

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра торговельного підприємництва та логістики

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ ПІДПРИЄМСТВОМ ОПТОВОЇ
ТОРГІВЛІ**

(за матеріалами ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ», Вінницька область, м. Іллінці)

Студентки 2 курсу 5м групи

спеціальності 076
«Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»

спеціалізації «Організація
оптової та роздрібної торгівлі»

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Гарант освітньої програми
к.е.н., доцент

Ляшенко Анастасії
Ігорівни

Кавун-Мошковська
Ольга Олександрівна

Кавун-Мошковська
Ольга Олександрівна

Київ 2020

АНОТАЦІЯ

Ляшенко А.І. Управління продажем товарів підприємством оптової торгівлі (за матеріалами ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ»). – Рукопис.

Випускна кваліфікаційну роботу присвячено теоретичним, методичним і практичним засадам управління продажем товарів підприємством оптової торгівлі. У роботі досліджено конкурентні позиції ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» на ринку молочної продукції, оцінено ефективність продажу товарів, визначено цільові орієнтири та запропоновано заходи зі стимулювання продажу товарів.

Ключові слова: оптова торгівля, продаж товарів, управління продажем, ефективність продажу, конкуренція, стимулювання продажу.

ANNOTATION

Lyashenko A.I. Management of sales of goods by the enterprise of wholesale trade (on materials of LLC FIRM «LUSTDORF») – Manuscript.

The final qualifying work is devoted to theoretical, methodical and practical principles of management of sale of the goods by the enterprise of wholesale trade. The paper examines the competitive position of LLC FIRM «LUSTDORF» in the dairy market, evaluates the effectiveness of sales of goods, defines targets and proposes measures to stimulate the sale of goods.

Key words: wholesale trade, sale of goods, sales management, sales efficiency, competition, sales promotion.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ ПІДПРИЄМСТВОМ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ.....	8
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ В ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ».....	18
2.1 Дослідження конкурентних позицій ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ».....	18
2.2 Оцінювання ефективності управління продажем товарів в ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ».....	31
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ В ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ».....	45
3.1. Визначення цільових орієнтирів управління продажем товарів в ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ».....	45
3.2. Обґрунтування та розробка плану заходів зі стимулювання та активізації продажу товарів.....	59
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми. Для досягнення успіху в умовах постійно мінливого економічного середовища підприємству необхідно приділяти особливу увагу конкурентоспроможності своєї продукції і питанням управління маркетинговою діяльністю. Так як питання само по собі об'ємне і включає в себе багато різних напрямків, тому розкриття теми потребує аналізу не тільки товарообігу, доходу, прибутку, рентабельності і асортименту продукції, а і каналів збуту, відносин з покупцями, управління їх лояльністю.

Питанням організації продажу товарів було присвячено роботи ряду зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема публікації з цієї тематики мають такі науковці як Апопій В.В., Голошубова Н.О., Міщук В.М., Хом'як Ю.М., Леві М.Д., Вейтц Б.А., Колборн Р. та інші. Проте вчені зосереджують увагу переважно на теоретичних аспектах у дослідженні даної тематики. В той час як питанням організації продажу товарів та обслуговування покупців у корпоративних торговельних мережах приділяється недостатньо уваги.

Метою роботи є надання рекомендацій з удосконалення управління продажем товарів підприємством оптової торгівлі.

Об'єктом дослідження є процес управління продажем товарів підприємством оптової торгівлі.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади управління продажем товарів підприємством оптової торгівлі.

Досягнення поставленої мети обумовило вирішення наступних завдань:

- Розглянути теоретичні аспекти управління продажем товарів підприємством оптової торгівлі.
- Дослідити управління продажем товарів в ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ».
- Сформувати основні напрями удосконалення управління продажем товарів в ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ».

Методи дослідження. Дослідження виконувалося за допомогою загальнонаукових методичних прийомів (аналіз, синтез, індукція і дедукція), економіко-статистичних методів (порівняння, групування, аналіз динамічних рядів, графічний метод). Обробка інформаційного забезпечення здійснювалась з використанням сучасних програм.

Інформаційну базу досліджень при написанні роботи склали підручники та навчальні посібники, монографії зарубіжних та вітчизняних вчених з організації торгівлі, періодичні наукові видання, ресурси мережі Інтернет, внутрішня управлінська та облікова інформація щодо організації збутової діяльності ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ».

Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи полягає у розробленні системи взаємодії виробника з оптовими покупцями продукції на засадах маркетингу партнерських відносин.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання результатів дослідження щодо оптимізації збутових рішень та впровадження системи взаємодії з покупцями продукції на засадах маркетингу партнерських відносин у діяльності виробничого підприємства.

Апробація. Підготовлено тези доповіді на тему «Особливості стимулювання та активізації продажу молочної продукції підприємством оптової торгівлі» на Міжнародну науково-практичну конференцію «Актуальні проблеми підприємництва, торгівлі та маркетингу» (Київ, КНТЕУ, 18 червня 2020 р.).

Публікація. За результатами дослідження опубліковано статтю «Теоретичні аспекти управління продажем товарів підприємством оптової торгівлі» у збірнику наукових статей магістрів «Інновації в підприємстві і торгівлі» (Київ, КНТЕУ, 2020 р.).

Обсяг та структура випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, викладена на 71 сторінках, містить 9 рисунків, 28 таблиць, 2 додатки. Список використаних джерел включає 33 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ ПІДПРИЄМСТВОМ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

Організація та технологія продажу товарів є найважливішим завершальним етапом роботи підприємств торгівлі, тому що від неї залежить ефективність всієї комерційної діяльності. Оптова торгівля дає змогу підприємствам отримати необхідний прибуток, задовольнити попит на товари населення.

Насамперед, при організації продажу товарів підприємства оптової торгівлі повинні взяти до уваги результати маркетингових досліджень ринку, аби визначити свою нішу та цільовий ринок збуту. Під дослідженням ринку мається на увазі збір та аналіз необхідної інформації про потреби, попит та пропозиції. Завдяки цьому можна визначити регіони та галузі, де у підприємства торгівлі є значні переваги, порівняно з конкурентами.

Дослідженню проблем управління продажем товарів підприємством оптової торгівлі присвячені праці таких науковців як В.В. Апопій, П.Ю. Балабан, Л.В. Балабанова, Н.О. Голошубова, А.А. Мазаракі, Л.О. Попова, О.М. Прядко, Л.Г. Филевич. Проте питання не втрачає своєї актуальності, зважаючи на умови невизначеності та гострої конкурентної боротьби, в яких відбувається сьогодні підприємницька діяльність.

Одним із найважливіших аспектів діяльності підприємств оптової торгівлі є вибір товарного асортименту та комплексу послуг, які пропонуються цільовому ринку. Для покриття своїх витрат підприємства встановлюють певну надбавку на первинну вартість товару, величина якої визначає ціну товару, що реалізується.

Також при продажу товарів визначають методи поширення товарів – діяльність підприємства, спрямовану на забезпечення цільових покупців товарами та послугами (організація товаропросування і транспортування товарів, складські операції, управління товарними запасами, підбір оптових

та роздрібних торговців). Тому комерційна робота з оптового продажу містить в собі наступні основні операції [1]:

- Встановлення ринку збуту;
- Встановлення господарських зв'язків з покупцями товарів;
- Вибір форм та методів оптового продажу товарів;
- Організація надання послуг клієнтам оптовими підприємствами;
- Організація обліку виконання договорів з покупцями товарів;
- Рекламно-інформаційна діяльність оптових підприємств.

Підприємства оптової торгівлі повинні зацікавити своїх контрагентів, залучити їх наданням різних оптових послуг. У зв'язку з цим важливе значення має розвиток такої послуги, як комерційне кредитування, фінансування угод. Досвід західних оптових посередників показує, що вибір каналу руху товару залежить від того, наскільки його організатор може сам кредитувати ринкові угоди зацікавлених сторін. У практичній діяльності оптові фірми часто фінансують виробника тим, що надають йому замовлення на певний товар з гарантією його реалізації і при цьому в вигляді авансу оплачують частину замовленої партії товарів. Фінансування підприємств роздрібною торгівлю оптовика здійснюють шляхом реалізації ним товару з відстрочкою платежу. Умови надання кредитів різноманітні і залежать від обсягу торгової угоди, кредитоспроможності покупця, якості продукції, що реалізовується, економічної кон'юнктури [2].

У перелік спеціалізованих послуг входять консультації по використанню товарів, особливо технічно складних, їх ремонту і гарантійному обслуговуванню. Саме в оптовій торгівлі, де рівень знань фахівців досить високий, слід організувати служби для постпродажного гарантійного обслуговування і консультування клієнтів.

Склад і види оптових послуг можуть бути дуже різноманітними, але за функціональним призначенням можна виділити наступні основні комплекси послуг [2]:

- *технологічні* - зберігання, сортування, фасування, пакування, маркування, транспортно-експедиційні та ін .;
- *комерційні* - допомога в рекламуванні товарів, комісійні, посередницькі з пошуку постачальників товарів і оптових покупців і т.д .;
- *організаційно-консультативні* - консультації з питань асортименту та якості товарів, експлуатації виробів, організації роздрібного продажу, вивчення попиту, маркетингу та ін .;
- *інформаційні* - збір, накопичення, обробка комерційної інформації і передача її контрагентам;
- *фінансові* - щодо організації торгово-розрахункових операцій (кредитування угоди на пільгових умовах, готівкові та безготівкові розрахунки, авансова оплата)

Послуги, що надаються підприємством оптової торгівлі своїм клієнтам, як правило, повинні бути платними і сприяти активізації оптової діяльності. Конкретні розміри оплати послуг слід встановлювати в укладених між підприємством оптової торгівлі і клієнтами договорах. Вони повинні відображати витрати на ці послуги з урахуванням їх трудомісткості і забезпечення нормальної рентабельності цих операцій, а також економічно зацікавлювати підприємства наданням послуг своїм клієнтам.

Існує велика кількість видів оптової торгівлі. Вибір конкретного виду визначається з урахуванням особливостей товару, поточного стану ринку, умов конкурентної боротьби, торговельних традицій даної країни чи регіону, побажань клієнтів.

Розглянемо найпоширеніші види оптової торгівлі [3].

- *Оптова торгівля з особистим відбором* найчастіше використовується при необхідності швидко зробити закупку, наприклад, при швидкому закінченні складських запасів. Цей вид торгівлі відкриває нові можливості перед оптовиком - його маркетологи можуть протестувати нові товари, провести опитування клієнтів, врахувати їх зауваження.

- *Оптова торгівля за письмовими чи телефонними заявками* відбувається на основі попередньо підписаного договору між продавцем та клієнтом. В ньому описуються умови оплати, розмір партій товару, правила формування заявки і т.д.
- *Оптова торгівля за допомогою виїзних торгових представників, мерчандайзерів або по телефону клієнтам, що мають потребу у данному виді товарів*, отримала широке розповсюдження, як найактивніша форма збуту в оптовій ланці. Для цього оптовий торговець організовує агентську мережу, спрямовану на пошук клієнтів. Співробітники мережі підтримують контакти зі своїми покупцями, слідкують за наявністю товарів у торговельному залі магазинів, контролюють своєчасність розрахунків за товари тощо.
- *Оптова торгівля за допомогою активних телефонних дзвінків* традиційно організовується за допомогою колл-центрів, де працюють спеціально навчені продавці – телефонні оператори, що передають у відділ збуту отриману інформацію про замовлення. Найчастіше ця робота передається на аутсорсинг. Обробкою замовлень фактично займається колл-центр, а оптовик-орендатор отримує готовий результат. Завдяки цьому йому не потрібно розширювати власний штат і витратити кошти на додаткові лінії зв'язку.
- *Оптова торгівля за допомогою інструментів електронної комерції за схемою B2B*. До електронної комерції належать електронний обмін інформацією, електронний рух капіталу, електронна торгівля, електронні гроші, електронний маркетинг, електронний банкінг, електронні страхові послуги. За схемою B2B або «бізнес для бізнесу» підприємство торгує з іншим підприємством. Сюди належать різні взаємодії, що містять оптові поставки товару або аналогічне виконання замовлень. Інтернет-платформи дають можливість значно спростити проведення операцій на всіх етапах та зробити торгівлю більш оперативною та прозорою.

- *Оптова торгівля на виставках та ярмарках.* Такі заходи приваблюють до себе велику кількість виробників, посередників і споживачів, що дозволяє укласти договори про постачання товарів під час проведення чи відразу після завершення заходу.
- *Аукціонна оптова торгівля* здійснюється за допомогою аукціонів, що є періодичними центрами посередницької торгівлі реальними товарами з індивідуальними властивостями. Найбільш поширені аукціони, організовані у формі акціонерних товариств. Нерідко вони монополізують торгівлю певним видом товару, скуповуючи товари у виробників, встановлюючи закупівельні ціни і перепродаючи товар оптовим посередникам, отримують прибуток від різниці цін. Аукціонна торгівля створює значні зручності для постачальників та покупців, зменшуючи витрати і забезпечуючи продаж за цінами, близькими до оптимальних у даному регіоні.
- *Біржова оптова торгівля* проводиться на товарній біржі, що є добровільним об'єднанням фізичних та юридичних осіб для публічних торгів товарами у певному місці у визначений час, але за заздалегідь встановленими правилами. Реалізація товару відбувається за вільною ціною, яка встановлюється за згодою сторін біржової угоди [3].

Розглянемо показники обсягу та структури реалізації товарів, що відображають комерційний розвиток підприємства оптової торгівлі. Нижче наведено етапи організації оптового продажу товарів (рис. 1).

Виконання поставленої задачі. Плановий обсяг і структура продажу товарів конкретизуються відповідно до досягнутого рівня розвитку підприємства торгівлі, висунутими мотивами і прагненнями. Йдеться про створення умов, визначених як базові для надання динамічності процесу оптової торгівлі. При цьому враховуються причини незадоволеності попиту покупців і майбутні зміни в ринковому середовищі. Крім того, використовуються аналітичні показники. У процесі вивчення показників за попередній період реалізації товарів розглядаються динаміка фактичного

об'єму та рівномірність продажу товарів, їх структура та співставлення цін. Проведений пошук та отримані результати дозволяють об'єктивно підійти до виконання поставленої задачі.

Конкретизація і складання програми планового обсягу продажу товарів. Цей процес розрахований на використання реальних можливостей оптової торгівлі. Обсяг та темпи продажу товарів плануються на основі аналізу факторів, що впливають на кон'юнктуру ринку (тобто на попит, пропозицію, ціну та конкуренцію) та визначення можливої зміни цих факторів у майбутньому періоді. Оцінка та прогнозування обсягу продажу здійснюються багатофакторним методом. Для цього визначається вплив всіх факторів на кон'юнктуру, а потім відбираються найбільш вагомі фактори, що здійснюють найбільший вплив, та будується багатофакторна модель кон'юнктурного прогнозу, що дозволяє робити припущення про обсяг продажу товарів та його приріст.



Рис.1.1 Етапи організації оптової реалізації товарів [4]

Оцінка ресурсних можливостей продажу товарів. При пошуку резервів підприємства оптової торгівлі здійснюється порівняння планованого обсягу продажу товарів з можливостями наявних ресурсів, їх оцінка та приведення до відповідності. Під ресурсами маються на увазі економічні, фінансові і трудові позиції підприємства оптової торгівлі. З урахуванням оцінки цих показників в програму реалізації товарів вносяться відповідні коригування, що забезпечують повніше використання ресурсного потенціалу.

Конкретизація і складання програми планової структури продажу товарів. З цією метою визначається питома вага продажу окремих груп товарів в загальному обсязі продажів. Для цього аналізується і визначається динаміка реалізації груп товарів за минулий період. Динаміку можна виразити через темпи приросту продажу товарів, які розраховуються за формулою [5]:

$$T_c = \sqrt[n-1]{\frac{P_T}{P_1}} 100$$

де T_c - середній темп зростання або зниження обсягу продажу групи товарів за аналізований проміжок часу (рік або квартал), в %;

P_T - обсяг реалізації товарів в останньому періоді проміжку часу (місяці, кварталі);

P_1 - обсяг реалізації товарів в першому періоді проміжку часу (місяці, кварталі);

n - кількість періодів в розглянутому проміжку часу.

Для узагальненої оцінки необхідно враховувати витрати, пов'язані з використовуваними ресурсами підприємства оптової торгівлі, що припадають на кожну групу товарів. Зростання продажу товарів може супроводжуватися підвищенням матеріальних і трудових витрат на одиницю продукції і, як результат, зниженням прибутку. Тому необхідно також проаналізувати показники, що характеризують питомі параметри, такі, як витрати на одиницю продукції, на одиницю складської площі, одного працівника.

Забезпечення умов для виконання програми продажу товарів.

Передбачаються заходи, спрямовані на виконання програми реалізації товарів: вдосконалення організації торговельного процесу, забезпечення стійкості цільових товарних запасів, залучення додаткових інвестицій, розробка цінової політики, активізація рекламної діяльності.

Оптова торгівля є найбільш важливою складовою процесу товаропостачання покупцю. Її раціональна організація і вдосконалення відповідно до потреб ринку є гарантією ефективності і стійкості роботи підприємств торгівлі. Найважливіше завдання оптової торгівлі - планомірно регулювати товарну пропозицію відповідно до попиту. Об'єктивна можливість успішно вирішити це завдання обумовлена проміжним положенням оптової торгівлі: в ній концентрується значна частина товарних ресурсів, що дозволяє не обмежуватися операціями пасивного характеру, а активно впливати на сферу виробництва, роздрібну торгівлю і через неї - на сферу споживання. Оптова торгівля як жодна інша ланка, що пов'язана з реалізацією товарів, здатна активно регулювати регіональні та галузеві ринки за рахунок накопичення і переміщення товарів. Цей напрямок роботи і має зайняти визначальне місце у всій її діяльності. Від роботи оптової торгівлі багато в чому залежить ефективність функціонування всієї економічної системи, збалансованість внутрішнього ринку, задоволення зростаючих потреб людей. У нових умовах господарювання сфера оптової торгівлі значно розширюється. Посилення ролі товарно-грошових відносин пов'язано не тільки з розвитком оптової торгівлі предметами споживання, а й з переходів до оптової торгівлі засобами виробництва. Ці дві форми стають найважливішими каналами планомірного руху матеріально-технічних і товарних ресурсів. Оптовики забезпечують ефективність торгового процесу. Малому виробнику з обмеженими фінансовими ресурсами не під силу створити і утримувати організацію прямого маркетингу. Навіть маючи достатньо капіталу, виробник надає перевагу спрямуванню коштів на розвиток власного виробництва, а не на організацію оптової торгівлі.

Роздрібні торговці, які мають справу з широким асортиментом товарів, зазвичай вважають за краще купувати весь набір товарів у одного оптовика, а не частинами в різних виробників. Оптова торгівля зв'язує практично всі галузі економіки, всі підприємства та організації, що здійснюють матеріальне виробництво і товарний обіг. Вона включає стадії просування товару від виготовлювачів до підприємств роздрібною торгівлі, а при торгівлі продукцією виробничо-технічного призначення - безпосередньо до підприємств-споживачів [4].

Роль торговельних послуг особливо велика при наявності конкуренції: оптові покупці зацікавлені в зверненні до того продавця, який поряд з якісними товарами здатний запропонувати і набір послуг, які найкраще відповідають їх вимогам.

Важливе значення має застосування маркетингового підходу до організації оптового продажу товарів, який передбачає чотири складові [4]:

- Власне товар (його асортимент та комплекс послуг);
- Ціна товару;
- Методи розподілу товару;
- Методи стимулювання.

Розглянемо детальніше методи стимулювання продажу товарів на підприємстві оптової торгівлі. В рамках маркетингу підприємства оптової торгівлі мають розробити програму стимулювання збуту, розглядаючи при цьому збут, як колективні зусилля щодо забезпечення продажу товарів покупцям, зміцнення відносин з ними та задоволення їх потреб. Вирішивши вдатись до стимулювання збуту, підприємства оптової торгівлі мають визначити його задачі, відібрати необхідні засоби стимулювання, розробити відповідну програму, організувати її попереднє випробування, забезпечити контроль за її ходом та провести оцінку отриманих результатів. До заходів зі стимулювання збуту належать:

1. Заходи, спрямовані на споживача (познайомити з новинкою,

заохотити постійних покупців, знизити сезонні коливання збуту і т.д.);

2. Знижки (знижки на певну кількість, бонусні знижки, знижки у певні дні тижня, сезонні розпродажі і т.д.);
3. Поширення купонів;
4. Різноманітні премії;
5. Безкоштовні зразки товарів;
6. Форма гри (конкурси, лотереї, вікторини);
7. Заходи, спрямовані на посередників (знижки, безкоштовне підвищення кваліфікації, надання домовленої кількості товарів безкоштовно при закупівлі певної кількості і т.д.);
8. Стимулювання власного персоналу (премії кращим працівникам, додаткові дні відпустки, розважальні поїздки, моральні заохочення і т.д.).

Вирішення задач стимулювання збуту досягається шляхом величезної кількості різних засобів. При цьому розробник плану маркетингу враховує і тип ринку, і наявну кон'юнктуру, і рентабельність кожного із застосованих засобів.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ В ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ»

2.1 Дослідження конкурентних позицій ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ»

ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» — сучасна динамічна компанія, один з найбільших виробників молочної продукції в Україні. Понад 20 років ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» впевнено утримує високий рівень якості своєї продукції, провідні ринкові позиції та прихильність споживачів.

До складу підприємства входять:

- Високотехнологічна, модернізована сучасними технічними засобами виробнича база Іллінецького молочного заводу (Вінницька обл.), сертифікована за міжнародними стандартами управління якістю ДСТУ ISO 9001 та безпекою харчових продуктів ДСТУ ISO 22000.
- Регіональні відділення прямої дистрибуції в десяти містах України: Києві, Львові, Одесі, Харкові, Дніпрі, Запоріжжі, Вінниці, Миколаєві, Луцьку, Кривому Розі.

На сьогодні штат ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» налічує понад 1700 висококваліфікованих та досвідчених спеціалістів. Це люди, для яких безперервний пошук інноваційних технологічних та комерційних рішень, а також нових, актуальних для сучасного життя форматів продуктів є нормою роботи. При цьому стабільно висока якість продукції протягом всієї діяльності компанії є не тільки її гарною традицією, а й найважливішим бізнес-орієнтиром.

Продукція ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» виготовляється з молочної сировини екстра і вищого гатунку. Підприємству її постачають 50 найкращих фермерських господарств Вінницької, Хмельницької, Житомирської та Черкаської областей. На кожному етапі виробництва молочної продукції здійснюється суворий професійний контроль її якості та споживчих характеристик.

ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» виготовляє понад 100 найменувань молочної продукції під вісьма відомими та популярними торговими марками: «Селянське», «На здоров'я», «Бурьонка», «Смачно шеф», «Весела бурьонка», «Despicable Me», «Ідеаль Немолоко». Вся продукція ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» відповідає сучасним стандартам якості та вимогам ринку й здатна не тільки забезпечити потреби найвибагливіших споживачів, а й перевершити їхні очікування.

ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» стрімко розширює географію діяльності. У 2017 році компанія отримала офіційний дозвіл на експорт у країни ЄС — і сьогодні вона постачає продукцію до більше ніж 25-ти країн світу. Крім того, продукція ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» сертифікована за стандартом «Халяль».

Професійна команда однодумців, що прагнуть вдосконалювати культуру споживання молочних продуктів, високий рівень менеджменту та дотримання технологічних стандартів — надійна запорука успіху та фундаментальна рушійна сила розвитку ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ».

Структура управління представлена у Додатку А.

Представимо асортимент продукції (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Асортиментні групи ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ»

Найменування продукції	Тип упаковки	Маса одиниці, г	Кількість у ящику, шт
МАСЛО			
МАСЛО СОЛОДКОВЕРШКОВЕ ТМ"СЕЛЯНСЬКЕ"	Фольга	100-200	20-40
ВЕРШКИ УЛЬТРАПАСТЕРИЗОВАНІ			
ТМ "НА ЗДОРОВ'Я"	ТВА Edge	200	24
ТМ "БУРЬОНКА"	Полістирол стакан / ТВА Edge / TGA	100-500	18-24
ТМ "СЕЛЯНСЬКЕ"	ТВА Edge / TGA	200-500	18-24
ТМ "СМАЧНО ШЕФ"	ТВА Edge	500-1060	12-18
МОЛОКО УЛЬТРАПАСТЕРИЗОВАНЕ			
ТМ "НА ЗДОРОВ'Я"	TGA / TFA	900-1000	12-15
ТМ "СЕЛЯНСЬКЕ"	TFA	450-900	15-24

Продовження таблиці 2.1

ТМ "СЕЛЯНСЬКЕ" "ОСОБЛИВЕ"	TBA Slim / TGA	500-2000	8-18
ТМ "БУРЬОНКА"	TGA / TBA Edge	1000-1500	8-12
ТМ "ВЕСЕЛА БУРЬОНКА"	Харчова плівка	900-1000	10-12
ТМ "СМАЧНО ШЕФ"	TBA Slim / Харчова плівка	1000-2000	8-10
ТМ "СЕЛЯНСЬКЕ" МАЛЮКАМ	TGA	9000-1000	12-15
КОКТЕЙЛЬ МОЛОЧНИЙ			
ТМ "НА ЗДОРОВ'Я"	TGA	750	18
DESPICABLE ME (МІНЬЙОНИ)	TBA Edge	200	24
РОСЛИННИ ЗАМІННИКИ МОЛОКА			
ТМ "ІДЕАЛЬ НЕМОЛОКО"	TGA / TBA Edge	250-1000	12-24
РОСЛИННИ ЗАМІННИКИ ВЕРШКІВ			
ТМ "ІДЕАЛЬ НЕМОЛОКО"	TBA Edge	200	24
МОЛОКО ПАСТЕРИЗОВАНЕ			
ТМ "СЕЛЯНСЬКЕ"	Tetra Top	950	8
ТМ "НА ЗДОРОВ'Я"	Tetra Top	950	8
ЙОГУРТ			
ТМ "НА ЗДОРОВ'Я"	Tetra Top	290-950	8*15
ТМ "НА ЗДОРОВ'Я" безлактозний	Tetra Top	290-950	8*15
КЕФІР			
ТМ "СЕЛЯНСЬКИЙ"	Tetra Top / Харчова плівка	400-950	8-20
ТМ "НА ЗДОРОВ'Я" безлактозний	Tetra Top	950	8
РЯЖАНКА			
ТМ "СЕЛЯНСЬКА"	Tetra Top / Харчова плівка	400-950	8-20
ТМ "НА ЗДОРОВ'Я" безлактозна	Tetra Top	450	18
СМЕТАНА			
ТМ "НА ЗДОРОВ'Я" безлактозна	Стакан	200-350	12
ТМ "СЕЛЯНСЬКА"	Харчова плівка / Стакан	200-400	8-20

Таким чином, асортимент продукції доволі широкий і конкурентоспроможний. Для підтвердження цього висновку представимо далі оцінку якості і конкурентоспроможності продукції.

Визначення мотиваційного поля для споживчого ринку передбачає використання наступної таблиці 2.2

Оскільки покупець звертається до нас з метою купівлі потрібних йому продуктів харчування, то одною з головних мотивацій для нього купити його саме в нас є якість товарів і їх користність. При тому, що якість товарів ТОВ «ЛЮСТДОРФ» знаходиться на високому рівні, то єдине, що залишається

підприємству-продавцю, це помірна ціна на товари, яка влаштує покупця, що є одним із завдань комплексу маркетингу.

Таблиця 2.2

**Опис кінцевого споживача молочної продукції ТОВ ФІРМА
«ЛЮСТДОРФ»**

Нестаток	Потреба	Комплекс маркетингу	
		Елемент КМ	Специфіка елементу КМ
Якісні продукти харчування	Молочна продукція	Товар	Якісний продукт за помірну ціну
Корисні продукти харчування		Товар	Якісний продукт за помірну ціну

Таблиця 2.3

**Опис цілей організації покупця молочної продукції в ТОВ ФІРМА
«ЛЮСТДОРФ»**

Цілі	Способи досягнення	Елементи комплексу маркетингу
Якісний товар	Забезпечення дотримання стандартів виробництва	Функції товару
Помірні витрати	Надання знижок	Ціна
Забезпечення купівлі	Надання знижок	Просування

Цілями споживача є отримання якісного товару для того, щоб була змога виготовити такі товари, що відповідають діючим стандартам виробництва, і тому реалізація виконання такої цілі споживача покладена на виробника і закладена у функцію товару.

Не менш важливою ціллю споживача є отримання товару за помірну ціну, що має регулюватися через надання знижок, які закладаються в ціну товару.

Однією з цілей споживача може бути придбання зі знижкою, що має забезпечуватися внутрішніми угодами і є одним з методів просування товару.

Мікросегментування має наступні складові (табл. 2.4 і 2.5).

Зараз ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» працює як на споживчому ринку, так і на промисловому ринку, зокрема в галузях виробництва і торгівлі.

Найбільш перспективними сегментами для ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» є високоякісні види продукції.

Таблиця 2.4

Обґрунтування сегментації ринку, що застосовується в ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ»

№ п/п	Змінна сегментування	Значення змінної сегментування	Відмінності в ринковій поведінці	Необхідності відмінності в КМ
1	Тип споживача	Споживчий / промисловий	Цілі споживання молочних продуктів	Забезпечення індивідуального підходу
2	Технологія	Високоякісний / Промисловий	Якість продуктів	Забезпечення спеціалізації

Таблиця 2.5

Опис профілів отриманих ринкових сегментів ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ»

№	Профіль ринкового сегменту	Специфіка ринкової поведінки	Специфіка КМ	
			Елемент	Відмінності
1	Промислові споживачі	Промисловий випуск	Товар	Ціна
2	Споживчий ринок	Масовий випуск	Товар	Просування
3	Спеціалізований ринок	Індивідуальний підхід	Товар	Якість

Фактори впливу мікросередовища ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» подано в таблиці 2.6.

Таким чином, ми бачимо, що до факторів внутрішнього середовища відносяться такі фактори, як клієнтське середовище, конкурентне середовище та середовище постачальників. Всі вони впливають на діяльність підприємства як позитивно, так і негативно.

Перейдемо до аналізу конкурентів.

Основними конкурентами ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» є Юнімілк, Галичина та Лакталіс.

Таблиця 2.6

**Фактори впливу мікросередовища підприємства ТОВ ФІРМА
«ЛЮСТДОРФ»**

Фактори мікросередовища	Позитивний вплив	Негативний вплив
Клієнтське середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ступінь залежності покупця від продавця 2. Рівень інформованості покупця 3. Вартість «переходу» до іншого продавця 4. Чутливість покупця до ціни, обумовлена орієнтацією на торгову марку, якість і розмір його доходів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ступінь залежності продавця від покупця 2. Рівень доходів цільових груп покупців 3. Рівень зворотної інтеграції зі споживачами 4. Оцінка якості обслуговування споживачами 5. Оцінка надійності і потужності каналів розподілу, доступність товарів, реакція на рекламу і стимулювання збуту
Конкурентне середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Імідж, досвід 2. Фінансовий стан 3. Наявність і рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів 4. Наявність висококваліфікованих кадрів 5. Фінансові цілі 6. Існуючі цінності і норми в організації 7. Системи контролю і стимулювання 8. Система бухгалтерського й управлінського обліку 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Частка ринку, що обслуговується 2. Здатність до маневру, гнучкість у пристосуванні до змін 3. Рівень сервісного обслуговування 4. Види і кількість реклами 5. Рівень планування 6. Структура організації 7. Типи керівників і стиль керівництва 8. Сформовані уявлення про майбутні напрямки розвитку
Середовище постачальників	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінка важливості окремих ресурсів для галузі 2. Кількість і концентрація постачальників 3. Розмір витрат постачальника при зміні покупця 	

Відкрите акціонерне товариство «Компанія ЮНІМІЛК» - провідний виробник молочної продукції та дитячого харчування в Росії, Україні, Білорусі і Казахстані. Сильні бренди, налагоджена логістика, оптимальне розподілення виробничих майданчиків і тісне партнерство з більш ніж 1000 постачальниками сирого молока дозволяють щодня пропонувати свіжі продукти більш ніж 170 мільйонам споживачів.

Історія компанії бере свій початок з 2002 року після викупу менеджментом компанії молочних активів холдингу Планета Менеджмент і створення Товариства з обмеженою відповідальністю «Компанія Юнімілк», яке 18 листопада 2005 року було реорганізовано у формі перетворення у Відкрите акціонерне товариство «Компанія ЮНІМІЛК».

Сьогодні у ПАТ «Компанія ЮНІМІЛК» є всі атрибути зрілої компанії - структурований портфель національних брендів, оптимальна платформа виробництва, розвинена система дистрибуції і продажів. Виробничі комплекси компанії являються лідерами локальних ринків, що дає можливість забезпечувати якісними молочними продуктами і дитячим харчуванням різні групи споживачів Росії, України та Казахстану. Завдяки застосуванню експертизи та досвіду співробітників, а також з урахуванням грамотного менеджменту ПАТ «Компанія ЮНІМІЛК» є другим в Росії і першим в Україні виробником молочної продукції.

В основі стратегії Компанії лежить орієнтованість на довгострокове зростання бізнесу, впровадження та розвиток інноваційних технологій у виробництві, маркетинг і дистрибуція молочної продукції, розширення і зміцнення партнерської мережі.

В умовах посилення конкуренції і все зростаючих вимог споживачів до асортименту і якості молочної продукції та дитячого харчування ПАТ «Компанія ЮНІМІЛК» продовжує розробляти і впроваджувати інновації для підвищення ефективності бізнесу і максимального задоволення споживчого попиту.

ПрАТ «Галичина» — українська молочна компанія, заснована у 1998 році. На сьогодні молочна компанія «Галичина» є лідером з виробництва кисломолочної продукції та входить до трійки найбільших виробників йогуртів в Україні. Частка ринку компанії в сегменті йогуртів за підсумками 2009 року становить 14,9%, в кисломолочній продукції - понад 10%.

«Галичина» є єдиною повністю українською компанією серед молочних виробників першого ешелону. Сьогодні її продукція представлена у всіх

регіонах України. Основні торгові марки: «Галичина», «Мої корівки» та «12 вітамінів». Асортимент продукції: молоко, сметана, кефір, йогурт, маслянка, сир кисломолочний, масло, спред. Нова категорія на молочному ринку України від ТМ «Галичина» — маслянка.

«Галичина» чи не єдина в Україні молочна компанія, яка має власну дистрибуційну мережу, що постійно розвивається. На сьогодні «Галичина» має понад 40 торгових представництв у всіх регіонах України.

Всі продукти виробляються з чистого карпатського молока. Чиста сировина Галичини, висока культура молочарства, традиційна для цього регіону, та сучасні західні технології дозволяють створити продукт високої якості зі справжнім смаком.

Минуло дванадцять років з того часу, як французька компанія Лакталіс, в особі бренду Президент, з'явилася на українському ринку. Протягом цього часу асортимент продукції постійно розширювався. Крім традиційних, були створені такі унікальні продукти, як масло кисловершкова і сирні десерти *Président*. Вивчаючи смаки українських споживачів, компанія постійно розробляє нові продукти, розвиває технології та вдосконалює упаковку.

І вже сьогодні наша продукція, завдяки високій якості і прекрасним смаковим властивостям, завоювала любов і повагу українського споживача.

Лакталіс успішно працює на ринку України вже дванадцять років, і щороку для нас - це чергова сходинка до поліпшення і досконалості.

Все почалося в лютому 1996 р., коли на базі Миколаївського молочного комбінату французька група Бенъє (сьогодні Лакталіс) створила спільне підприємство, головною метою якого було впровадження новітніх технологій у виробництво молочної продукції та створення бренду в кращих українських традиціях.

У травні 1996 року з'являється перше і єдине в Україні кисловершкова масло, вироблене за унікальною рецептурою. А в жовтні цього ж року компанія запускає єдиний в Україні цех з виробництва харчового казеїну.

У 1998 році під ТМ «Président» розпочинається випуск молока, кефіру, сметани, йогуртів та ряжанки. У цьому ж році починає працювати цех по виробництву десертів.

У 2000 р. вперше на ринку з'являється молочна продукція у великій «сімейної» упаковці 400 г - десерти Président.

2002-2003 рр. - Запуск виробничої лінії сирків у зручній упаковці 100г.

У 2003 р. з'явилися десерти Président у шоколадній глазури та унікальний кисломолочний сир зі справжнім домашнім смаком «Сирна традиція».

У 2004 р. Лакталіс набуває активи компанії «Фуд Мастер» з ТМ «Біловіт» та «Лактонія». Продукція бренду Лактонія славиться тим, що містить унікальний корисний компонент - лактулозу.

У 2005 р. була запущена нова сучасна виробнича лінія питної продукції в пляшці.

У 2006 р. Лакталіс розширює лінійку продукції і все більше зміцнює лідерські позиції на молочному ринку.

У 2007 р. увазі споживачів пропонується новий продукт - сирна запіканка, а також делікатесні французькі та італійські сири.

У жовтні 2007 року група Лакталіс посилює свої позиції на українському ринку продукції з незбираного молока.

Група Лакталіс (Groupe Lactalis) уклала угоду з ТОВ «Молочний дім» (ТМ «Фанні») на предмет покупки акцій підприємства.

Далі в даному пункті проводиться ступеневий аналіз конкуренції, що виконується у вигляді наступної таблиці 2.7 і 2.8.

Проаналізуємо реакцію конкурентів на зміну попиту споживачів (тобто передбачити їх можливі дії за умови зміни обсягу попиту як в бік збільшення, так і навпаки), користуючись наступною таблицею 2.9.

Таблиця 2.7

Ступеневий аналіз конкуренції на ринку молочної продукції України

Особливості конкурентного середовища	В чому проявляється дана характеристика	Вплив на діяльність підприємства
1. Вказати тип бізнесу з точки зору переваг локалізації/глобалізації	Локалізований	Розширення географічних ринків
2. За рівнем конкурентної боротьби - локальний/національний/.	Національна конкуренція між виробниками	Кооперація з виробниками інших країн
2. За галузевою ознакою -міжгалузева / внутрішньогалузева	Конкуренція серед підприємств молочного виробництва	Підвищення якості продукції
3. За видами товарів - товарно-родова - товарно-видова - між бажаннями	Між видами продукції	Диверсифікація товарних позицій
4. За характером конкурентних переваг - Цінова / нецінова	Ціна як основний фактор попиту	Надання знижок
5. За інтенсивністю - марочна/не марочна	Класифікація за видами марок	Диверсифікація видів продукції

Таблиця 2.8

Покомпонентний аналіз конкурентів за М. Портером

Найменування компанії-конкурента	Уявлення компанії конкурента про галузь та своє місце в ній	Поточна стратегія	Можливості (сильні та слабкі сторони)	Майбутні цілі
Юнімілк	Один з основних виробників	Продуктова диверсифікація	Іноземні інвестиції	Збільшення частки ринку
Галичина	Один з основних виробників	Продуктова диверсифікація	Дешеві ресурси	Збільшення частки ринку
Лакталіс	Один з основних виробників	Продуктова диверсифікація	Проблеми з постачанням ресурсів	Збільшення частки ринку

Таблиця 2.9

Аналіз реакції учасників ринку на зміни попиту

Найменування конкурента	Збільшення попиту	Зменшення попиту
Юнімілк	Збільшення обсягу випуску	Зменшення обсягу випуску
Галичина	Збільшення цін	Зменшення цін
Лакталіс	Збільшення цін	Зменшення обсягу випуску

Визначимо тип конкуренції на ринку в рамках структурного підходу (олігополія, монополія тощо) та тип родового середовища галузі (новостворена, зростаюча, глобальна) (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз конкуренції в рамках галузі

Значення шуканої величини	Прояв	Реакція компанії
1.Вказати тип конкуренції на ринку	Конкуренція	Можлива змова виробників
2.Вказати тип родового середовища галузі	Локальна	Завоювання нових ринків

Таким чином, ринок молочної продукції є високо конкурентним, в світовому масштабі конкуренція є локальною.

На основі факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства і його діяльність, що були досліджені вище в аналізі макро-, мезо- та мікросередовища, можна провести порівняльний аналіз сильних та слабких сторін, що виконується із використанням наступної таблиці 2.11.

Таким чином, майже по всіх критеріях, ми маємо слабкі сторони, оскільки конкуренти мають кращі технології, кваліфіковані кадри, кращу цінову політику, вищі обсяги збуту. Однак, на ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» кращий сервіс і великий досвід роботи, ширина асортименту вдосконалюється, технології теж покращаться – це все є можливими сильними сторонами підприємства.

Існуючими постачальниками є постачальники молока (молочні ферми).

ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» вдалося створити унікальну мережу філій: у всіх регіонах України працює багато представництв компанії. Це дозволило організувати стабільний збут готової продукції. Партнерами є більше 100 компаній по всій території України. Даний показник з кожним роком зростає, що характеризує компанію як надійного і перевіреного партнера, що постачає високоякісну продукцію, яка відповідає світовим стандартам.

Про керівництво компанії, її здобутки, нові програми, діяльність на Українському ринку часто пишуть у пресі («Контракти», «Експерт», «Ділова столиця», «Бізнес»).

Таблиця 2.11

Рейтинг конкурентів у порівнянні ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ»

№	Фактори конкурентоспроможності	Рейтинг конкурентів у порівнянні з ТОВ «ЛЮСТДОРФ»						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Широта асортименту					■	●	▲
2	Наявність унікальної сировини та технологій					■	▲	●
3	Післяпродажний сервіс			■	▲	●		
4	Інновації у виробництві					■	▲	●
5	Досвід роботи в галузі					■	▲	●
6	Кваліфікація кадрів					▲	■	●
7	Цінова політика				▲	●	■	
8	Обсяги збуту, прибутковість					■	●	▲

● - Юнімілк

■ - Галичина

▲ - Лакталіс

Рейтингова шкала відбору кращого постачальника відображена в табл. 2.12.

Після проведеного аналізу було визначено рейтинг, вагові коефіцієнти, розраховано загальний рейтинг по кожному критерію. З трьох постачальників, шляхом порівняння було обрано Ічнянський завод масла і сухого молока. Дане підприємство має найкращий рейтинг – 4,69.

Таблиця 2.12

Визначення рейтингу постачальників ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ»

Критерій оцінки постачальника	Ічнянський завод масла і сухого молока			ТОВ «Мрія»			«Тотцесервіс»		
	Ранг	Ваговий коефіцієнт	Загальний рейтинг	Ранг	Ваговий коефіцієнт	Загальний рейтинг	Ранг	Ваговий коефіцієнт	Загальний рейтинг
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Ціна	5	0,16	0,8	4	0,16	0,64	5	0,16	0,8
2. Якість	5	0,16	0,8	4	0,16	0,64	4	0,16	0,64
3. Репутація	5	0,15	0,75	4	0,15	0,6	4	0,15	0,6
4. Термін постачання	5	0,13	0,65	4	0,13	0,52	3	0,13	0,39
5. Надійність	4	0,14	0,56	4	0,14	0,56	4	0,14	0,56
6. Умови розрахунку	5	0,09	0,45	4	0,09	0,36	3	0,09	0,27
7. Можливість кредиту	4	0,13	0,52	4	0,13	0,52	3	0,13	0,39
8. Додаткові послуги	4	0,04	0,16	4	0,04	0,16	3	0,04	0,12
Всього	-	1	4,69	-	1	4	-	1	3,77

Виконаємо аналіз конкурентоспроможності ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ».

Така оцінка проводиться по підприємству, в порівнянні з його конкурентами, за бальною шкалою від 1 до 3, де 3 – найкращий показник. Джерелом інформації можуть бути: результати досліджень, опитувань споживачів та клієнтів, різноманітні статистичні дані, фахова і не фахова періодика, документи фінансової звітності підприємства тощо.

Таблиця 2.13

Аналіз конкурентоспроможності молочної продукції ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ»

№	Показники	ТОВ «Люстдорф»	«Юнім ілк»	«Галичина»	Порівняння з «Юнім ілк», %	Порівняння з «Галичина», %
1	Розташування	8	9	10	89,0	80,0

Продовження таблиці 2.13

2	Рівень доходу	6	3	9	200,0	67,0
3	Частка ринку	5	3	8	167,0	63,0
4	Рівень комунікацій	9	5	9	180,0	100,0
5	Система організації збуту	10	4	10	250,0	100,0
6	Широта асортименту	10	5	10	200,0	100,0
7	Рівень сервісу	10	6	9	167,0	111,0
8	Дослідження і розробки	10	6	10	167,0	100,0
9	Рівень кваліфікації персоналу	10	7	8	143,0	125,0
10	Система контролю якості товарів	9	6	8	150,0	113,0

Із таблиці 2.13 конкурентоспроможності ми бачимо, що підприємство ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» перевищило абсолютно всі показники, окрім місцерозташування.

2.2 Оцінювання ефективності управління продажем товарів в ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ»

Маркетингові посередники — фірми, що допомагають компанії в просуванні, збуті і розповсюдженні товарів серед клієнтури. До Маркетингових посередників належать : торгівельні посередники, фірми, фахівці з організації товароруку, агентства з надання маркетингових послуг і кредитно-фінансові, страхові установи.

Представимо стандарти роботи з комерційними агентами підприємства (Додаток Б).

Таблиця 2.14

Стандарти роботи з клієнтом

З'ЯСУВАННЯ ПОТРЕБ	
УМІННЯ ЗАДАТИ ПИТАННЯ	- комерційний агент задає питання з метою прояснити ситуацію в даній т.т., показати існуючі потреби й підвести клієнта до можливості рішення з'ясованих потреб;

Продовження таблиці 2.14

УМІННЯ СЛУХАТИ	- комерційний агент:
	* підтримує зоровий контакт;
	* не перебиває;
	* робить замітки;
	* уточнює сказане клієнтом.
ФРАЗА, ЩО РЕЗЮМУЄ	- комерційний агент:
	* резюмує інформацію, сказану клієнтом, використовуючи фрази клієнта;
	* уточнює, чи правильно він зрозумів клієнта.
ПРЕЗЕНТАЦІЯ	
НАОЧНІ МАТЕРІАЛИ	- комерційний агент використовує при презентації наочні матеріали необхідні для аргументації:
	* дає в руки клієнтові;
	* дає час на ознайомлення;
	* спостерігає за реакцією клієнта.
ТЕХНІКА ПРЕЗЕНТАЦІЇ	- комерційний агент проводить презентацію відповідно до техніки ХПВ, презентує тільки ті вигоди, потребу в яких висловив клієнт;
ОБГОВОРЕННЯ ЗАПЕРЕЧЕНЬ	
ТЕХНІКА РОБОТИ ІЗ ЗАПЕРЕЧЕННЯМИ	- комерційний агент демонструє навички роботи із запереченнями:
	* конкретизує почуте заперечення;
	* перевіряє правильність розуміння причин заперечення;
	* пропонує компенсаційні переваги;
	* показує, що одержить клієнт у перспективі.
ВІДНОШЕННЯ ДО ЗАПЕРЕЧЕНЬ	- комерційний агент:
	* не приймає заперечення на свій рахунок;
	* проявляє навички активного слухання.
	* не перебиває;
ЗАВЕРШЕННЯ ПРОДАЖУ	
НАВИЧКИ ЗАВЕРШЕННЯ ПРОДАЖІВ	- комерційний агент спостерігає за реакцією клієнта й при прояві сигналу покупки переходить до завершення продажу;
	- комерційний агент завершує продаж, використовуючи навички:
	* пряме завершення;
	* альтернативне;
	* якщо....., то.....;
	* факт здійснення угоди;
МЕРЧАНДАЙЗИНГ	
МЕРЧАНДАЙЗИНГ ПРОДУКЦІЇ	- комерційний агент виконує всі необхідні дії для того, щоб розміщення й зберігання продукції відповідало вимогам компанії по мерчандайзингу;
	- комерційний агент виконує всі вимоги, щоб рекламні матеріали й устаткування компанії відповідало вимогам мерчандайзингу й цілям циклу з продажу.
АДМІНІСТРУВАННЯ Й ЗАВЕРШЕННЯ	

Продовження таблиці 2.14

ПОВІДОМЛЕННЯ ЗАМОВЛЕННЯ	- комерційний агент після одержання заявки повідомляє її адміністраторові відповідно до графіка;
ЗАПОВНЕННЯ ФОРМ	- комерційний агент вносить у картку клієнта цілі на наступний візит;
	- комерційний агент перевіряє правильність і повноту заповнення картки візиту й картки клієнта;
САМОАНАЛІЗ	
САМОАНАЛІЗ	- комерційний агент аналізує проведений візит, може визначити сильні сторони й сторони потребуючого розвитку;
	- комерційний агент здатний визначити заходи для свого розвитку й скласти план розвитку.

У своїй діяльності підприємство проводить групування оптових покуців продукції.

Таблиця 2.15

**Групування оптових покуців молочної продукції ТОВ ФІРМА
«ЛЮСТДОРФ»**

Категорія	Тип торгової точки	Види об'єктів дистрибуції	Опис	
Національна сучасна роздрібна торгівля	А+	Гіпермаркет	Фокус на опт + оптові ціни + локація в пром-зонах	
			Самообслуговування	
			Площа: від 3000 кв.м.	
			Асортимент: дуже широкий (food+non-food)	
			Тип торгівлі: переважно оптова і дрібнооптова + роздрібна (в невеликому обсязі)	
				Кількість кас: більше 10-ти (самообслуг.)
	А	Супермаркет	Фокус на роздріб + середні ціни + широкий асортимент + локація в житлових масивах міста	
			Самообслуговування	
			Площа: 1000-3000 кв.м.	
			Асортимент: широкий (food+non-food)	
Тип торгівлі: роздрібна				
			Кількість кас: 5-10 (самообслуг)	
Локальна сучасна роздрібна торгівля	В+	Дискаунтер	Фокус на низькі ціни + торгові марки економ сегменту + локація в житлових масивах міста	
			Самообслуговування	
			Площа: 300 - 1000 кв.м.	
			Асортимент: вузький (food+non-food)	
			Тип торгівлі: роздрібна	
			Кількість кас: 3-5 (самообслуг)	
		Міні-маркет	Невелика площа + переважно food асортимент + локація в житлових масивах міста	

Продовження таблиці 2.15

			Самообслуговування	
			Площа: до 300 кв.м.	
			Асортимент: середній (переважно food)	
			Тип торгівлі: роздрібна	
			Кількість кас: 2-3 (самообслуг)	
	B	Мікро-маркет	Невелика площа + переважно food асортимент + локація в житлових масивах міста	
			Самообслуговування	
			Площа: до 100 кв.м.	
			Асортимент: середній (переважно food)	
			Тип торгівлі: роздрібна	
			Кількість кас: 1 (самообслуг)	
Традиційна роздрібна торгівля	C+	Традиційний магазин	food асортимент + торгівля через прилавок + локація в житлових масивах міста	
			Тип обслуговування: через прилавок	
			Площа: 100 - 300 кв.м.	
			Асортимент: широкий, тільки food	
		C	Спеціалізований міні-магазин	Чітка food-спеціалізація (хліб, молоко, м'ясо, др.)
	Тип обслуговування: через прилавок			
	Площа: 50 - 150 кв.м.			
	Асортимент: вузько-спеціалізований, тільки food			
			Продуктовий міні-магазин	food асортимент + торгівля через прилавок + локація в житлових масивах міста
	Тип обслуговування: через прилавок			
	Площа: до 150-100 кв.м.			
	Асортимент: широкий, тільки food			
		C-	Павільон	Чітка food-спеціалізація (хліб, молоко, м'ясо, др.)
	Тип обслуговування: через прилавок			
	Площа: до 50 кв.м.			
	Асортимент: середній, переважно food			
	Торгові точки на ринку			Розташування у ринковій локації
Тип обслуговування: через прилавок				
Площа: до 10 - 50 кв.м.				
Асортимент: середній, переважно food				
	Кіоск			Розташування у місцях скупчення людей
Тип обслуговування: через віконце				
Площа: до 20 кв.м.				
Асортимент: обмежений, переважно food				
			Тип торгівлі: роздрібна	
			Кількість кас: 1	

Продовження таблиці 2.15

	Г	Продуктові нано-магазини	Маленька площа, обмежений асортимент, низькі рівні продажу
			Тип обслуговування: через прилавок
			Площа: до 50 кв.м.
			Асортимент: обмежений, тільки food
			Тип торгівлі: роздрібна
	Кількість кас: 1		
	Спеціалізований НЕ-МОЛОЧНИЙ кіоск/магазин	не-молочна спеціалізація (м'ясо, риба, сир, др.)	
		Тип обслуговування: через прилавок	
		Площа: до 100 кв.м.	
		Асортимент: вузько спеціалізований, тільки food	
Тип торгівлі: роздрібна			
Кількість кас: 1			
Національна ХоРеКа	(АЗС)	АЗС закупають продукцію для виготовлення їжі, напоїв з кави.	
	(Бар, спорт клуб)	Спорт клуби, бари які в своїй роботі не використовують усі групи товарів (масло, молоко, вершки).	
Локальна ХоРеКа	(Готелі, ресторани, кафе)	Готелі, ресторани, кафе, які використовують для виготовлення їжі всі групи товарів (масло, молоко, вершки)	
	(Кавові кіоски)	Малі мобільні торгові точки, що спеціалізуються на продажу кави	
ОПТ	Оптовики, перекупи	Клієнти, що закупають продукцію для перепродажу	
Виробництво	Виробничі підприємства	Клієнти, що закупають продукцію для виробництва кондитерських виробів, морозива тощо	

Проаналізуємо показники діяльності підприємства.

Таблиця 2.16

Динаміка результатів діяльності ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ»

Показник	2018	2019	Відхилення, млн. грн.	Темп росту, %	9 міс. 2020	Прогноз на 2020	Відхилення, млн. грн.	Темп росту, %
Дохід	9364	13697	4333	146,27	13355	17807	4110	130,01
Прибуток	596	911	315	152,85	711	948	37	104,06
Рентабельність реалізації	6,36	6,65	0,29	-	5,32	5,32	-1,33	-

Таким чином за 2019р. дохід підприємства збільшився на 4333 млн. грн., або на 46,27%, що обумовлено збільшенням попиту і розширенням асортименту. При цьому прибуток збільшився на 711 млн. грн., або на 52,85%, що зумовлено оновленням устаткування і зменшенням вартості виробництва. В результаті рентабельність реалізації збільшилась на 0,29%.

За 9 міс. 2020р. виробництво продовжило збільшуватись, що дозволяю прогнозувати дохід за 2020р. у розмірі 17807 млн. грн., або ж на 30,01%. При

цьому прогнозне значення прибутку становить 948 млн. грн., тобто зросте на 37 млн. грн., або на 4,06%. Рівень рентабельності реалізації при цьому прогнозується на рівні 5,32%, тобто нижче рівня 2019р. на 1,33%, що зумовлено збільшенням витрат на оплату праці та маркетинговими витратами.

Далі більш детально проаналізуємо дохід, прибуток і рентабельність у розрізі груп товарів.

Таблиця 2.17

Динаміка результатів діяльності ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» у розрізі груп товарів

Показник	2018	2019	Відхилення, млн. грн.	Темп росту, %	9 міс. 2020	Прогноз на 2020	Відхилення, млн. грн.	Темп росту, %
Дохід								
Масло	549	697	148	126,96	698	931	234	133,52
Вершки ультрапастеризовані	259	344	85	132,82	348	464	120	134,88
Молоко ультрапастеризоване	604	857	253	141,89	861	1148	291	133,96
Коктейль молочний	387	501	114	129,46	507	676	175	134,93
Рослинні замітники вершків	347	559	212	161,10	561	748	189	133,81
Молоко пастеризоване	2495	3625	1130	145,29	3633	4844	1219	133,63
Йогурт	817	1241	424	151,90	1245	1660	419	133,76
Кефір	1656	2431	775	146,80	2442	3256	825	133,94
Ряжанка	1043	1802	759	172,77	1754	2339	537	129,78
Сметана	1207	1640	433	135,87	1306	1742	102	106,20
Прибуток								
Масло	23	47	24	204,35	35	45	-2	95,74
Вершки ультрапастеризовані	14	22	8	157,14	18	23	1	104,55
Молоко ультрапастеризоване	35	54	19	154,29	49	61	7	112,96
Коктейль молочний	17	33	16	194,12	30	38	5	115,15
Рослинні замітники вершків	11	25	14	227,27	21	27	2	108,00
Молоко пастеризоване	184	254	70	137,91	236	271	17	106,80
Йогурт	55	87	32	157,95	75	84	-3	96,70
Кефір	121	141	20	116,53	136	175	34	124,11
Ряжанка	44	59	15	134,09	51	68	9	115,25
Сметана	92	189	97	205,85	60	156	-33	82,37
Рентабельність реалізації								
Масло	4,19	6,74	2,55	-	5,01	4,84	-1,91	-
Вершки ультрапастеризовані	5,41	6,40	0,99	-	5,17	4,96	-1,44	-
Молоко ультрапастеризоване	5,79	6,30	0,51	-	5,69	5,31	-0,99	-
Коктейль молочний	4,39	6,59	2,19	-	5,92	5,62	-0,97	-

Продовження таблиці 2.17

Рослинні замітники вершків	3,17	4,47	1,30	-	3,74	3,61	-0,86	-
Молоко пастеризоване	7,37	7,00	-0,37	-	6,50	5,59	-1,41	-
Йогурт	6,73	7,00	0,27	-	6,02	5,06	-1,94	-
Кефір	7,31	5,80	-1,51	-	5,57	5,37	-0,43	-
Ряжанка	4,22	3,27	-0,94	-	2,91	2,91	-0,37	-
Сметана	7,62	11,55	3,93	-	4,59	8,96	-2,59	-

З табл. 2.17 видно, що найбільший рівень доходу підприємство отримує від реалізації таких груп товарів, як молоко пастеризоване, кефір, ряжанка і сметана. По цих же групах продукції підприємство отримує і найбільш високий рівень прибутку. При цьому найбільш рентабельним є реалізація сметани, молока пастеризованого і йогуртів.

Структура реалізації по групах продукції представлена на рис. 2.1.

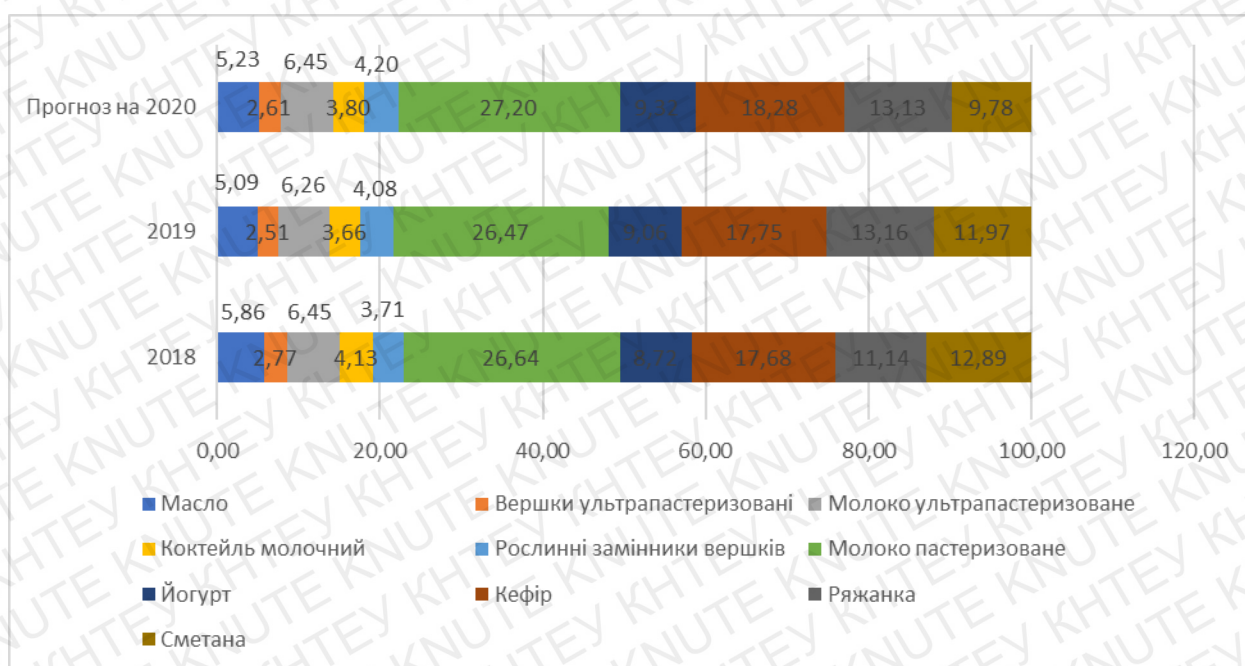


Рис. 2.1. Структура реалізації продукції по групах товарів ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ»

Таким чином, в структурі реалізації найбільшу долю займає реалізація пастеризованого молока і кефіру. У скупному об'ємі реалізації ці групи продукції займають більше 40%.

Проаналізуємо реалізацію продукції по регіонах України.

Таблиця 2.18

**Динаміка реалізації молочної продукції ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» по
регіонах України**

Показник	2018	2019	Відхилення, млн. грн.	Темп росту, %	9 міс. 2020	Прогноз на 2020	Відхилення, млн. грн.	Темп росту, %
Київ	475	535	60	112,63	650	867	332	161,99
Житомир	311	402	91	129,26	528	704	302	175,12
Рівне	259	316	57	122,01	379	505	189	159,92
Луцьк	231	317	86	137,23	415	553	236	174,55
Львів	359	458	99	127,58	569	759	301	165,65
Ужгород	115	151	36	131,30	187	249	98	165,12
Івано-Франківськ	126	149	23	118,25	201	268	119	179,87
Чернівці	139	174	35	125,18	225	300	126	172,41
Тернопіль	181	247	66	136,46	325	433	186	175,44
Хмельницький	175	299	124	170,86	379	505	206	169,01
Вінниця	274	358	84	130,66	436	581	223	162,38
Чернігів	269	366	97	136,06	472	629	263	171,95
Суми	297	347	50	116,84	405	540	193	155,62
Полтава	364	467	103	128,30	501	668	201	143,04
Черкаси	159	312	153	196,23	399	532	220	170,51
Кропивницький	164	275	111	167,68	344	459	184	166,79
Миколаїв	369	455	86	123,31	574	765	310	168,21
Одеса	411	518	107	126,03	598	797	279	153,93
Херсон	388	528	140	136,08	569	759	231	143,69
Запоріжжя	412	498	86	120,87	527	703	205	141,10
Дніпро	414	477	63	115,22	499	665	188	139,48
Харків	396	456	60	115,15	557	743	287	162,87
Луганськ	89	96	7	107,87	105	140	44	145,83
Донецьк	94	101	7	107,45	112	149	48	147,85
Крим	75	89	14	118,67	92	123	34	137,83
Експорт	2818	5306	2488	188,29	3307	4410	-896	83,11

Регіональна структура реалізації показує, що найбільший попит на продукцію спостерігається в Києві, Житомирі, Львові, Миколаєві, Одесі, Херсоні, Запоріжжі і Харкові.

Біля треті продукції реалізовується за кордоном, але кількість такої реалізованої продукції зменшується в сторону збільшення реалізації на внутрішньому ринку.

Структура реалізації молочної продукції ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» по регіонах України представлена на рис. 2.2, 2.3, 2.4.

Розглянемо канали продажу товарів підприємства (рис. 2.5).

За 9 місяців 2019р. продаж продукції збільшився по дистриб'юторам, по інших групах продаж знизився (рис. 2.6).

За 2020 р. продаж продукції збільшився по приватним покупцям, РЦ, по інших групах продаж знизився.

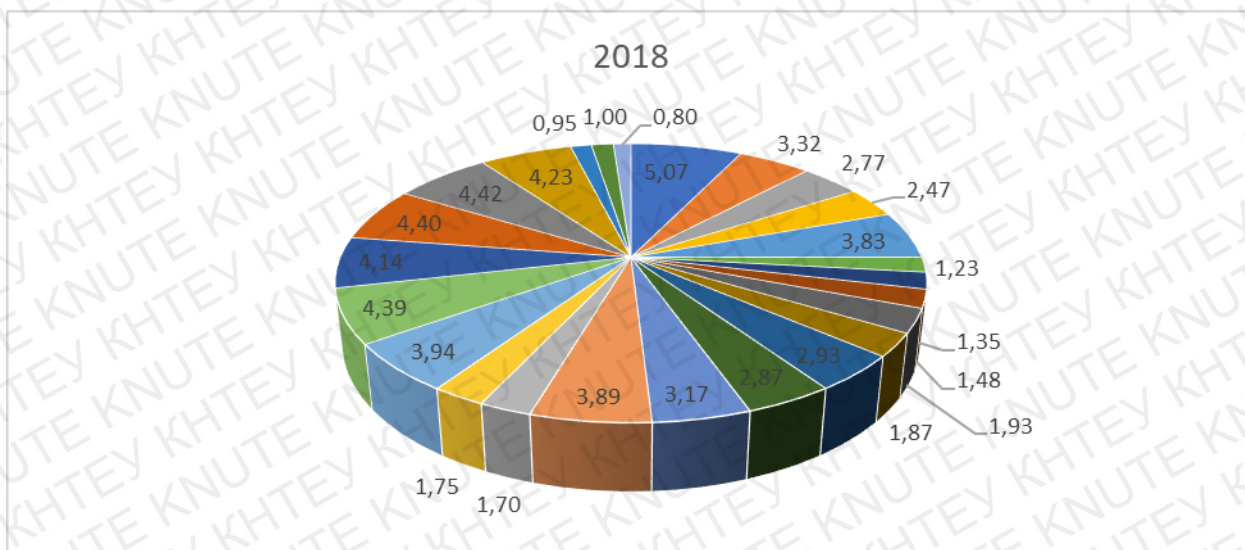


Рис. 2.2 Структура реалізації молочної продукції ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» по регіонах України у 2018 році

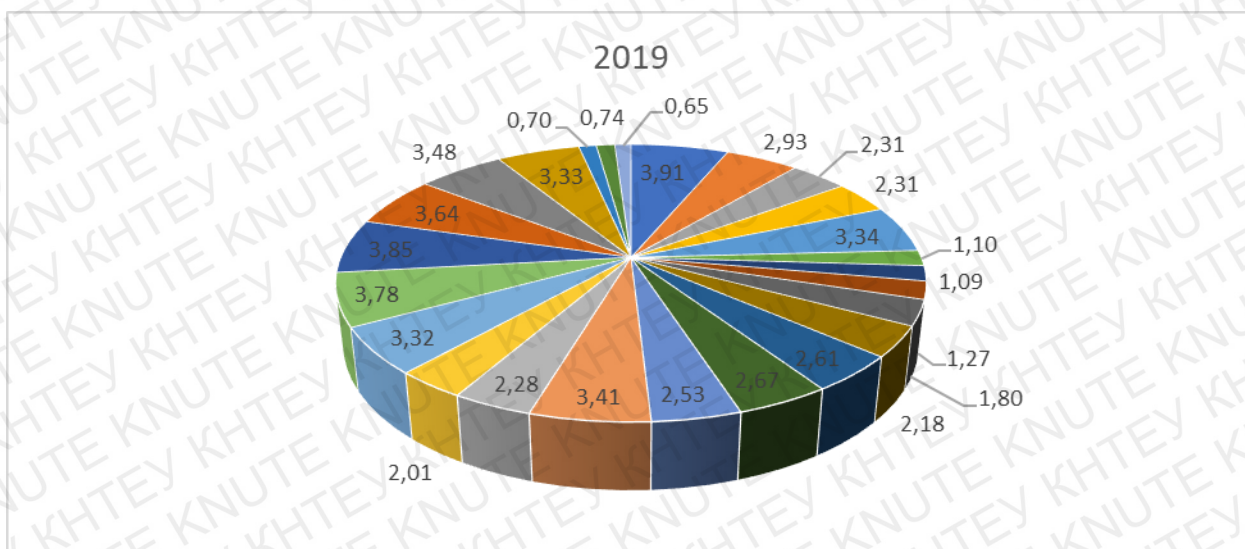


Рис. 2.3 Структура реалізації молочної продукції ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» по регіонах України у 2019 році

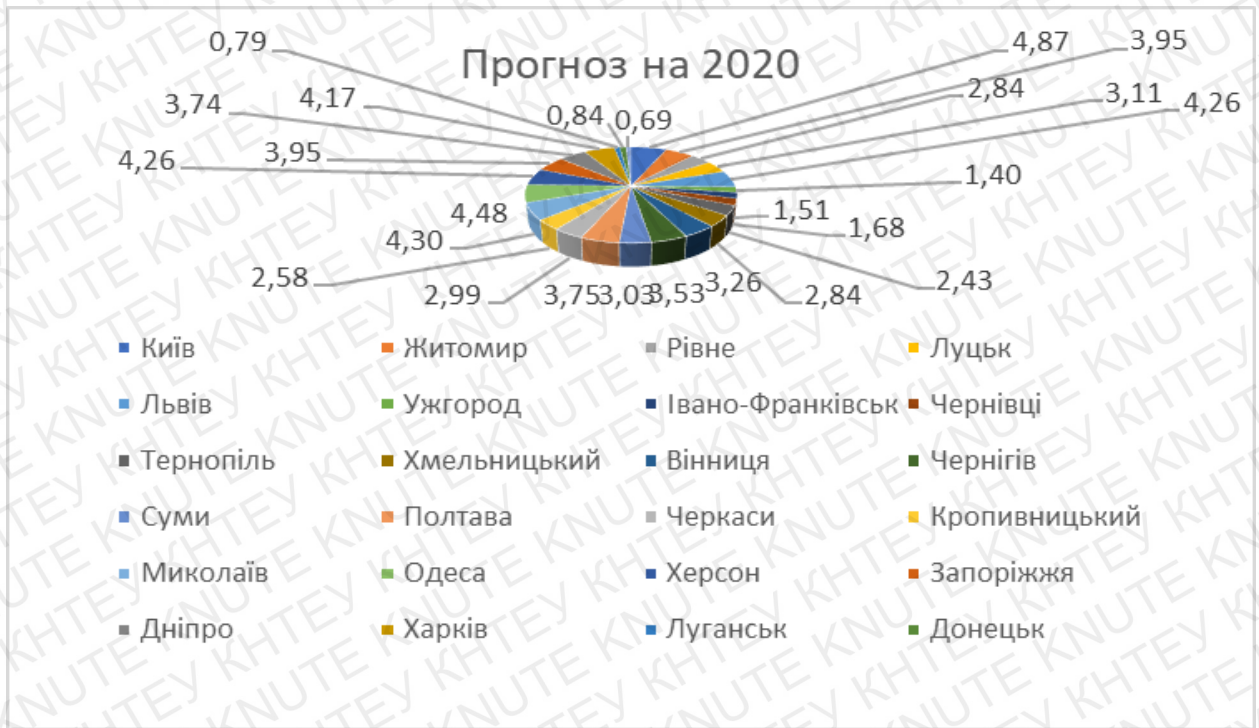


Рис. 2.4. Структура реалізації молочної продукції ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» по регіонах України у 2020 році

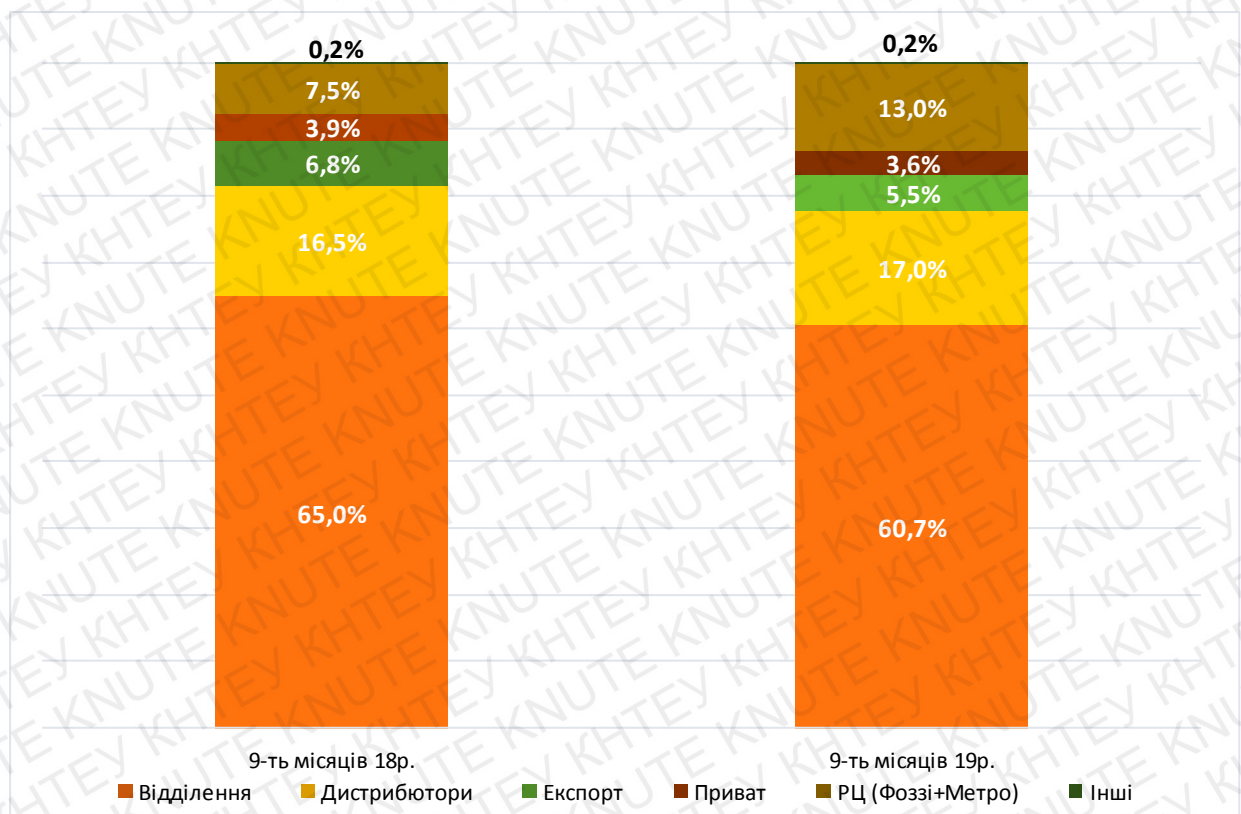


Рис. 2.5. Продаж молочної продукції ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» у розрізі реалізаторів у 2018-2019 рр.

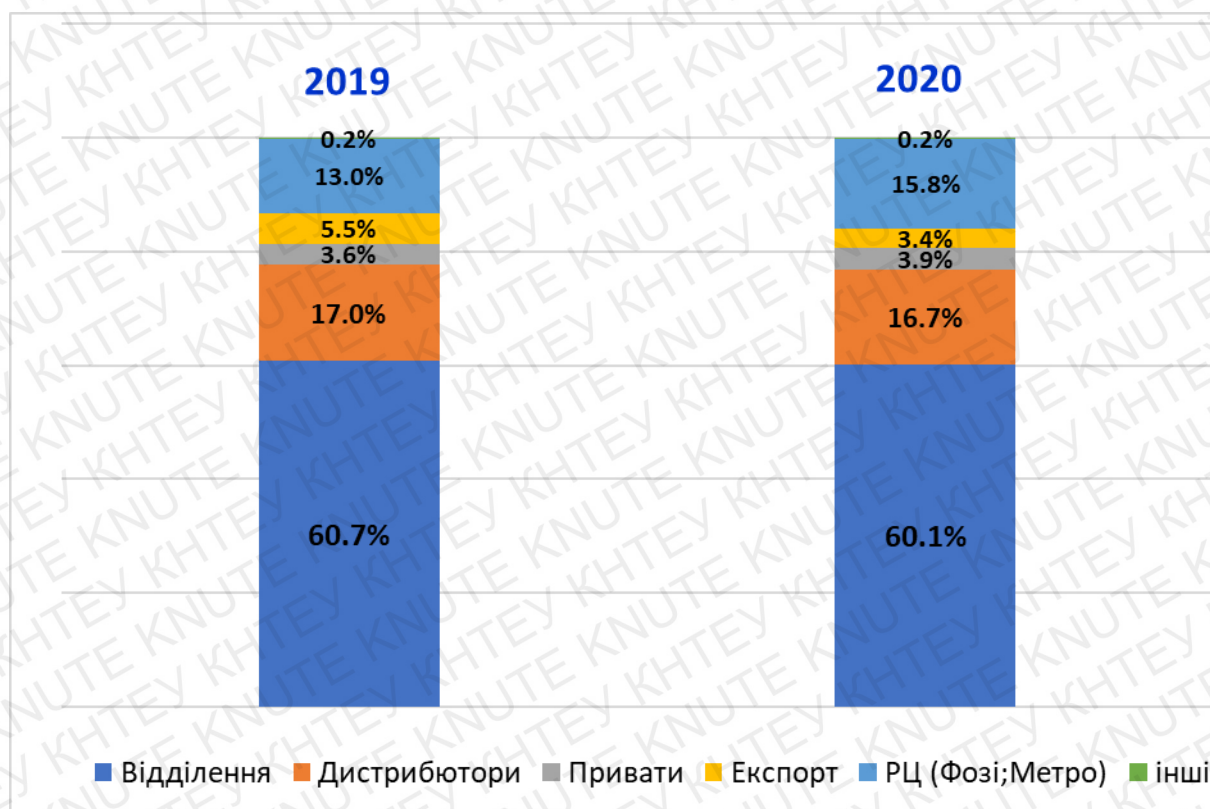


Рис. 2.6. Продаж товарів у розрізі реалізаторів у 2019-2020 рр.

Основними покупцями підприємства були обрані наступні торгові мережі: «АТБ», «Сільпо», «Ашан». Вони відображені в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Рейтингова оцінка основних покупців молочної продукції ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ»

Критерій оцінки посередника	«Сільпо»			«АТБ»			«Ашан»		
	Ранг	Ваговий коефіцієнт	Загальний рейтинг	Ранг	Ваговий коефіцієнт	Загальний рейтинг	Ранг	Ваговий коефіцієнт	Загальний рейтинг
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Надійність	5	0,13	0,65	4	0,13	0,52	4	0,13	0,52
2. Платоспроможність	5	0,17	0,85	5	0,17	0,85	4	0,17	0,68
3. Розвиненість мереж	5	0,08	0,4	4	0,08	0,32	4	0,08	0,32
4. Репутація	5	0,18	0,9	4	0,18	0,72	4	0,18	0,72
5. Умови зберігання	5	0,11	0,55	4	0,11	0,44	4	0,11	0,44

Продовження таблиці 2.19

6. Умови розрахунку	5	0,12	0,6	5	0,12	0,6	4	0,12	0,48
7. Фінансова стабільність	5	0,17	0,85	5	0,17	0,85	4	0,17	0,68
8. Додаткові послуги	5	0,04	0,2	5	0,04	0,2	4	0,04	0,16
Всього	-	1	5	-	1	4,5	-	1	4

Після проведеного аналізу (дані з табл. 2.19) можна зробити висновок, що із трьох покупців оптимальним посередником для компанії є «Сільпо», який має найвищий загальний рейтинг – 5.

Представимо данні анкетування покупців в 2020 р.

Таблиця 2.20

Дані опитування покупців молочної продукції ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ», %

Питання	Так	Не дуже	Ні	Всього
Чи задоволені Ви асортиментом?	30,00	66,00	4,00	100,00
Чи влаштовують Вас ціни?	62,00	30,00	8,00	100,00
Чи зручно Вам добиратися до складу?	84,00	14,00	2,00	100,00
Чи купуєте ви товари інших торговельних марок?	90,00	0,00	10,00	100,00
Чи подобається Вам система надання знижок?	76,00	16,00	8,00	100,00
Всього	68,40	25,20	6,40	

Отже, на поставлені питання респонденти відповіли позитивно в 171 випадках, що складає 68,4% можливих позитивних відповідей. Це говорить про те, що більшість оптових покупців задоволені співпрацею з ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» і лояльні до підприємства.

Третина респондентів задоволена асортиментом, але більше половини вважають, що асортимент недостатній. Це говорить про наявність проблем в управлінні асортиментною політикою і можливою втратою лояльності оптових покупців в результаті такої ситуації.

62% респондентів задоволені цінами, 30% - не задоволені. Це говорить про наявність загрози втрати лояльності, тобто при знаходженні конкурента зі

схожою продукцією 30% клієнтів може піти до нього, а значить підприємство може втратити 30% доходу в результаті зниження попиту.

84% респондентів задоволені розташуванням складу і зручністю під'їзду, що дозволяє припустити не дуже високу ймовірність втрати лояльності за даним критерієм.

90% респондентів відповіли, що співпраця з підприємством їх влаштовує більше, ніж з конкурентами, тобто швидше за все тільки 10% діючих покупців може відмовитися від співпраці з ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ».

76% респондентів задоволені системою знижок, 16% не надто задоволені, 8% не задоволені взагалі. Ситуація пояснюється швидше за все розмірами знижок для клієнтів з невеликими обсягами закупівлі, а також бажанням великих оптових покупців отримати ще більшу знижку.

Таким чином, в цілому можна зробити висновок, що лояльність покупців досить висока, але потрібно зробити систему знижок більш диференційованою, пропонувати клієнтам не тільки знижки, але і інші елементи підвищення лояльності.

Також респондентам було поставлено питання, що їх не влаштовує у співпраці з ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ». Результати відповідей представлені в табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Умови співпраці, які не влаштовують покупців молочної продукції ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ»

Відповідь	Число відповідей, %
Хотілося б мати більш високі знижки	33
Хотілося б більш широкий асортимент товарів	41
Хотілося б більш тривалий період оплати	45
Хотілося б менший відсоток передплати	50

Отже, незважаючи на задоволеність, здебільшого, покупців знижками, більше половини хотіло б отримувати більш високий відсоток. Також 82% респондентів вважає, що пропонований асортимент повністю або частково їх

влаштовує, але бажано його розширити. 90% опитаних покупців хоче більш тривалий період оплати товарів (зараз підприємство співпрацює на умовах відстрочення платежу на 10 днів). 100% опитаних просить менший відсоток передплати по товарах (зараз підприємство співпрацює на умовах передплати в розмірі 70%).

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» має широкий асортимент продукції, що реалізується через великі торгові магазини для споживачів, а також через оптових покупців для подальшого перепродажу. Також продукцію купують виробничі підприємства, роздрібні маленькі і середні магазини.

На підприємстві є узгоджений регламент роботи з покупцями, згідно якого торгові агенти мають при співпраці з оптовими та роздрібними покупцями виконувати певний алгоритм дій.

Для підвищення лояльності покупців ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» потрібно знизити рівень передплати і збільшити обсяги знижок, розширити асортимент і збільшити відстрочення платежу.

РОЗДІЛ 3.

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ В ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ»

3.1. Визначення цільових орієнтирів управління продажем товарів в ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ»

Докладний аналіз макро - і мікросередовища компанії дозволяє зробити висновки щодо потенційних загроз і можливостей, які компанія повинна враховувати у своїй діяльності.

Здійснивши попередній аналіз та отримавши певні результати, побудуємо матрицю SWOT, яка дозволяє на основі сильних і слабких сторін організації, її потенційних можливостей і загроз, що виникають ззовні, вибрати найбільш придатну стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Приведений нижче SWOT-аналіз складений у виді таблиці і містить не тільки перелік можливостей і погроз, а також перелік сильних і слабких сторін компанії.

Складена матриця SWOT-аналізу дозволяє сформулювати перелік першочергових заходів, що повинна провести компанія для удосконалювання системи управління підприємства.

Постачальники забезпечують підприємство сировиною, матеріалами, устаткуванням, енергетичними та паливними ресурсами. Кожне підприємство обирає самостійно постачальників. Відділ маркетингу ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» пильно відбирає постачальників за розробленою рейтинговою шкалою критерії відбору постачальників:

- приймається до уваги їх репутація,
- рівень кваліфікації персоналу
- можливості надання кредиту
- умови постачання
- оперативність
- можливий обсяг поставок

ціна та якість товару.

Таблиця 3.1

Матриця SWOT-аналізу ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	1. Великий досвід в організації персональних продажів 2. Високий рівень організації управлінського обліку 3. Наявність висококваліфікованого виробничого персоналу 4. Налагоджена система зв'язків з магазинами	1. Недостатній рівень клієнтського сервісу 2. Недостатній рівень розвитку каналів збуту 3. Середня позиція щодо частки ринку 4. Стиль керівництва і структура компанії неадекватні ринковій ситуації 5. Відсутність системи стратегічного планування
Можливості (O)	SO-стратегія	WO-стратегія
1. Розширення ринку послуг 2. Зміна суспільних стереотипів стосовно реклами 3. Збільшення купівельної спроможності населення 4. Збільшення кількості підприємницьких структур	1. Розширення номенклатури глазурованих сирків 2. Розвиток системи персональних продажів 3. Збільшення заключних договорів	1. Створення і поширення безкоштовних рекламно-інформаційних матеріалів про діяльність компанії та проведення рекламної кампанії 2. Створення єдиної служби маркетингу на підприємстві 3. Збільшення ринкової частки компанії за рахунок створення нових послуг і завоювання нових сегментів ринку
Погрози (T)	ST-стратегія	WT-стратегія
1. Уповільнення темпів економічного розвитку 2. Збільшення податкового преса 3. Розвиток технологій електронних комунікацій	1. Створення системи обліку зі зниження витрат	1. Розширення каналів товароруху 2. Створення системи зворотного зв'язку з клієнтами компанії 3. Розвиток технологій і продуктів

Для вирішення проблеми збитковості українських підприємств необхідно установити суб'єкт, що може безпосередньо впливати і виявляти зацікавленість в одержанні прибутку. Зацікавленість держави в збільшенні прибутку полягає у тому, що державний бюджет формується в основному з податків, стягнутих із прибутку підприємств та інших аналогічних джерел, які безпосередньо характеризують виробничо-комерційну діяльність

підприємств. Дійсно, основною ланкою в економіці держави є підприємство, як основний товаровиробник, що формує головні макроекономічні показники. Тому для того, щоб досягти реалізації першорядної мети підприємства – одержання прибутку, необхідно забезпечити зацікавленість усіх суб'єктів господарювання в її досягненні.

Для визначення можливих шляхів зниження витрат підприємства та зростання прибутку підприємство проводить маркетингові дослідження, в яких компанія збирає інформацію по таким об'єктам як: продуктові сегменти, конкуренти, споживчі сегменти тощо. Для дослідження споживачів ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» слід використати як кількісні так і якісні методи дослідження.

На сьогоднішній день основними цілями компанії ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» мають стати:

- максимізація поточного прибутку;
- збільшення частки ринку підприємства на 5-10% в рік;
- завоювання лідерства за якістю товарів.

Визначаючи ціну на певний вид товару підприємству слід враховувати основні фактори, які впливають на ціну: витрати на закупівлю товарів, витрати обігу, визначення попиту на товари та його еластичність.

Ціни на продукцію ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» є трохи вищими за середні по галузі, але, враховуючи високу якість та дещо нетрадиційний асортимент продукції, їх рівень поки що забезпечує конкурентоспроможність компанії.

З іншого боку високі ціни сприяють підвищенню дебіторської заборгованості компанії, адже не всі покупці мають змогу оплатити великі поставки дорогого товару в короткі терміни.

Стратегія і тактика управління дистриб'юторськими каналами.

Оскільки збутова політика ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» спрямована на реалізацію продукції через канали дистрибуції, то для вдосконалення збутової політики необхідно розробити стратегію управління

дистриб'юторськими каналами.

Питання управління дистриб'юторськими каналами є одними з ключових для ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ», оскільки ці канали виступають основними для компанії.

Для активізації збутової політики ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» необхідно, в першу чергу, посилити дії дистриб'юторів з розвитку продажів.

Оскільки ринок реалізації продукції не є специфічним, роздрібні торговці не прагнуть інвестувати в просування продукції, то необхідність стимулювання знаходиться в обов'язках продавця - ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ».

Саме введення додаткових стимулів може економічно виправдати спеціальні дії дистриб'ютора, на здійсненні яких наполягає компанія - ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ». Відмова ж від розгляду системи мотивації дистриб'ютора в даному випадку веде до порушення планів реалізації ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ», а то й до розриву відносин.

Ефективність мотиваційних схем для дистриб'ютора прямо залежить від етапу розвитку підприємства-оптовика (рис. 3.1)



Рис. 3.1. Фокус уваги ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» на різних етапах розвитку торгівлі

На першому етапі фокус уваги ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» повинен бути спрямований на дистриб'юторів. На даному етапі розвитку дистриб'ютор сприймається ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» як «торговельний об'єкт» (ТО). Відповідно, основне завдання дистриб'ютора - «закупи якомога більше, продай скільки зможеш». Дії, тобто кроки по досягненню поставленої

мети спрямовані саме на «завантаження складу дистриб'ютора».

Мета розробки системи мотивації дистриб'юторів ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» - привернути увагу дистриб'ютора до стратегічних, тактичних і оперативних цілей компанії. Про це важливо пам'ятати, оскільки система мотивації може бути сформована і самим дистриб'ютором в односторонньому порядку, що, очевидно, призведе до зниження ефективності співпраці для ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ».

В роботі ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ», як зазначалося вище, використовуються прямі знижки дистриб'юторам.

Крім прямих знижок, ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» слід використовувати поворотні знижки, або ребейти. Вони мають на увазі повернення ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» дистриб'ютору суми знижки, розрахованої від обсягу закупівель звітного періоду.

Використання поворотної знижки виправдано в поєднанні з постановкою пов'язаною завдання. При цьому знижка повертається за умови її виконання. На відміну від практики використання прямої знижки завдання не може бути миттєвою - вона вирішується протягом деякого періоду часу (наприклад, у разі, якщо мова йде про обсяг закупівель).

Зазвичай поворотну знижку поєднують із завданням обов'язковій закупівлі встановленого обсягу певних товарів, що вимагають просування, за деякий період (місяць або квартал). У разі виконання планки обсягу закупівлі (таргета) поворотна знижка розраховується і зараховується дистриб'ютору.

Позитивною властивістю такої знижки є сильна мотивація дистриб'ютора на виконання завдання в разі, якщо планка встановлена коректно, тобто досяжна. Якщо робота над виконанням завдання розпочато, прагнення досягти планки виявляється тим сильніше, ніж великі зусилля по досягненню вже докладено.

Для заохочення виконання інших завдань, не пов'язаних прямо з закупівлею товару, ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» краще використовувати звичайну грошову премію. Вона ефективно працює в разі, якщо критерії її

отримання чітко визначені і бажано - в числовому вираженні.

ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» можна преміювати дистриб'юторів за такими критеріями, як широта закупаваного асортименту, сталість обсягів закупівель товару, позитивні для ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» зміни структури продажів в перерізі по сегментах ринку, наприклад, збільшення частки регіональних клієнтів, досягнення видатних показників в будь-якої з областей співробітництва і т. д. Премія є по суті загальним випадком поворотної знижки, наслідуючи її особливості.

На другому етапі є історія співпраці ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» з дистриб'юторами (історія продажів), дані про території (кількість ТТ, можливість розділити їх за сегментами). ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» вже розуміє, що дистриб'ютор не «їсть продукт», а продає його далі, і щоб збільшити відвантаження дистриб'ютору, треба управляти відвантаженнями від нього. Фокус уваги зміщується на торгові точки. Виникають плани продажів. Завдання дистриб'ютора - «продай стільки, скільки потрібно - виконай план будь-яку ціну!». Як інструмент виконання планів починають використовувати якісні показники роботи з територією: «покриття» і «присутність». Завдання дистриб'ютора - «виконай план шляхом виконання якісного і кількісних показників дистрибуції». Саме на цьому етапі найбільш часто використовується маркетингові PUSH-програми (трансформація знижок в бонуси за виконання певних завдань) і різні компенсації маркетингових витрат.

Зазначені програми діють абсолютно аналогічним поворотної знижку і грошової премії чином, але, крім стимулювання виконання конкретного завдання, підвищують ще й загальну лояльність дистриб'ютора, так як вносять ігровий, неформальний і розважальний елемент у відносини.

Очевидно, що зазначені елементи не можуть переважати у відносинах, і не дивлячись на велику універсальність, ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» не слід використовувати маркетингові push-програми як єдину і повну альтернативу поворотної знижку і грошової премії. Тим більше не слід цього робити у

випадках, коли величини преміальних сум значні.

У складі маркетингової політики підприємства доцільним у короткостроковій перспективі є здійснення ефективної маркетингової політики у сфері збуту, а саме надання знижок постійним та оптовим клієнтам, преміювання покупців та ін. Такий захід доцільно проводити постійно. Для зменшення рівня дебіторської заборгованості слід оптимізувати наявну систему знижок для покупців товарів ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ». Запропонуємо наступну систему знижок:

1. Дистриб'юційна знижка, що залежить від виконання планів:

- при виконанні місячного плану – 13%;
- при виконанні квартального плану – +2 % до відсотків за виконання місячного плану;
- при виконанні річного плану – +4-5 % до відсотків за виконання квартального плану.

2. Знижка при попередній оплаті:

- від 10000 до 50000 грн – 2%;
- від 50000 до 100000 грн – 4%;
- та від 100000 грн і більше – 5%.

3. Знижка при продажі за готівку:

- від 10000 до 50000 грн – 2%;
- від 50000 до 100000 грн – 4%.

Такі заходи дозволять збільшити притік грошових коштів до підприємства, зменшити рівень дебіторської заборгованості та скоротити рівень короткострокових зобов'язань.

Формування зв'язків з клієнтами.

ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» також широко можуть застосовуються і маркетингові PULL-програми, у фокусі уваги яких знаходяться рядові співробітники - зазвичай менеджери із закупівель або продавці дистриб'ютора. Будучи адаптованими до потреб та інтересів останніх, програми ефективно стимулюють конкретних співробітників компанії-

дистриб'ютора, щоб вони докладали максимум зусиль по досягненню мети, поставленої цілі.

При використанні програми для стимулювання праці лінійних співробітників в якості критеріїв, до яких прив'язана винагорода, слід вибирати найпростіші показники, такі як обсяг закупівель або обсяг продажів певних товарних груп або товарів.

Важливо розуміти, що цей тип програм повинен бути обов'язково належним чином анонсований, оскільки в іншому випадку подібна програма буде виглядати в очах дистриб'ютора натуральним відкотом

Крім того, якщо при стимулюванні продавців зазвичай не виникає ніяких питань, то преференції менеджерам із закупівель часто зі зрозумілих причин не викликають схвалення дистриб'ютора. На жаль, у відділах продажів більшості компаній існує природна нерівномірність показників, за якими оцінюється робота продавців, а тому виробнику не вдається забезпечити одно високу зацікавленість останніх брати участь в програмі. Проте подібні програми досить популярні як серед оптових компаній, так і серед дистриб'юторів. Їх впровадження і використання можливо і в практиці ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ».

На третьому етапі ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» переходить від управління продуктом до управління споживчим попитом. Цей перехід характеризується концентрацією на якісних показниках роботи з територією і створенням інформаційного потоку про рух продукту з ТТ, тобто фокус уваги переміщається на кінцевого споживача. На даному етапі завдання дистриб'ютора не продавати, а розподіляти продукт і створити інформаційний потік, тобто у дистриб'ютора оцінюється тільки якісне функціонування ланцюга розподілу і достовірність інформаційного потоку про рух продукту з ТО. І саме на цьому етапі набувають чинності «Нематеріальні» мотивуючі фактори. Тісна інтеграція бізнесу ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» та дистриб'ютора, їх інформаційних систем і бізнес-процесів гарантує дистриб'ютору перспективи співпраці. Дана гарантія дозволяє дистриб'ютору

концентрувати свою увагу на розвитку своєї системи продажів і вдосконаленні бізнес-процесів. Саме на цьому етапі найбільш ефективним є застосування організаційних мотивуючих чинників - навчання ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» персоналу дистриб'ютора, надання нових технологій в організації бізнес-процесів продажів, логістики є дуже потужним мотивуючим фактором.

У разі використання ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» організаційних мотивуючих чинників мова йде перш за все про кадрову підтримку дистриб'ютора - про виділення співробітників ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ», чийми завданнями є сприяння роботі дистриб'ютора. Це може бути, наприклад:

- група з розвитку каналу, що займається пошуком нових клієнтів і спрямовує їх до дистриб'юторів;
- співробітники, що відповідають за швидке вирішення питань, що виникають у дистриб'ютора;
- інформаційна підтримка клієнтів, які виробляють закупівлі у дистриб'ютора.

Другим способом стимулювання ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» дистриб'ютора на збільшення продажів і загальне більш розвинутою напрямки є пропозиція йому додаткових інструментів продажів, таких як всілякі онлайн-системи, що надають замовникам відомості про дистриб'юторів, їх контактну інформацію, цінову політику та ін. Цей напрямок слід визнати одним з найбільш перспективних, що ведуть до серйозного зрощення бізнесів партнерів на технологічному рівні.

Результати проведеного аналізу господарської діяльності підприємства і ідентифікованих ризиків дозволили сформулювати наступні рекомендації:

- для зниження ризику неплатоспроможності покращити управління дебіторською заборгованістю шляхом впровадження системи резервування і факторингу;

- для зниження ризиків, пов'язаних із постачанням продукції, змінити систему управління запасами;
- для зниження ризиків перевищення вартості сировини і матеріалів покращити управління закупівлями.

Розглянемо рекомендації докладніше.

1. Для покращення системи управління запасами пропонується використання системи управління запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями.

2. Для покращення управління дебіторською заборгованістю використати страхування за допомогою факторингу. У здійсненні факторингової угоди беруть участь три сторони:

- фактор - посередник, в якості якого може виступати комерційний банк або спеціалізована факторингова компанія;
- постачальник;
- покупець.

Фінансові відносини в рамках факторингу закріплюються договором факторингу, в якому визначається конкретний вид фінансування, що відображає інтереси сторін в рамках чинного законодавства.

Кошти, що направляються на створення резерву сумнівних боргів, є позареалізаційними витратами, тобто зменшують розмір податку з прибутку. Якщо резерв не було використано протягом наступного за його створенням року, то він приєднується до оподаткованого прибутку.

Резерви по сумнівних боргах можуть створюватися не обов'язково в кінці року, але повинні бути дотримані наступні умови:

- проведення інвентаризації дебіторської заборгованості;
- виявлення в ході інвентаризації сумнівних боргів;
- періодичність інвентаризації дебіторської заборгованості та порядок створення резерву по сумнівних боргах повинні бути затверджені в обліковій політиці організації.

Сформований резерв використовується в наступному звітному році при списанні дебіторської заборгованості, за якою минув строк позовної давності, або якщо ця заборгованість визнається нереальною для стягнення до закінчення терміну позовної давності.

Заборгованість списується окремо по кожному зобов'язанню за умови:

- проведення інвентаризації дебіторської заборгованості;
- складання письмового обґрунтування необхідності списання заборгованості;
- формування наказу (розпорядження) керівника організації про списання заборгованості.

Дебіторська заборгованість для цілей створення резерву повинна розділятися на нормальну і сумнівну заборгованість.

Розрахунок резерву проводиться множенням дебіторської заборгованості певної групи на встановлений відсоток резервування. Ставки відсотка резервування встановлюються керівництвом компанії і переглядаються щорічно, в залежності від результатів і аналізу «збирання» заборгованості.

Відсотки резервування на 2021 рік представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Відсотки резервування для різних груп рахунків дебіторської заборгованості в 2021.,%

Групи рахунків	Відсоток резервування
Менше 30 днів	1 %
Від 30 до 60 днів	5%
Від 60 до 90 днів	20%
Від 90 до 180 днів	30%
Більше 180 днів	100%

У тому випадку, якщо встановлений відсоток резервування не відповідає умовам взаєморозрахунків і специфіці взаємин з певним замовником, керівництво компанії може прийняти рішення або про застосування особливого відсотка резервування по взаєморозрахунках з

даним замовником, або виключити заборгованість даного замовника при визначенні бази розрахунку резерву.

3. З метою зниження ризиків, пов'язаних із постачанням, необхідно удосконалення політики відбору постачальників.

На підприємстві відсутня розроблена схема відбору постачальників, тому рекомендується використовувати наступний алгоритм вибору постачальника рис. 3.2.



Рис. 3.2. Схема відбору постачальників сировини, рекомендована для впровадження в ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ»

Дана схема дозволить більш якісно організувати процес відбору постачальників, з урахуванням якості сировини, цінової політики, кредитної політики тощо.

Розглянемо діючих постачальників сировини і матеріалів з метою визначення найбільш дешевих шляхів забезпечення підприємства продукцією.

Для порівняння недостатньо спиратися тільки на закупівельні ціни. Слід враховувати виплату відсотків банку за взяття кредиту для готівкової

оплати. Згідно з угодою з банком, відсоток за кредит дорівнює 20%. Величина банківського відсотка розраховується за формулою:

$$A = K * Д / 360 * С / 100, \quad (1)$$

де К - величина кредиту;

Д - число днів в році, на яке береться кредит;

С - відсоткова ставка по кредиту.

Аналіз представлений в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Комплексна оцінка постачальника за критерієм фінансового ризику

Умова поставки	Значення, тис. грн.
Постачальник 1 Форма оплати: безготівковий розрахунок. Термін оплати: 21 день. Ціна 1 партії - 4% знижки + транспортні послуги ЦІНА ЗАКУПІВЛІ	200,0 $200,0 * 4 / 100 = 8$ 0,15 $200,0 - 8 + 0,15 = 192,15$
Постачальник 2 Форма оплати: безготівковий розрахунок. Термін оплати: 21 день. Транспортні витрати включені. Ціна 1 партії - 2,5 % знижки + відсоток по кредиту ЦІНА ЗАКУПІВЛІ	180 $180 * 2,5 / 100 = 4,5$ $180 * 21 / 360 * 20 / 100 = 2,1$ $180 - 4,5 + 2,1 = 177,6$
Постачальник 3 Форма оплати: безготівковий розрахунок. Термін оплати: 21 день. Ціна 1 партії - 5 % знижки + 3 % від суми замовлення за транспортні послуги ЦІНА ЗАКУПІВЛІ	230 $230 * 5 / 100 = 11,5$ $230 * 3 / 100 = 6,9$ $230 - 11,5 + 6,9 = 225,4$
Постачальник 4 Форма оплати: безготівковий розрахунок. Термін оплати: 21 день. Транспортні витрати включені. Ціна 1 партії - 5 % знижки + відсоток по кредиту ЦІНА ЗАКУПІВЛІ	220 $220 * 5 / 100 = 11$ $220 * 21 / 360 * 20 / 100 = 2,57$ $220 - 11 + 2,57 = 211,57$

Таким чином, можемо зробити висновки, що Постачальник № 1 став менш вигідним постачальником. Його можна замінити Постачальником № 2, який поставляє такий же матеріал. Те, що для співпраці з цією організацією буде потрібно взяття кредиту для передплати не складає проблеми, так як навіть з урахуванням відсотків витрати на придбання матеріалів будуть менше на $192,15 - 177,6 = 14,55$ тис. грн. (або на $177,6 / 192,15 * 100 - 100 = 7,57\%$).

Комплексна оцінка сировини за критерієм якості:

Таблиця 3.4

Вагові коефіцієнти параметрів оцінки сировини за критерієм «Якість»

Параметри	Оцінка за цим параметром				Вага данного параметра	Складові оцінки			
	1	2	3	4		1	2	3	4
Якість виготовлення	4	5	5	5	0,14	$4*0,14 = 0,56$	$5*0,14 = 0,7$	$5*0,14 = 0,7$	$5*0,14 = 0,7$
«Родзинка»	3	5	5	5	0,20	$3*0,2 = 0,6$	$5*0,2 = 1,0$	$5*0,2 = 1,0$	$5*0,2 = 1,0$
Надійність	4	5	5	4	0,08	$4*0,08 = 0,32$	$5*0,08 = 0,40$	$5*0,08 = 0,40$	$4*0,08 = 0,32$
Наявність браку	3	5	5	4	0,13	$3*0,13 = 0,39$	$5*0,13 = 0,65$	$5*0,13 = 0,65$	$4*0,13 = 0,52$
Відчуття при дотику	3	5	4	4	0,10	$3*0,1 = 0,3$	$5*0,1 = 0,5$	$4*0,1 = 0,4$	$4*0,1 = 0,4$
Сервіс	4	5	5	4	0,08	$4*0,08 = 0,32$	$5*0,08 = 0,4$	$5*0,08 = 0,4$	$4*0,08 = 0,32$
Зовнішній вигляд	4	5	5	5	0,15	$4*0,15 = 0,6$	$5*0,15 = 0,75$	$5*0,15 = 0,75$	$5*0,15 = 0,75$
Визнаність	3	4	5	5	0,07	$3*0,07 = 0,21$	$4*0,07 = 0,28$	$5*0,07 = 0,35$	$5*0,07 = 0,35$
Склад	4	4	4	4	0,05	$4*0,05 = 0,2$	$4*0,05 = 0,2$	$4*0,05 = 0,2$	$4*0,05 = 0,2$
Всього	x	X	x	X	1,0	3,5	4,88	4,85	4,56

В табл. 3.4:

- 1 – Постачальник № 1.
- 2 – Постачальник № 2.
- 3 – Постачальник № 3.
- 4 – Постачальник № 4.

Виходячи з даних таблиці 3.4 видно, що лідером, хоча і з маленькою перевагою, є Постачальник № 2. Четверта позиція Постачальника № 1 говорить про те, що підприємству варто задуматися про зміну цього постачальника на іншого - в даному випадку на Постачальника № 2.

Дані заходи сприятимуть підвищенню прибутку підприємства та відповідно зростанню ефективності діяльності досліджуваного підприємства в цілому.

3.2. Обґрунтування та розробка плану заходів зі стимулювання та активізації продажу товарів

Після розгляду стратегічних напрямків вдосконалення збутової політики ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» проведемо формування практичних кроків її реалізації.

У табл. 3.5 представимо загальний план реалізації програми стимулювання продажів ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ», спрямованої на дистриб'юторів.

Таблиця 3.5

План реалізації програми стимулювання продажів ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ», спрямованої на дистриб'юторів

Підготовка програми	Збір базових фактів, порівняння ефективності продажів компанії і конкурентів, формування проектної команди. Визначаються основні проблеми організації процесу продажів і проводяться зміни, спрямовані на їх оптимізацію.
Пілотний проект	Пропоновані зміни тестуються на обмеженому числі торгових точок. Основне завдання - «обкатка» нового процесу і підготовка до його поширення на всі точки продажів.
Розгортання	Здійснюється циклами по 6-8 тижнів. Агенти з продажу виробляють індивідуальні плани дій, спрямовані на підвищення ефективності кожного з них, із зазначенням цільових показників продажів.
Контроль	Необхідний для відстеження результатів впровадження програми і мотивування співробітників. Ключовий фактор тут - простота, зрозумілість і прозорість системи контролю.
Закріплення результатів	Проводиться постійно і полягає в побудові систем підтримки (система залучення, навчання та підвищення кваліфікації співробітників, інформаційні та адміністративні системи).

При формуванні стратегії збуту ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» необхідно використовувати принципи, що сприяють вибору методів стимулювання продажів представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Методи стимулювання продажів, рекомендовані для ТОВ ФІРМА
«ЛЮСТДОРФ»**

Вид стимулювання	Результат
Знижки за кількість продукції, що закуповується	Найбільш потужний стимул для дилера, дистриб'ютора або роздрібного торговця збільшувати обсяг закупівель.
Конкурси, змагання	Пропонуються для збільшення викладки або залучення до участі в промо-акціях. Найбільш ефективні по відношенню до дрібних фірм, проте здатні привернути увагу навіть дуже великих роздрібних торговців, якщо пропозиції, підкріплені ефективним маркетингом, направляти безпосередньо на даного покупця в певному регіоні. Можуть бути не найдорожчими методами стимулювання. Легко проводяться: наприклад, досить задати питання про свій продукт і виявити переможця.
Конкурси з оформлення рекламних стендів	Заохочують установку і привертають увагу до стендів від імені постачальників.
Спеціальне ціноутворення, торгова винагорода	Викладення товару на звичайних полицях в роздрібній торгівлі не підходить для нових продуктів. Можливо, дистриб'юторів або роздрібних торговців необхідно заохотити спеціальним ціноутворенням, відповідними знижками або торговими винагородами за розміщення.
Проведення презентацій	Перевірений спосіб співпраці з дилерами, дистриб'юторами, роздрібними торговцями, які шукають шляхи збільшення числа покупців або проводять власні презентації. Допомагають просувати новий товар, особливо в торгових центрах або на громадських заходах, які приваблюють потрібну аудиторію. Презентація спонукає роздрібного торговця розміщувати товар на центральному стенді, якщо ймовірність збільшення продажів і поповнення запасів гарантовані.

Для оцінки рекомендацій була сформована експертна група, у складі якої Генеральний директор підприємства, бухгалтер, директор зі збуту (табл. 3.7).

Для визначення ступеня узгодженості учасників необхідно знайти коефіцієнт конкордації, який обчислюється за формулою:

$$W_k = \frac{12 \sum (y_n - 0.5m(n+1))^2}{m^2(n^3 - n)}$$

$$W_k = 12 \times ((10 - 0,5 \times 3 \times 5)^2 + (8 - 0,5 \times 3 \times 5)^2 + (3 - 0,5 \times 3 \times 5)^2 + (9 - 0,5 \times 3 \times 5)^2) / (3^2 \times (4^3 - 4)) = 12 \times (6,25 + 0,25 + 20,25 + 2,25) / 540 = 0,7$$

(ступінь узгодженості вважається гарним при $W_k = 0,7-0,8$)

Отримане значення коефіцієнта конкордації свідчить про повну згоду експертів між собою в тому, що запропоновані рекомендації відповідають цілям підприємства і підвищують лояльність оптових покупців.

З урахуванням досягнення плану зростання частки підприємства на ринку хоча б на 5%, дохід підприємства у 2021р. становитиме $17807 * 1,05 = 18697$ млн. грн.

Таблиця 3.7

**Експертна оцінка рекомендацій, щодо стимулювання продажів в ТОВ
ФІРМА «ЛЮСТДОРФ»**

Експерт	Асортимент	Дохід	Прибуток	Рентабельність
Генеральний директор	4	3	1	2
Бухгалтер-економіст	4	2	1	3
Директор збуту	2	3	1	4
Σ у	10	8	3	9
Усередн. оцінка	3,3	2,7	1	3
Ранг	4	2	1	3

Сформуємо висновки по 3 розділу.

Отже, на сучасному етапі стимулювання збуту продукції грає важливу роль для успішної діяльності ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ». Збільшення конкуренції змушує підприємства-оптовиків на дедалі більші поступки дистриб'юторам і посередникам в збуті своєї продукції за допомогою стимулювання. Стимулювання збуту доповнює інші відомі методи вдосконалення політики продажів, використовує різноманітні засоби активного впливу, які здатні прискорити відповідну реакцію ринку. Об'єктом стимулювання можуть бути покупці, посередники і торговий персонал фірми. Засоби стимулювання збуту щодо кожного з них, як правило, різні.

Стимулювання збуту для ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» має:

1. Виступати інструментом, який застосовується для підвищення темпів реалізації продукції.

2. Включати в себе прямий спонукальний мотив (гроші, призи, додаткові товари або спеціалізовану інформацію), що дає додаткову мотивацію, щоб купити продукцію.

3. Надавати можливість використання даного інструменту просування на будь-якому етапі проходження товару по ринковому ланцюгу: від ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» до дистриб'ютора, від дистриб'ютора до роздрібного торговця, від роздрібного торговця до споживача, або від дистриб'ютора до споживача.

Важливим для вдосконалення збутової політики ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» виступає формування ефективної системи просування продукції як для великих дистриб'юторів, так і для дрібнооптових посередників.

Цілями удосконалення організації збутової політики і стимулювання дрібнооптових і оптових посередників ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» повинні стати:

1. Заохочення збільшення обсягу збуту.
2. Стимулювання замовлення максимальних за обсягом партій товару на реалізацію.
3. Зниження сезонних коливань в надходженні замовлень від посередників.

Запропоновані заходи сприятимуть активізації продажу товарів в ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ».

ВИСНОВКИ

1. За результатами проведеного дослідження щодо управління продажем товарів підприємством оптової торгівлі ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» ми дійшли висновку, що організація та технологія продажу товарів є найважливішим завершальним етапом роботи підприємств торгівлі, тому що від неї залежить ефективність всієї комерційної діяльності. Оптова торгівля дає змогу підприємствам отримати необхідний прибуток, задовольнити попит на товари населення і є найбільш важливою складовою процесу товаропостачання покупцю. Її раціональна організація і вдосконалення відповідно до потреб ринку є гарантією ефективності і стійкості роботи підприємств торгівлі. Оптова торгівля як жодна інша ланка, що пов'язана з реалізацією товарів, здатна активно регулювати регіональні та галузеві ринки за рахунок накопичення і переміщення товарів. Вона зв'язує практично всі галузі економіки, всі підприємства та організації, що здійснюють матеріальне виробництво і товарний обіг.

2. Дослідивши конкурентні позиції ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ», можемо сказати, що це сучасна динамічна компанія, один з найбільших виробників молочної продукції в Україні. Цілями споживача є отримання якісного товару для того, щоб була змога виготовити такі товари, що відповідають діючим стандартам виробництва, тому реалізація виконання такої цілі споживача покладена на виробника і закладена у функцію товару. Найбільш перспективними сегментами для компанії є високоякісні види продукції. Таким чином, ринок молочної продукції є високо конкурентним, в світовому масштабі конкуренція є локальною.

3. Проаналізувавши ефективність управління продажем товарів на підприємстві ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ», можемо зробити висновок, що компанія має широкий асортимент продукції, яка реалізується через великі торгові магазини для споживачів, а також через оптових покупців для подальшого перепродажу. На підприємстві є узгоджений регламент роботи з покупцями, згідно якого торгові агенти мають при співпраці з оптовими та

роздрібними покупцями виконувати певний алгоритм дій. Для підвищення лояльності покупців ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ» потрібно знизити рівень передплати і збільшити обсяги знижок, розширити асортимент і збільшити відстрочення платежу.

4. За докладним аналізом визначення цільових орієнтирів управління продажем товарів, можемо зробити висновок, щодо потенційних загроз і можливостей, які компанія повинна враховувати у своїй діяльності. Для активізації збутової політики підприємству необхідно, в першу чергу, посилити дії дистриб'юторів з розвитку продажів, оскільки ринок реалізації продукції не є специфічним, роздрібні торговці не прагнуть інвестувати просування продукції. Саме введення додаткових стимулів може економічно виправдати спеціальні дії дистриб'ютора, на здійсненні яких наполягає компанія - ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ». Підприємство також може застосовувати і маркетингові PULL-програми, у фокусі уваги яких знаходяться рядові співробітники - зазвичай менеджери із закупівель або продавці дистриб'ютора. Будучи адаптованими до потреб та інтересів, програми ефективно стимулюють конкретних співробітників компанії-дистриб'ютора, щоб вони докладали максимум зусиль по досягненню мети, поставленої цілі.

5. На сучасному етапі стимулювання збуту продукції грає важливу роль для успішної діяльності ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ». Збільшення конкуренції змушує підприємства-оптовиків на дедалі більші вчинки дистриб'юторів і посередників в збуті своєї продукції за допомогою стимулювання. Стимулювання збуту доповнює інші відомі методи вдосконалення політики продажів, використовує різноманітні засоби активного впливу, які здатні прискорити відповідну реакцію ринку. Цілями удосконалення організації збутової політики і стимулювання дрібнооптових і оптових посередників підприємства повинні бути: заохочення збільшення обсягу збуту, стимулювання замовлення максимальних за обсягом партій товару на реалізацію, зниження сезонних коливань в надходженні замовлень

від посередників. Тож всі вищепераховані та запропоновані заходи сприятимуть активізації продажу товарів в ТОВ ФІРМА «ЛЮСТДОРФ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Половцева, Ф. П. Коммерческая деятельность: Учебник / Ф.П. Половцева. - 2-е изд. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 224 с.
2. Григорьев М.Н. Маркетинг. Учебник для прикладного бакалавриата, 5-е изд., перераб. и доп., Сер. 60. Бакалавр. Прикладной курс – М., 2015 – 559с.
3. Иванов Г.Г., Никишин А.Ф., Шипилова С.С.: Оптовая торговля: учебное пособие. – М: ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2013. – 96с.
4. Егоров, В.Ф. Организация торговли: Учебник для вузов. - СПб.: Питер, 2006. – 352с.
5. Компанія «Люстдорф» – виробники молочної продукції в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: Про нас компанія «Люстдорф» (loostdorf.com).
6. Тенденції та пріоритети провідних торговельних мереж в управлінні продажем товарів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: 24.pdf (ej.kherson.ua)
7. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
8. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства: підручник/Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. – К.: Хрещатик, 1999
9. Балабанова Л.В., Германчук А.М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика. - Навчальний посібник. - К.: ВД «Професіонал», 2004. - 288с.
10. Наукові підходи та практичні аспекти оптимізації асортименту продуктів спеціального призначення / Г. Б. Рудавська, Є. В. Тищенко, Н. В. Притульська. – Київ : КНТЕУ, 2002. – 370 с.
11. Куликова Н.Р. Управление ассортиментом товаров: учебное пособие /Куликова Н.Р. – М.: Альфа-М:ИНФРА-М,2014. – 240 с.
12. Апопій В.В., Бабенко С.Г. Комерційна діяльність на ринку товарів та послуг. - Київ: «Укоопосвіта», 2002.- 458 с.

13. Говорушко Т.А., Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. К.: Логос, 2013. 204 с.
14. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
15. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: Ефективна економіка №3 2012 (nauka.com.ua).
16. Методи активізації продажу товарів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: (stud.wiki).
17. ДСТУ ISO 22000:2007 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: (naccr.center)
18. Зозулев О.В. Маркетинг: навч. посібник / О.В. Зозулев, Н.С. Кубишина, С.А. Солнцев. - К.: Знання, 2011. - 421 с.
19. Балабанова Л.В., Бриндіна О.А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: монографія / Л.В. Балабанова, О.А. Бриндіна - Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. - 230 с.
20. Біленький О.Ю. Стратегічне управління збутом на підприємстві: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / О.Ю. Біленький; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2005. – 18 с.
21. Дячун О.Д. Методи продажу товарів, їх класифікація / О.Д. Дячун //
22. Галицький економічний вісник — Тернопіль : ТНТУ, 2014. — Том 45. — № 2. — С.164-169.
23. Методи прогнозування продажів – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://innovations.com.ua/ua/articles/13498/temp>.
24. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник / О.С. Іванілов. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 728 с.

25. Покропивний С.Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посіб. / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, Г.О. Швиданенко, О.Г. Дерев'янка.- К. : КНЕУ, 2002. - 379 с.
26. Ілляшенко С.М.,Маркетингова товарна політика: Підручник. - Суми: ВТД “ Університетська книга ”, 2005.-8-14,33-39, 29 с.
27. Маркетингове стратегічне планування виробників молочної продукції України – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: gov.doc (vlp.com.ua).
28. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : навчальний посібник / Л.А. Лаврів. –Тернопіль : Крок, 2013. – 320 с.
29. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства.: Підручник/За заг.ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2005. – 528 с.
30. Оптимізація логістичного ланцюга постачання молочної продукції – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: gov.doc (vlp.com.ua).
31. Блонська В. І. Стратегія збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції на підприємстві [Текст] / Блонська В. І. // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. Вип.18. – 2008.– С. 275-278.
32. Зацна Л. Тенденції споживання якісних молочних продуктів на українському та зарубіжному ринках / Л. Зацна // Журнал Європейської економіки. – 2011. - № 1. – С. 63-78.
33. Зяйлик М. Ефективність використання маркетингових стратегій / М.Зяйлик, О.Вівчар // Галицький економічний вісник. - 2011. - № 2 (31). - С. 166-173.

ДОДАТКИ

Додаток А

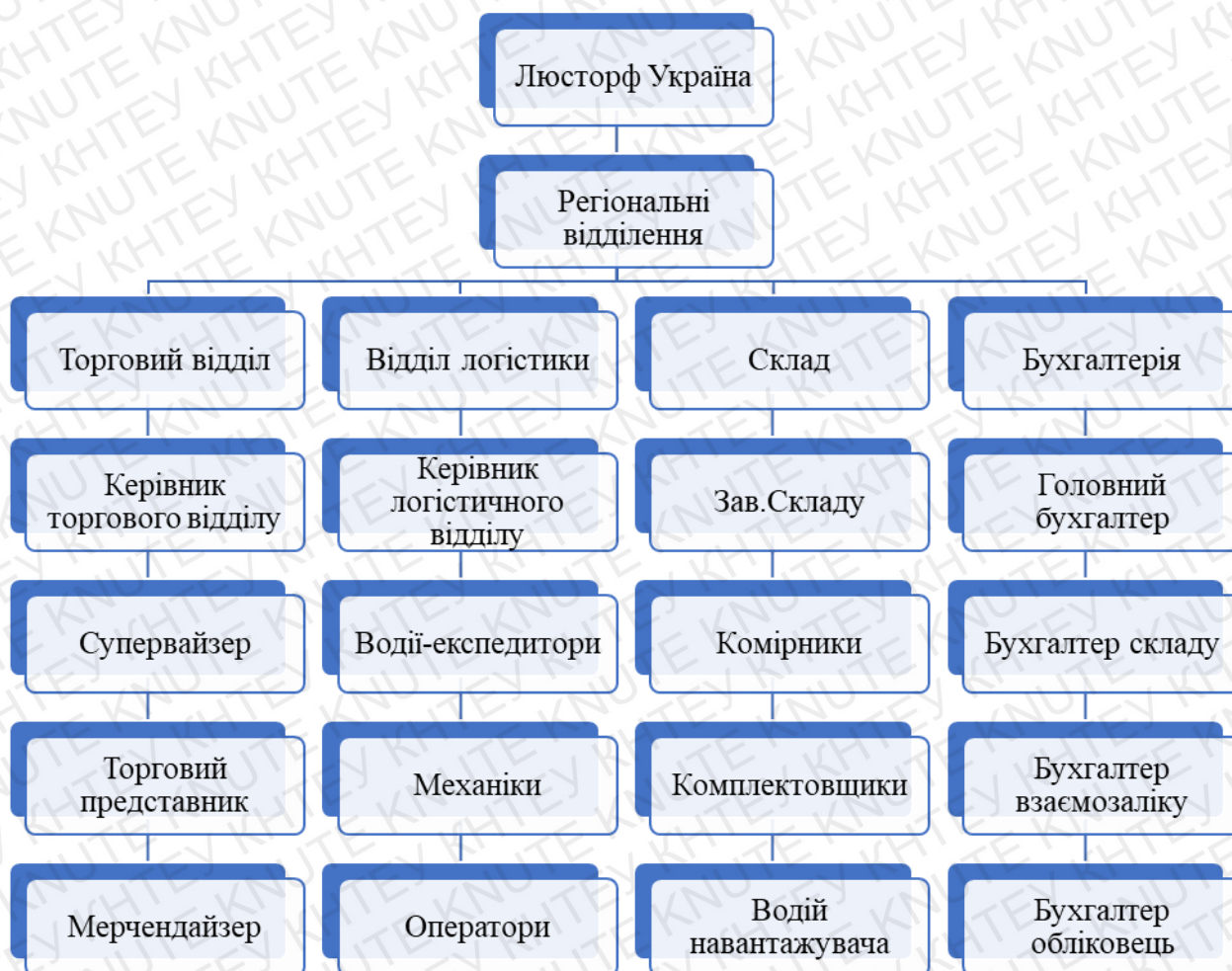


Рис. 1. Організаційна структура підприємства

Процес продажу товарів в ТОВ «ЛЮСТДОРФ»

ПЛАНУВАННЯ Й ПІДГОТОВКА	
МАРШРУТ	- кожний комерційний агент має із собою карту території, із вказаними на ній точок роздрібною продажу;
	- маршрут складений перед початком циклу найбільш ефективним образом з урахуванням наступних факторів:
	* цілі по продажу;
	* відстань між торговельними точками;
	* розклад роботи й перерви на обід;
	* присутність відповідальних осіб;
	* час і частота відвідувань Т.Т. представниками інших компаній;
* частота й спосіб закупівлі продукції компанії ТОВ «ЛЮСТДОРФ».	
ПОСТАНОВКА ЦІЛЕЙ	- на кожний візит комерційний агент ставить не менш 1 мети по кожному з напрямків:
	* обсяг продажів;
	* асортименти продукції;
	* дебіторська заборгованість;
	* мерчандайзинг продукції.
	- після завершення візиту комерційний агент ставить цілі на наступний візит і заносить у картку клієнта;
	- цілі відповідають критеріям ППРАТ, поставлені з урахуванням мети по продажах на підзвітну територію, та довгострокових цілей для торговельної точки,
- цілі відповідають потребам клієнта й компанії.	
ДОКУМЕНТАЦІЯ	- комерційний агент має в наявності наступні документи в кількості, необхідній на поточний день:
	* маршрутні листи на цикл продажу (місяць);
	* картки клієнтів й картки візиту;
	* договори й додатки;
	* прайс-лист;
	* інформація про дебіторську заборгованість по клієнтах;
* каталог продукції.	
ВСТАНОВЛЕННЯ КОНТАКТУ	

Продовження таблиці 1

ВСТАНОВЛЕННЯ КОНТАКТУ	Перший візит: комерційний агент: - представляє себе, компанію, продукцію компанії; - запитує про можливість зустрічі з відповідальною особою (повторює попередній пункт); - просить приділити час (15-20 хвилин); - презентує місію відвідувань, запитує про зацікавленість в співробітництві; - запитує про можливість переписати асортимент й запас продукції в т.т.(пояснює мету збору такої інформації – при необхідності).	Не перший візит: комерційний агент: - представляє себе, компанію і її продукцію (при необхідності); - при зустрічі з відповідальною особою використовує декілька фраз для створення позитивного настрою; - просить приділити час (15-20 хвилин); - називає мету візиту в т.т.; - запитує про можливість переписати асортимент й запас продукції в т.т.
ОГЛЯД ТОРГОВЕЛЬНОГО ОБ'ЄКТУ		
ЗБІР ІНФОРМАЦІЇ	- комерційний агент оцінює ситуацію в торговельній точці по фінансовому стані й шукає можливості для поліпшення досягнень компанії ТОВ «ЛЮСТДОРФ»;	
	- комерційний агент збирає інформацію про продукцію конкурентів і оцінює їхні дії;	
ЗНЯТТЯ ЗАЛИШКІВ	- комерційний агент перевіряє запас продукції й ураховує при формуванні замовлення;	
УМОВИ ЗБЕРІГАННЯ	- комерційний агент перевіряє, щоб умови й строки зберігання відповідали вимогам компанії по зберіганню продукції, як на вітрині, так і на складі т.т.;	
АСОРТИМЕНТ	- комерційний агент порівнює асортимент в т.т. с затвердженим для даного типу торговельної точки;	
РІВЕНЬ ЦІН	- комерційний агент порівнює ціни на продукцію компанії з рекомендованими;	
	- комерційний агент зіставляє рівень націнки на продукцію компанії й продукцію конкурентів;	
МЕРЧАНДАЙЗИНГ	- комерційний агент перевіряє щоб продукція й рекламні матеріали були розміщені в т.т. у відповідності зі стандартами мерчандайзингу;	
КОРЕКТУВАННЯ ЦІЛЕЙ	- комерційний агент порівнює ситуацію в торговельній точці з передбачуваною;	
	- комерційний агент коректує цілі на візит, при необхідності.	

