

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЗГЛАДЖУВАННЯ СЕЗОННОСТІ
ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувачки Сиворахші Анастасії Юріївни

Науковий керівник: к.е.н., доц. Щербина О.В.

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

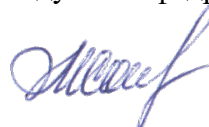
Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми



О.В. Шатілова
«14» лютого 2023 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



М.П. Сагайдак
«14» лютого 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

**здобувачу вищої освіти Сиворакші Анастасії Юріївні
очної (денної) форми навчання
на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему: «Управління процесами згладжування сезонності діяльності бізнес-організації»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від «21» лютого 2023 р. № 352 ст.

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «СТК Авангард»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні засади управління сезонністю діяльності підприємства
Розділ 2	Дослідження процесів згладжування сезонності діяльності в ТОВ «СТК АВАНГАРД»
Об'єкт дослідження:	Управління операційною діяльністю бізнес-організації
Предмет дослідження:	Управління ритмічністю та інструменти згладжування сезонності діяльності бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Дослідження теоретико-методичних підходів до управління ритмічністю операційної діяльності та їх застосування для згладжування сезонності діяльності бізнес-організації

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1 Розкрити теоретичні засади виникнення сезонності діяльності підприємства, її наслідки та методи її згладжування:

- Дослідити сутність сезонності діяльності підприємства, описати передумови її виникнення, визначити її місце в системі управління бізнес-організацією.
- Дослідити можливі наслідки сезонності діяльності організації та її вплив на показники успішності.
- Здійснити порівняльний аналіз методичних підходів до процесу згладжування сезонності діяльності бізнес-організації.

У розділі 2 Дослідити процеси згладжування сезонності діяльності ТОВ «СТК Авангард»:

- Надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства. Проаналізувати основні показники його діяльності та визначити стан.
- Проаналізувати ринкові параметри діяльності досліджуваного підприємства, визначити тренди, перспективи та загрози впливу сезонності.
- Описати наявні методи та інструменти, що використовуються підприємством для згладжування сезонності в окремих підсистемах (логістика, продажі, фінанси, персонал тощо).
- Обґрунтувати доцільності вдосконалення наявних процесів згладжування сезонності у діяльності ТОВ «СТК Авангард».

**Завдання підготував
науковий керівник**



О.В. Щербина

«06» лютого 2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**



А.Ю. Сиворакша

«07» лютого 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 55 сторінок, 7 таблиць, 16 рисунків, список літератури з 31 найменувань, 2 додатків.

«Управління процесами згладжування сезонності діяльності бізнес-організації»

Об'єкт дослідження - управління операційною діяльністю бізнес-організації

Предмет дослідження - управління ритмічністю та інструменти згладжування сезонності діяльності бізнес-організації

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – дослідження теоретико-методичних підходів до управління ритмічністю операційної діяльності та їх застосування для згладжування сезонності діяльності бізнес-організації

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

Розкрити теоретичні засади виникнення сезонності діяльності підприємства, її наслідки та методи її згладжування:

- Дослідити сутність сезонності діяльності підприємства, описати передумови її виникнення, визначити її місце в системі управління бізнес-організацією.

- Дослідити можливі наслідки сезонності діяльності організації та її вплив на показники успішності.

- Здійснити порівняльний аналіз методичних підходів до процесу згладжування сезонності діяльності бізнес-організації.

Дослідити процеси згладжування сезонності діяльності ТОВ «СТК Авангард»:

- Надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства. Проаналізувати основні показники його діяльності та визначити стан.

- Проаналізувати ринкові параметри діяльності досліджуваного підприємства, визначити тренди, перспективи та загрози впливу сезонності.

- Описати наявні методи та інструменти, що використовуються підприємством для згладжування сезонності в окремих підсистемах (логістика, продажі, фінанси, персонал тощо).

- Обґрунтувати доцільності вдосконалення наявних процесів згладжування сезонності у діяльності ТОВ «СТК Авангард».

Практичне значення одержаних результатів. За результатами дослідження сформульовані та обґрунтовані пропозиції щодо зміни системи оплати праці на підприємстві «СТК Авангард», що дозволить отримати економічний ефект у вигляді зменшення витрат, сприятиме збільшенню продуктивності працівників та підвищенню ефективності діяльності зокрема. Досліджені особливості управління процесами згладжування сезонності діяльності та запропоновані інструменти і організаційно-економічні заходи їх реалізації є актуальними для розвитку «СТК Авангард» та прийняті до апробації, а також знайшли підтвердження у зовнішній рецензії на кваліфікаційну бакалаврську роботу.

Апробація результатів. Результати дослідження опубліковані у науковому збірнику «Матеріали V Міжнародної спеціалізованої наукової конференції», схвалені на V Міжнародній спеціалізованій науковій конференції «Проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досягнень». Сезонність діяльності підприємства та методичні підходи до її згладжування. С. 68-70 (м. Івано-Франківськ, 9.06.2023 р.).

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Ключові слова: сезонність, дистрибуція, управління, згладжування.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Сиворакші А.Ю.

на тему *«Управління процесами згладжування сезонності діяльності бізнес-організації»*

Логіко-структурний рівень роботи: здійснене здобувачкою дослідження дозволило розкрити предмет дослідження, окремі частини роботи логічно пов'язані між собою, в роботі присутні теоретична, аналітична та пропозиційна частини.

Рівень пошукової глибини є достатнім для розкриття обраною здобувачкою теми.

Теоретико-методичний рівень роботи є достатнім для розкриття предметної царини та досягнення цілей теоретичної частини дослідження.

Діагностично-конструктивний рівень: КБР містить аналіз та діагностику проблем функціонування дослідженого підприємства, а також логічні пропозиції для адаптації бізнес-процесів підприємства з метою згладжування сезонності при здійсненні дистрибуційної діяльності.

Рівень наукової етики: дотримані правила оформлення посилань, список літератури містить використані джерела, що розкривають предмет дослідження даної кваліфікаційної бакалаврської роботи.

Організаційний рівень проведення дослідження: в цілому здобувачка працювала ритмічно, дотримувалася графіку роботи над КБР, прислухалася до рекомендацій наукового керівника.

Публікації автора: наявні, інформація зазначена в списку літератури і вступі.

Кількість балів за якість КБР: 56 балів.

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»:

Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово

Здатність генерувати нові ідеї

Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища

Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту

Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення

Здатність обґрунтовувати цілі, а також конкурентні і функціональні стратегії бізнес-організації

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: за результатами виконаного дослідження рекомендовано присвоєння кваліфікації бакалавра з менеджменту на засіданні державної екзаменаційної комісії за результатами захисту здобувачкою.

Науковий керівник

доцент кафедри менеджменту КНЕУ імені Вадима Гетьмана,

доцент, кандидат економічних наук,

Щербина О.В.

«11» травня 2023 р.



Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Сиворакші Анастасії Юріївни

Тема «Управління процесами згладжування сезонності діяльності бізнес-організації»

Актуальність теми: тема управління процесами згладжування сезонності є актуальною проблемою сьогодення для багатьох підприємств в різних галузях. Сезонність впливає на планування бізнес-процесів, викликає коливання у ритмічній роботі підприємства, зокрема в підсистемах логістики, фінансів, персоналу та інших. Отже, існує необхідність дослідження даних процесів та вдосконалювати методів їх згладжування.

Позитивні риси роботи: КБР містить дослідження теоретичних засад виникнення сезонності діяльності підприємства, її наслідки та методи її згладжування. Наявний аналіз інструментів, що використовуються підприємством «СТК Авангард», а також пропозиції для покращення бізнес-процесів підприємства з метою згладжування сезонності при здійсненні дистрибуційної діяльності.

Зауваження до роботи: немає

Практичне значення одержаних результатів: За результатами дослідження сформульовані та обґрунтовані пропозиції щодо зміни системи оплати праці на підприємстві «СТК Авангард», що дозволить отримати економічний ефект у вигляді зменшення витрат, сприятиме збільшенню продуктивності працівників та підвищенню ефективності діяльності зокрема. Досліджені особливості управління процесами згладжування сезонності діяльності та запропоновані інструменти і організаційно-економічні заходи їх реалізації є актуальними для розвитку «СТК Авангард» та прийняті до апробації.

Місце роботи та посада рецензента

Підпис засвідчую:

Місце печатки організації, де працює рецензент



НТО Карлсберг Удод Є.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИНИКНЕННЯ СЕЗОННОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, ЇЇ НАСЛІДКИ ТА МЕТОДИ ЇЇ ЗГЛАДЖУВАННЯ	6
1.1 Сутність сезонності діяльності підприємства, передумови її виникнення, її місце в системі управління бізнес-організацією	6
1.2 Можливі наслідки сезонності діяльності організації та її вплив на показники успішності.....	10
1.3 Порівняльний аналіз методичних підходів до процесу згладжування сезонності діяльності бізнес-організації	16
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗГЛАДЖУВАННЯ СЕЗОННОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СТК АВАНГАРД»	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства	23
2.2 Аналіз ринкових параметрів діяльності досліджуваного підприємства. Тренди, перспективи та загрози впливу сезонності	35
2.3 Наявні методи та інструменти, що використовуються підприємством для згладжування сезонності в окремих підсистемах.....	41
2.4 Доцільність вдосконалення наявних процесів згладжування сезонності у діяльності ТОВ «СТК Авангард»	46
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність. Кожна бізнес-організація тим чи іншим чином стикається з сезонністю. Процес сезонності є важливим фактором, який впливає на підприємства та економіку в різних галузях, включаючи сільське господарство, туризм, продукти харчування та багато інших. Сезонність описує повторюваність певних подій, показників або тенденцій впродовж року. Наприклад, в сільському господарстві врожайність залежить від сезонних факторів, таких як погода, вологість, температура та тривалість дня. У туризмі сезонність може визначатися відпустковими періодами, святами та подіями.

Згладжування сезонності є важливим процесом в аналізі даних, оскільки воно дозволяє відокремити тренди та циклічні зміни від сезонної складової. Це допомагає прогнозувати майбутній розвиток та приймати рішення щодо планування виробництва, продажу та реклами. Наприклад, виробники можуть використовувати згладжування сезонності для планування обсягів виробництва та складу запасів на підставі попиту в певні періоди року.

Отже, дослідження процесів сезонності та її згладжування є актуальними та важливими для різних галузей економіки та бізнесу, тому їх вивчення та розвиток є невід'ємною частиною аналізу даних та прийняття управлінських рішень.

Мета дослідження. Дослідження теоретико-методичних підходів до управління ритмічністю операційної діяльності та їх застосування для згладжування сезонності діяльності бізнес-організації

Завдання дослідження. Розкрити теоретичні засади виникнення сезонності діяльності підприємства, її наслідки та методи її згладжування:

- Дослідити сутність сезонності діяльності підприємства, описати передумови її виникнення, визначити її місце в системі управління бізнес-організацією.

- Дослідити можливі наслідки сезонності діяльності організації та її вплив на показники успішності.

- Здійснити порівняльний аналіз методичних підходів до процесу згладжування сезонності діяльності бізнес-організації.

Дослідити процеси згладжування сезонності діяльності ТОВ «СТК Авангард»:

- Надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства. Проаналізувати основні показники його діяльності та визначити стан.

- Проаналізувати ринкові параметри діяльності досліджуваного підприємства, визначити тренди, перспективи та загрози впливу сезонності.

- Описати наявні методи та інструменти, що використовуються підприємством для згладжування сезонності в окремих підсистемах (логістика, продажі, фінанси, персонал тощо).

- Обґрунтувати доцільності вдосконалення наявних процесів згладжування сезонності у діяльності ТОВ «СТК Авангард».

Об'єкт дослідження. Управління операційною діяльністю бізнес-організації

Предмет дослідження. Управління ритмічністю та інструменти згладжування сезонності діяльності бізнес-організації

Методи дослідження. В процесі дослідження були використані загальні і спеціальні методи дослідження. Зокрема, узагальнення, аналізу і синтезу для визначення сутності сезонності діяльності підприємства; методи емпіричних досліджень виокремлення особливостей реалізації управління процесами згладжування сезонності діяльності ТОВ «СТК Авангард»; графічні методи для інтерпретації результатів дослідження.

Практичне значення результатів дослідження. За результатами дослідження сформульовані та обґрунтовані пропозиції щодо зміни системи оплати праці на підприємстві «СТК Авангард», що дозволить отримати економічний ефект у вигляді зменшення витрат, сприятиме збільшенню продуктивності працівників та підвищенню ефективності діяльності зокрема. Досліджені особливості управління процесами згладжування сезонності діяльності та запропоновані інструменти і

організаційно-економічні заходи їх реалізації є актуальними для розвитку «СТК Авангард» та прийняті до апробації, а також знайшли підтвердження у зовнішній рецензії на кваліфікаційну бакалаврську роботу.

Інформаційна база дослідження. В процесі дослідження були використані загальнодоступні джерела інформації, такі, як праці українських і закордонних вчених з проблематики дослідження, внутрішня документація ТОВ «СТК Авангард», результати власних емпіричних досліджень.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 55 сторінок, 7 таблиць, 16 рисунків, список літератури з 31 найменувань, 2 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИНИКНЕННЯ СЕЗОННОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, ЇЇ НАСЛІДКИ ТА МЕТОДИ ЇЇ ЗГЛАДЖУВАННЯ

1.1 Сутність сезонності діяльності підприємства, передумови її виникнення, її місце в системі управління бізнес-організацією

Сезонність діяльності підприємства — це серйозна виклик, з яким стикаються підприємства в різних галузях, чи то сільське господарство, чи туризм, чи торгівля. Навіть якщо бізнес не вважається сезонним, все одно існує вплив сезонності на попит його товарів чи послуг. Загальноприйнятого визначення поняттю сезонності не існує. Так, в туристичній галузі у визначенні Батлера (1994; 2014) наголос робиться на сезонності, яка є «часовим дисбалансом у явищі туризму, який може бути виражений у термінах розмірів таких елементів, як кількість відвідувачів, витрати відвідувачів, високий трафік транспорту, працевлаштування та відвідування атракціонів». [1]

Сезонність — це характеристика часового ряду, у якому дані зазнають регулярних і передбачуваних змін, які повторюються кожного календарного року. Будь-які передбачувані коливання або закономірності, які повторюються або повторюються протягом одного року, називаються сезонними. [2]

Сезонність відрізняється від циклічності тим, що перша спостерігається протягом одного календарного року, а друга може охоплювати періоди коротше або довше за календарний рік.

На економічне зростання можуть впливати різні сезонні фактори, зокрема погода та свята. Економісти можуть отримати кращу картину того, як розвивається економіка, коли коригують свій аналіз на основі цих факторів.

Основними причинами сезонності попиту на товари є наступні.

Пори року. Залежно від зміни погодних умов змінюється і попит на продукцію. У зимовий період попит зростає на певні товарні групи – теплий одяг, ялинки, шапки і т.д. Влітку ж збільшуються продажі зовсім іншої продукції. Таким чином в зимовий період немає попиту на купальні костюми та шорти, а в літній – на лижі та ковзани;

Святкові дні. Зростання попиту на певні види товарів спостерігається перед важливими святами та датами. Наприклад, перед Новим роком або святом 8-го березня спостерігається різке зростання продажів на абсолютно всі категорії товарів. А ось напередодні першого вересня попит мають канцелярські товари та шкільна форма;

Бізнес-активність протягом року. Існують і періоди, коли попит на товари падає. Такі моменти спостерігаються в період канікул або відпусток. Варто відзначити, що в цей час зростає попит на товари для відпочинку;

Фінансування бюджетних програм. У державних організаціях і великих приватних компаніях в кінці кварталу зазвичай виникає необхідність використати кошти, виділені на закупівлю необхідної продукції. А на початку періоду попит навпаки падає – бюджет ще не розподілений;

Світові події. Це не свята, але вони теж впливають на попит тих чи інших товарів. До таких подій можна віднести проведення чемпіонату світу з футболу, коли зростає попит на товари пов'язані з подією серед певного сегменту споживачів. [4]

Серед інших передумов виникнення сезонних процесів в діяльності бізнес-організації є безпосередньо сезонність продукції або послуги, що виробляє чи продає компанія. Повертаючись до сезонних товарів таких як купальні костюми чи лижі, важливим аспектом є саме асортимент, що пропонує компанія. Необхідно подбати аби він був достатньо широкий, і в періоди, коли попит на сезонні товари є мінімальним, споживачу пропонувалася суміжна продукція, якій не властива сезонність. Наприклад, магазину, що продає купальні костюми можна додати в асортимент білизну, на яку попит не є залежним від сезону. А магазину з товарами

для зимніх видів спорту додати також продукцію пов'язану з літніми активностями. Таким чином підприємства убезпечать себе від сильних сезонних коливань.

Виокремлюють три основних види сезонності. Класифікація сезонності діяльності залежно від інтенсивності спаду обсягів продажів наведена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Класифікація сезонності діяльності залежно від інтенсивності спаду обсягів продажів

Помірна	Яскрава	Жорстка
Властива компаніям у сфері продажу товарів та послуг повсякденного попиту. Максимальний спад попиту досягає 10-20%, що особливо не впливає на прибуток компанії	Стосується товарів сезонного попиту. Досягається спад в 30-40%. Прикладом можуть слугувати літні або зимові товари	До неї схильні товари, які потрібні виключно в певний період. Яскравий приклад – це ялинкові іграшки. Попит, на які падає на 50-100%

Джерело: розроблено автором на основі [4]

Сезонність має вплив практично на всі відділи організаційної структури компанії. Схематично, місце сезонності в системі управління компанією зображено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Місце сезонності в системі управління організацією

Джерело: розроблено автором

Під час щорічного планування своєї діяльності, компанії орієнтуються на попит на свої товари та послуги. Однак, «... попит можна не тільки пасивно прогнозувати, можна займатися його активним формуванням та управлінням ним (demand management). Активний вплив на попит мають маркетинг та сучасні методи роздрібних продажів (modern retailing).» [6]

Тобто, ефективна маркетингова стратегія та її своєчасне корегування можуть знизити вплив сезонності на діяльність компанії, за рахунок стимулювання попиту в період його зниження.

В свою чергу, обсяги виробництва плануються на основі прогнозованого попиту. Відповідно до них – процеси закупівель, що мають забезпечити необхідними ресурсами виробництво. А також логістичні процеси, що забезпечують своєчасне переміщення товару та належне зберігання. Задача фінансового відділу забезпечити необхідним капіталом в міжсезоння та пікові періоди. Із зазначеного вище, можна зробити висновок про прямий вплив фактору сезонності на стратегічне та оперативне планування підприємства.

Стратегічне управління – це таке управління, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує функціональну діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни, які відповідають викликові з боку оточення і дозволяють створювати конкурентні переваги, що у сукупності дає можливість організації вижити у довготривалій перспективі, досягаючи при цьому своєї мети. [7, с. 5] Стратегічне управління спрямоване на довгострокову перспективу.

Оперативне управління, в свою чергу, орієнтоване на короткострокову та середньострокову перспективу. Значення цих двох видів управління однаково важливе, адже сезонність являє собою щорічні коливання, при цьому скориговані на під дією зовнішніх факторів.

Отже, процеси сезонності мають вплив на діяльність будь-якої організації. Серед передумов виникнення виокремлюють безпосередньо сезонність товару чи послуги, пори року, святкові періоди, бізнес-активність протягом року, бюджетні

періоди та світові події. Сезонність є прямим фактором впливу на всі підсистеми підприємства, а також є чинником корегувань під час здійснення оперативного та стратегічного управління.

1.2 Можливі наслідки сезонності діяльності організації та її вплив на показники успішності

Незважаючи на те, що компаніям часто важко керувати коливаннями попиту, вони також можуть бути корисними, якщо вони достатньо передбачувані. Добре підготовлене підприємство сприйматиме сезонні сплески як користь для бізнесу. В свою чергу, сезонний попит може мати негативні наслідки через неправильне планування, неорганізовану і непідготовлену систему заходів щодо управління процесами сезонності. Одна з проблем, яка зазвичай виникає, це наявність запасів до того, як продажі впали. Це все результат поганого планування.

Проте деякі підприємства реагують на незадоволення запитів споживачів, аби нарощувати запаси безпосередньо перед піком сезону, але може виявитися, що очікуваний попит був перебільшений. Це призводить до надмірних запасів, протермінованої продукції, і як наслідок – збільшених витрат.

Отже, першим негативним наслідком є надлишкові запаси.

Запаси товарно-матеріальних цінностей, які включаються до складу оборотних активів, можуть створюватися для підприємства з різними цілями:

- забезпечення поточної виробничої діяльності (поточні запаси сировини та матеріалів);
- забезпечення поточної збутової діяльності (поточні запаси готової продукції);
- накопичення сезонних запасів, які забезпечують господарський процес у майбутньому періоді (сезонні запаси сировини, матеріалів та готової продукції)

тощо.[9] Саме хибний розрахунок накопичення останніх, створює додаткове фінансове навантаження спричинене сезонністю.

Потреба цих запасів визначається з урахуванням їх нормування, що є основний формою їх оптимізації для підприємства. Нормативи запасів розробляються днями обороту лише з запасами поточного зберігання (сезонні та інші види запасів не нормуються).

У процесі визначення потреби запаси товарно-матеріальних цінностей попередньо групуються в розрізі таких видів:

- виробничі запаси (запаси сировини та матеріалів, необхідні для виробництва продукції);
- запаси готової продукції, призначені задля забезпечення безперебійної її реалізації споживачам.

У розрізі кожного з видів запасів виділяють поточні запаси та запаси сезонні (та інших видів). [9]

В свою чергу надлишкові сезонні запаси також збільшують витрати на зберігання товару. Такі надлишкові запаси називаються *overstock*.

Дзеркальною є ситуація недостачі товару, тобто відсутність запасів. Що теж несе за собою фінансове навантаження у вигляді втрат потенційного прибутку. Така ситуація називається *Out-of-stock*.

І третій вид запасів – найбільша проблема з сезонними товарами – мертві запаси (*dead stock*). Тобто це запаси продукції, що не можна продати. До такої категорії відносяться товари з жорсткою сезонністю. Майже неможливо продати тематичні товари до Halloween, коли святкування вже пройшло, така ж ситуація з новорічними іграшками.

Наступним наслідком впливу процесів сезонності на діяльність бізнесу є неефективне використання складських площ. В пікові періоди сезонності попиту на товар, його обсяг в складських приміщеннях може збільшуватися в десятки і навіть сотні разів. Отже, в сезон потрібні більше площі. Проблемою полягає в тому, якщо в компанії будуть приміщення, площа яких відповідає обсягам пікового навантаження, то в міжсезоння та так званий «low-season» будуть надлишкові

витрати на оренду складських павільйонів. У зворотному випадку, буде нестача площі в «high-season». Рішенням може слугувати послуги відповідального зберігання вантажу.

Послуга відповідального зберігання — це передача товару або вантажу на склад сторонньої компанії для його безпечного зберігання на конкретний проміжок часу і за певну плату.

Логістичний партнер забезпечує збереження вантажу і його зберігання згідно із зазначеними в договорі умовами. Він несе повну відповідальність за підтримання всіх температурних і якісних показників товару, що надійшов до нього на склад. Можливе індивідуальне страхування вантажу від пошкоджень, крадіжок, забезпечення цілодобової охорони. [12]

Таке рішення вигідне з ряду причин:

- По-перше, немає витрат на невикористану площу під час низького сезону.
- По-друге, не сплачуються комунальні платежі за приміщення.
- По-третє, не потрібно наймати додатковий персонал.

Наступним наслідком сезонності є додаткове навантаження на транспортну логістику в пікові періоди. Це може проявлятися в нестачі автотранспорту для вивезення продукції, збільшення витрат на капітальний ремонт та технічне обслуговування, та інше. А саме успішна логістика є важливою складовою для безперебійного товаропостачання. Реалізація принципу оперативності враховує сезонні коливання.

Принцип оперативності товаропостачання передбачає завезення товарів у роздрібну торговельну мережу з періодичністю, яка відповідає динаміці роздрібного продажу товарів, його сезонних та інших коливань. Цей принцип передбачає періодичне поповнення запасів за певних умов: при рівномірному попиті товари завозяться через однакові проміжки часу; при нерівномірному (динамічно змінюваному) попиті, який скорочується або зростає, ритм завезення товарів повинен зростати або сповільнюватися відповідно до коливань попиту. В

такому разі завезення товарів повинне здійснюватися у моменти наближення до мінімуму запасів («точка замовлення»). [13, с. 241]

Для компенсації відсутності в достатній кількості власного автотранспорту можна скористатися послугами аутсорсингу. Аутсорсинг передбачає передачу процесів з транспортування, прийому і розвантаження товару.

Іншим наслідком впливу процесів сезонності є зміни в структурі та кількості штату персоналу. Людський капітал є невід'ємною частиною всіх бізнес-процесів. В періоди пікового сезонного навантаження необхідна більша кількість працівників на виконання певних процесів пов'язаних з діяльністю підприємства. Так для забезпечення логістичних, виробничих процесів необхідні додаткові штатні одиниці та робочі зміни. Як наслідок, в пікові періоди наймають сезонних працівників, продовжують та вводять додаткові робочі зміни.

Великі роздрібні торговці, в тому числі гігант електронної роздрібної торгівлі Amazon, можуть найняти тимчасових працівників для реагування на більший попит споживачів, пов'язаний із сезоном відпусток. У 2018 році компанія заявила, що найме приблизно 100 000 співробітників, щоб допомогти компенсувати збільшену активність, яка очікується в магазинах. [15]

Для дистриб'юційних та виробничих компаній рішенням може слугувати користування послугами аутсорсингу логістичного персоналу. Переваги даного рішення зображені на рисунку 1.2

Ще одним наслідком впливу сезонності на діяльність бізнес-організації, який об'єднує зазначені вище, є зростанням витрат. Фінансове навантаження присутнє у всіх заходах спрямованих на управління процесами сезонності. Задачею підприємства є мінімізувати ці витрати, першочергово це можна зробити за допомогою прогнозування попиту. Сучасний світ пропонує традиційні та інноваційні методи прогнозування попиту. Серед інноваційних методів є використання штучного інтелекту.



Рисунок 1.2 – Переваги аутсорсингу логістичного персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [14]

Традиційні системи ґрунтуються на статистичних даних, що використовують експоненційні моделі. Використання штучного інтелекту дозволяє швидше виявити аномалії та закономірності, бо прогноз ґрунтується на машинному навчанні. В таблиці 1.2 наведено порівняння прогнозування, використовуючи традиційні системи та штучний інтелект.

Таким чином, використавши штучний інтелект, можна якісніше спрогнозувати попит на товари та послуги, відповідно до нього розрахувати закупівлі та логістичні процеси. Як висновок: зменшення фінансового навантаження, за рахунок відсутності або ж мінімізації додаткових витрат.

Таблиця 1.2 – Порівняння традиційної системи прогнозування та штучного інтелекту

Критерії порівняння	Традиційні системи прогнозування	Рішення, засновані на штучному інтелекті (ШІ, AI)
Робота алгоритму	Якщо не змінювати алгоритм розрахунків, дані на виході будуть однакові.	Модель, яка працює на основі ШІ, перебудовується щоразу з урахуванням даних, що вводяться.
Використовувані дані	Системи в розрахунках використовують історичні дані, й досить складно враховувати вплив зовнішніх чинників.	Штучний інтелект працює з великими масивами даних про клієнтські потреби, поведінку, попит. У прогнозуванні використовує масивні та складні джерела даних.
Здатність навчатися	Система неспроможна навчатися, лише виконує обчислення на основі історичних даних, тому не має можливості якісно оцінити майбутній попит.	У міру того, як алгоритм працює й навчається, він отримує здатність визначати нові зв'язки та закономірності, які не може розглянути навіть людина.

Джерело: [16]

В свою чергу, наслідки впливу сезонності на фінансове навантаження прямо пов'язане з показниками успішності бізнес-організації. А саме на прибутковість, ефективність, стабільність та результативність діяльності, оборотність активів, коефіцієнт ліквідності, рентабельність. Адже при розрахунку цих показників враховують статті витрат, які зростають в пік сезону.

Рентабельність підприємства - це відношення прибутку до витрат. Сезонність може впливати на величину прибутку та витрат в різні періоди року. Наприклад, у підприємства, які займаються виробництвом товарів для літнього відпочинку, прибуток може бути значно вищим у літні місяці, а взимку - низьким. Це може вплинути на рентабельність підприємства, якщо витрати на утримання бізнесу залишаються на стабільному рівні.

Валовий прибуток розраховується як різниця між чистим доходом від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) і собівартістю реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг). [18]

В період падіння продажів, аби вивільнити місце чи то в торговому залі чи на складських приміщеннях, компанії продають товар зі знижкою, що змінює обсяг прибутку.

Зокрема сезонність має вплив на ліквідність та забезпечення фінансової стабільності. Наприклад, у підприємств, які залежать від сезонних факторів, може бути складно забезпечити постійний рівень ліквідності, особливо в періоди, коли витрати збільшуються. У такому випадку підприємство може залежати від залучення кредитних ресурсів, що може призвести до збільшення фінансового ризику.

Отже, вплив процесів сезонності мають негативні наслідки на діяльність підприємства у разі неякісного планування та прогнозування. Що в свою чергу збільшує витрати та фінансові зобов'язання і, як наслідок, погіршення показників успішності діяльності бізнес-організації.

1.3 Порівняльний аналіз методичних підходів до процесу згладжування сезонності діяльності бізнес-організації

Правильне визначення наявності сезонності є першим кроком до управління її впливом.

Найпростіший спосіб дізнатися періоди підвищеного сезонного попиту на діяльність – це проаналізувати обсяги продажів та дохід. Цей підхід застосовний до будь-якого виду бізнесу.

Для того аби мати достовірні висновки, потрібно проаналізувати дані мінімум за 3-4 роки, щоб помітити тенденцію. В іншому випадку отримані результати, можуть бути просто збігом обставин. [20]

Управління потужностями є важливим аспектом згладжування сезонності.

Оскільки потужність може змінюватися через зміну умов або зовнішніх впливів, включаючи сезонний попит, зміни всередині галузі та несподівані

макроекономічні події, компанії повинні залишатися достатньо спритними, аби постійно відповідати очікуванням клієнтів. Наприклад, ресурси сировини можуть потребувати коригування залежно від попиту та поточних наявних запасів підприємства.

Впровадження управління потужностями може передбачати понаднормову роботу, аутсорсинг бізнес-операцій, закупівлю додаткового обладнання та оренду чи продаж комерційної власності. [21]

Статистичним методом, призначеним для вирівнювання періодичних коливань у статистиці або змін попиту та пропозиції, пов'язаних зі зміною сезонів є сезонні коригування. Таким чином, він може усунути оманливі сезонні компоненти економічного часового ряду. Сезонне коригування – це метод згладжування даних, який використовується для прогнозування економічних показників або продажів компанії за певний період.

Сезонні коригування забезпечують більш чітке уявлення про несезонні тенденції та циклічні дані, які інакше були б викривлені сезонними відмінностями. Це коригування дозволяє економістам і статистикам краще зрозуміти базові тенденції в даному часовому ряді.

Коригування даних з урахуванням сезонності вирівнює періодичні коливання в статистиці або зміни попиту та пропозиції, пов'язані зі зміною сезонів. Сезонні коливання даних можна прибрати за допомогою інструменту, відомого як сезонно скоригована річна ставка (SAAR). Аналітики починають із даних за весь рік, а потім знаходять середнє число для кожного місяця чи кварталу. Співвідношення фактичної числа до середнього визначає сезонність для цього періоду часу. Щоб розрахувати SAAR, нескоригована місячна оцінка ділиться на коефіцієнт сезонності, а потім множиться на 12 або на 4, якщо використовуються квартальні дані замість місячних. [22]

Порівняльна характеристика методів визначення та вимірювання сезонних коливань представлені в таблиці 1.3

Таблиця 1.3 – Методи визначення і вимірювання сезонних коливань

Методи визначення сезонних коливань	Сутність методу	Переваги і недоліки методу
Метод простої середньої	Встановлення значення індексу сезонності за допомогою знаходження середнього арифметичного значення. Індексами сезонності є відсоткове відношення фактичних та внутрішньо групових рівнів до розрахункових рівнів, які виступають як база порівняння	Переваги. Простий у використанні, мінімізує випадкові коливання показників динамічного ряду. Вірність розрахунків сезонної хвилі залежить від кількості рівнів ряду та від характеру їх зміни (чим більше рівнів ряду, чим більше число років дослідження, тим точніші будуть результати) Недоліки. Застосовується не часто, тому що не враховує вплив загальної тенденції та зміни у коливаннях протягом досліджуваного періоду
Метод відносних чисел	Використовується для рядів динаміки, які розвиваються рівномірно. Ланцюгові значення розраховуються як відсоткове відношення даних за кожний квартал до даних попереднього кварталу. Потім визначається середня величина для кожного кварталу за період спостереження	Переваги. Метод є точнішим ніж метод визначення середнього значення. Не враховується вплив загальної тенденції підйому чи зниження рівнів ряду динаміки сезонної хвилі за досліджуваний період Недоліки. Механічне внесення однакової поправки в аналізовані відрізки часу, яке означає визнання рівномірного розвитку рівнів явища

Продовження таблиці 1.3

Метод Персона	У.	Значення середньої сезонної хвилі розраховується як значення медіани з ланцюгових відносин. Похибка, яка може виникнути, усувається за допомогою середньої геометричної. Застосовується у рядах динаміки, які відображають розвиток хвиль, загальна тенденція яких змінюється як середня геометрична, тобто за складними відсотками	Переваги. Метод є найбільш універсальним. Використовується для розрахунку впливу факторів у всіх типах детермінованих факторних моделей, адитивних, мультиплікативних, кратних і змішаних (комбінованих) Недоліки. При застосуванні може виникнути нерозкладний залишок, який приєднується до числового значення впливу останнього фактору. Цим буде пояснюватись відмінність у розрахунках при зміні послідовності підстановки
Метод механічного вирівнювання		Графічний спосіб. Підбір кривої, яка найкраще описує основну тенденцію зміни рівнів ряду Укрупнення інтервалів динамічного ряду. Заснований на укрупненні періодів часу, до яких відносяться рівні ряду (одночасно зменшується кількість інтервалів)	Переваги. Простий розрахунок, висока точність, наочність. Застосовується на практиці через простоту розрахунку і досить високої точності і зводиться до використання різних методів згладжування (фільтрації), укрупнення інтервалів Недоліки. При визначенні середнього приросту враховуються тільки перший і останній елементи тимчасового ряду, у результаті чого тенденція виражена неточно
Метод ковзної середньої (метод ХольтаВінтерса)		Заміна фактичних значень показника їхніми усередненими величинами, що мають значно меншу варіацію, чим вихідні рівні ряду	Переваги. Простий, легко застосовується, дає реальну картину довготривалих змін Недоліки. Вимагає існування відносно стабільної періодичності тимчасового ряду.

Продовження таблиці 1.3

Метод аналітичного вирівнювання	Попереднє визначення та виключення загальної тенденції розвитку. Використовується у рядах динаміки з вираженою тенденцією збільшення	Переваги. У результаті застосування методу тенденція зміни показника може бути більш чітко виражена. Можна аналізувати, планувати, прогнозувати кількісні зміни, визначати ступінь впливу окремого фактору на результат Недоліки. Відбувається скорочення довжини динамічного ряду. Метод не дає можливості кількісно виміряти чинники, які впливають на зрушення показників
---------------------------------	--	--

Джерело: [24, с.4-5]

Від методів визначення і вимірювання сезонних коливань перейдемо до конкретних кроків для процесів згладжування сезонності.

Чинники, що мають вплив на поточний стан та подальший розвиток малого та середнього бізнесу, поділяються на 4 групи: чинники, що пов'язані з менеджером-власником, чинники, що пов'язані з самою бізнес-організацією, чинники, що виникають в зовнішньому оточенні підприємства, а також взаємозв'язок між ними. [25]

Таким чином, діяльність керівника підприємства визначає куди і як буде рухатися бізнес, саме від його стратегічних рішень залежить успіх та прибуток компанії. Процеси згладжування сезонності полягають у зменшенні навантаження на підсистеми компанії.

Важливим етапом є прогнозування попиту. Маючи виміряні показники сезонних коливань за останні три роки, можна спрогнозувати яким буде попит на продукцію чи попит в плановому періоді.

Прогнозування є рушійною силою і є основою для розроблення планів, тому його потрібно виконувати як скоординований організаційний процес на підприємстві. На підприємствах мають постійно впроваджуватися якісні та

кількісні методи прогнозування. Прогнозування попиту надає важливу інформацію менеджерам до обґрунтування рішень з виробничих операцій, планування потужності, управління запасами, розміщення підприємств, розроблення маркетингової програми у кампаніях просування і розповсюдження продукту та інших галузей бізнесу.[26]

Для уникнення надлишкових та мертвих запасів продукції можна використовувати такі методи управління сезонними запасами, як: JIT; FIFO; LIFO; ABC-аналіз; Економічний розмір замовлення (EOQ).

JIT (just in time) – метод постачання точно в строк по мірі необхідності в невеликих обсягах.

FIFO (first in, first out) – метод «першим прийшов – першим пішов», коли перші отримані товари продаються першими. Таким чином можна мінімізувати витрати через протерміновані товари.

LIFO (last in, first out) – протилежний попередньому метод, спочатку здійснюється продаж товарів, що прийшли останніми. Такий метод підходить, якщо постачальник платить компанії за зберігання продукції.

ABC-аналіз. Модель ABC-аналізу визначає пріоритетність продуктів на основі їхньої вартості, розподіляючи запаси за трьома категоріями: А, В, С.

А - найцінніші товари, які приносять найбільший прибуток.

В - товари середнього рівня, які мають середню швидкість продажів.

С - товари, які продаються швидко, але не приносять багато прибутку. [10]

EOQ допомагає визначити оптимальний обсяг запасів для замовлення. Економічний обсяг замовлення - це оптимальний обсяг одиниць продукції, яку компанія повинна закупити, аби задовольнити попит, мінімізуючи при цьому витрати на запаси, такі як витрати на зберігання, дефіцит і витрати на замовлення. Формула економічного обсягу замовлення передбачає, що попит, витрати на замовлення та зберігання запасів залишаються незмінними. [10]

Окрім планування запасів, важливими є також заходи з логістики та зберігання описаними в пункті 1.2 (див. п.1.2).

А саме користування послугами аутсорсингу задля забезпечення безперебійної роботи логістичної підсистеми.

На думку експертів компанії Cap Gemini Ernst&Young – підприємства, що використовують логістичний підхід, можуть скоротити витрати на управління запасами від 15 до 30%, що підсвідчено результатами: логістичні витрати на 8,2%; логістичні активи на 15,6%; середній цикл замовлення продукції з 10,7 до 8,4 днів; загальні запаси на 5,3 % . [27]

Економічний ефект від користування послугами аутсорсингу досягається за рахунок зменшення логістичних витрат, а також витрат на тимчасове залучення кваліфікованих працівників на період високого сезону.

Разом з цим вирішується проблема штату персоналу. Адже пропадає потреба в тимчасових розширеннях штату, і компанія буде дотримуватися штатного ліміту.

Отже, задля того аби здійснювати управління процесами згладжування сезонності діяльності бізнес-організації, необхідно спочатку прорахувати сезонні коливання.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗГЛАДЖУВАННЯ СЕЗОННОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СТК АВАНГАРД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства

Об'єктом дослідження є ТОВ «СТК Авангард», що зареєстровано за адресою: м. Запоріжжя, вул. Стуса 12, фактична адреса м. Запоріжжя, вул. Стуса, 12.

Компанія утворена рішенням засновників, форма власності – приватна, організаційно-правова структура – юридична особа, товариство з обмеженою відповідальністю.

Основним видом економічної діяльності є 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Інші види діяльності: 46.34 Оптова торгівля напоями; 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; 47.19 Інші види роздрібно торгівлі в неспеціалізованих магазинах; 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту; 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

На сьогоднішній день Компанія «АВАНГАРД» є багатoproфільним дистриб'юційно-логістичним підприємством, яке здійснює свою діяльність на території Запорізької, Луганської областей . На жаль, з початком повномасштабного вторгнення в 2022 році, компанія втратила продажі та власні активи на території Луганської області (склад в м. Сєверодонецьк), частині Запорізької області (склад в м. Пологи, офіси команд в Мелітополі, Бердянську, Енергодарі). Види продукції – пиво, вода, алкогольні та слабоалкогольні напої, продукти харчування.

Серед цілей компанії: бути дистриб'ютором № 1 в Запорізькій області, мати ефективний портфель брендів відомих міжнародних та національних виробників, підтримувати позитивний рівень рентабельності по всім торговим командам.

Стратегія компанії – співпрацювати з відомими виробниками для підтримки діяльності компанії, збільшувати обсяг продажів через розширення портфелю брендів на дистрибуції, посилювати компанію як дистриб'ютора через покращення якості роботи торгових команд. Це є стратегією зростання та інтеграції.

Організаційна структура компанії наведена у Додатку А. Структура представляє собою поєднання елементів дивізійної та лінійно-функціональної організаційних структур. Що дозволяє успішно реалізовувати стратегію підприємства та концентруватися на цілях підприємства, розширюючи портфелі брендів.

Основний бізнес-процес – це дистриб'юція (торгівля), комерційна діяльність з реалізації продукції. Власниками цього процесу є менеджери з продажу. Схематично процес дистриб'юції (торгівлі) зображено у додатку Б.

Обслуговуючі процеси – закупівля продукції, складська та транспортна логістика, фінансове забезпечення та бухгалтерський супровід діяльності, управління персоналом, правове забезпечення. Ролі власників процесів – організація процесу, управління їм, контроль за персоналом, який виконує та супроводжує процеси, комунікація з іншими процесами та службами. Розподіл відповідальності зумовлений функціональними обов'язками кожного з учасників процесу та розділяється переходом функцій в процесах.

Асортимент та канали продажів. Комерційний департамент складається із трьох напрямків: Пиво, Алко, Продукти. На базі компанії функціонують різні форми організації продажів – ексклюзивні торгові команди, фокусні, загальний прайс. Ефективність роботи департаменту обумовлена роботою з усіма сегментами ринку Роздріб, Мережі, Опт, ХоРеКа, мережі АЗС, аптек, «нестандартний роздріб». Компанія працює з усіма локальними та регіональними торговельними мережами – є виділені торгові представники за напрямками. Для якісної роботи з сегментом

ХоРеКа є окремі торгові представники по спиртному напрямку та з продажу кегової продукції.

Напрямок «Пиво» реалізовано спільно з стратегічним та давнім партнером – Компанією Carlsberg Group. Компанія «Авангард» тривалий період є ексклюзивним дистриб'ютором торгових марок «Carlsberg Group» у половині Запорізької області та по всій території Луганської області.

Напрямок «Алко» розпочався зі співпраці з «Петрус-Алко», в результаті якого отримано ексклюзивну дистрибуцію по всій Запорізькій області. На даний момент у портфелі напрямку бренди наступних компаній: "ЛВН-Лімітед" (ТМ Немирів), "МАРТІНІ-БАКАРДІ" (ТМ Мартіні, Бакарді, Бомбей, Грей Гус), "НОВІ ПРОДУКТИ" (Шейк, Рево, Нон-Стоп), "ПТК "ШАБО", "АЛКОЛАЙН" (ТМ Болград), «ОЗКВ» (777, Портвін), «АБК ДНІПРО» (Петриківська, Al Capone, Napoleon), «CEDC» (Зубровка), «ФРАТЕЛЛІ Консорціум» (Fratelli).

В командах напрямку «Алко» – дві ексклюзивні команди Немирів та Нові продукти. Дві фокусні команди з брендів Алко. Окрім цього, є спільна команда з 2 торгових представників ХоРеКа по місту Запоріжжя з фокусом на ХоРеКу категорії А. У кожній команді є супервайзер, загальним керівництвом по напрямкам займаються відповідні керівники торгових відділів.

Напрямок «Продукти» складається з видів продукції – ІДС та Бакалія. Продажі продукції «ІДС Воржомі» виконує ексклюзивна торгова команда (Моршинська, Боржомі, Миргородська).

У портфелі фокусної команди «Бакалія» на умовах ексклюзивності по Запорізькій області бренди наступних компаній: «ВІКТОР і К» (Королівський смак, Чугуїв продукт), «УКРКОРН» (Хрустішка), ЕКОСФЕРА (Соки України, Ранок), СПС (Приправка).

Щодо обсягів реалізації продукції наведених у таблиці 2.1, можна побачити як сильно вплинуло повномасштабне вторгнення. Зменшення обсягів на 40% у 2022 році в натуральному виразі. Проте, через зростання цін на продукцію, у грошовому виразі обсяг продажу зменшився на 260 млн грн, що складає майже на 30% менше в порівнянні з попереднім роком.

Таблиця 2.1 – Обсяги реалізації продукції у натуральному та грошовому вимірниках у динаміці за 2020-2022 роки

	2020	2021	2022
Обсяг продажу, т	39 918,8	40 364,6	24 350,7
Обсяг продажу, млн грн	888,1	945,2	685,7

Джерело: розроблено автором на основі документації ТОВ СТК «Авангард»

Перейдемо до аналізу фінансового стану підприємства. У таблиці 2.2 продемонстровано проведений горизонтальний аналіз звіту про фінансовий стан ТОВ СТК «Авангард» за 2022 рік у тис. грн.

Таблиця 2.2 – Горизонтальний аналіз звіту про фінансовий стан ТОВ СТК «Авангард» за 2022 рік, у тис. грн

Активи	на початок року	на кінець року	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, у %
1	2	3	4	5
Основні засоби				
Основні засоби, первинна вартість	1525	1605	80	5,25
Основні засоби, кінцева вартість	546	488	-58	-10,62
Нематеріальні активи, первинна вартість	566	550	-16	-2,83
Нематеріальні активи, кінцева вартість	331	298	-33	-9,97
Незавершене будівництво				
Необоротні активи, всього	877	786	-91	-10,38
Оборотні засоби				
Виробничі запаси				
Векселі одержані				
Готова продукція				
Грошові кошти, в нац. валюті	178	402	224	125,84
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	42768	12851	-29917	-69,95
Дебіторська заборгованість за розрахунками				
Інша поточна дебіторська заборгованість	277	5567	5290	1909,75

Продовження таблиці 2.2

Інші оборотні активи	1209	1109	-100	-8,27
Оборотні активи, всього	71225	31296	-39929	-56,06
Активи, всього	72102	32082	-40020	-55,50
Пасиви				
<i>Власний капітал</i>				
Статутний капітал	100	100	0	0,0
Інший додатковий капітал				
Нерозподілений прибуток	8484	2833	-5651	-66,6
Власний капітал, всього	8584	2933	-5651	-65,8
<i>Довгострокова заборгованість</i>				
Облігації до оплати		-		
Довгостроковий банківський кредит				
Довгострокова заборгованість, всього	-	-		
<i>Короткострокова заборгованість</i>				
Кредиторська заборгованість				
Поточні зобов'язання за розрахунками				
Інші зобов'язання	36541	22873	-13668	-37,4
Банківська позика	8912	0	-8912	-100,0
Заборгованість за податками	563	1081	518	92,0
Короткострокова заборгованість, всього	63518	29149	-34369	-54,1
Пасиви, всього	72102	32082	-40020	-55,5

Джерело: розроблено автором на фінансовій звітності ТОВ СТК «Авангард»

Загальна сума активів зменшилася на 40020 тис. грн. або більш, ніж на 55%. Це зменшення відбулось переважно за рахунок значного зменшення оборотних активів. Абсолютна величина зниження у оборотних активах склала 39929 тис. грн або більше, ніж 56% їх річної величини. Це зумовлено втратою складів, а також товару на тимчасово окупованих територіях. Що стосується структури оборотних коштів, то можна зазначити, що величина грошових коштів збільшилася на 224 тис. грн. Дебіторська заборгованість за товари зменшилася у відносному значенні майже на 70%. При аналізі пасивів підприємства слід зазначити, що зобов'язання

підприємства скоротилися, у тому числі короткострокові зобов'язання зменшилися на 23439 тис. грн. (54,1%). Це відбулося внаслідок значного скорочення інших зобов'язань та банківської позики. Таким чином, підприємство вчасно розраховувалося з постачальниками за виконані роботи та отримані послуги. Проте значно збільшилися поточні зобов'язання за розрахунками за податками. Нерозподілений прибуток значно скоротився, на 5651 тис. грн, майже на 66%.

Провівши вертикальний аналіз звіту про фінансовий стан ТОВ СТК «Авангард» за 2022 рік, що наведено у таблиці 2.3, можна зробити наступні висновки.

Таблиця 2.3 – Вертикальний аналіз звіту про фінансовий стан ТОВ СТК «Авангард» за 2022 рік, у тис. грн

Активи	на початок року	на кінець року	Частка у % до суми балансу на початок року	Частка у % до суми балансу на кінець року
1	2	3	4	5
Основні засоби				
Основні засоби, первинна вартість	1525	1605	2,12	5,00
Основні засоби, кінцева вартість	546	488	0,76	1,52
Нематеріальні активи, первинна вартість	566	550	0,78	1,71
Нематеріальні активи, кінцева вартість	331	298	0,46	0,93
Незавершене будівництво			0,00	0,00
Необоротні активи, всього	877	786	1,22	2,45
Оборотні засоби				
Виробничі запаси				
Векселі одержані				
Готова продукція				
Грошові кошти, в нац. валюті	178	402	0,25	1,25
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	42768	12851	59,32	40,06
Дебіторська заборгованість за розрахунками			0,00	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	277	5567	0,38	17,35
Інші оборотні активи	1209	1109	1,68	3,46

Продовження таблиці 2.3

Оборотні активи, всього	71225	31296	98,78	97,55
Активи, всього	72102	32082	100,00	100,00
Пасиви				
<i>Власний капітал</i>				
Статутний капітал	100	100	0,14	0,3
Інший додатковий капітал			0,00	0,0
Нерозподілений прибуток	8484	2833	11,77	8,8
Власний капітал, всього	8584	2933	11,91	9,1
<i>Довгострокова заборгованість</i>				
Облігації до оплати				
Довгостроковий банківський кредит				
Довгострокова заборгованість, всього				
<i>Короткострокова заборгованість</i>				
Кредиторська заборгованість				
Поточні зобов'язання за розрахунками				
Інші зобов'язання	36541	22873	50,68	71,3
Банківська позика	8912	0	12,36	0,0
Заборгованість за податками	563	1081	0,78	3,4
Короткострокова заборгованість, всього	63518	29149	88,09	90,9
Пасиви, всього	72102	32082	100,00	100,0

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ СТК «Авангард»

Частка оборотних активів у балансі підприємства є значною: на початок року вона складала більше 98%. На кінець року ця тенденція зберіглася. Частка основних засобів має тенденцію до збільшення, проте воно незначне. Власний капітал підприємства знаходиться на рівні 12% — на початок року і 9% — на кінець року від загальної суми пасивів, що говорить про низьку платоспроможність, низькі показники ліквідності і фінансової стійкості й високий рівень ризику підприємства стати банкрутом. Короткострокова заборгованість складає 88% та 91% на початок і на кінець року відповідно, що є негативним явищем.

У таблиці 2.4 наведено аналіз економічних показників підприємства ТОВ СТК «Авангард» у динаміці за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.4 – наведено аналіз економічних показників підприємства ТОВ СТК «Авангард» у динаміці за 2020-2022 роки

Показник	Формула розрахунок	Значення показнику			Нормативне значення
		2020	2021	2022	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{ф. 1 р. 1165}}{\text{ф. 1 р. 1695}}$	0,015	0,007	0,14	>0,25
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	$\frac{\text{ф. 1 р. 1195}}{\text{ф. 1 р. 1695}}$	1,07	1,12	1,07	1,0-1,5
Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом (фінансування)	$\frac{\text{ф. 1 (р. 1595 + р. 1165)}}{\text{ф. 1 р. 1495}}$	0,25	7,39	9,93	0,5-1,0
Коефіцієнт фінансової стійкості (або платоспроможності)	$\frac{\text{ф. 1 р. 1495}}{\text{ф. 1 р. 1900}}$	0,8	0,12	0,09	>0,5 (або 50%)
Коефіцієнт рентабельності активів	$\frac{\text{ф. 2 р. 2350}}{\text{ф. 1 р. 1300}}$	-0,003	-0,078	0,15	>0,14

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ СТК «Авангард»

Проаналізувавши дані таблиці 2.4. можна зробити наступні висновки. За результатами аналізу ліквідності підприємства встановлено, що у 2020 на 1 грн. поточних зобов'язань підприємство має 0,015грн. високоліквідних активів, у 2021 та 2022 – 0,007 і 0,14 грн відповідно. Коефіцієнт загальної ліквідності показує, що поточні зобов'язання компанії погашаються оборотними активами. Господарська діяльність залежна від позикових коштів, про що свідчить коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом (фінансування). Показник коефіцієнту фінансової стійкості (платоспроможності) в порівнянні з попереднім звітним періодом декілька збільшився, фінансова стійкість компанії досить висока. Товариство забезпечено власними оборотними засобами, так, чистий оборотний капітал 2022 р. становить 2147 тис.грн. Фінансовий результат від звичайної діяльності в 2022

році є збитковим. Щодо коефіцієнту рентабельності активів, то лише у 2022 році він сягнув позначки нормативного значення. Таким чином, виходячи із системи показників, які відображають наявність, розміщення, структуру джерел засобів, ступень залежності від інвесторів та кредиторів, використання фінансових ресурсів та отриманого фінансового результату від фінансово-господарської діяльності ТОВ «СТК АВАНГАРД», можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства є задовільним.

Щодо характеристики зовнішнього середовища компанії, доцільно застосувати методику оцінки конкурентних сил в галузі за М. Портером, проаналізувавши такі фактори впливу як: споживачі, покупці, конкуренти, постачальники та регулятори.

- Першим фактором є споживачі (покупці дистриб'ютора та кінцеві споживачі продукції). Кінцевий споживач напряду впливає на результати роботи компанії.

Так купівельна спроможність впливає на попит на певні сегменти товару. Зі зниженням купівельної спроможності відбувається зміщення попиту в дешевий сегмент. Залежність споживача від реклами, трендів, що навіяні соцмережами, корегує маркетингову діяльність.

- Покупці (торгові точки та мережі) постійно збільшують маркетингове навантаження на дистриб'ютора та постачальника (зростання ретробонусів, оплати за введення продукції, за ротацію позицій, за участь у промо-акціях, зобов'язання надавати великі знижки кілька разів на рік, оплата за холодильне устаткування, за додаткові місця продажу, за частку на полицях), також постійно зростають вимоги щодо відтермінування оплати. Це є додатковим навантаженням на фінансову складову компанії.

Перелік клієнтів компанії станом на 1 квартал 2023 року становить більше ніж 2100 унікальних торгових точок у різних каналах збуту. Окрім звичайного роздрібу та торгових точок на ринках, СТК «Авангард» здійснює свою діяльність по всіх каналах збуту:

- з національними мережами: Епіцентр;

- з локальними та регіональними торговими мережами: Економ плюс, Апельмон, Бридж, Лепреконе, Бочка, Віна світу, Салтовський МК та інші;
- з національними мережами АЗС: WOG, Glusco, UPG, ANP, OKKO, Shell, ВРСМ та інші;
- з національними мережами аптек: Благодія, АНЦ, МедСервісПлюс, Магнолія, Подорожник та інші;
- з клієнтами оптової торгівлі: ПП Шандрук, Кронекс-Фуд, Лоцмен;
- канал HoReCa: категорії ВІП та А - Вілла Оліва, Rebroff, Pool&Beach, ПортоРіво, Амбар, Белуга, Нарешті, і ще майже 350 торгових точок, закладів харчування категорій В та С.

Наступним фактором є конкуренти (конкуренти компаній-виробників та конкуренти-дистриб'ютори). Конкуренти-дистриб'ютори в Запорізькому регіоні: Баядера Логістик, ТД УТК Рада, Укрсоюз, УкрАлко, Ерлан, Орлан, філія Global Spirits. Більшість з дистриб'юторів є конкурентами одразу по декільком категоріям товарів, бо вони також є мульти-брендовими дистрибуторами, коли в портфелі ТМ різних постачальників у різних категоріях товарів. Також є моно-дистриб'ютори, які є представниками лише одного виробника, наприклад Хамстер Клуб представляє бренди тільки AbInBev. Є конкуренти-філії самих виробників – ТД Мегаполіс (ТМ Хортиця, Шустов, Ореанда), Баядера Логістик (ТД Баядера, ТМ Козацька Рада, Хлібний дар, Коблево, Маренго, Воздух).

Даний фактор впливу виражено наступними діями.

- Маркетингова активність, що проявляється у вигляді запуску акцій, знижок, реклами товару, тощо, аби спонукати клієнта купити саме цей товар, а не товар-замінник, що пропонують конкуренти. Запуски потужних рекламних компаній на різних медіа-майданчиках - телебачення, інтернет, соціальні мережі з рекламою продукту.
- Блокуючі дії конкурентів в торгових точках. Це може бути викуп простору на полицях, фіксація частки полиці, «ексклюзив» на продаж (коли не може бути продукції інших конкурентів в категорії).

- Незаконні дії конкурентів, застосування ними чорного маркетингу, переманювання персоналу.

Наступний фактор – це постачальники.

- Зміна умов комерційної політики, а саме зміна умов спільних витрат або витрат постачальника, відсотку відрахування в маркетингові фонди, або на утримання торгових команд, постановка нормативів та задач для дистриб'ютора.

- Зміна умов договору у вигляді відтермінування, квоти мінімального замовлення, рекомендованої націнки, кількості точок доставки на складські приміщення дистриб'ютора, норми товарного запасу по продукції.

- Введення додаткових дистриб'юторів на території або розподіл асортименту між кількома дистриб'юторами.

Розглянемо наступний чинник прямої дії – партнери компанії.

- Зміна умов співпраці з компаніями, які забезпечують діяльність дистриб'ютора. До цього відносяться: комунальні послуги, банки, охоронні компанії, постачальники запчастин, ПММ, постачальники та фірми по ремонту оргтехніки, з проведення будівельних робіт. Якщо вони змінюють умови роботи та підвищують свої тарифи – це призводить до зростання витрат компанії. Що веде або до зменшення прибутку, або компанії доводиться вкладати ці витрати в ціну товару, а це може призвести до неконкурентної ціни або зниження попиту і споживання.

Останнім фактором прямого впливу є регулятори.

- Податкове навантаження та його зростання негативно впливає на прибутки компанії.

- Ліцензування деяких видів продукції та складність отримання ліцензій та дозволів, посилення точок контролю на всіх етапах роботи компанії, що в більшості випадків призводить до нових витрат для їх реалізації.

- Перевірки держустанов та негативні наслідки таких перевірок у вигляді штрафів, а також необхідність великих інвестицій для усунення виявлених недоліків.

Компанія СТК «Авангард» не провадить зовнішньоекономічну діяльність та не експортує продукцію. В портфелі брендів є багато продукції імпортного виробництва, але ввезенням цієї продукції займаються безпосередньо постачальники, які і є її імпортерами.

Державне регулювання даного виду діяльності здійснюється низкою законів та наказів. Основними з них є:

- Закон України "Про захист прав споживачів" - визначає права та обов'язки споживачів та продавців, встановлює порядок вирішення спорів між ними.[28]
- Наказ "Про затвердження Правил роздрібної торгівлі продовольчими товарами" - встановлює загальні принципи організації та здійснення торгівлі в Україні.[29]
- Закон України "Про захист від недобросовісної конкуренції" - містить норми, що регулюють взаємодію між суб'єктами господарювання та встановлюють межі допустимої конкуренції.[30]

Також для дистриб'юції алкоголю та тютюнових виробів необхідно мати ліцензії.

2.2 Аналіз ринкових параметрів діяльності досліджуваного підприємства. Тренди, перспективи та загрози впливу сезонності

Як вже було зазначено в попередньому пункті, ТОВ СТК «Авангард» є дистриб'ютором таких видів продукції як: пиво, вода, алкогольні та слабоалкогольні напої, продукти харчування. Деякі з цих товарних категорій мають сильний сезонний характер. Проаналізуємо обсяги продажів продукції з портфелю брендів компанії «Carlsberg» в натуральному виразі, аби зробити висновки про наявність сезонності. Компанія СТК «Авангард» продає фасовані напої, пиво в кегах, безалкогольні напої та сидр. На рисунках 2.1-2.4 представлено обсяги продажів фасованих напоїв, пива в кегах, безалкогольних напоїв та сидру відповідно в декалітрах за 2020-2022 роки.

На рисунку 2.1 простежується зростання динаміки продажів фасованих напоїв з лютого місяця, з досягненням піку в липні, за чим слідує спадання. Варто зазначити, що динаміка 2021 року повторює 2020. У 2022 році вагомий вплив мало повномасштабне вторгнення 24.02.2022, а також діючи обмеження на продаж алкоголю у березні-квітні. Але наявна тенденція на пік продажів саме влітку зберігається.

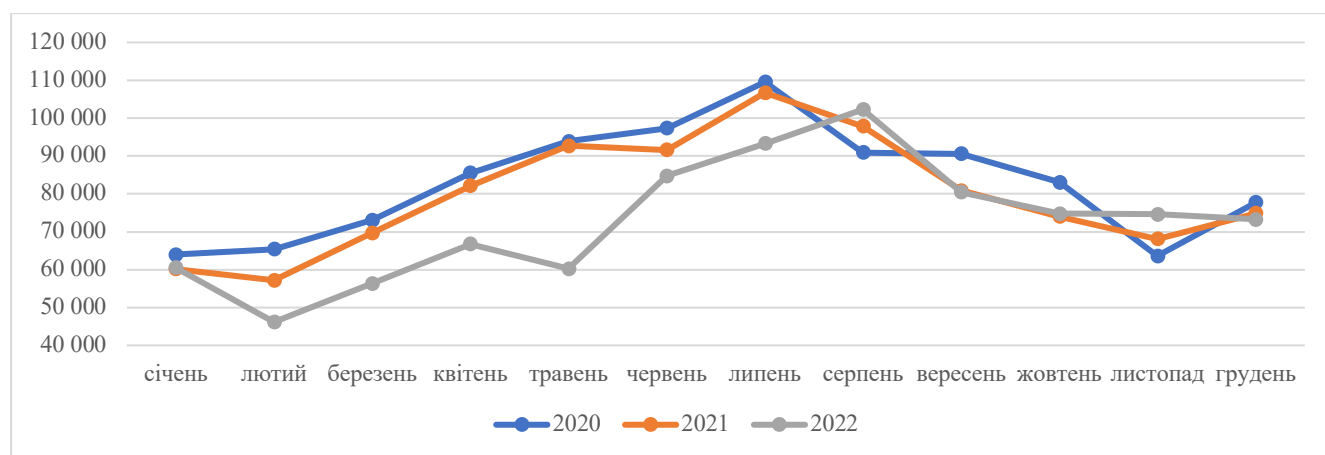


Рисунок 2.1 – Обсяг продажів фасованих напоїв компанією СТК «Авангард» в натуральному виразі за 2020-2022 роки, в дал

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів компанії СТК «Авангард»

На рисунку 2.2 простежується аналогічна динаміка зростання продажів пива в кегах, починаючи з квітня-травня, з досягненням піку у липні, і подальший спад. В даному виду продукції тренди є ідентичними протягом 2020-2022 років.

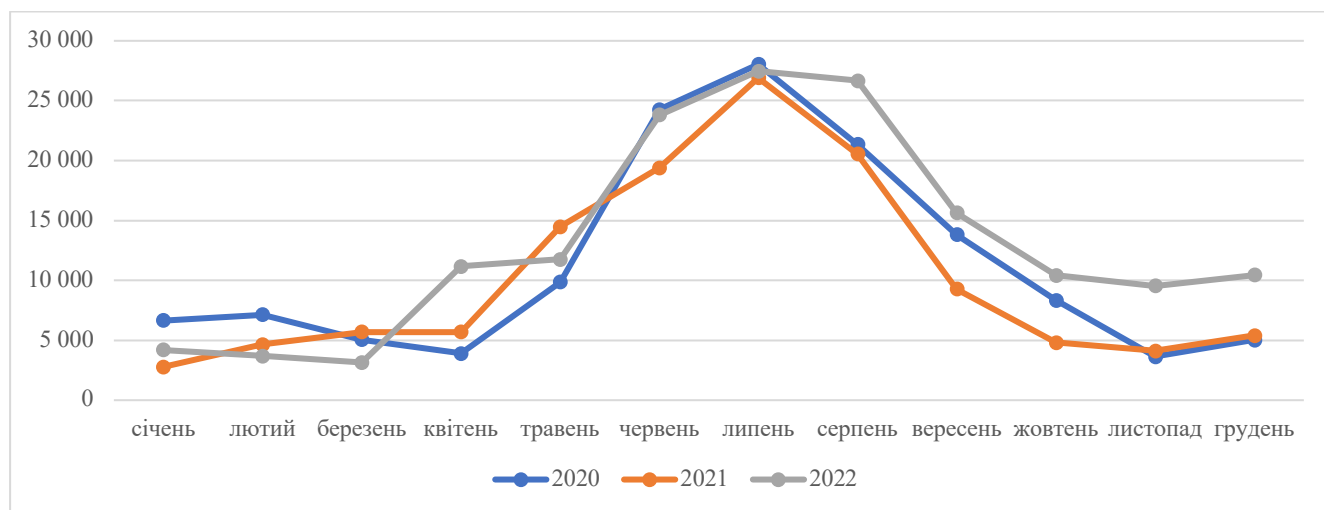


Рисунок 2.2 – Обсяг продажів пива в кегах компанією СТК «Авангард» в натуральному виразі за 2020-2022 роки, в дал

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів компанії СТК «Авангард»

Щодо динаміки продажів безалкогольних напоїв в натуральному виразі, що зображена на рисунку 2.3, знову можна спостерігати зростання продажів у весінній період з досягненням піку в липні і зменшення обсягів восени.

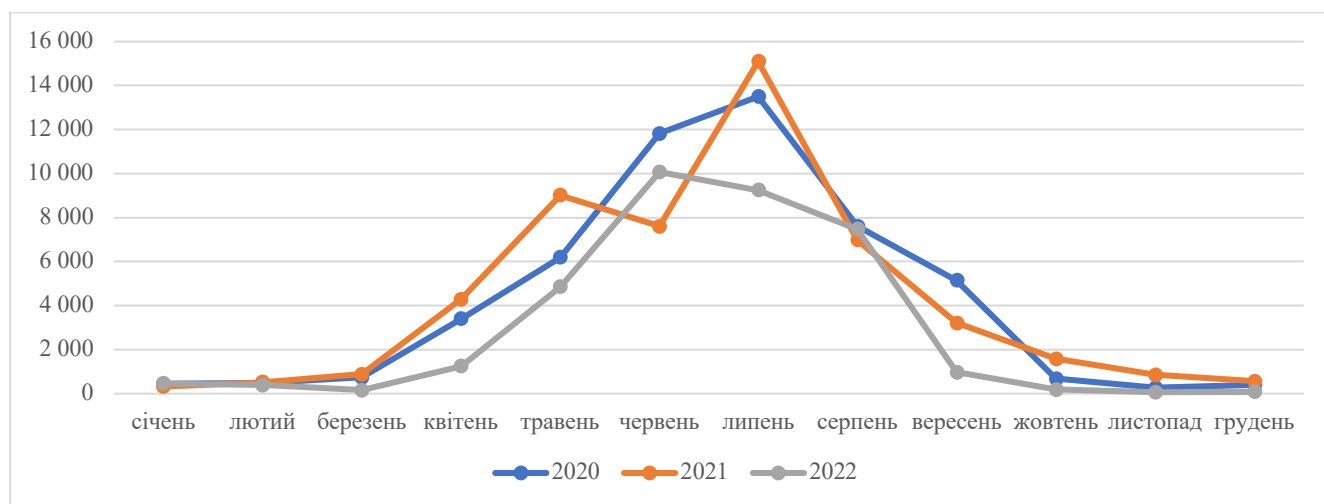


Рисунок 2.3 – Обсяг продажів безалкогольних напоїв компанією СТК «Авангард» в натуральному виразі за 2020-2022 роки, в дал

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів компанії СТК «Авангард»

Обсяги продажів сидру в натуральному виразі представлені на рисунку 2.4. Зберігається тенденція, описана вище, а також можна зробити висновок про щорічне зменшення обсягів продажу сидру.

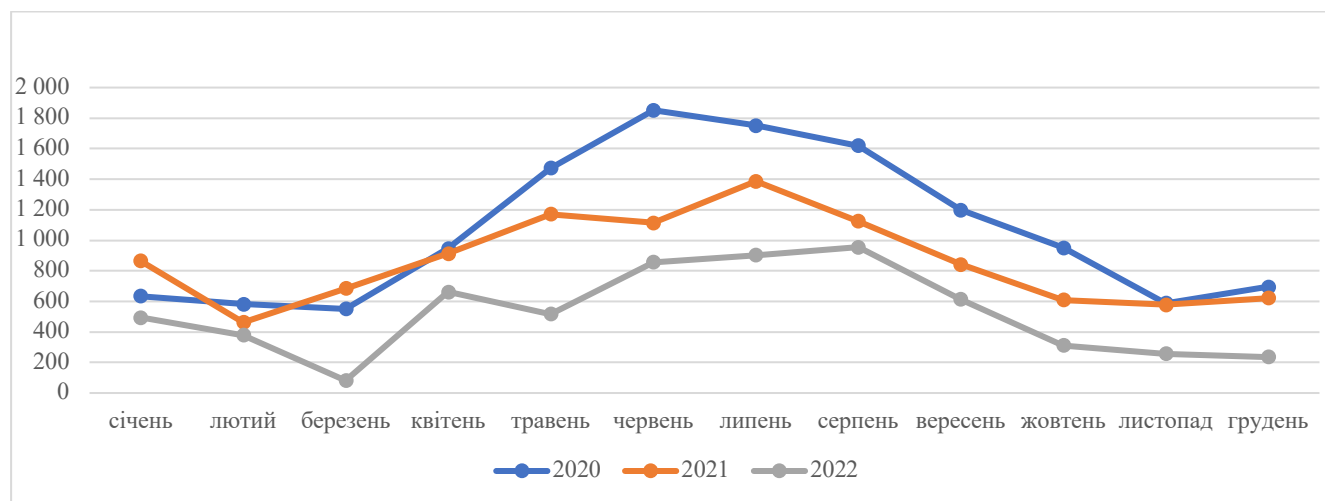


Рисунок 2.4 – Обсяг продажів сидру компанією СТК «Авангард» в натуральному виразі за 2020-2022 роки, в дал

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів компанії СТК «Авангард»

Аналіз динаміки обсягів продажів продукції напрямку «Пиво» в натуральному виразі за 2020-2023 роки, дозволяє зробити висновки про притаманну сезонність даній категорії. Сезонність попиту на дану продукцію напряму залежить від температури. Саме тому влітку, коли температура повітря найвища, спостерігається різке зростання продажів, а взимку, коли температура є найнижчою, продажі відповідно є мінімальними.

Також, доцільним є провести аналіз продажів в місяць, коли є святкові дні і збільшена кількість вихідних, аби зробити висновок про вплив цього фактору на обсяг продажів. Для цього було обрано червень, літній місяць, коли зростає температура, 28.06 – день Конституції України та додатковий вихідний, а також саме на червень припадає свято Трійці.

На рисунку 2.5 представлена динаміка обсягів продажів продукції напрямку «Пиво» в декалітрах за тижнями в червні 2020-2022 років. Спостерігається постійне зростання обсягів продажів з кожним тижнем, адже температура збільшується, а також найбільші обсяги саме на кінець місяця, з причини трьох вихідних поспіль.

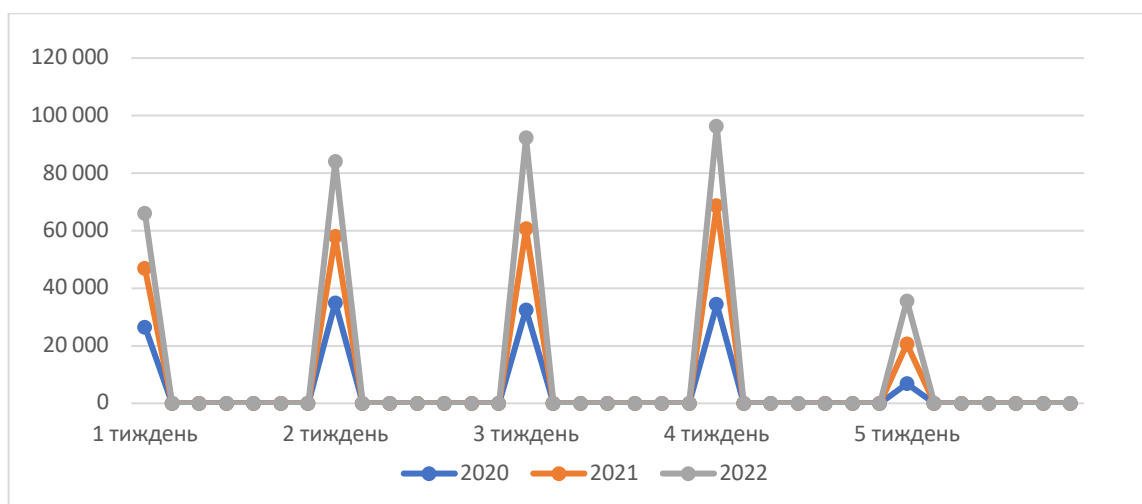


Рисунок 2.5 – Обсяг продажів продукції напрямку «Пиво» компанією СТК «Авангард» в декалітрах потижнево у червні за 2020-2022 роки

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів компанії СТК «Авангард»

Розглянемо детальніше динаміку продажів в червні по дням тижня аби підтвердити факт зростання продажу саме у вихідні дні. На рисунку 2.6 зображена динаміка обсягу продажів продукції напрямку «Пиво» в декалітрах у червні за днями тижня за 2020-2022 роки. Торгові представники приймають замовлення в торгових точках з понеділка по п'ятницю, доставка замовлень відбувається на наступний день, відповідно з вівторка по суботу. Тож торгові точки у вівторок поповнюють запаси після вихідних, а також в п'ятницю здійснюють підготовку до вихідних

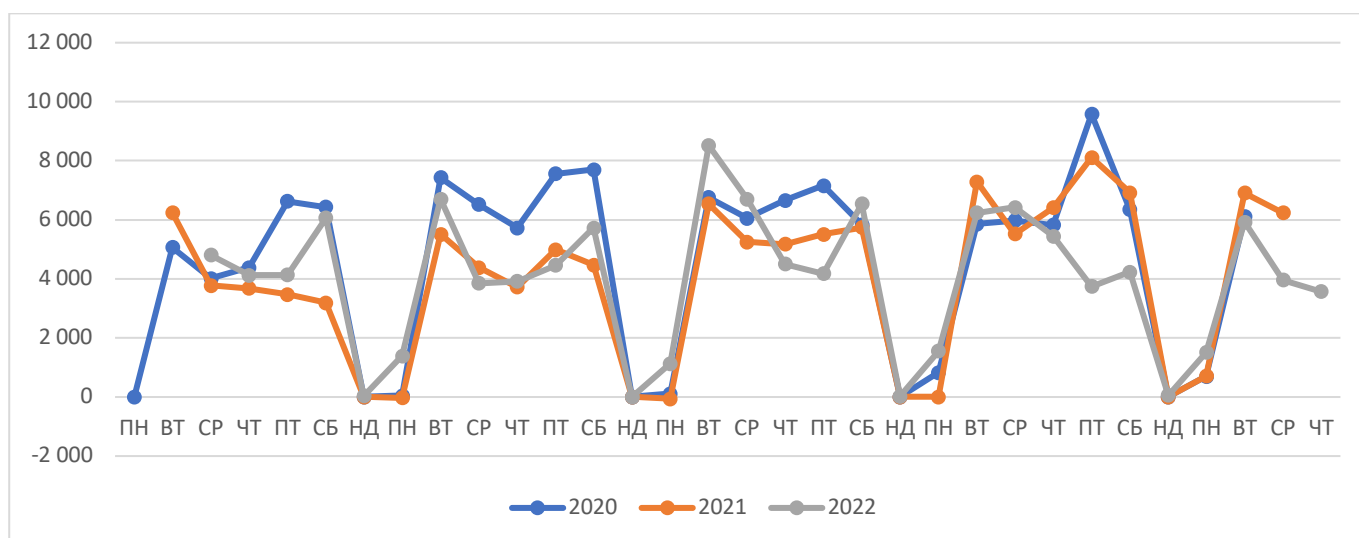


Рисунок 2.6 – Обсяг продажів продукції напрямку «Пиво» компанією СТК «Авангард» в декалітрах по дням у червні за 2020-2022 роки

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів компанії СТК «Авангард»

Ще більше вплив сезонності спостерігається на таку категорію товару як квас. На рисунку 2.7 зображена динаміка обсягів продажу продукції «Квас Тарас» в натуральному виразі за 2020-2022 роки. В зимній період продажі практично нульові, з квітня спостерігається стрімке зростання з досягненням піку у червні, тоді як з вересня обсяги продажі знову стають нульовими та іноді мають від'ємне значення з причини повернення протермінованої продукції.

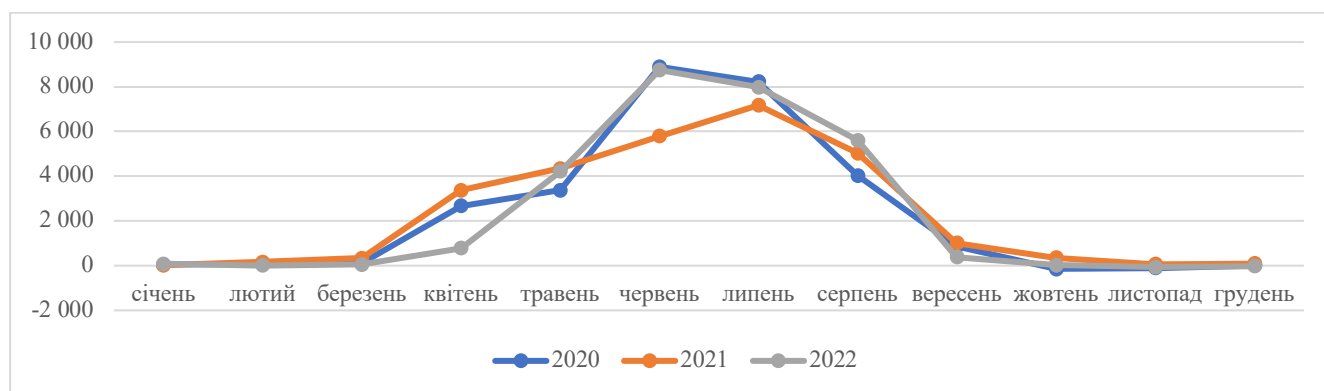


Рисунок 2.7 – Динаміка обсягів продажу продукції «Квас Тарас» компанією СТК «Авангард» за 2020-2022 роки, в дал

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів компанії СТК «Авангард»

Разом зі зростанням продажів відбувається сезонне зростання кількості активних торгових точок. Підтвердженням даного ствердження є рисунок 2.8, на якому проілюстрована динаміка кількості активних торгових точок, що купують продукцію портфелю брендів Карлсберг у компанії СТК «Авангард» за 2020-2022 роки. Кількість активних торгових точок збільшується саме на літній період. Водночас, тренд 2022 року сильно відрізняється від попередніх років. Це зумовлено втратою бізнесу на тимчасово окупованих територіях. З причини того, що СТК «Авангард» провадить свою діяльність на території Запорізької області, на літній період збільшувалася кількість торгових точок в Кирилівці, Бердянську, Мелітополі, а також певна кількість клієнтів закрили припинили свою діяльність з початком повномасштабного вторгнення. Тож кількість активних торгових точок у 2022 році в середньому зменшилася на 30% відносно попередніх років.

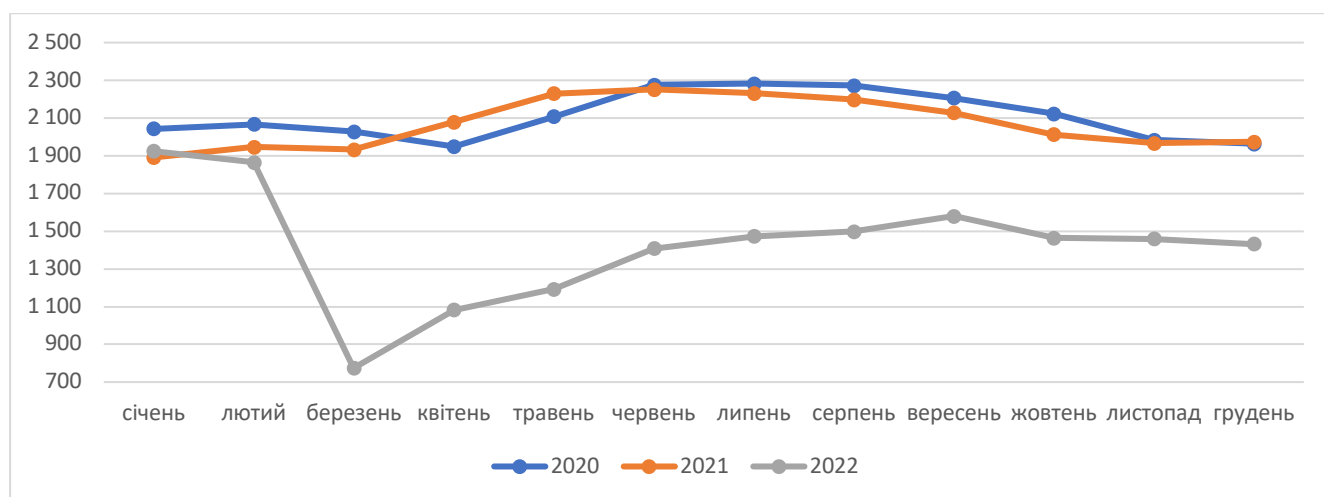


Рисунок 2.8 – Кількість активних торгових точок, що купують продукцію портфелю бренду Карлсберг у компанії СТК «Авангард» за 2020-2022 роки

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів компанії СТК «Авангард»

На рисунку 2.9 зображено кількість позицій в асортиментній лінійці з портфелю бренду Карлсберг одного з клієнтів компанії СТК «Авангард» в динаміці за 2020-2022 роки. Як бачимо, клієнт розширює асортименту лінійку на піковий період з березня по липень і, починаючи з серпня, зменшує її. Отже, це свідчить про вплив сезонності на діяльність клієнта. Зміни в тренді за 2022 рік зумовлені політичними та економічними факторами.

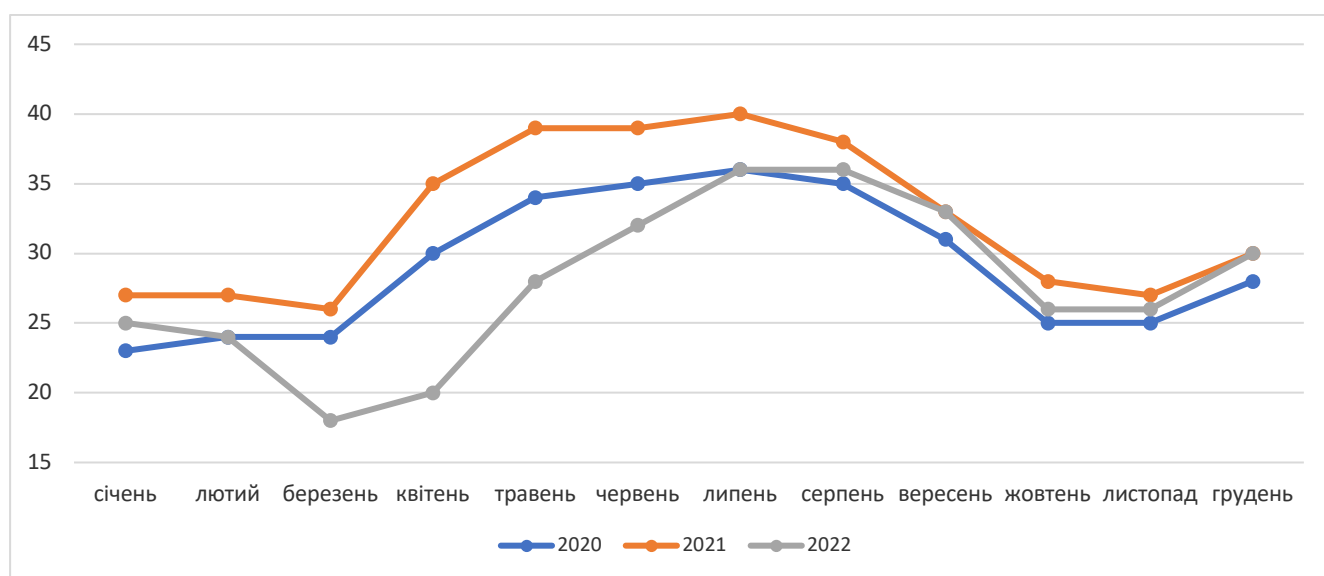


Рисунок 2.9 – Кількість позицій в асортиментній лінійці з портфелю бренду Карлсберг одного з клієнтів компанії СТК «Авангард» в динаміці за 2020-2022 роки

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів компанії СТК «Авангард»

Отже, виявлена сезонність продажів та зростання клієнтської бази в сезон впливає на роботу не тільки торгового відділу компанії, але й на логістичні потужності, штатну чисельність працівників та фінансові ресурси компанії. Для ефективного управління діяльністю підприємства застосовується низка заходів, аби СТК «Авангард» мало змогу впоратися з навантаженням в сезон.

2.3 Наявні методи та інструменти, що використовуються підприємством для згладжування сезонності в окремих підсистемах

Як вже було зазначено в першому розділі, інструменти згладжування сезонності спрямовані на мінімізацію її впливу на окремі підсистеми компанії.

Людський капітал – важливий інструмент, що дозволяє впоратися з сезонними змінами в роботі компанії. Зростання кількості торгових точок збільшує навантаження на торговий відділ. Тож підприємство добирає торгових представників для роботи з сезонними торговими точками, аби забезпечити якісне обслуговування. Також зміни зазнають і робочі графіки. Для того, аби встигати збирати замовлення, здійснювати своєчасну доставку і тому подібне, компанія вводить додаткові та нічні зміни в періоди сезонного збільшення обсягів продажів. Надважливо збільшувати штатну чисельність логістичного департаменту – водії, вантажники, експедитори, комплектувальники. Ці заходи дозволяють збирати та доставляти вчасно великі обсяги продукції. Так, на рисунку 2.10 зображено динаміку штатної чисельності логістичного департаменту СТК «Авангард» за 2020-2022 роки. Отже, в піковий літній період штатна чисельність логістичного департаменту збільшується майже на 10% відносно середньорічної та майже на 20% відносно лютого-березня. Знову спостерігається відмінність тренду за 2022 рік, зумовлена такими ж причинами, що і в тренді активних торгових точок у 2022 році.

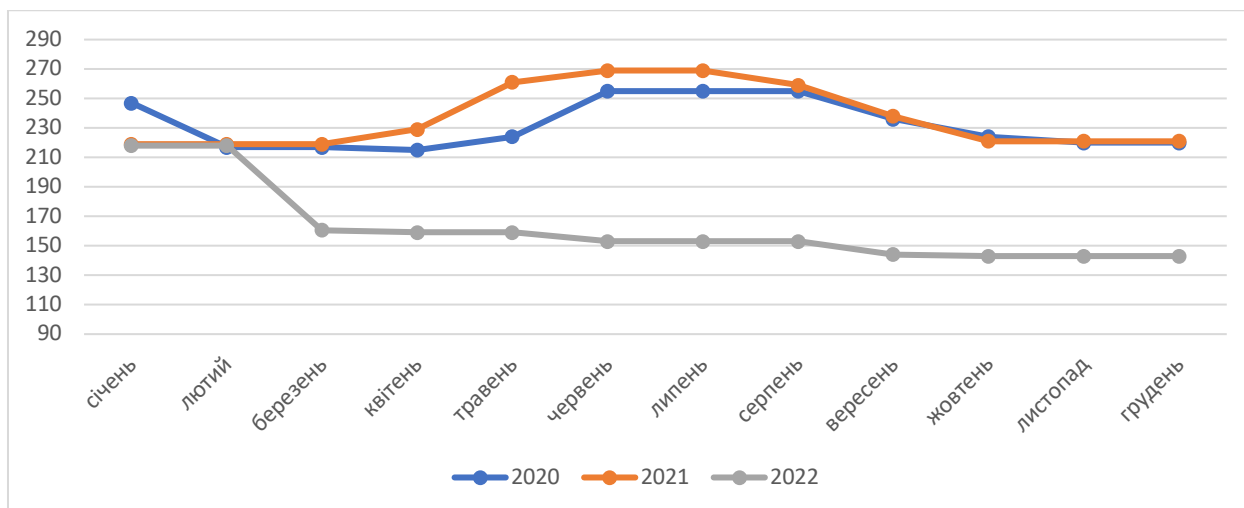


Рисунок 2.10 – Динаміка штатної чисельності логістичного департаменту компанії СТК «Авангард» за 2020-2022 роки

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів компанії СТК «Авангард»

Зміни в логістичних потужностях не обмежуються змінами в штатній чисельності. Літній період, а також в новорічні свята, потрібно більша кількість транспортних одиниць. Для цього компанія або ж залучає більше одиниць власного автотранспорту, а в період пікових навантажень, залучає найманий на засадах аутсорсингу транспорт, аби мати змогу відвантажити великі обсяги продукції. Для якісного управління сезонністю діяльності, на підприємстві заздалегідь вносять корегування в нормативи таких параметрів, як товарні запаси, базові періоди аналізу продажів, асортименті матриці, час відвантаження/ завантаження автотранспорту, навантаження на транспорт в торгових точках та інші.

Також в сезон необхідна більша площа для зберігання продукції. Перед початком зростання продажів, підприємство вивільняє а також залучає додаткові складські площі. При незмінному товарному запасі в днях у сезон чи ні, необхідно більше площі в метрах, оскільки продажі в день зростають в рази, відповідно більший об'єм товару потребує більше місця на складі. На рисунку 2.11 зображено динаміку складської площі, відведену під продукцію протягом року за 2020-2022 роки. Спостерігаємо, як у весняний період перед початком сезону відбувається зростання необхідної площі на складах. Наявні відмінності у динаміці 2022 року зумовлені дією політичного, демографічного та економічного факторів.

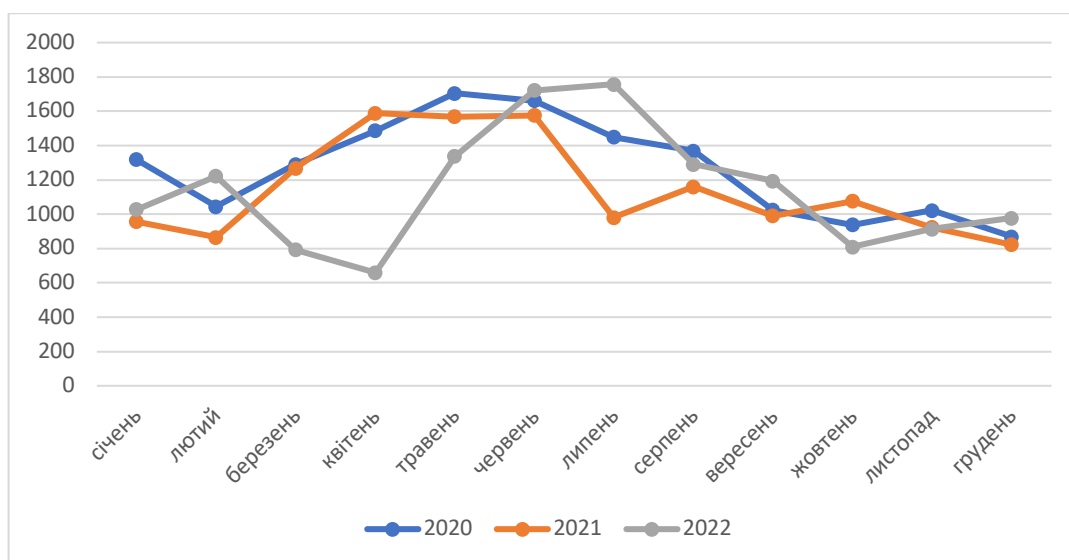


Рисунок 2.11 – Динаміка складської площі, необхідної для зберігання продукції компанії СТК «Авангард» за 2020-2022 роки, в метрах квадратних

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів компанії СТК «Авангард»

Перейдемо до змін, що стосуються фінансових ресурсів під впливом сезонності діяльності. Зі збільшенням обороту, зростає дебіторська заборгованість клієнтів. Торговим точкам необхідні довші відтермінування, заповнення полиць товаром, запуск нової продукції, що веде до збільшення товарного запасу клієнтів і, в свою чергу, збільшення залучення фінансових ресурсів підприємства. Розглянемо динаміку дебіторської заборгованості клієнтів за напрямками «АЛКО» та «ПІВО» за 2020-2022 роки на рисунку 2.12. Дебіторська заборгованість росте в літній період, а також перед новим роком. Щодо тренду 2022 року, такі відмінності від попередніх років зумовлені відсутністю клієнтів, що опинилися на тимчасово окупованій території. Також СТК «Авангард» з травня перевела своїх клієнтів на оплату по факту постачання продукції.

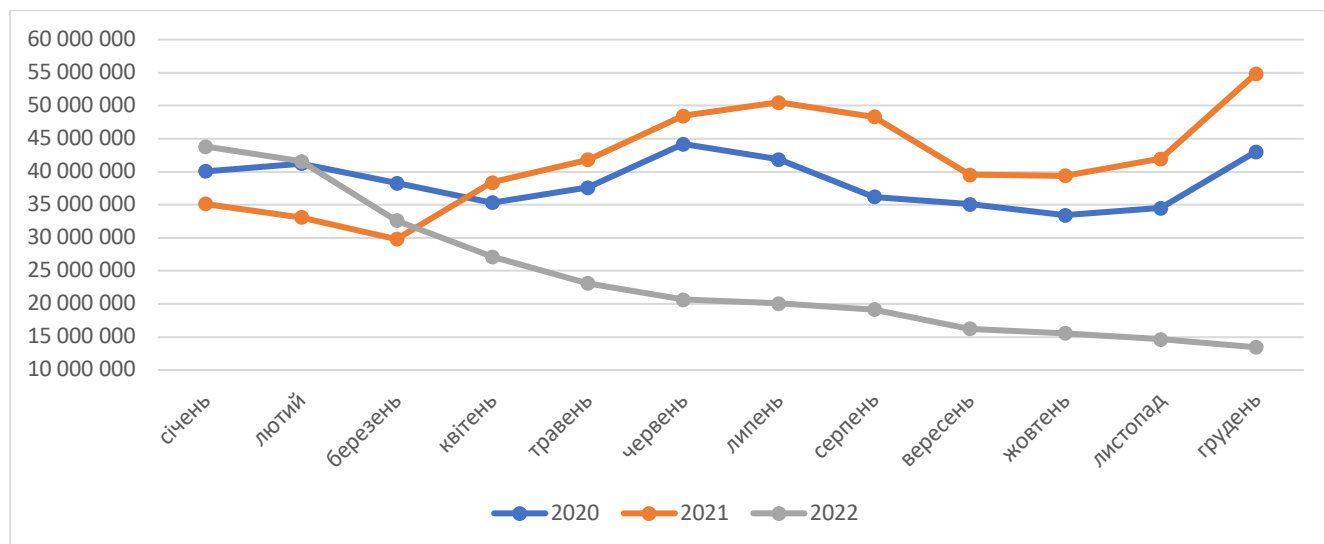


Рисунок 2.12 – Динаміка дебіторської заборгованості клієнтів за напрямками «Алко» та «Пиво» компанії СТК «Авангард» за 2020-2022 роки, в грн

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів компанії СТК «Авангард»

Щодо обертання дебіторської заборгованості клієнтів компанії, то на рисунку 2.13 спостерігаємо тенденцію покращення в літній період.

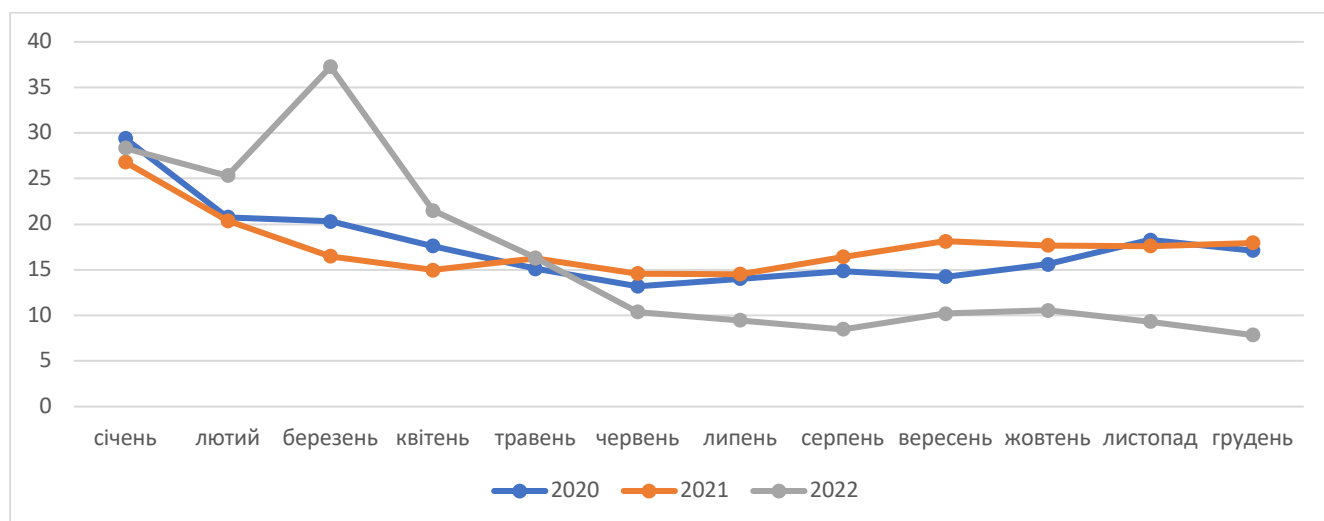


Рисунок 2.13 – Динаміка обертання дебіторської заборгованості клієнтів за напрямками «Алко» та «Пиво» компанії СТК «Авангард» за 2020-2022 роки, в днях

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів компанії СТК «Авангард»

Водночас, через збільшення сальдо, потрібно більше власних фінансових вкладень. Компанія вкладає більше власних оборотних коштів, кошти з рахунків, а також користується послугами кредитування в банківських установах.

Підприємство залучає також додаткові інвестиції власників, змінює умови роботи з клієнтами, умови роботи з постачальниками по збільшенню кредитного ліміту.

Одночасно зі зростанням дебіторської заборгованості відбувається зростання запасів продукції на складі. Компанія окрім основного складського приміщення, використовує склад відповідального зберігання (СВЗ). Сутність СВЗ в тому, що продукція належить постачальнику, але зберігається на складі підприємства СТК «Авангард», при цьому коли різко зростають продажі, і компанії необхідно викупити швидко продукцію, вона вже знаходиться на складі. Тож це вимагає додаткові витрати на зберігання продукції, проте дозволяє швидко маневрувати необхідними обсягами товару і не потрібно чекати на доставку від постачальника. На рисунку 2.14 розглянемо динаміку обсягів запасів на СВЗ за 2020-2022 роки в декалітрах. Наявна кореляція між збільшенням продажів і збільшенням запасів продукції перед літнім сезоном. Зростання обсягів запасів розпочинається з березня.

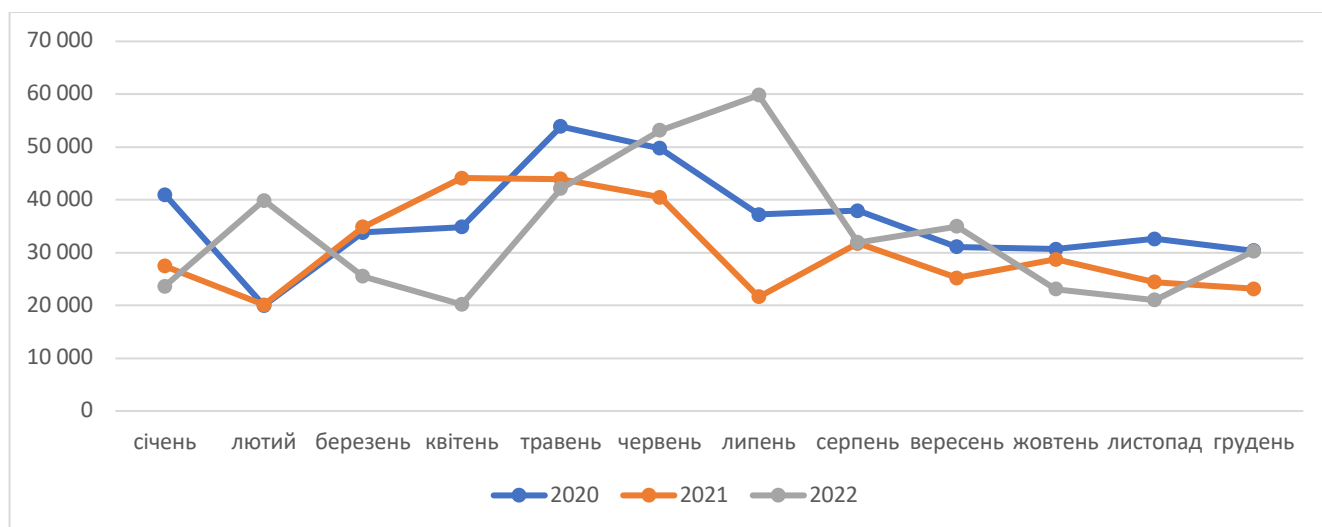


Рисунок 2.14 – Динаміка обсягів запасів на СВЗ компанії СТК «Авангард» за 2020-2022 роки, в дал

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів компанії СТК «Авангард»

Можна зробити висновок про підтвердження впливу сезонності продажів на діяльність компанії. А також про ефективне управління нею для забезпечення згладжування сезонності.

2.4 Доцільність вдосконалення наявних процесів згладжування сезонності у діяльності ТОВ «СТК Авангард»

Наявні процеси згладжування сезонності у діяльності ТОВ СТК «Авангард» доцільно описати в межах зон відповідальності, що розподілені та закріплені за персоналом компанії.

Стратегічно управління процесами сезонності здійснює генеральний директор компанії, бо саме він першим має інформацію про плани продажів на рік. Тому від нього йдуть задачі на планування помісячно закупок продукції, необхідної кількості персоналу, необхідних фінансових, складських та транспортних ресурсів.

Закупками продукції займається відділ закупок. У них є нормативи по товарному запасу, згідно яких вони роблять замовлення. Але перед сезонними коливаннями продажів та згідно додаткової інформації від комерційного відділу, від першочергових даних в плануванні продажів на місяць, вони роблять коректування заявок на поставку аби уникнути випадіння продукції при початку сезону та зменшують обсяг замовлення коли тренд продажів буде спадаючим в кінці сезону.

Кількість персоналу в кожному відділі планує і коректує керівник напрямку. Тому завідувачі складами планують зміни в штатному розписі на початку сезону на основі плану продажів та запланованої динаміки росту. Ці зміни погоджує директор по логістиці та затверджує генеральний директор компанії. Гуртуються вони на показниках по навантаженню на одну людину. Зона відповідальності цих керівників – розрахувати правильну кількість персоналу, здійснити найм та навчання нового персоналу, при цьому вкластися в бюджет витрат, в норми відсоткових витрат на логістику. Керівник сектору логістики та логісти повинні мати напрацьовану базу найманих авто з зовнішнього ринку у форматі аутсорсингу, аби в момент, коли власного транспорту не вистачає, оперативно орендувати авто з зовнішнього ринку і забезпечити своєчасну доставку всім клієнтам впродовж 24 годин від здійснення замовлення.

Торгові представники при роботі з замовленнями клієнтів мають враховувати сезонні коливання – збільшувати замовлення на старті сезону або перед святами, аби не допускати відсутності продукції на полицях торгової точки в період до наступного замовлення. Водночас, слідкувати аби не мати надлишку продукції на полицях, не мати протермінованої продукції в точках. Це зона відповідальності торгових представників, а також контроль з боку супервайзерів за цими процесами.

Відділ закупівель прогнозують план закупівель, а з ним і план оплат за продукцію постачальникам. Зона їх відповідальності – коректно зробити план оплат та передати цю інформацію у фінансовий відділ. Зона відповідальності фінансового директора – прорахувати чи вистачить коштів на закупку кожен день чи ні. Якщо є дні або періоди, коли виручки та коштів на рахунках буде недостатньо для оплати за продукцію або для операційної діяльності, фінансовий директор повинен вирішити питання з таким дефіцитом. Наприклад, знайти фінансування в банківських установах (кредитування, оведрафт та інше), або ж за рахунок фінансових вкладень власників та партнерів компанії, активізувати роботу по збору протермінованої дебіторської заборгованості з клієнтами, проводити роботу з постачальниками по збільшенню термінів оплати, зменшувати витрати по іншим статтям або переносити деякі оплати в періоди, коли дефіциту коштів нема.

Директор по логістиці, маючи план продажів на рік, повинен спрогнозувати наявні ресурси в складських площах, в транспорті, в дотриманні графіків капітального ремонту авто. Його зона відповідальності розрахувати кількість, тонажність авто для виконання плану продажів та доставки продукції, забезпечити їх наявність та справність.

Саме тому частіше капітальні ремонти авто роблять в період не сезону, аби в сезон займатися тільки поточними ремонтами та технічним обслуговуванням. Якщо будуть періоди нестачі транспортної потужності то приймаються рішення – закупівля додаткових авто (якщо період дефіциту потужності в авто довгостроковий), найм авто на зовнішньому ринку (якщо дефіцит епізодичний). Інша сторона відповідальності – складські площі. Як зазначалося в попередніх

пунктах, навесні площі під пиво та воду ростуть в рази, тому потрібно або винаймати на сезон додаткові площі або тримати «зайву» площу в несезон. Ще одна річ – кількість авто які можуть відвантажити склади. Наприклад, склад в місті Запоріжжя на вулиці Стартова приймає взимку від 3 до 5 авто (20т) в день, а в період з квітня по серпень – від 8 до 15 в день. Для вирівнювання сезонного навантаження при вантажно-розвантажувальних роботах змінюють графік прийому продукції від постачальників: взимку с вівторка по п'ятницю, а навесні та влітку – з понеділка по суботу. Таким чином, навантаження розподіляється по дням.

Асортиментом управляє комерційний директор. Але оскільки СТК «Авангард» - дистриб'юційна компанія, вона має зобов'язання реалізовувати весь асортимент своїх постачальників-виробників. Саме вони і здійснюють управління асортиментом в періоди з підвищеною сезонністю. Виробники продукції, в свою чергу, також здійснюють заходи з управління впливом сезонності. Наприклад, пиво «Львівське Різдвяне» не виробляють влітку, а виробляють в жовтні, аби в листопаді продукція була поставлена до дистриб'ютора, а в грудні – на полиці торгових точок, в лютому – залишків «Різдвяного» вже не повинно бути ні в дистриб'ютора, не в торгових точках, ні на виробництві, з причини, що збут такої сезонної продукції влітку практично неможливий.

В описаній моделі можна зробити висновок, що компанія здійснює ефективне управління процесами згладжування сезонності. Однак, в ході дослідження було висунуто напрямки потенційного розвитку, які доцільно запровадити на підприємстві.

Пропозиції для покращення операційної ефективності підприємства та зниження витрат.

1. Зміна системи оплати праці за збірку замовлень з погодинної на відрядну. Що дозволить зменшити витрати, відведені на заробітну плату в період низького сезону.
2. Використання послуги аутсорсингу персоналу в період пікових сезонних навантажень.

3. Для зменшення ризику появи мертвих запасів застосування методу «just in time» закупівлі товару.

Напрямки для розвитку підприємства:

1. Релокація бізнесу у західні області України з метою розширення клієнтської бази та підвищення безпеки підприємства.
2. Розширення асортименту продукції товарами зі зворотною сезонністю. Наприклад, такими товарами можуть бути чай і кава, споживання яких збільшується у холодні періоди року.

Таким чином, компанія може покращити операційну ефективність, фінансові показники та положення на ринку.

ВИСНОВКИ

В процесі дослідження були розкриті теоретичні засади виникнення сезонності діяльності підприємства, її наслідки та методи її згладжування, а саме:

- Досліджено сутність сезонності діяльності підприємства – це характеристика часового ряду, у якому дані зазнають регулярних і передбачуваних змін, які повторюються кожного календарного року. Передумовами її виникнення є безпосередньо сезонність товару чи послуги, пори року, святкові періоди, бізнес-активність протягом року, бюджетні періоди та світові події. Визначено її місце в системі управління бізнес-організацією: процеси сезонності тісно взаємопов'язані з підсистемами підприємства та є чинником прямого впливу під час оперативного та стратегічного управління.

- Досліджено можливі наслідки сезонності діяльності організації та її вплив на показники успішності, а саме такі, як негативні у разі неякісного планування та прогнозування діяльності підприємства. Як наслідок – додаткові витрати та погіршення показників успішності діяльності бізнес-організації.

- Здійснено порівняльний аналіз методичних підходів до процесу згладжування сезонності діяльності бізнес-організації, а саме методів розрахунку та вимірювання сезонних коливань. Також описано інструменти згладжування впливу сезонності на підсистеми підприємства такі, як логістична, постачання, персонал.

Досліджено процеси згладжування сезонності діяльності ТОВ «СТК Авангард», а саме:

- Надано організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства. Проаналізовано основні показники його діяльності та визначено стан. Проведено вертикальний та горизонтальний аналіз фінансової звітності, розраховано економічні показники діяльності у динаміці, охарактеризовано фактори зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство.

- Проаналізовано ринкові параметри діяльності досліджуваного підприємства, визначити тренди, перспективи та загрози впливу сезонності. В ході аналізу підтвердилася наявність впливу сезонності. Тренди визначено як такі, що період пікових навантажень приходить на літній період, а також святкові дні.

- Описано наявні методи та інструменти, що використовуються підприємством для згладжування сезонності в окремих підсистемах (логістика, продажі, фінанси, персонал тощо). А саме інструменти управління персоналом та штатним розкладом, складськими площами та логістичними процесами, фінансовою діяльністю та принципи роботи з дебіторською заборгованістю.

- Обґрунтовано доцільності вдосконалення наявних процесів згладжування сезонності у діяльності ТОВ «СТК Авангард» та висунуто пропозиції для покращення операційної ефективності підприємства та зниження витрат, а також напрямки для розвитку підприємства. А саме наступні: зміна системи оплати праці за збірку замовлень з погодинної на відрядну, використання послуги аутсорсингу персоналу в період пікових сезонних навантажень, для зменшення ризику появи мертвих запасів застосування методу «just in time» закупівлі товару, релокація бізнесу у західні області України з метою розширення клієнтської бази та підвищення безпеки підприємства, розширення асортименту продукції товарами зі зворотною сезонністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aleksandra Grobelna, Katarzyna Skrzyszewska. Seasonality: Is it a Problem or Challenge Facing Future Tourism Employment? Implications for Management. Journal of ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT and INNOVATION. Accepted 15 February 2019 URL: <https://jemi.edu.pl/vol-15-issue-1-2019/seasonality-is-it-a-problem-or-challenge-facing-future-tourism-employment-implications-for-management> (Дата звернення: 10.03.2023)
2. Will Kenton. Seasonality: What It Means in Business and Economics, Examples. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/seasonality.asp> (Дата звернення: 10.03.2023)
3. Brian Caldwell. Seasonality and Its Effect on Business Sales and Performance URL: <https://www.tworldminnesota.com/blog/seasonality-and-its-effect-on-business-sales-and-performance?q=How+Seasonality+Affects+Business+Sales> (Дата звернення: 10.03.2023)
4. Сергій Шевченко. Як впливає сезонність на попит на товари і послуги? URL: <https://adwservice.com.ua/uk/sezonnist-popytu> (Дата звернення: 15.03.2023)
5. Maciej Brożonowicz. Sezonowość działalności utrudnia biznesy na rynku e-commerce. URL: <https://www.rp.pl/prawo-w-firmie/art1180451-sezonowosc-dzialalnosci-utrudnia-biznesy-na-rynku-e-commerce#:~:text=Pod%20poj%C4%99ciem%20sezonowo%C5%9Bci%20definiuje%20si%C4%99,przeciwnie%20%E2%80%93%20negatywnie%20wp%C5%82ywaj%C4%85%20na%20sprzeda%C5%BC> (Дата звернення: 15.03.2023)
6. Михайло Колісник. Прогноз продажів компанії в часи сприятливі й не дуже. Управління фінансами. № 12 / 2020, грудень. URL: <https://e.fina.ua.com/upravlinnya-finansami-2020-12/prognoz-prodazhiv-kompanii-v-chasi-spriyatliviy-y-ne-duzhe> (Дата звернення: 15.03.2023)

7. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Стратегічне управління». URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/52472/lekzii.pdf> (Дата звернення: 23.03.2023)
8. How Seasonal Demand Affects Ecommerce Fulfilment. URL: <https://www.onlogistics.co.uk/how-seasonal-demand-affects-ecommerce-fulfilment/> (Дата звернення: 23.03.2023)
9. Віталій Кравченко. Політика управління запасами. URL: <https://livingfo.com/polityka-upravlinnia-zapasamy/> (Дата звернення: 23.03.2023)
10. Управління сезонними запасами в роздрібній мережі. URL: <https://planohero.com/uk/blog/manage-seasonal-inventory/> (Дата звернення: 27.03.2023)
11. Сезонний бізнес: як підготуватися? URL: <https://remonline.ua/blog/how-to-prepare-for-influx-of-customers/> (Дата звернення: 27.03.2023)
12. Anna Khaletskaya. Все про відповідальне зберігання: що це за послуга та яким компаніям вона підходить? URL: https://wareteka.com.ua/uk/blog/shcho-take-vidpovidalne-zberigannya/#pll_switcher (Дата звернення: 27.03.2023)
13. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Логістика: Теорія та практика: Навч. посіб. – К: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с
14. Логістичний аутсорсинг: що це і в чому його переваги. URL: [https://sahno-group.com.ua/blogpost/logistichniy-autsorsing-shcho-tse-i-v-chomu-yogo-perhevagi#:~:text=%D0%90%D1%83%D1%82%D1%81%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%20%E2%80%94%D1%86%D0%B5%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D1%87%D0%B0,\(%D1%84%D1%96%D1%80%D0%BC%D1%96%20%D0%B0%D0%B1%D0%BE%20%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%BF%D1%96%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B9\)](https://sahno-group.com.ua/blogpost/logistichniy-autsorsing-shcho-tse-i-v-chomu-yogo-perhevagi#:~:text=%D0%90%D1%83%D1%82%D1%81%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%20%E2%80%94%D1%86%D0%B5%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D1%87%D0%B0,(%D1%84%D1%96%D1%80%D0%BC%D1%96%20%D0%B0%D0%B1%D0%BE%20%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%BF%D1%96%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B9)) (Дата звернення 27.03.2023)

15. СЕЗОННІСТЬ. URL: <https://ua.nesrakonk.ru/seasonality/> (Дата звернення: 27.03.2023)

16. Антон Цемеров. Прогнозування сезонного попиту: скажіть «ні» втраченим продажам та надлишкам. URL: <https://www.c4r.eu/ukr/blog/planirovanie-prognozirovanie/prognozirovanie-sezonnogo-sprosa/> (Дата звернення: 27.03.2023)

17. Як розрахувати рентабельність підприємства. Формула рентабельності. URL: https://biznesua.com.ua/yak-rozrahuvati-rentabelnist-pidpriyemstva-formula-rentabelnosti/#:~:text=%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D1%80%D0%B0%D1%85%D1%83%D0%BD%D0%BE%D0%BA%20%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0,%D0%91%D0%9F%20%2F%20%D0%A1%D0%90%20*%20100%25 (Дата звернення: 27.03.2023)

18. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Навчальний посібник. Планування діяльності підприємства. Київ: "Каравела", 2003, 432 с. URL: <https://buklib.net/books/21876/>

19. Т.А. Мельник, К.В. Лобач. Методи оцінки ліквідності підприємства. Наукові записки, вип.20, 2016. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/158807233.pdf>

20. Ada Ivanova. How Seasonal Factors Can Influence Your Business. URL: <https://speckyboy.com/how-seasonal-factors-can-influence-your-business/> (Дата звернення: 7.04.2023)

21. Andrew Bloomenthal. Capacity Management: Definition in Business and Strategies. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/capacity-management.asp> (Дата звернення: 7.04.2023)

22. Christina Majaski. Seasonal Adjustment: Definition, Calculation Methods, Example. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/seasonal-adjustment.asp> (Дата звернення: 7.04.2023)

23. Rajeev Dhir. Data Smoothing: Definition, Uses, and Methods. URL: <https://www.investopedia.com/terms/d/data-smoothing.asp> (Дата звернення: 15.04.2023)

24. О. П. Бутенко, Н. В. Опікунова, А. С. Гончарова. Синхромаркетинг: сутність, методи та компенсаторні інструменти. Ефективна економіка №4, 2020 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/94.pdf (Дата звернення: 15.04.2023)

25. Praca zbiorowa pod redakcją Klaudii Pujer. Zarządzanie organizacją w turbulentnym otoczeniu. Wrocław, Copyright by Exante, 2016, 318 с. URL: https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/10387/monografia_zarz%C4%85dzanie_organizacji%C4%85_turbulentne_otoczenie_issue.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Дата звернення: 15.04.2023)

26. З.С. Каїра. Прогнозування сезонного попиту в логістиці та маркетингу. 2006. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/0648a0f8-f047-4ece-9d49-5ec20860fd1a/content> (Дата звернення: 21.04.2023)

27. А.В. Антонюк, М.А. Бернага, Т. В. Ободзинська. Доцільність переходу українських підприємств на аутсорсинг логістичних послуг в умовах нестабільного середовища. УДК 65.012.34 URL: http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2010_6.pdf (Дата звернення: 21.04.2023)

28. Закон України Про захист прав споживачів. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (Дата звернення: 21.04.2023)

29. Наказ "Про затвердження Правил роздрібної торгівлі продовольчими товарами" URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0628-03#Text> (Дата звернення: 21.04.2023)

30. Закон України "Про захист від недобросовісної конкуренції" URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Дата звернення: 21.04.2023)

31. Сиворакша А. Ю., Щербина О. В. «Сезонність діяльності підприємства та методичні підходи до її згладжування». Збірник «Проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досягнень», м. Івано-Франківськ, 09.06.2023. URL: <https://archive.mend.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/09.06.2023>

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура
Компанія СТК "Авангард"

Рівень 1 А

Рівень 1 В

Рівень 1 С

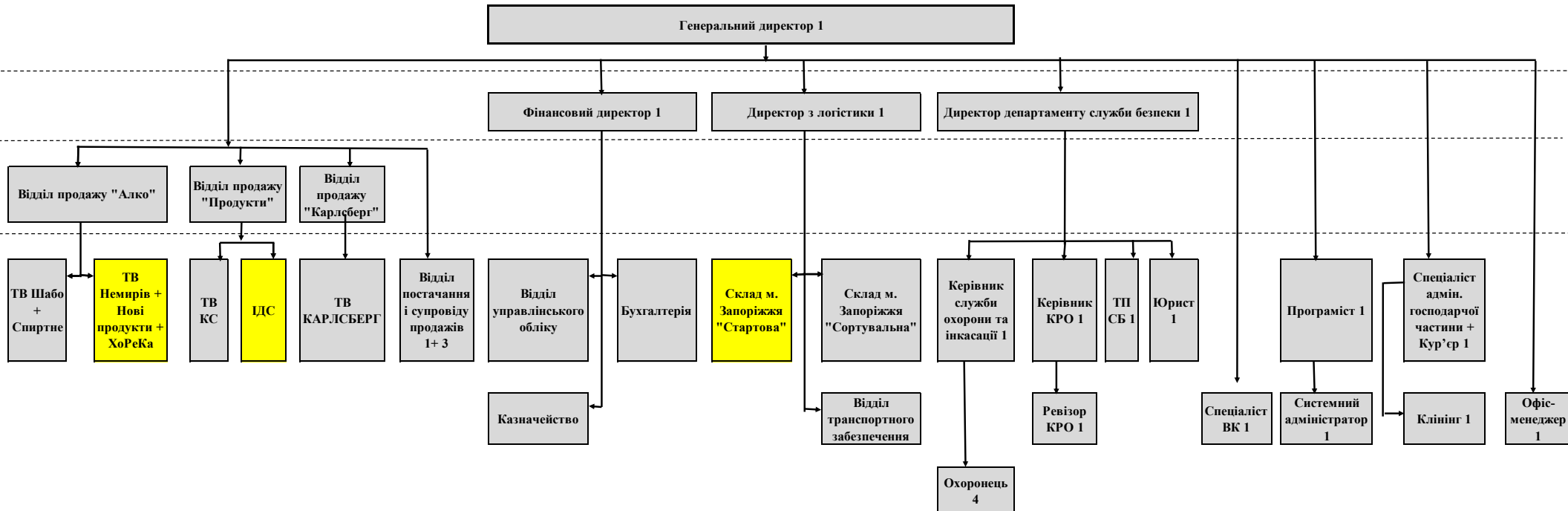


Рисунок А - Схема організаційної структури ТОВ СТК «Авангард»

Джерело: документація компанії СТК «Авангард»

Додаток Б

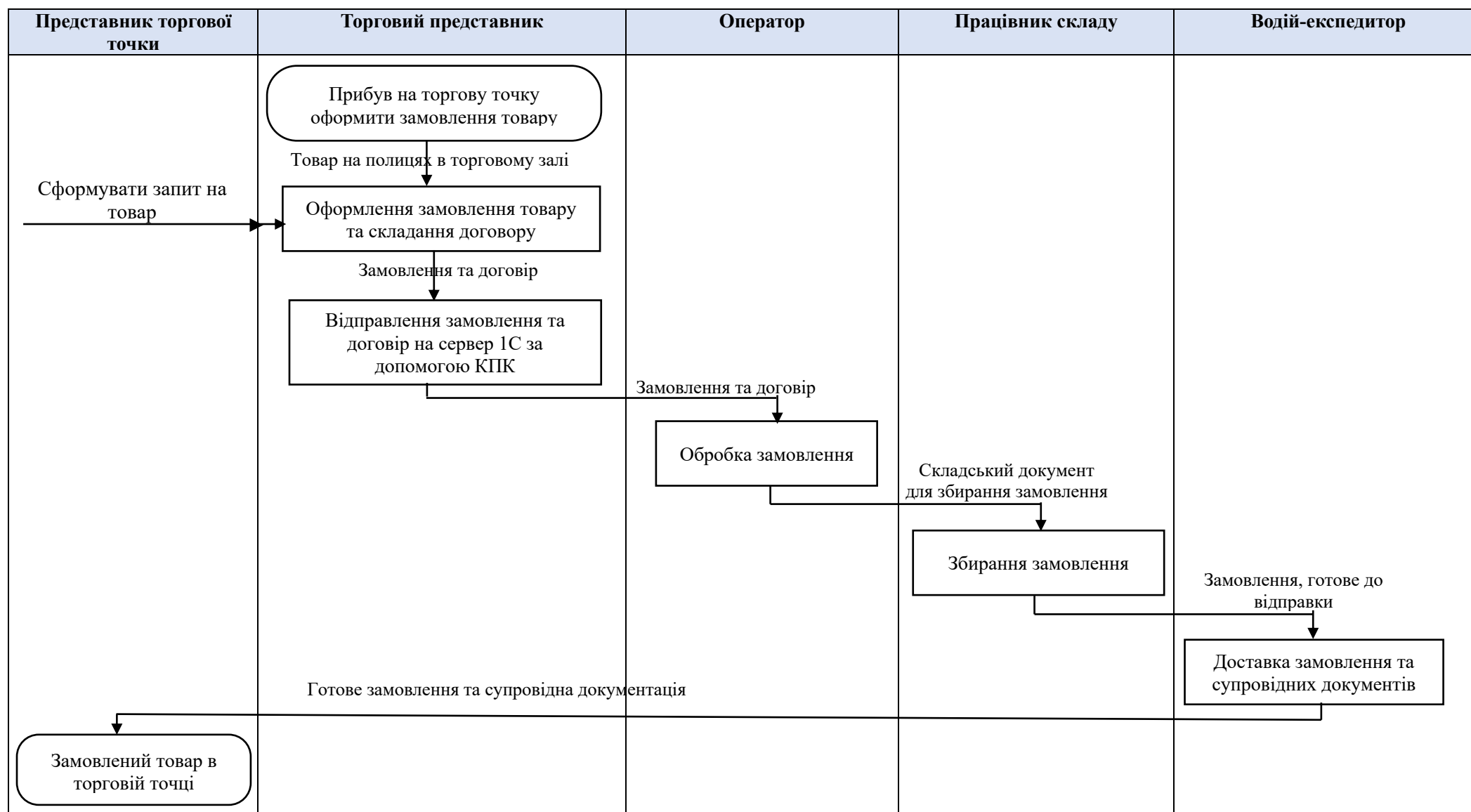


Рисунок Б - Схематичне зображення бізнес-процесу дистриб'юції (торгівля) ТОВ СТК «Авангард»

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів компанії СТК «Авангард»

КОРОТКИЙ ЗВІТ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ АНТИПЛАГІАТНОЮ ІНТЕРНЕТ-СИСТЕМОЮ UNICHECK



Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015109555

Дата перевірки:
16.05.2023 12:55:36 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
16.05.2023 12:56:28 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: КБР_Сиворакша А.Ю._для перевірки.docx

Кількість сторінок: 52 Кількість слів: 10112 Кількість символів: 79737 Розмір файлу: 221.28 KB ID файлу: 1014792621

19.1% Схожість

Найбільша схожість: 4.09% з Інтернет-джерелом (<http://btie.kart.edu.ua/issue/download/13496/7147>)

17.8% Джерела з Інтернету

327

Сторінка 54

8.27% Джерела з Бібліотеки

465

Сторінка 58

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

3

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Сиворакша А. Ю.

Назва роботи: «Управління процесами згладжування сезонності діяльності бізнес-організації»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Щербина О.В.

Підрозділ: кафедра менеджменту

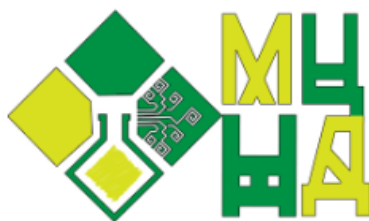
Коефіцієнт подібності: 19,1%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне: виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту.

16.05.2023



Щербина О.В.



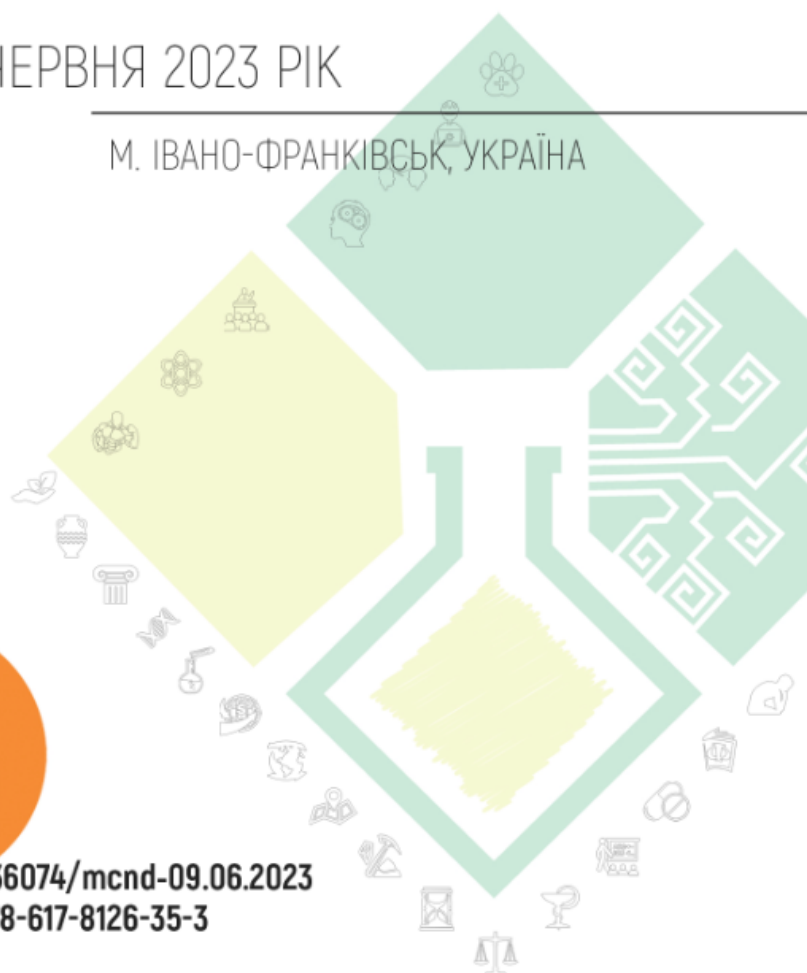
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖДИСЦИПЛІНАРНИХ НАУКОВИХ ДОСЯГНЕНЬ

9 ЧЕРВНЯ 2023 РІК

М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК, УКРАЇНА



DOI 10.36074/mcnd-09.06.2023
ISBN 978-617-8126-35-3



РОЛЬ АКЦИЗНОГО ПОДАТКУ В ПОДАТКОВІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ Герич М.Р.....	42
---	----

ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ Орищин Т.М.	45
--	----

СЕКЦІЯ IV. МАРКЕТИНГОВА ТА ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ

ЗМІНИ У ВИКОРИСТАННІ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ Витвицька О.М.	49
---	----

СЕКЦІЯ V. МЕНЕДЖМЕНТ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

STIMULATION OF BUSINESS ORGANIZATION STAFF UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL LAW Vdovychenko D.O., Iakovenko M.V.	51
--	----

АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ: МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ Недобой С.Ю.....	57
---	----

НАЦІОНАЛЬНИЙ КООРДИНАЦІЙНИЙ ЦЕНТР ЄВРОПЕЙСЬКОЇ РАМКИ КВАЛІФІКАЦІЙ ДЛЯ НАВЧАННЯ ВПРОДОВЖ ЖИТТЯ: ЗАКОРДОННИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД Семигіна Т., Рашкевич Ю., Солодка Н.....	59
--	----

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕКРУТИНГОВИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ Кудельський В.Е.....	63
--	----

РЕБРЕНДИНГ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ ЯК СПОСІБ ПОДОЛАННЯ НАСЛІДКІВ РИЗИКІВ Ярмола К.М.....	65
---	----

СЕЗОННІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЇЇ ЗГЛАДЖУВАННЯ Сиворакша А.Ю., Щербина О.В.	68
--	----

ТОП-МЕНЕДЖЕР У ПОДОЛАННІ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЯК АМБІДЕКСТР КОНФОРМІЗМУ ТА НОНКОНФОРМІЗМУ Юшин С.О.....	71
---	----

СЕЗОННІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЇЇ ЗГЛАДЖУВАННЯ

Сиворакша Анастасія Юріївна

здобувач вищої освіти факультету економіки та управління
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана, Україна

Щербина Ольга Володимирівна

ORCID ID: 0000-0001-6857-2505

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана, Україна

Сезонність є важливим фактором, що здійснює вплив на підприємства в різних галузях. Навіть якщо сам бізнес не є сезонним, сезонність має вплив на попит товарів та послуг, що стає викликом для рівномірної діяльності підприємства.

Сезонність — це характеристика часового ряду, у якому дані зазнають регулярних і передбачуваних змін, які повторюються кожного календарного року. Будь-які передбачувані коливання або закономірності, які повторюються або повторюються протягом одного року, називаються сезонними. [1]

Основні причини сезонності попиту на товари та послуги є пори року, святкові дні, бізнес-активність протягом року, фінансування бюджетних програм, світові події та безпосередня сезонність самих товарів та послуг. [2]

Залежно від інтенсивності спаду обсягів продажів, сезонність діяльності поділяють на помірну, яскраву та жорстку. Помірна сезонність діяльності властива компаніям, що займаються товарами повсякденного попиту. При цьому спад попиту максимально може досягати 10-20%. При яскравій сезонності спад попиту досягає 30-40% і стосується наприклад, літніх або зимових товарів, тобто певного сезону. Жорсткою сезонністю наділені компанії, діяльність яких пов'язана з товарами, необхідними виключно в певний період. Такими товарами є ялинкові іграшки, прикраси на Хеловін. Попит на такі товари падає на 50-100%.

Сезонність впливає практично на всі підсистеми підприємства: виробництво, маркетинг, логістика, закупівлі, фінанси.

Обсяги виробництва плануються на основі прогнозованого попиту. Відповідно до них – процеси закупівель, що мають забезпечити необхідними ресурсами виробництво. А також логістичні процеси, що забезпечують своєчасне переміщення товару та належне зберігання. Задача фінансового відділу забезпечити необхідним капіталом в міжсезоння та пікові періоди. Із зазначеного вище, можна зробити висновок про прямий вплив фактору сезонності на стратегічне та оперативне планування підприємства.

Хибне прогнозування попиту та, відповідно, виробництва або закупівлі готової продукції призводять до виникнення надлишкових та мертвих запасів, або ж до їх нестачі. Всі три випадки негативно впливають на діяльність підприємства. У разі надлишкових запасів збільшуються витрати на зберігання продукції, а в протилежному випадку: нестачі товару – відбувається недоотримання потенційного прибутку. Мертві запаси є найгіршими для підприємства, бо такі товари або ж неможливо продати, або ж можна продати через тривалий період. У ситуації з ялинковими іграшками із зображенням символу року, продукцію можна буде продати тільки через 12 років.

Відповідно до зміни обсягів запасів, протягом року з причини сезонності попиту, змінюється необхідна кількість складських площ, відведену під запаси сировини та готової продукції. Через що є проблема неефективного використання площі. У період підвищеного попиту обсяг товару на складі може збільшуватися в десятки разів, що несе за собою додаткові витрати на оренду приміщення. При низькому сезоні, або ж міжсезоння немає необхідності в такій кількості складської площі і виникають зайві витрати.

Аналогічною є ситуація з транспортною складовою в логістиці. Для реалізації вчасного товаропостачання в період підвищеного сезонного попиту необхідно більше транспортних одиниць, ніж в періоди міжсезоння. Як наслідок – або ж надлишкові одиниці авто під час «низького сезону», або ж нестача транспорту у «високий сезон».

Зазначені вище наслідки викликають суттєві коливання у витратах підприємства. Будь-які заходи, спрямовані на управління та згладжування сезонності, потребують фінансових ресурсів.

Для згладжування сезонності можна застосовувати ефективну маркетингову стратегію, яка допоможе стимулювати попит у період його зниження.

Серед підходів згладжування сезонності доцільним є розширення асортименту. Для того аби уникнути сильних сезонних коливань в доходах підприємства, необхідно доповнити асортимент товарами зі зворотною сезонністю, а також товарами, яким не властива сезонність.

Важливим аспектом згладжування сезонності є управління потужностями, впровадження якого може передбачати понаднормову роботу, аутсорсинг бізнес-операцій, закупівлю додаткового обладнання та оренду чи продаж комерційної власності. [3]

Серед методичних підходів управління сезонними запасами можна виділити наступні: JIT; FIFO; LIFO; ABC-аналіз; Економічний розмір замовлення (EOQ).

JIT (just in time) – метод постачання точно в строк по мірі необхідності в невеликих обсягах.

FIFO (first in, first out) – метод «першим прийшов – першим пішов», коли перші отримані товари продаються першими. Таким чином можна мінімізувати витрати через протерміновані товари.

LIFO (last in, first out) – протилежний попередньому метод, спочатку здійснюється продаж товарів, що прийшли останніми. Такий метод підходить, якщо постачальник платить компанії за зберігання продукції.

ABC-аналіз. Модель ABC-аналізу визначає пріоритетність продуктів на основі їхньої вартості, розподіляючи запаси за трьома категоріями: А, В, С.

А - найцінніші товари, які приносять найбільший прибуток.

В - товари середнього рівня, які мають середню швидкість продажів.

С - товари, які продаються швидко, але не приносять багато прибутку. [4]

EOQ допомагає визначити оптимальний обсяг запасів для замовлення. Економічний обсяг замовлення - це оптимальний обсяг одиниць продукції, яку компанія повинна закупити, аби задовольнити попит, мінімізуючи при цьому витрати на запаси, такі як витрати на зберігання, дефіцит і витрати на замовлення. Формула економічного обсягу замовлення передбачає, що попит, витрати на замовлення та зберігання запасів залишаються незмінними. [4]

Ефективним інструментом для швидкого реагування на різке зростання попиту на певні товари є склади відповідального зберігання. Сутність останніх полягає в тому, що підприємство укладає договір про відповідальне зберігання з

постачальником сировини або ж готової продукції, і приймає її на свої складські приміщення. При цьому підприємство не купляє цю сировину чи готову продукцію, а право власності на неї належить постачальнику. В період коли попит на продукцію різко зростає, або ж у «високий сезон» необхідно швидко отримати товар чи сировину від постачальника, не потрібно чекати на їх постачання, адже вони вже знаходяться на складських приміщеннях підприємства.

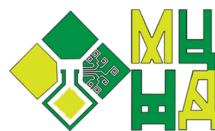
Аутсорсинг окремих бізнес-процесів дозволяє згладжувати коливання сезонного навантаження. Наприклад, залучення додаткових транспортних одиниць, штатного персоналу чи складських приміщень на засадах аутсорсингу у період підвищеного сезонного попиту.

Висновки. Сезонність діяльності підприємства – це виклик для бізнесу будь-якої галузі, навіть якщо він не є сезонним. Сезонність негативно впливає на підсистеми компанії, порушуючи рівномірність їх діяльності та потребує застосування методів та інструментів її згладжування.

Список використаних джерел:

1. Will Kenton. Seasonality: What It Means in Business and Economics, Examples. Вилучено з: <https://www.investopedia.com/terms/s/seasonality.asp> (30.11.2020).
2. Сергій Шевченко. Як впливає сезонність на попит на товари і послуги? Вилучено з: <https://adwservice.com.ua/uk/sezonnist-popytu> (08.10.2021).
3. Andrew Bloomenthal. Capacity Management: Definition in Business and Strategies. Вилучено з: <https://www.investopedia.com/terms/c/capacity-management.asp> (30.12.2020).
4. Управління сезонними запасами в роздрібній мережі. Вилучено з: <https://planohero.com/uk/blog/manage-seasonal-inventory/>.

СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА



Сиворакиша Анастасія Юрївна

взяв(-ла) участь у V Міжнародній науковій конференції

**ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ
МІЖДИСЦИПЛІНАРНИХ НАУКОВИХ ДОСЯГНЕНЬ**

9 ЧЕРВНЯ 2023 РОКУ ♦ ІВАНО-ФРАНКІВСЬК, УКРАЇНА

ВІЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ МЦНД
ГОЛОВА ОРГКОМІТЕТУ
РАБЕЙ НАСТАСІЯ



Матеріали учасника конференції опубліковані та
знаходяться у відкритому доступі за посиланням:
<https://doi.org/10.36074/mcnd-09.06.2023>

Організаційний комітет конференції рекомендує на підставі цього сертифікату
зарахувати не менше 0,1 кредиту ЕКТС за результатами самоосвіти, як форми
професійного навчання, науково-педагогічним та педагогічним працівникам,
державним службовцям та іншим фахівцям, що проходять стажування.

Посвідчення України
№ 64 від 17.01.2023



МІЖНАРОДНИЙ ЦЕНТР НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ