

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**Формування збутової політики підприємства  
(за матеріалами ТОВ «ДЕКОР-ТРЕЙД», м.  
Київ)**

Студента 2 курсу 1 м групи,  
спеціальності 051 «Економіка»,  
спеціалізації «Економіка  
підприємства»

Громовик  
Олександр  
Григорович

Науковий керівник –  
д-р екон. наук, проф.

Блакита Ганна  
Владиславівна

Гарант освітньої програми  
д-р екон. наук, проф.

Блакита Ганна  
Владиславівна

Київ 2018

	2
<b>АНОТАЦІЯ</b>	<b>3</b>
<b>ВСТУП</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ</b>	<b>7</b>
1.1. Поняття збутової політики та управління нею	7
1.2. Фактори, що впливають ефективність збутової політики	16
1.3. Методика оцінки ефективності збутової політики підприємства	27
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ДЕКОР-ТРЕЙД»</b>	<b>37</b>
2.1. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства	37
2.2. Оцінка системи збуту підприємства в регіонах	44
2.3. Оцінка ефективності управління збутовою політикою підприємства	53
<b>РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ДЕКОР-ТРЕЙД»</b>	<b>59</b>
3.1. Розроблення заходів спрямованих на підвищення збутової діяльності підприємства	59
3.2. Планування показників фінансово-господарської діяльності підприємства	76
3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності формування збутової політики підприємства	86
<b>ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ</b>	<b>89</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>90</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>94</b>

## АНОТАЦІЯ

**Громовик О. Г. «Формування збутової політики підприємства» (за матеріалами ТОВ «ДЕКОР-ТРЕЙД»), м. Київ). – Рукопис.**

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка», спеціалізація «Економіка підприємства» – Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2018.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено теоретичним, методичним і практичним аспектам формування збутової політики підприємства. Представлена робота дозволяє дослідити основні поняття, фактори та методи формування збутової політики підприємства та обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення ефективності формування збутової політики підприємства.

**Ключові слова:** збут, збутова політика, діагностика збуту, стимулювання збуту, посередники.

## SUMMARY

**Hromovyk O.G. "Formation of the marketing policy of the enterprise" (based on the materials of LLC "DECOR-TRADE", Kyiv). - The manuscript.**

Graduation qualification work on the specialty 051 "Economics", specialization "Business Economics" - Kyiv National University of Trade and Economics - Kyiv, 2018.

The final qualification work is devoted to theoretical, methodological and practical aspects of the formation of the marketing policy of the enterprise. The given work allows to study the basic concepts, factors and methods of formation of the marketing policy of the enterprise and to substantiate the proposals on improving the efficiency of the formation of the marketing policy of the enterprise.

**Key words:** sales, sales policy, sales diagnostics, sales promotion, intermediaries.

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Сучасні явища та процеси, що мають місце в економіці України вимагають від апарату управління підприємством оперативних дій та влучних рішень направлених на адаптування до мінливого зовнішнього середовища. Задля забезпечення власного виживання та підтримання належного потенціалу підприємства перед ним постає низка проблем, які потребують негайного вирішення. Однією з найбільш актуальних є необхідність побудови системи збутової політики адекватній сучасним кризовим реаліям ринкової економіки. Цьому сприяє заздалегідь виявлені та проаналізовані фактори, що мають вплив на збутову політику підприємства.

В останні десятиліття процеси трансформації та інтеграції змушують підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, здійснювати переорієнтацію стратегії, диверсифікувати виробництво, впроваджувати нові технології, шукати нові ринки збуту. З огляду на те що Україну було ратифіковано членом СОТ, виникають нові умови та правила ведення бізнесу, зокрема поява нових конкурентів і розширення можливостей реалізації товарів та послуг. Економічним проблемам розвитку збутової політики присвячені наукові розробки Ж.-Ж.Ланбена, К.Р.Макконнела, С.А.Плиха, Б.М.Данилишина, О.М.Алімова, В.А.Горимикіна. Окремі питання розробки збутової політики отримали висвітлення у працях вітчизняних і зарубіжних вчених Г.Дж.Болта, І.Ансоффа, Ф.Котлера, Д.Ланкастера, Д.Джоббера, Л.В.Перерви, Л.В.Балабанової, А.С.Старостіної, О.В.Зозулева. Незважаючи на наявність наукових розробок з окресленої тематики, їх високу наукову та практичну цінність, існує потреба в системному і комплексному дослідженні організаційно-економічного механізму формування та реалізації збутової політики.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретичних, методичних та практичних основ формування збутової

політики підприємства та пошуку шляхів спрямованих на підвищення збутової діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначені основні **завдання**:

- сформулювати поняття збутової політики та управління нею;
- визначити фактори, що впливають на ефективність збутової політики;
- розкрити методичку оцінки ефективності збутової політики підприємства;
- провести аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства;
- дослідити систему збуту підприємства в регіонах;
- оцінити ефективність управління збутовою політикою підприємства
- розробити заходи, що спрямовані на підвищення збутової діяльності підприємства;
- здійснити планування показників фінансово-господарської діяльності підприємства;
- запровадити рекомендації щодо підвищення ефективності формування збутової політики підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес формування збутової політики підприємства.

**Предметом** дослідження є теоретико-методичні засади формування збутової політики підприємства та практичні аспекти діагностики ефективності формування збутової політики підприємства.

**Емпіричною базою** дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Декор-Трейд», зареєстроване за адресою м. Київ, проспект Валерія Лобановського, 115, 6 поверх, 1 офіс, яке пропонує широкий асортимент підлогових покриттів зі складу в місті Києві.

**Методи дослідження** складають сукупність прийомів і принципів наукового дослідження: аналітичний і логічний, системний підхід, метод

аналогій, основні положення теорії систем, методи експертних оцінок (оцінка лінгвістичних показників, формування бази даних).

**Інформаційною основою дослідження** є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, монографії, збірки наукових праць, статті у фахових наукових виданнях, матеріали наукових конференцій, законодавчі та нормативні акти України, Кабінету Міністрів України, офіційні статистичні дані, фінансова звітність підприємства.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає в розробці та обґрунтуванні концепції ефективного управління збутовою політикою на підприємстві.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у можливості покращення збутової політики товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Декор-Трейд» в результаті реалізації запропонованих рекомендацій, щодо підвищення ефективності управління збутовою діяльністю та впровадженні в практичну діяльність підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження було висвітлено в науковій статті на тему «Діагностика збутової політики ТОВ Декор-Трейд», у збірнику наукових статей студентів ч.1 «Економіка підприємства», 2018 рік с. .

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 94 сторінок, в т.ч. 30 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел містить 67 найменувань, викладених на 4 сторінках. Робота містить 4 додатків, викладених на 4 сторінках

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ

### 1.1. Поняття збутової політики та управління нею

Основною метою підприємства є визначення потреб потенційних покупців та якісне задоволення їх відповідною продукцією. При цьому ініціатива залишається за виробником, що пропонує свій товар. Задоволення попиту споживачів вимагає не тільки якісного виробництва товару у необхідній кількості та асортименті, а й доставки його до місця споживання у потрібний час. Все це покладається на збутову діяльність підприємства, від якої багато в чому залежить його комерційний успіх.

Слід зазначити, що проведений аналіз праць вчених дозволяє стверджувати, що до визначення збуту та його складових існує кілька підходів, які ототожнюють його з такими поняттями, як продаж, товарорух, розподіл продукції. Так, Дж.Еванс та Б.Берман стверджують, що розподіл — це оптово-роздрібна функція, пов'язана зі спрямуванням продукції на різноманітні споживчі ринки, і складається (як і збут) із трьох елементів: транспортування, збереження та контактів зі споживачами [21]. Г.Ассель визначає товарорух як всі види діяльності, пов'язані з переміщенням товарів із місця виробництва до місця продажу або реалізації [4, с.25]. Авторами не чітко розмежовуються дані процеси, а іноді використовуються як тотожні. Під товарорухом слід трактувати процес руху товарно-матеріальних потоків між каналами збуту. Щодо «розподілу», то на нього перекладається функція управління під час створення каналів збуту продукції.

Таким чином, поняття збуту необхідно розглядати ширше, ніж розподіл, продаж і товарорух, які є його складниками. Потрібно зауважити, що збутова діяльність є заключним етапом виробничих відносин, тісно пов'язаних із маркетинговим комплексом просування, який одночасно є елементом збуту продукції, та логістикою, яка забезпечує транспортування,

складування, упакування, надання сервісу. Тобто збут можна окреслити як синергетичне поняття, яке поєднує в собі не тільки основний процес виходу виробу за межі підприємства-виробника і передання покупцеві, але й допоміжні — транспортування, складування, сервісне обслуговування, безпосереднє спілкування продавця й покупця (переговори), пошук нових партнерів, посередників, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації, а також рекламні акції та заходи стимулювання збуту.

В свою чергу, сам процес збуту є основою збутової політики, що включає збутову діяльність, заходи формування попиту, встановлення довгострокових взаємовідносин із покупцями, ціноутворення, рух товарів, стимулювання збуту, сервіс та рекламу, які спрямовані на реалізацію стратегії збуту та досягнення поставлених завдань збутової діяльності підприємства.

Збутова політика у вузькому значенні трактується як політика з організації продажу товару, тобто операцій укладання угоди - купівлі - продажу і передачі від продавця до покупця прав власності на товар і самого товару. Збутова політика у широкому значенні - це організації управління операціями від моменту виходу товару за межі підприємства до моменту передачі купленого товару покупцю. У такому значенні збутова політика охоплює дві фази відтворювального циклу "виробництво - розподіл - обмін - споживання", а саме - розподіл і обмін. Тому відносини збут - розподіл мають досить складну природу, що значною мірою зумовлено складністю і багатоаспектністю маркетингу, в межах збутової функції якого ці відносини реалізуються [12].

Вітчизняні та зарубіжні дослідники запропонували ці визначення поняття "збут", "обіг" і "канал". Розглянемо деякі з визначень збутової політики.



Т.І. Лук'янець стверджує, що: "...під збутом продукції необхідно розуміти процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку" [35, с. 65].

У теорії і практиці доведення готової продукції від виробника до кінцевого споживача збут (distribution) також трактується досить широко. Так, Козлов В. під збутовою політикою має на увазі "...упаковку продукції, супроводження, управління збутом, зберігання на складі готової продукції, складське господарство для готової продукції, транспортування продукції до складу споживача, транспортне господарство для перевезення готової продукції" [30].

Значний внесок у вивчення збутових процесів і структур останнім часом зробив Ламбен Ж.-Ж., який змістовно описав функції управління збутом продукції в стратегічному й оперативному вимірах. Розглядаючи збут з позиції збутової логістики (розділ логістики, який присвячений проектуванню, формуванню та оптимізації мікро- і макрологістичних систем розподілу ресурсів), [35] введено поняття збуту ресурсів. Це поняття є ширшим, ніж поняття збуту продукції, яке застосовується в маркетингу та логістиці, та може використовуватися не тільки в збутовій, а й у закупівельній та операційній складових логістики.

Захарченко В. І. характеризує управління збутом продукції у широкому розумінні та вузькому. В широкому розумінні це поняття означає процес, що охоплює всі операції, починаючи з виходу виробу за межі підприємства-виробника і закінчуючи переданням товару покупцеві. Звужене тлумачення збуту охоплює лише фінальну фазу -безпосереднє спілкування продавця й покупця, а всі інші операції «збуту в широкому розумінні» відносять до поняття «розподіл». Таким чином, збут у широкому розумінні є процесом організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування до оптових і роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, пакування та реалізації товарів з метою задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку [23].

Збут у вузькому розумінні означає процес безпосереднього спілкування продавця й покупця, спрямований на отримання прибутку, а також такий, що вимагає знань, навичок і наявності певного рівня торговельної компетенції.

Для однозначності трактування понять доцільно у випадку, коли мова буде йти про збут у широкому розумінні, використовувати поняття «розподіл», а у вузькому - обмежуватися терміном «збут».

Є визначення, яке використовує Бутенко Н. В. [14]: "канал реалізації - частково впорядкована кількість різних посередників, що здійснюють доведення матеріального потоку від конкретного виробника до його споживача". Незважаючи на різниці в поглядах на поняття збутової політики на більшість понять, щодо збутових процесів, можна стверджувати, що більшість вчених-економістів визначає роль і значення збутової політики більш-менш однаково. Аналіз праць науковців дає змогу нам сформулювати такі базові тези:

- управління збутом продукції у всій системі створення товару та його вартості є одним із джерел його конкурентної переваги як прямого (у межах власної організації), так і непрямого (в організації господарських зв'язків та ділових відносин із партнерами) ефектів;

- управління збутом продукції спрямоване на комерційне завершення маркетингової й виробничої діяльності підприємства, одночасно знаходить, формує та реалізує не тільки конкретні економічні результати його діяльності, а й конкретні потреби конкретних споживачів. Оскільки це одна з важливих підприємницьких функцій підприємства, вона не тільки втілює його корпоративну місію, а й відповідною мірою визначає його;

- управління збутом продукції у певному значенні є продовженням виробничої діяльності, не просто зберігає роздані, а створює додаткову споживчу вартість і вартість товару, цим самим збільшивши його загальну цінність;

- зміст управління збутом продукції динамічний, оскільки динамічність - характерна ознака ринку. Зміни змісту збуту повинні супроводжуватись

змінами форм організації збутової політики. Поступово до сфери управління збутом долучаються зовнішньоекономічні операції, технічне обслуговування і сервіс, лізинг, функції маркетингу тощо.

Визначаючи збутову політику підприємств, потрібно відмітити ряд важливих особливостей [4]:

1. Потенційними споживачами є підприємства-виробники, які одночасно можуть бути постачальниками для інших підприємств-виробників.
2. Кожна галузь промисловості має свої характеристики збутової діяльності, включаючи бар'єри входу на зовнішній ринок, кон'юнктуру, рівень конкуренції, стандарти якості виробництва продукції та вимоги споживачів.
3. Зв'язки з покупцями встановлюються переважно на довготерміновий період на основі проведення переговорів та укладання договорів (контрактів).
4. Більшість підприємств функціонують на умовах кооперації, що має циклічний характер, залежать і впливають на діяльність підприємств інших галузей промисловості.

З огляду на вищесказане, основним орієнтиром для формування збутової політики є поставлені завдання підприємства, які повинні відповідати реаліям становища підприємства та враховувати економічну ситуацію в суспільстві.

Першочерговим завданням збуту є показник рентабельності, який визначає основний результат діяльності всього підприємства. Досить повно висвітлює збутові перспективи частка ринку, внаслідок чого підвищується імідж, з'являється можливість зниження ціни і досягнення цінових переваг у конкурентній боротьбі. Підприємства, які орієнтуються тільки на обсяг збуту, не можуть зазнати успіху на ринку, оскільки з його збільшенням зростають і витрати підприємства, яке не завжди має потужності для більшого обсягу виробництва внаслідок розширення кола клієнтів. Тому в сучасних умовах господарювання промислові підприємства повинні

домагатися прибуткової реалізації із забезпеченням максимальної кількості споживачів, формування їх лояльності та позитивного іміджу.

Після встановлення генеральної мети та завдань початковим пунктом діяльності будь-якого підприємства є планування збуту, на основі якого здійснюється розробка виробничої програми, постачальницької, фінансової, інвестиційної політики. Ефективність даного процесу багато в чому залежить від діагностики збуту, що виявляє недоліки, слабкі сторони та невикористані можливості системи. При цьому важливим елементом результативності є інформаційне забезпечення як даними із зовнішнього середовища, так і внутрішніми показниками стану бізнес-процесів. Системний підхід до діагностики, з урахуванням не тільки елементів збутової діяльності, а й інших функціональних сфер, дозволяє враховувати невідповідності та протиріччя між різними рівнями керівництва, що задіяні в управлінні збутом. Об'єктивна оцінка відділів організаційної структури та аналіз організації внутрішнього контролю реалізації зменшують ризик помилкових рішень осіб, відповідальних за процес збуту продукції.

На основі планування збуту підприємство формує збутову політику, яка передбачає: розробку стратегії збуту та організацію каналів збуту; вибір системи та методів збуту і відповідних типів каналів; формування мережі посередницьких та оптових точок; визначення маршрутів товароруку й організацію транспортування і вантажно-розвантажувальних робіт; створення системи стимулювання збуту, включаючи застосування засобів комунікації; забезпечення поточного контролю за виконанням плану збуту та показниками результативності. Модель формування та реалізації збутової політики підприємства зображена на рис. 1.1.

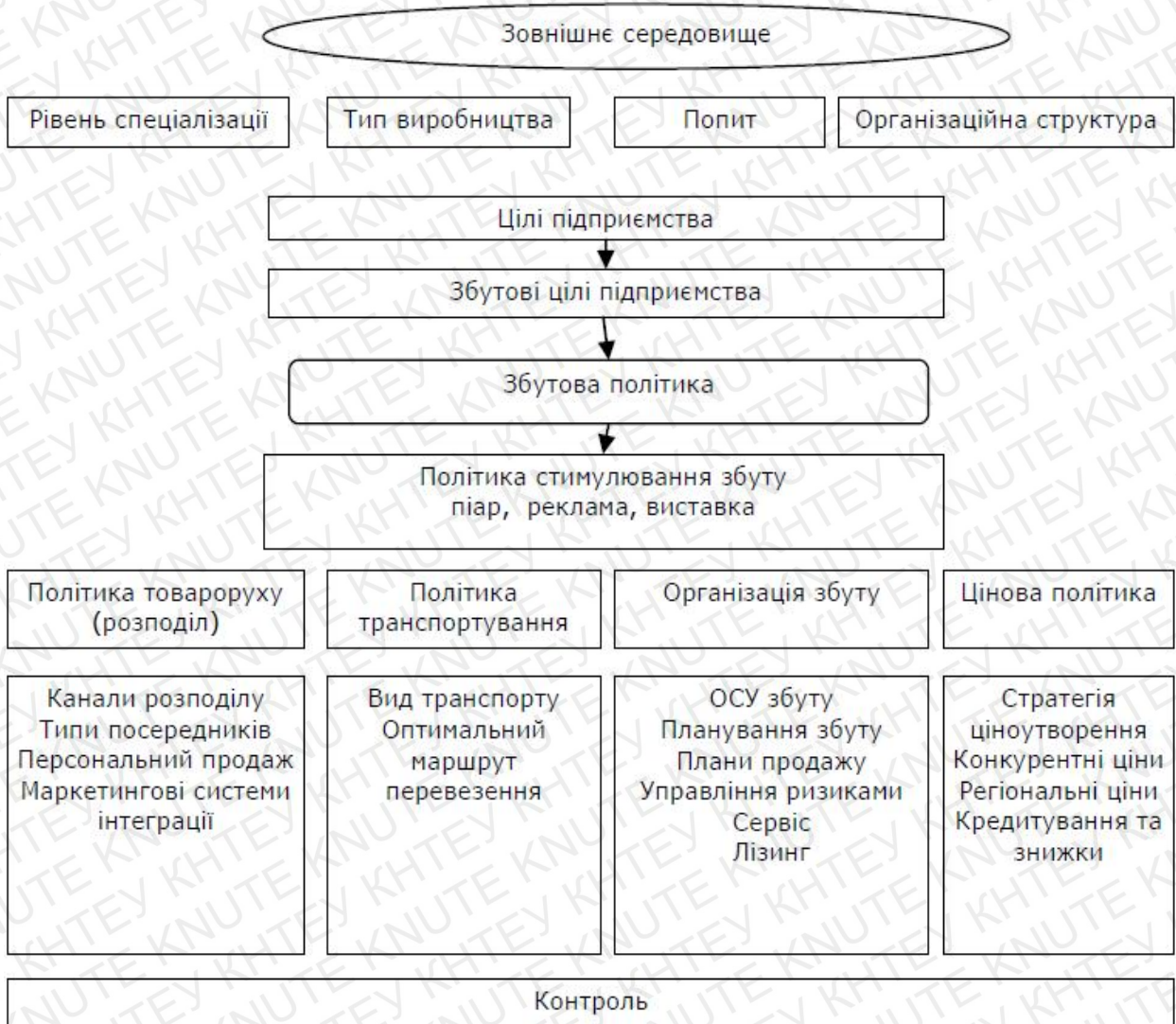


Рис. 1.1. Модель збутової політики підприємства [15]

Визначаючи варіант збутової політики та можливість створення власної мережі збуту, підприємству слід оцінювати кілька особливостей: зовнішнє середовище господарювання (податкову систему, стандартизацію, сертифікацію, ліцензування); сегмент ринку і профіль споживача (процес купівлі товару, кількість потенційних користувачів, їх купівельна спроможність, географічне розташування); продукт (умови транспортування, зберігання, надання після продажного сервісу); характеристика виробника (фінансові можливості, товарна політика, досвід і потенціал збутового персоналу); конкуренти та ринок посередників (цінова політика, наявні мережі збуту, методи просування, що застосовуються).

Залежно від цих особливостей підприємство може обрати будь-який метод збуту, але певні причини спонукають його, якщо воно навіть має достатньо засобів для створення та управління власною збутовою мережею, у більшості випадків використовувати послуги незалежних посередників, натомість вільні кошти вкладати у виробництво. Тому, перш ніж розпочати пошук партнерів для збуту продукції в регіоні, потрібно розробити базові критерії оцінки компаній, які претендують на цю роль і узгодити їх з керівниками комерційних та юридичних служб. До них слід віднести: фінансові аспекти; показники збуту; характеристика продукції, що збувається; репутація, імідж на ринку; географічне охоплення; наявність складських приміщень; кваліфікація персоналу [5].

Ефективність співпраці з посередниками буде залежати і від того, як виробник виконує свої зобов'язання не тільки перед ними, а й перед споживачами. Всі ці функції певною мірою покладаються на службу збуту, яка повинна запроваджувати сучасні технології менеджменту та нові підходи до просування продуктів на ринок. Дуже часто українські промислові підприємства працюють ще на принципах старої філософії управління, коли реалізація забезпечується лише на основі багаторічного зв'язку з постійними покупцями, за відсутності аналізу ринку та пошуку нових реальних споживачів за допомогою сучасних методів просування.

Першим кроком під час реалізації збутової політики підприємства є застосування заходів зв'язків з громадськістю (паблік рилейшнз) з широким застосування реклами. Основна мета проінформувати про появу нового продукту, тобто проявити інтерес до появи його на ринку, щоб сформувати попит на товар.

Ринкові умови управління вимагають застосування широкого комплексу комунікацій, які допомагають не тільки стимулювати збут, а й створити сприятливий імідж підприємства, встановити контакти, сформувати лояльність серед споживачів. Серед елементів просування продукції підприємств важливе місце займає виставкова діяльність, яка з розвитком

торговельно- зв'язків, дозволяє відкрити нові ринки збуту, налагодити потрібні зв'язки у діловому світі, збільшити кількість покупців, сформувати та визначити конкурентоспроможність як продукту, так і підприємства в цілому [2].

Для розширення обсягів збуту промислове підприємство має адаптуватися до вимог споживачів, коригувати асортиментну політику, виконуючи тим самим і спеціальні замовлення з наданням логістичних послуг і широким застосуванням лізингових операцій.

Формування ефективної збутової політики для підприємства є однією з невід'ємних умов досягнення успіху, тому при розробці потрібно враховувати її динамічний характер, постійне змінне середовище функціонування, нові методи просування та технології управління. Система збуту повинна бути адаптивною та гнучкою, коригуватися відповідно до потреб споживачів та вимог ринку. Проблеми збутової політики підприємств розв'язуються паралельно з державними заходами й орієнтирами економічної політики. Розробка нових методик і форм збуту підприємств дозволить вивести розвиток промисловості на новий рівень.

Таким чином, можна зробити висновок, що збутова політика являє собою цілісний процес, що охоплює планування обсягів реалізації товарів з урахуванням прогнозованого рівня прибутку; пошук і вибір найкращого партнера-постачальника або покупця; проведення торгів, урахуваючи встановлення ціни, відповідної якості товару та інтенсивності попиту; виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації.

Отже, в умовах ринкової системи господарювання під збутовою політикою варто розуміти комплекс управління процедурами просування готової продукції на ринок (формування попиту, одержання й обробка замовлень, комплектації й підготовка продукції до відправлення покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення) і організації розрахунків за неї (установлення

умов і здійснення процедур розрахунків з покупцями за відвантажену продукцію).

## **1.2. Фактори, що впливають ефективність збутової політики**

Організація політики підприємства в загальному сенсі сприяє тим діям і прийнятим рішенням, що ведуть до полегшення досягнення цілей. Задля забезпечення найбільшої відповідності цілей підприємства його реальному середовищу функціонування доцільно провести аналіз як внутрішніх особливостей роботи підприємства, так і зовнішніх факторів його мікро й макросередовища. Вивчення літературних джерел [1-11] дозволяє представити різний спектр бачення чинників впливу на збутову політику підприємства. Зокрема, В. Шаповалов пропонує звернутись до оцінки зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства, віднісши до останнього [1]:

- 1) особливості товару;
- 2) мету й стратегію підприємства;
- 3) виробничі ресурси підприємства.

Автор об'єднує вищенаведені фактори за можливістю їх цілковитого контролю, тобто за наявністю у підприємства реальних важелів управління, можливістю змінювати їх на власний розсуд.

Оцінка впливу особливостей товару на вибір каналу збуту проводиться з урахуванням його місця в класифікації видів товарів за призначенням (споживчі й товари для підприємств), матеріально-речової форми (матеріальні товари, послуги, нематеріальні цінності) й купівельної поведінки. До того ж певний вид товару має відповідну сукупність специфічних вимог щодо способу й терміну зберігання, умов транспортування, тощо. Враховується зв'язок конкретного товару з послугами, супутніми і комплементарними товарами, а також кількість варіантів товару, що пропонується виробником.



Цілі підприємства (місія, стратегічні цілі), у тих випадках, коли містять вказівку на конкретний напрямок діяльності, чи ринок, на категорію споживачів товару, визначають мету збуту товару [2].

Головна мета збуту полягає в реалізації економічного інтересу виробника (мається на увазі отримання підприємницького прибутку) за рахунок задоволення платоспроможного попиту споживачів [3]. Виходячи з цілей підприємства й зокрема мети збуту, підприємство встановлює певні відносини з посередниками і споживачами (співпраця з продавцями або контроль каналів збуту), а також перелік функцій, що їх мають продавці, посередники та інші учасники каналу збуту, які формується підприємством.

Матеріальним підґрунтям системи рішень про організацію збутової діяльності підприємства, як фактор вибору каналу збуту, виступають виробничі ресурси підприємства. При чому, враховується як забезпечення підприємства фінансовими, матеріальними, трудовими й інформаційними ресурсами, так й економічна доцільність витрат.

Зовнішні фактори впливу на збутову політику формують:

- 4) споживачі;
- 5) конкуренти;
- 6) посередники;
- 7) макросереда.

Розглянемо більш детально першу групу, що її представляють споживачі, які мають низку суб'єктивних звичок й індивідуальних запитів і пред'являють свої вимоги стосовно організації збуту в силу обізнаності про конкурентні підприємства, що функціонують на ринку. Сегментування ринку дозволяє врахувати особливості споживачів, їх вимоги до умов покупки, спрогнозувати варіанти поведінки [7].

Середособливостей кінцевих споживачів, на які також варто звернути увагу, виділяють їх кількість, концентрацію, інноваційність, рівень прибутків особливості поведінки призакупівлі [9].

Фактор конкурентної боротьби є одним із вирішальних, оскільки саме ця позиція фірми є неминучою умовою поліпшення або погіршення результатів збутової політики, відповідно, підбиває підсумок роботи фірми в обраній сфері бізнесу [2]. Ось чому слід будувати канали збуту таким чином, щоб вони були якнайкраще захищені від впливу конкурентів і здатні реалізовувати конкурентні переваги свого товару.

При управлінні збутом, німецький науковець П. Вінкельманн, як і в класичному менеджменті, виділяє чотири функції: планування, організацію, мотивацію і контроль [21]. До наведеного переліку вітчизняний вчений С. Шпилик [20] вважає необхідним додати регулювання. Вищезазначені функції є основоположними й комплексно характеризують процес управління збутовою політикою, їх ефективне застосування є одним з вирішальних факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Безпосередній вплив, звісно, мають посередники, що зумовлений володінням набутими навичками роботи на конкретному ринку, розпорядженням певними потужностями що доводять товар до кінцевого споживача, можливостями здійснювати раціональний рух товару.

Фактори макросфери – політичні обставини, економічне положення (рівень інфляції, процентна ставка, безробіття, стан платіжного балансу країни тощо), соціально-культурні особливості, демографічна ситуація, стан правової сфери, екології. Особливість їх у рівному ступені впливу на всіх тих, хто приймає участь в обмінних операціях і на конкурентів. Власно підприємству змінити вплив цих чинників практично неможливо. Однак, в більш вигідному світлі буде знаходитися те підприємство, яке здатне точніше за інші спрогнозувати їх рух і адекватно оцінити наслідки впливу на ринкову ситуацію (вдало відреагувати зміною стратегії і збутової політики) [22].

Отже, властивості розглянутих факторів діаметрально протилежні попереднім (внутрішнім): у підприємства відсутня або обмежена реальна можливість чинити на них вплив. Проте, для забезпечення ефективної

політики збуту їх обов'язково треба враховувати, слідкувати й по можливості адаптуватись до них.

Дещо інший погляд на аналіз факторів середовища при управлінні збутовою політикою підприємства [19], так науковці пропонують розглянути:

- 1) фактори макросередовища;
- 2) фактори безпосереднього оточення;
- 3) фактори внутрішнього середовища й проводити оцінку збутових ризиків.

Проаналізуємо більш детально зазначені фактори. Макросередовище складають: політико-правові, економічні, соціально-демографічні, культурні, техніко-технологічні та екологічні фактори.

Для розуміння безпосереднього оточення рекомендовано дослідити конкурентів, споживачів, постачальників, посередників і контактні аудиторії. Аналіз конкурентів передбачає проведення оцінки впливу конкурентних сил на підприємство, надалі їх збутової політики та власної конкурентоспроможності систем управління збутовою політикою.

Оцінка споживачів, як і у попереднього автора, здійснюється шляхом сегментації ринку, а також вибором цільового ринку, що є підґрунтям для маркетингових стратегій управління збутом.

Розуміння продуктивності роботи з постачальниками складається на основі оцінки доцільності договірної політики. Завершальним етапом аналізу безпосереднього оточення підприємства є розгляд посередників і контактних аудиторій, що має бути направлений на поліпшення взаємовідносин з ними.

Вплив чинників внутрішнього середовища відбувається через збутову політику підприємства, рівень використання збутового потенціалу та ефективність управління збутовою політикою [26].

Серед наукового кола існують й інші бачення факторів, що впливають на збутову політику підприємства, зокрема об'єднання за характером впливу

[7]. Також існує розподіл чинників на три групи: фактори товару, положення підприємства й ринку [8]. А саме, фактори товару:

- дельта у ціні власного продукту й тотожного у конкурентів (ціна як стримуючий чинник для збуту);
- існування товару-субституту;
- техніко-технологічна залежність;
- непряма користь для покупця;
- рівень платоспроможного попиту на товар.

Фактори становища підприємства:

- ринкове положення (імідж, престиж фірми на думку власне фірми, а також споживачів і партнерів);
- фінансові кошти, спрямовані на збутову діяльність;
- загальна структура номенклатури продукції;
- здатність швидко переорієнтуватись на виробництво нового товару).

Фактори ринку:

- місткість, тип ринку ( той що розвивається, стабільний та ін.);
- співвідношення доль ринку конкурентів;
- сила конкурентної боротьби;
- кореляція цінової політики й обсягів попиту;
- ін.

Важливий вплив на результат збутової діяльності підприємства можуть чинити інноваційні процеси розвитку технологій, техніки, матеріалів, продукції та послуг в галузі [9].

Сьогодні збутова політика розроблюється підприємствами за умов мінливої економіки й зумовлена дією багатьох факторів: зміною курсових коливань, державними регуляторними механізмами, виробничим потенціалом підприємства, його стратегією й зокрема збутовою, платоспроможністю населення й основних замовників, тощо. Тому серед поглядів учених немає одностайної думки, щодо їх систематизації. Очевидно,

що немає принципової відмінності в ознаках за якими об'єднанні ті чи інші фактори. Відмінність полягає в основному в їх структурі.

Отже, проведення дослідження аналізу наукових джерел дозволили авторам виділити дві групи факторів впливу на збутову політику підприємства:

По-перше, ендогенні: характеристики товару; збутовий потенціал підприємства; стратегія підприємства

По-друге, екзогенні: елементи ринку; політичні; соціокультурні; економічні; правові.

Ендогенні фактори були частково розглянуті раніше. Однак, дещо розкрити слід категорію «збутового потенціалу» підприємства. Вона є результатом синтезу трьох систем: ресурсного забезпечення збутової діяльності, управління й контролю збутовою політикою. На базі збутового потенціалу і цілей збуту встановлених і на стратегічному, і на тактичному рівнях будується збутова політика підприємства[10].

Щодо екзогенного середовища, то найбільш містким й важливим є ринковий. Згідно теорії маркетингу елементи ринку – попит, пропозиція, рівень конкуренції, ринковий простір і час [11].

Актуальний для України політичний фактор відображає загальне політичне становище в країні, рівень її стабільності, передбачуваності. Соціокультурні чинники відображені в цінностях і установках соціуму, національних традиціях, що мають вплив на діяльність організації. Правові чинники включають в себе закони і постанови, що регулюють діяльність галузі та підприємства. Завдяки економічному фактору визначається рівень економічного розвитку, ринкових відносин і конкуренції в країні. Головними характеристиками цієї групи є: темпи інфляції, рівень безробіття, розмір оподаткування, величина і структура бюджету і т.п.

Отже, управління збутовою політикою має якнайточніше і повніше враховувати безперервні процеси взаємодії на різних рівнях оточення підприємства, що визначають як можливості, так і обмеження його

діяльності. Виявлено, що єдиного підходу та систематизації факторів, що чинять вплив на збутову політику підприємства у вітчизняній економічній науці не існує.

На формування збутової політики підприємства впливає ряд факторів які умовно можна поділити на внутрішні та зовнішні, проте існують й інші бачення факторів, що впливають на збутову політику підприємства, зокрема об'єднання за характером впливу [42].

Також існує розподіл чинників на три групи: фактори товару, положення підприємства й ринку [38]. А саме, фактори товару: дельта у ціні власного продукту й тотожного у конкурентів (ціна як стримуючий чинник для збуту); існування товару-субституту; техніко-технологічна залежність; непряма користь для покупця; рівень платоспроможного попиту на товар.

Фактори становища підприємства: ринкове положення (імідж, престиж фірми на думку власне фірми, а також споживачів і партнерів); фінансові кошти, спрямовані на збутову діяльність; загальна структура номенклатури продукції; здатність швидко переорієнтуватись на виробництво нового товару).

Фактори ринку: місткість, тип ринку ( той що розвивається, стабільний та ін.); співвідношення доль ринку конкурентів; сила конкурентної боротьби; кореляція цінової політики й обсягів попиту. Вплив на формування збутової політики можуть чинити інноваційні процеси розвитку технологій, техніки, матеріалів, продукції та послуг в галузі [43].

С.О. Тульчинська та Ю.Е. Лебедева виділили такі дві великі групи факторів впливу на збутову політику підприємства. По-перше, ендогенні: характеристики товару; збутовий потенціал підприємства; стратегія підприємства. По-друге, екзогенні: елементи ринку; політичні; соціокультурні; економічні; правові [61].

Ендогенні фактори відображають внутрішні можливості підприємства щодо формування ефективної збутової політики. А екзогенні – характеризуються зовнішнім середовищем діяльності підприємства,

описуючи можливості та перепони у забезпеченні ефективної збутової діяльності.

Провівши дослідження науковців щодо факторів впливу на збутову політику підприємства на рис. 1.2 згруповані основні чинники впливу на збут продукції.



Рис. 1.2. Класифікація факторів впливу на управління збутовою політикою підприємства [60]

Чинники зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства ззовні, поділяють на фактори прямої (безпосередньо впливають на діяльність організації та залежать від цієї діяльності) і непрямой (впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємовідносини) дії. Фактори непрямой дії мають властивість впливати через фактори прямої дії.

При оцінці факторів зовнішнього середовища слід враховувати такі характеристики [59]: взаємозалежність усіх факторів зовнішнього середовища (зміна одного фактора може спричинити зміну інших); складність (значна кількість факторів, великий спектр способів впливу) та рухомість (швидкість зміни оточення організації) зовнішнього середовища; динамічність (змінність оточення організації), невизначеність (обмеженість інформації) та багатогранність зовнішнього середовища; взаємозалежність факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ.

До факторів зовнішнього середовища організації прямої дії відносяться: споживачі, постачальники, конкуренти, органи державної влади, інфраструктура, законодавчі акти, профспілки, партії, громадські організації, система економічних відносин у державі, організації сусіди тощо.

До факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії відносяться: міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні обставини, соціально-культурні обставини, рівень техніки та технології, особливості міжнародних економічних відносин, стан економіки тощо.

За ступенем керованості фактори, що впливають на збутову діяльність поділяються на керовані та некеровані. Керованими є чинники на які підприємство може вплинути, а саме якість продукції, після сервісне обслуговування, канали збуту, технологія продажу товару, позиціонування товару на ринку, рівень обслуговування клієнтів та ін. До некерованих чинників відносяться ті, які виникають не залежно від волі суб'єктів управління: стихійні лиха, політичні та фінансові кризи, зміна народжуваності та смертності та ряд інших [62].

За ступенем впливу на покупця чинники поділяють на: релевантні - безпосередньо впливають на поведінку покупця, як в короткостроковому, так і в довгостроковому плані стосовно конкретного товару і ринку збуту та нерелевантні - ті, які не мають помітного впливу на поведінку покупця в даній ситуації [50].



За рівнем стабільності фактори поділяють на: постійні - це фактори, що діють постійно і не залежать від волі суб'єктів господарювання: науково-технічний прогрес, державне та міждержавне регулювання, стан інформаційних систем, валютна і кредитно-грошова система, енергетичні та екологічні проблеми; тимчасові або їх ще називають випадкові - ті, як виникли в певний момент і до якогось часу тривають: сезонність, політичні та соціальні конфлікти, стихійні лиха [51].

Крім зазначених, варто доповнити дану класифікацію наступними факторами:

1. За прогнозованістю:

а) прогнозовані - ті, які можна спрогнозувати на основі статистичних даних, попереджень метеорологічної служби, прогнозів Національного Банку України, консалтингових, рейтингових, інжинірингових та інших компаній;

б) непрогнозовані - фактори, які не можливо було спрогнозувати, виникли раптово, до таких факторів відносять наприклад, науково-технічна революція, в результаті якої потреба в окремих товарах зникла, а тому підприємства змушені або змінити товар, який виробляють або закрити підприємство.

2. За рівнем впливу:

а) загальнодержавні - ті, які діють на території держави в якій здійснює свою діяльність суб'єкт господарювання: зміна оподаткування, розмитнення товару, курсу валют;

б) регіональні - виникають на певній території, можуть бути пов'язані із особливостями даної території або новими умовами ведення бізнесу на цій території: запровадження режиму вільної економічної зони, процес окупації території та ін.;

в) галузеві - пов'язані із процесами, які виникають в окремій галузі: відсутність сировини (закінчились природні запаси), прийняття рішення про дотацію галузі, зміна оптових цін, тарифів на паливо/енергію та ін.;

г) внутрішньовиробничі - фактори, що виникають у зв'язку із зміною технології виробництва (комп'ютеризація основних виробничих ланок та ін.), контроль якості продукції, скорочення браку тощо.

3. За характером впливу [60]:

а) безпечні - вплив який не впливає безпеку підприємства, його товар та позицію на ринку, однак може нести позитивні наслідки та сприяти управлінню збутовою політикою;

б) шкідливі - їх дія на підприємство завдає незначної шкоди підприємству, таким фактором може бути вихід на ринок нового конкурента, який не здійснює агресивну стратегію захоплення ринку;

в) небезпечні - фактори, що завдають шкоду окремим ланкам збутової діяльності, наприклад: відмова співпраці з боку посередників або постачальників, пожежа складу або торгової точки та ін.;

г) критичні - чинники, які вкрай негативно впливають на усю роботу підприємства та загрожують банкрутством або закриття підприємства: рейдерське захоплення тощо.

4. За рівнем сформованості [61]:

а) діючі - фактори, що виникли раніше, мають постійну дію і характеризуються тривалістю. До них можна віднести встановлені державні та міжнародні стандарти, нормативно-правові документи тощо;

б) потенційні - можуть виникнути в будь-який час, зважаючи на об'єктивні закони навколишнього середовища, економіки, міжнародних відносин та ін. До таких факторів належать: економічні та фінансові кризи, природні катаклізми, війни, демографічний бум (спад), зміна інфраструктури ринку.

Отже, формування ефективної збутової політики підприємства відбувається з урахуванням цілої низки факторів, а також вдало розроблена збутова політика дає можливість підприємству прискорити товарообіг та максимізувати прибуток, задовольнивши при цьому в повному обсязі вимоги споживачів.

### 1.3. Методика оцінки ефективності збутової політики підприємства

Оцінка збуту продукції є складним завданням, що перебуває в полі наукової полеміки багатьох науковців. Розглянемо основні підходи до оцінки збуту продукції, що пропонуються різними науковцями.

Приймак Л.І. пропонує використовувати показник співвідношення комунікаційного та економічного ефектів (у статистиці йому відповідає коефіцієнт варіації), який визначається ( $V_e$ ) як частка від ділення комунікаційного ефекту ( $E_k$ ) на економічний ефект ( $E_e$ ) і показує, яка кількість контактів зі споживачами припадає на одиницю прибутку [50]:

$$V_e = \frac{E_k}{E_e} \quad (1.1)$$

Цей показник відмінний від показника вартості одного контакту (який ґрунтується на урахуванні витрат) і дозволяє з'ясувати: чи доцільно застосовувати даний вид заходів зі стимулювання збуту порівняно з іншим аналогічним на основі урахування економічного і комунікаційного ефектів.

Зазвичай, промислові підприємства при проведенні рекламної кампанії намагаються максимізувати економічний ефект від неї та кількість комунікаційних контактів зі споживачами [50]:

$$E_k \longrightarrow \max E_e \longrightarrow \max \quad (1.2)$$

Отже, виходячи з формул (1.1) та (1.2) кращим для певного підприємства буде не максимальний чи мінімальний, а оптимальний показник співвідношення комунікаційного та економічного ефектів.

Для визначення оптимального показника співвідношення комунікаційного та економічного ефектів для окремого підприємства необхідно розв'язати багатокритеріальну задачу оптимізації. Таким чином, дана модель дозволяє визначати оптимальну структуру інтегрованих маркетингових комунікацій для просування інноваційної промислової продукції на ринку з урахуванням особливостей кожної конкретної ситуації

(фінансових можливостей підприємства, загроз цільового ринку, цілей і завдань рекламної кампанії).

Сутиріна С. О. використовує показник ефективності інвестицій у збут [57]. У випадку, коли мова йде про виміри в маркетингу, лише показник рентабельності інвестицій здатний представити повну картину як прибутків, так і інвестицій. Показник рентабельності маркетингових інвестицій розраховується за такою формулою:

$$\text{РМІ} = \frac{\text{Ефект}_{\text{збут}}_{\text{діяльності}}}{\text{Витрати}_{\text{збут}}_{\text{діяльності}}} \quad (1.3)$$

Наведений огляд методичних підходів до оцінки ефективності стимулювання збуту продукції свідчить про те, що більшість з них не відрізняється всеосяжним охопленням джерел маркетингової продуктивності, але є безліч способів оцінки кожного з них. Тому вважаємо за доцільне скласти ланцюжок маркетингової продуктивності від стратегії до її втілення, до короткострокових реальних і довгострокових потенційних результатів, які є ключем до ефективної оцінки [47].

Російський науковець Чухрай Н. І. для оцінки стимулювання збуту пропонує використовувати такі методи [65]:

1. Витратний метод - оцінює ефективність збуту у відповідності з витратами, понесеними при його формуванні. У цьому методі минулі витрати на рекламу і розвиток бренду приводяться до поточними цінами і підсумовуються.
2. Ринкова оцінка ефективності стимулювання збуту здійснюється на підставі даних про продажі порівнянних брендів чи компаній.
3. Економічний метод оцінює чистий внесок окремих заходів стимулювання збуту в бізнес, при цьому доходи від збутових заходів множаться на відповідний коефіцієнт.
4. Метод дисконтованих грошових потоків (DCF) заснований на використанні всіх грошових потоків, які генеруються комплексом маркетингових комунікацій, спрямованих на стимулювання збуту [38].

Бутенко Н. В. для оцінки окремих елементів ефективності стимулювання збуту використовувати синергетичний підхід на основі використання коефіцієнта контингенції [13]. Відповідно до даного підходу, рівень ефективності окремого елемента стимулювання збуту можна визначити наступним чином [13]:

$$R = \frac{ad-bc}{\sqrt{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}} \quad (1.4)$$

де, а – приріст витрат на стимулювання збуту, які були використані і дали результат; b – приріст витрат на стимулювання збуту, які були використані і не дали результат; с – приріст витрат на стимулювання збуту, які ще не використані, але можуть дати результат; d - приріст витрат на стимулювання збуту, які не використовуються і не дають результату.

Баскакова М.Ю. пропонує наступну послідовність аналізу і розрахунку ефективності стимулювання збуту) (рис. 1.6) [5]:

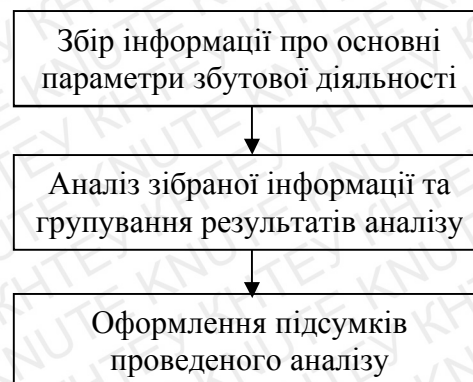


Рис. 1.3. Схема діагностики ефективності стимулювання збуту [15]

Основними завданнями оцінки ефективності стимулювання збуту Баскакова М.Ю. визначає: визначення ефекту з просування продукту та визначення ефективності використаних засобів просування.

Для оцінки загальної ефективності стимулювання збуту може використовуватися показник крос- ефективність , що розраховується за такою формулою [17]:

$$CEI = (X_i / I_i) * (X_j / I_j) , \quad (1.5)$$

де,  $CEI$  - індекс крос - ефективності;

$X_i$  і  $X_j$  - обсяг продажів товару фірми  $I$  та  $J$ , грош.од.

$I_i$  і  $I_j$  - витрати на стимулювання збуту товарів цих фірм за той же період, грош.од.

Даний коефіцієнт говорить про те, у скільки разів більше дають віддачу (у вигляді обсягу продажів товару) витрати на стимулювання збуту фірми  $I$  порівняно з витратами на стимулювання збуту фірми  $J$  [17].

Для оцінки ефективності стимулювання збуту використовується в основному метод порівняння показників збуту до, під час і після проведення заходів щодо стимулювання збуту. Оцінку результативності стимулювання збуту Баскакова М.Ю. пропонує визначати також за допомогою даних про обсяг продажів. Також заходи щодо стимулювання збуту оцінюють за допомогою експерименту, в ході якого визначають ціннісну значимість стимулу, тривалість його дії і засоби поширення про нього. Ефективність знижок, конкурсів, спеціальних пропозицій можна оцінити шляхом вимірювання результатів - збільшення обсягу продажів або росту числа відвідувачів [5].

Голубков Е.П. ефективність стимулювання визначає через співвідношення між його результативністю та витратами на реалізацію збутових заходів. Порівняльну ефективність управління збутом пропонується оцінювати за формулою [13]:

$$K_e = \frac{P_e}{3_e} = \frac{\sum_{i=1}^m K_{si} O_i}{\sum_{j=1}^n K_{ci} O_j} \quad (1.6)$$

де,  $K_e$  - загальна експертна оцінка ефективності певного варіанта збутових заходів;

$P_e$  – загальна експертна оцінка результативності певного варіанта збутових заходів за всіма цілями;

- Кві – коефіцієнт вагомості і-цілі;
- Оі – оцінка результативності даного варіанта за і-ціллю;
- Зе – загальна експертна оцінка необхідних зусиль і складності реалізації даного варіанта збутових заходів;
- Кс<sub>і</sub> – коефіцієнт складності використання і-ресурсу фірми;
- О<sub>і</sub> – оцінка необхідної величини і-ресурсу для даного варіанта стратегії [13].

З розвитком сучасних інформаційних технологій та електронних форм торгівлі виникають новітні методи стимулювання збуту товарів в електронних мережах. Зокрема доволі цікавим з практичної точки зору є вивчення питання оцінки ефективності стимулювання збуту в соціальних мережах.

Ілляшенко С.М. пропонує оцінювати ефективність заходів стимулювання збуту в соціальних мережах за формулою [25]:

$$ROI = \frac{D - (Z_1 + Z_2)}{(Z_1 + Z_2)} \quad (1.7)$$

де, D – дохід від збуту товарів;

Z<sub>1</sub> – загальна собівартість товарів;

Z<sub>2</sub> – витрати на заходи стимулювання збуту в соціальних мережах (таргетована реклама, купівля гостьових постів, мотивація адміністратора групи, тощо) [25].

Отже, підсумовуючи всі перелічені вище підходи до оцінки ефективності стимулювання збуту, на нашу думку, їх можна узагальнити в один інтегрований підхід. Даний підхід для оцінки ефективності окремих маркетингових заходів зі стимулювання збуту передбачає використання співвідношення результатів та витрат [25]:

$$Ee = \frac{R}{Cmc} \quad (1.8)$$

де,  $E$  – ефективність заходів стимулювання збуту; – результати від стимулювання збуту (виручка від реалізації, прибуток); - витрати на маркетингові заходи зі стимулювання збуту.

На основі проведеного дослідження також можемо сформулювати узагальнений алгоритм процесу оцінки ефективності заходів стимулювання збуту підприємства, який наведено на рис. 1.4.

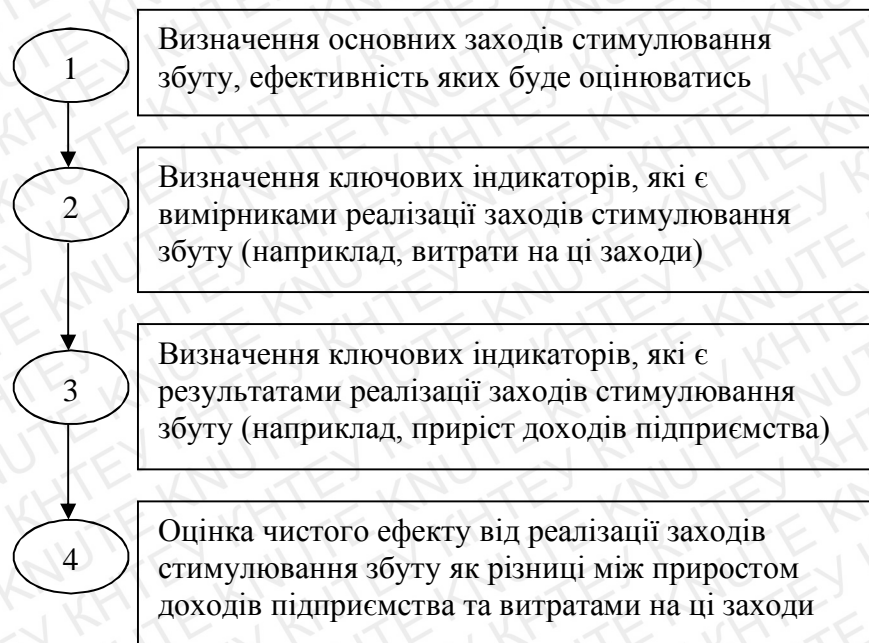


Рис. 1.4. Алгоритм оцінки ефективності заходів стимулювання збуту

Отже, оцінку чистого ефекту від реалізації заходів стимулювання збуту найбільш доцільно проводити у вартісних грошових вимірниках, що відображають додаткові доходи та витрати від реалізованих збутових заходів в часових межах одного періоду. При цьому, позитивне значення показника ефекту свідчить про позитивну віддачу збутових заходів і навпаки.

При дослідженні ефективності управління збутом підприємства доцільно зосередитись на аналізі діяльності посередників з більш широких, маркетингових позицій.

По-перше, посередників доцільно поділити на групи залежно від їх вигідності для нашого підприємства. Це дозволяє здійснити методика АВС-аналізу.



ABC-аналіз традиційно використовується при формуванні системи управління запасами, асортиментом, виборі постачальників і посередників.

Порядок виконання ABC-аналізу наступний [59]:

- 1) визначення мети;
- 2) ідентифікація об'єктів з найбільшим впливом на загальний результат;
- 3) визначення критерію класифікації на основі наявних стратегічних цілей;
- 4) формування інформаційного масиву для проведення аналізу;
- 5) ранжування об'єктів в порядку зменшення вибраного критерію;
- 6) розрахунок внеску кожного об'єкта в загальний результат у відсотках;
- 7) розрахунок наростаючим підсумком внеску цих об'єктів у загальний результат (у відсотках);
- 8) формування груп об'єктів.

До найбільш поширених методів формування груп відносяться метод суми та диференціальний і емпіричний методи.

Метод суми одночасно враховує частки результату та частки об'єкта, який приносить даний результат. Межа групи А знаходиться в точці, де сума наростаючого підсумку за об'єктами та результатами дорівнює 100%. Межа групи В – в точці, де відповідна сума складає 145%. Всі інші об'єкти включаються до групи С.

Диференціальний метод базується на середньому значенні фактору за всіма об'єктами. Група А включає об'єкти, для яких значення фактору у шість або більше разів перевищує середній показник. До групи С відносять об'єкти із значенням фактора у два-пять разів нижчим за середнє. До групи В включають всі інші об'єкти. Проте, залежно від ситуації, межі груп можуть бути змінені.

Емпіричний метод передбачає розподіл об'єктів за групами на основі середніх результатів досліджень. До групи А відносять найбільш вагомні об'єкти, на які припадає близько 80% результату. До групи В включають об'єкти, які дають 15% результату. Група С акумулює найменш важливі об'єкти, що формують 5% результату. Перевагою даного методу є його

простота, недоліком – неповна відповідність реальній ситуації. Тим не менш, цей метод є найоптимальнішим по причині найбільшої зручності.

За результатами АВС-аналізу формуються конкретні рекомендації щодо управління об'єктами різних груп.

Посередники, які потрапляють до групи А, тобто забезпечують найбільші обсяги товарообігу нашої продукції, є найвигіднішими, стратегічно важливими та потребують найбільшої концентрації уваги.

Посередники з групи В мають бути під постійним контролем, проте він не має бути занадто глибоким, оскільки вони приносять менший дохід нашому підприємству.

Посередники з групи С, які забезпечують найменший товарообіг нашої продукції, контролюються лише час від часу.

Занадто велика концентрація уваги виключно на показнику товарообігу не дає побачити його залежності від типу посередника (супермаркет, традиційний магазин тощо). Вигідність для підприємства кожного посередника можна визначити за допомогою методики формування ідеальної структури маркетингових каналів.

Ідеальна для виробника структура маркетингових каналів включатиме у відсотковому вигляді таку кількість учасників, яка відповідатиме їх рентабельності [18]. Методика визначення такої структури передбачає оцінку економічної ефективності всіх каналів розподілу.

Процес формування ідеальної з позицій виробника структури каналів розподілу відбувається відповідно до наступних етапів:

- 1) визначення фактичної структури каналів;
- 2) оцінка розміру доходу за кожним каналом;
- 3) дослідження виробничої собівартості за кожним каналом;
- 4) визначення витрат на контроль асортименту в каналах;
- 5) аналіз витрат виробника на просування продукції в кожному каналі;
- 6) ідентифікація витрат виробника на транспортування по кожному каналу;

- 7) вивчення витрат на зберігання продукції виробника на складі перед відвантаженням за конкретним каналом;
- 8) розрахунок ідеальної з позиції виробника структури каналів.

При визначенні фактичної структури маркетингових каналів слід дослідити ширину (кількість учасників) кожного маркетингового каналу.

На останньому етапі розраховується рентабельність кожного каналу. Передбачається визначення таких показників:

- 1) виручка від реалізації, що припадає на кожен існуючий канал (товарообіг);
- 2) витрати підприємства на обслуговування кожного каналу окремо;
- 3) прибуток кожного каналу.

Після того, як визначається розмір прибутку по кожному каналу, частку обсягів продажу через нього слід змінити до відповідної величини.

Для цілей вивчення роздрібного товарообігу продукції підприємства можна використати матрицю «Потенціал зростання / частка поставок каналів розподілу» (рис. 1.5):

<b>Потенціал зростання каналів розподілу, %</b>	<b>Високий</b>	<b>«Перспективний»</b> Частка каналу в структурі є незначною, проте він володіє значним потенціалом розвитку	<b>«Нове покоління»</b> Частка каналу в структурі є значною, і при цьому він володіє значним потенціалом розвитку
	<b>Низький</b>	<b>«Проблемний»</b> І частка каналу, і потенціал його розвитку – незначні	<b>«Основний»</b> Частка каналу в структурі є значною, проте він характеризується незначним потенціалом розвитку
		Низька	Висока
<b>Частка поставок каналів розподілу в обороті компанії, %</b>			

Рис. 1.5. Матриця «Потенціал зростання / частка поставок каналів розподілу» [30]

Як видно з рис. 1.5, дана матриця є розвитком традиційної для стратегічного маркетингу товарів матриці Бостонської консалтингової групи.

Матриця включає чотири сектори, кожному з яких відповідає певна стратегія.

Сектор «Перспективний» передбачає, що канал розподілу має значний потенціал прибутковості у майбутньому, а тому його слід розвивати шляхом масштабних інвестицій, тобто застосовується стратегія інтенсифікації зусиль.

Сектор «Нове покоління» включає дуже вигідні канали розподілу, через які реалізується значна частина продукції підприємства, тому з відповідними посередниками слід підтримувати довгострокові відносини з метою утримання вигідних позицій.

Сектор «Основний» включає традиційні для підприємства канали розподілу, які слід підтримувати, оскільки вони приносять значний дохід.

Для каналів з сектору «Проблемний» застосовується стратегія елімінації, тобто поступової відмови від них.

Таким чином, економічну ефективність управління збутом визначають за допомогою показників економічного ефекту та економічної ефективності збутових та реалізаційних операцій. Економічний зміст цих показників відповідає поняттям прибутку та рентабельності збуту продукції підприємства. Оцінка ефективності окремих маркетингових заходів зі стимулювання збуту передбачає використання співвідношення результатів та витрат. Усі розглянуті в дослідженні підходи дозволяють визначати оптимальну структуру маркетингових заходів зі стимулювання збуту з урахуванням фінансових можливостей підприємства, загроз цільового ринку, цілей і завдань збутової політики.

## РОЗДІЛ 2

## АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ДЕКОР-ТРЕЙД»

## 2.1. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства

ТОВ «Декор-Трейд» - підприємство, що спеціалізується на виробництві та реалізації широкого асортименту підлогових покриттів як на території Київської області, так і по всій Україні.

Головне в роботі ТОВ «Декор-Трейд» - прихильність до своїх клієнтів. На власних складах обертається велика кількість найменувань товарів, а їх поставки здійснюються по всій території України. Доходи підприємства ТОВ «Декор-Трейд» формуються за рахунок надходжень від реалізації продукції, робіт послуг, а також доходів від інших видів діяльності, не заборонених чинним законодавством. Організаційну структуру ТОВ «Декор-Трейд» наведено на рис. 2.1.

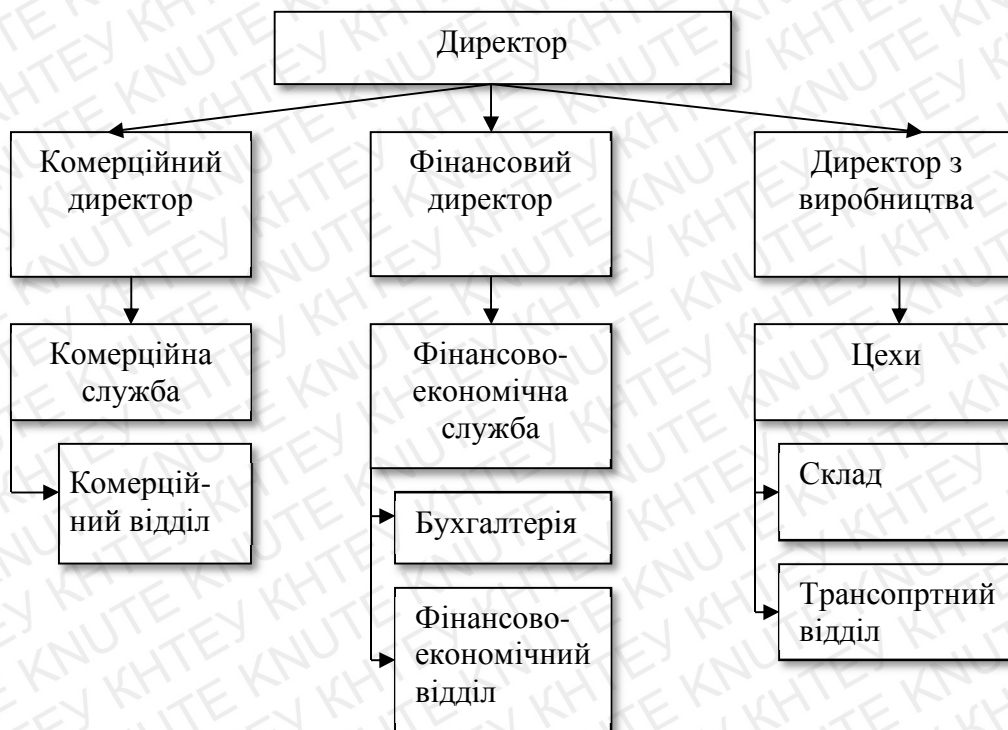


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Декор-Трейд»

Відповідно до рис. 2.1, організаційна структура ТОВ «Декор-Трейд» є

лінійно-функціональною. У цьому випадку лінійні керівники є єдиними начальниками, а також їм надають допомогу функціональні підрозділи. Основні показники діяльності ТОВ «Декор-Трейд» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні показники діяльності ТОВ «Декор-Трейд»**

Показник	Од.виміру	Період			Відхилення 2016/2015		Відхилення 2017/2016	
		2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абсол., тис.грн	Віднос не, %	Абсол., тис.грн	Віднос не, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	36650	63252	105381	68731	187,5	42129	66,7
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	35370	59337	101868	66498	188,0	42531	71,7
Адміністративні витрати	тис. грн.	1053	2709	2613	1560	148,1	-96	-3,5
Витрати на збут	тис. грн.	885	257	464	-421	-47,6	207	80,5
Повні витрати на виробництво та реалізацію товарів	тис. грн.	37308	62303	104945	67637	181,3	42642	68,4
-змінні витрати	тис.грн	35370	59337	101868	66498	188,0	42531	71,7
-постійні витрати	тис.грн	1938	2966	3077	1139	58,8	111	3,7
Прибуток від реалізації товарів	тис. грн.	-658	949	436	1094	-166,3	-513	-54,1
Прибуток чистий	тис. грн.	279	330	348	69	24,7	18	5,5
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	грн	1,02	0,98	1,00	0,04	-2,2	0,02	1,1
Рентабельність діяльності	%	0,8	0,5	0,3	-0,4	-56,6	-0,2	-36,7
Рентабельність збуту	%	-1,8	1,5	0,4	2,2	-123,0	-1,1	-72,4

Протягом двох останніх років обсяги реалізації товарів підприємства мали чітку тенденцію до зростання. Чистий дохід підприємства збільшився у 2017 році порівняно з 2015-м роком на 68731 тис.грн або на 187,5%. У 2017 році порівняно з 2016-м роком зростання чистого доходу складало 42129 тис.грн або 66,7%. Величина відносного приросту повних витрат, у тому числі і собівартості, не набагато відрізнялася від аналогічного показника для чистого доходу, проте у 2017 р. спостерігалось більш високе зростання

собівартості реалізованої продукції порівняно з обсягами чистого доходу (на 71,7%).

Остання тенденція демонструє недостатню увагу до комунікаційної та збутової політики підприємства. Витрати на одну гривню чистої виручки від реалізації у 2017 році порівняно з 2016-м роком зросли на 1,1 %, що демонструє зростання фінансування збутової діяльності.

Розглянемо особливості динаміки обсягів та структури збутової діяльності ТОВ «Декор-Трейд» у розрізі покупців (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

**Динаміка збуту продукції та послуг ТОВ «Декор-Трейд» у розрізі покупців за 2015-2017 роки**

Покупці	Обсяги збуту, тис. грн.			Відхилення 2016/2015		Відхилення 2017/2016	
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абсол., тис. грн	Відносне, %	Абсол., тис. грн	Відносне, %
1. Фірмові магазини	7916,4	14105,2	25818,3	6188,8	78	11713,1	83
- Підлога	1759,2	3225,85	7482,05	1466,7	83	4256,2	132
- Грінбуд	2052,4	4048,13	4426	1995,7	97	377,9	9
- Будівельний двір	4104,8	6831,22	13910,3	2726,4	66	7079,1	104
2. Супермаркети	11471,5	22454,5	40677,1	10983,0	96	18222,6	81
- Епіцентр	4507,95	9424,55	17704	4916,6	109	8279,5	88
- Леруа Мерлен	6963,5	13029,9	22973,1	6066,4	87	9943,1	76
3. Спеціалізовані магазини	3481,75	6451,7	14753,3	2970,0	85	8301,6	129
4. Приватні підприємці	13780,4	20240,6	24132,2	6460,2	47	3891,6	19
Всього	36650	63252	105381	26602,0	73	42129,0	67

Як свідчать дані табл. 2.2, обсяги збуту продукції у 2016 році зросли на 26602 тис.грн, зокрема у розрізі супермаркетів «Епіцентр» та «Леруа Мерлен» відповідно на 4916,6 і 6066,4 тис. грн., а також відбулось значне зростання обсягів реалізації у розрізі приватних підприємців – на 6460,2 тис.грн. Водночас відбулось зростання реалізації продукції таким покупцем, як фірмові магазини – на 6188,8 тис.грн, зокрема зросла реалізація через

фірмовий магазин «Будівельний двір» на 2726,4 тис.грн. Даний магазин належить власникам ТОВ «Декор-Трейд». У 2017 році тенденції зростання обсягу збуту продукції та послуг підприємства продовжилися. Особливо суттєвим було зростання збуту через торговельні будівельні супермаркети, які після кризи переорієнтувалися на внутрішнього виробника.

Динаміку структури збуту продукції підприємства у відсотковому виразі у розрізі покупців наведено у табл. 2.3:

Таблиця 2.3

### Аналіз структури збуту продукції ТОВ «Декор-Трейд» за 2015-2017 роки

Покупці	Структура збуту у розрізі покупців, %			Абсолютний приріст	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
1. Фірмові магазини	21,6	22,3	24,5	0,7	2,2
- Підлога	4,8	5,1	7,1	0,3	2,0
- Грінбуд	5,6	6,4	4,2	0,8	-2,2
- Будівельний двір	11,2	10,8	13,2	-0,4	2,4
2. Супермаркети	31,3	35,5	38,6	4,2	3,1
- Епіцентр	12,3	14,9	16,8	2,6	1,9
- Леруа Мерлен	19	20,6	21,8	1,6	1,2
3. Спеціалізовані магазини	9,5	10,2	14	0,7	3,8
4. Приватні підприємці	37,6	32	22,9	-5,6	-9,1
Всього	100	100	100	0,0	0,0

Як свідчать дані табл. 2.2, у 2015 році в структурі реалізації товарів найбільша питома вага у обсягах реалізації належала приватним підприємцям - 37,6%.

За досліджувані роки питома вага приватних підприємців скоротилася на користь супермаркетів, які у 2017 році займали 38,6% в обсягах продажу товарів підприємства ТОВ «Декор-Трейд» (рис. 2.2).



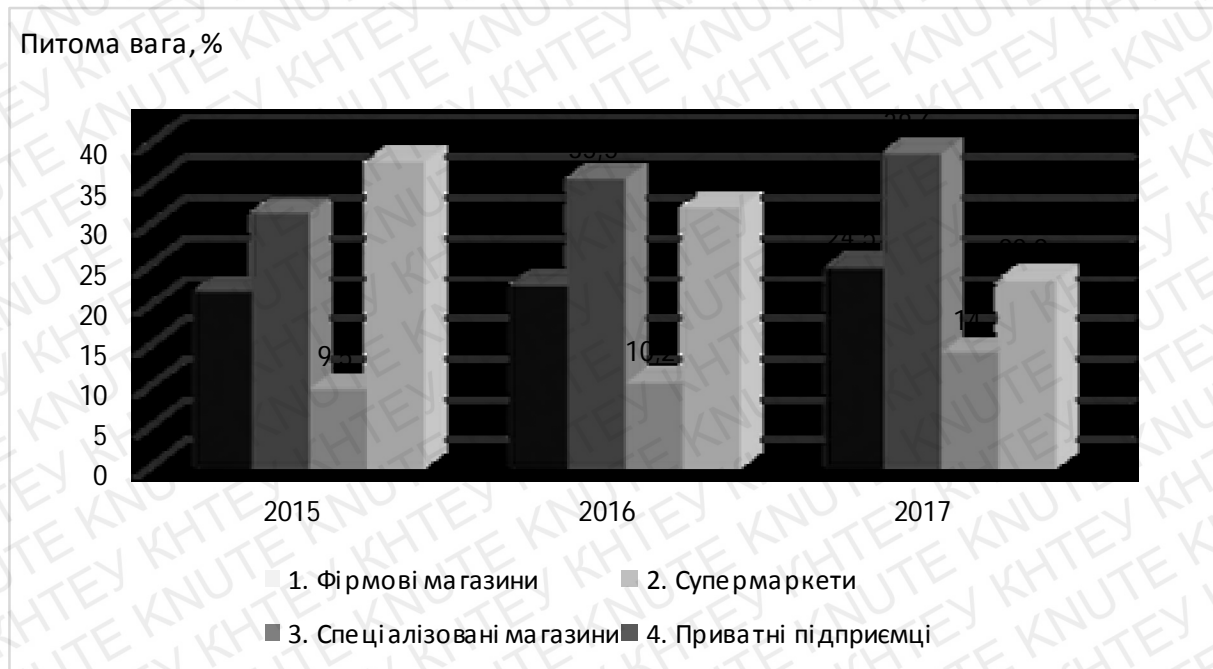


Рис. 2.2. Структура реалізації товарів за категоріями покупців, %

Як свідчать дані рис. 2.2, в цілому основним каналом розподілу на досліджуваному підприємстві є супермаркети, на які у 2016 році припадало 36% від загального обсягу реалізації, а у 2017 році – 39%, тобто частка даного каналі розподілу зросла на 3 % у 2017/2016. Надалі проаналізуємо обсяги та структуру збуту у розрізі основних товарних груп.

Таблиця 2.3

### Динаміка збуту ТОВ «Декор-Трейд» у розрізі продукції та послуг

Покупці	Обсяги збуту, тис. грн.			Приріст за 2016/2015рр.		Приріст за 2017/2016	
	2015	2016	2017	Абсол., тис.грн	Відносне, %	Абсол., тис. грн	Відносне %
Ламінат	4655	8413	14648	3758	81	6235	74
Ковролін на гумовій основі	5204	8033	11803	2829	54	3770	47
ПВХ плитка	5827	8950	13067	3123	54	4117	46
Паркетна дошка	2969	4681	7061	1712	58	2380	51
Килимове покриття	7513	14421	26451	6908	92	12029	83
Ковролін	3812	7147	12856	3336	88	5709	80
Килимова плитка	2052	3858	6955	1806	88	3097	80
Ковролін комерційний	2602	3922	5585	1319	51	1664	42
Лінолеум вітчизняний	2017	3827	6955	1811	90	3128	82
Всього	36650	63252	105381	26602	73	42129	67

Як свідчать дані табл. 2.3, обсяги збуту у 2016 році зросли по всім товарним групам. Найбільше зростання обсягу збуту спостерігалось по бетонним виробам всіх категорій та вікнам ПВХ. У 2015 році підприємство почало налагоджувати випуск килимового покриття. Воно інвестувало кошти у придбання відповідного обладнання. У 2017 році тенденція до зростання виробництва і збуту килимового покриття продовжилася. Динаміку структури збуту продукції підприємства у відсотковому виразі у розрізі товарних груп наведено у табл. 2.5:

Таблиця 2.5

**Аналіз структури збуту продукції та послуг ТОВ «Декор-Трейд»  
у розрізі товарних груп за 2015-2017 роки**

Покупці	Структура збуту у розрізі покупців, %			Абсолютний приріст	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
Ламінат	12,7	13,3	13,9	0,6	0,6
Ковролін на гумовій основі	14,2	12,7	11,2	-1,5	-1,5
ПВХ плитка	15,9	14,15	12,4	-1,75	-1,75
Паркетна дошка	8,1	7,4	6,7	-0,7	-0,7
Килимове покриття	20,5	22,8	25,1	2,3	2,3
Ковролін	10,4	11,3	12,2	0,9	0,9
Килимова плитка	5,6	6,1	6,6	0,5	0,5
Ковролін комерційний	7,1	6,2	5,3	-0,9	-0,9
Лінолеум вітчизняний	5,5	6,05	6,6	0,55	0,55
Всього	100	100	100	0	0

Як свідчать дані табл. 2.4, у 2016/2015 в структурі реалізації товарів найбільша питома вага у обсягах реалізації належала бетонним виробам, залізобетонним плитам та вікнам ПВХ.



Рис. 2.3. Структура реалізації товарів за категоріями покупців, %

За досліджувані роки ТОВ «Декор-Трейд» можна було спостерігати скорочення питомої ваги у збуті продукції таких товарних груп як ковролін комерційний та ПВХ плитка.

Проаналізуємо динаміку кількості замовлень ТОВ «Декор-Трейд» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка основних показників збуту ТОВ «Декор-Трейд»  
за 2015 – 2017 роки**

Канали збуту	Період			Приріст за 2016/2015		Приріст за 2017/2016	
	2015	2016	2017	Абсол., тис.грн	Відносне, %	Абсол., тис.грн	Відносне, %
<b>Через мережу Інтернет</b>							
Обсяг реалізації, тис.грн	13194	24668	36884	23690,1	179,6	12215,7	49,5
Кількість замовлень, од.	3898,2	4560,4	7563,4	3665,3	94,0	3003,0	65,8
Середня вартість одного замовлення, тис.грн	3,4	5,4	4,9	1,5	44,1	-0,5	-9,8
<b>Прямий продаж</b>							
Обсяг реалізації, тис.грн	23456	38583	68498	45041,9	192,0	29915,3	77,5
Кількість замовлень, од.	800,6	1828,6	1367,2	566,7	70,8	-461,3	-25,2
Середня вартість одного замовлення, тис.грн	29,3	21,1	50,1	20,8	71,0	29,0	137,4
<b>Разом</b>							
Обсяг реалізації, тис.грн	36650	63251	105382	68732,0	187,5	42131,0	66,6
Кількість замовлень, од.	4698,7	6389,0	8930,7	4232,0	90,1	2541,7	39,8
Середня вартість одного замовлення, тис.грн	7,8	9,9	11,8	4,0	51,3	1,9	19,2

Як свідчать дані табл. 2.6. спостерігається зростання кількості замовлень через мережу Інтернет. Середня вартість замовлення через Інтернет склала 4,9 тис.грн в 2017 році, що на 9,8% менше, порівняно з аналогічним показником 2016 року, і на 44% більше, ніж у 2015 році.

Середня вартість замовлення через прямий продаж, який забезпечують регіональні менеджери, зросла до 50,1 тис.грн у 2017 році, що на 71% більше, ніж у 2015 році, і на 137,4% вище порівняно з 2016 роком. Це свідчить про значне зростання ефективності такого каналу збуту як прямі продажі через

мережі дилерів, а також об'єктних продажів – покупцями виступають безпосередньо будівельні об'єкти.

Отже, на основі проведеного аналізу можемо говорити про те, що обсяги збуту ТОВ «Декор-Трейд» мали постійну тенденцію до зростання. Обсяги збуту продукції у 2016 році зросли на 26602 тис.грн, зокрема у розрізі супермаркетів «Епіцентр» та «Леруа Мерлен» відповідно на 4916,6 і 6066,4 тис.грн., а також відбулось значне зростання обсягів реалізації у розрізі приватних підприємців – на 6460,2 тис.грн. Водночас відбулось зростання реалізації продукції таким покупцям, як фірмові магазини – на 6188,8 тис.грн, зокрема зросла реалізація через фірмовий магазин «Будівельний двір» на 2726,4 тис.грн. Основним каналом розподілу на досліджуваному підприємстві є супермаркети, на які у 2016 році припадало 36% від загального обсягу реалізації, а у 2017 році – 39%, тобто частка даного каналу розподілу зросла на 3 % у 2017/2016. За 3 роки можна було спостерігати скорочення питомої ваги у збуті продукції таких товарних груп як ковролін комерційний та ПВХ плитка. Середня вартість замовлення через прямий продаж, який забезпечують регіональні менеджери, зросла до 50,1 тис.грн у 2017 році, що на 71% більше, ніж у 2015 році, і на 137,4% вище порівняно з 2016 роком.

## **2.2. Оцінка системи збуту підприємства в регіоні**

На підприємстві ТОВ «Декор-Трейд» під час управління збутовою політикою застосовують стратегію інтенсивного збуту шляхом використання максимально можливого числа торговельних посередників.

Серед питань управління збутовою політикою на ТОВ «Декор-Трейд» є аналіз збутових витрат, визначення торговельних націнок, розробка заходів щодо підвищення рентабельності робіт зі збуту товарів і діяльності фірми в цілому. При аналізі збуту приймаються до уваги витрати на: транспорт,

формування асортименту, зберігання, ділові контакти, маркетингову інформацію, управління продажами та інші.

ТОВ «Декор-Трейд» на шляху товару до споживача є виробником, але ряд товарів підприємство купує у інших виробників. Місце підприємства в ланцюзі від виробника до споживача виглядає наступним чином (рис. 2.4):

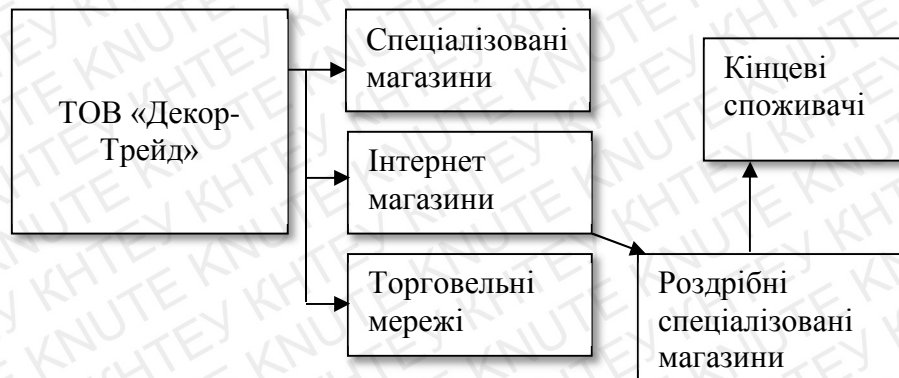


Рис. 2.5. Канали розподілу ТОВ «Декор-Трейд»

Функції збуту на ТОВ «Декор-Трейд» виконує комерційний відділ. Процес організації роботи з посередниками на підприємстві ТОВ «Декор-Трейд» передбачає вироблення певних концепцій і принципів управління комплексом збутової діяльності. В структурі комерційного відділу на підприємстві передбачено підрозділ дистрибуції, який є одним із перших заснованих на підприємстві ТОВ «Декор-Трейд». До складу підрозділу дистрибуції входять 4 регіональних менеджери, які охоплюють регіони України.

З самого початку підрозділ дистрибуції існував як окремий відділ, потім, в процесі розвитку підприємства з'явилися й інші підрозділи комерційного відділу. Головне завдання підрозділу дистрибуції – це знаходження клієнта та налагодження з ним зв'язків, підписання та складання контрактів. Підрозділ дистрибуції виконує такі найважливіші функції: навчання персоналу служби збуту, планування збуту, обслуговування клієнтів;

Обов'язки регіональних менеджерів ґрунтуються на основних засадах:

- виконання регіонального плану продажів і плану прямої дистрибуції,
- щоденні розгорнуті звіти про обсяги та структуру продажів,
- щотижневі та щомісячні звіти менеджерів.

Розглянемо основні правила роботи комерційного відділу, який відповідає за організацію зв'язків з покупцями та посередниками. На підприємстві для додаткового стимулювання посередників передбачено знижки: мінімальна знижка -5% за готівковий розрахунок і -2% безготівковий; максимальна знижка -15% за готівковий розрахунок і -10% безготівковий. На позиції, де ціна була збільшена (стосується всього асортименту), можлива додаткова знижка + 5% до існуючої.

Регіональні менеджери на основі напрацювань з інтернету та інших конфіденційних джерел здійснює «холодний дзвінок» в компанію, салон, магазин і т.д. і отримує першу інформацію щодо можливого співробітництва в тому чи іншому напрямку.

Склавши певне коло зацікавлених потенційних клієнтів, регіональний менеджер їде у відрядження для обговорень умов співпраці. Оцінюючи переговори, загальний вигляд салону і бажані обсяги, регіональний встановлює знижки для даного клієнта. Знижка може змінюватися під час співпраці. З усіма посередниками підприємство працює виключно по 100% передоплаті. Винятки становлять торговельні мережі ПрАТ «Епіцентр» та ПрАТ «Леруа Мерлен». Оплата можлива як на картки, так і на основний рахунок компанії. Також можлива оплата в руки експедитору по отриманні товару, або поштовим кур'єром. Оплата здійснюється за комерційним курсом, що встановлюється щодня бухгалтерією.

Доставка до складу в м. Києві є безкоштовною. В інших напрямках доставка є платною – її вартість включається в ціну, яка вситавляється посереднику. Тарифи по доставці є у кожного регіонального менеджера, згідно з ними, і здійснюється доставка по регіонах. Винятки - доставка не береться за рекламний товар і виставкову продукцію для дистриб'юторів.

Також доставка може бути будь-яким поштовим кур'єром, за рахунок покупця. Винятки - заводський брак змінюється за рахунок підприємства.

Регіональний розподіл потенційних посередників станом на 15.04.2017 року наведено на рис. 2.6.

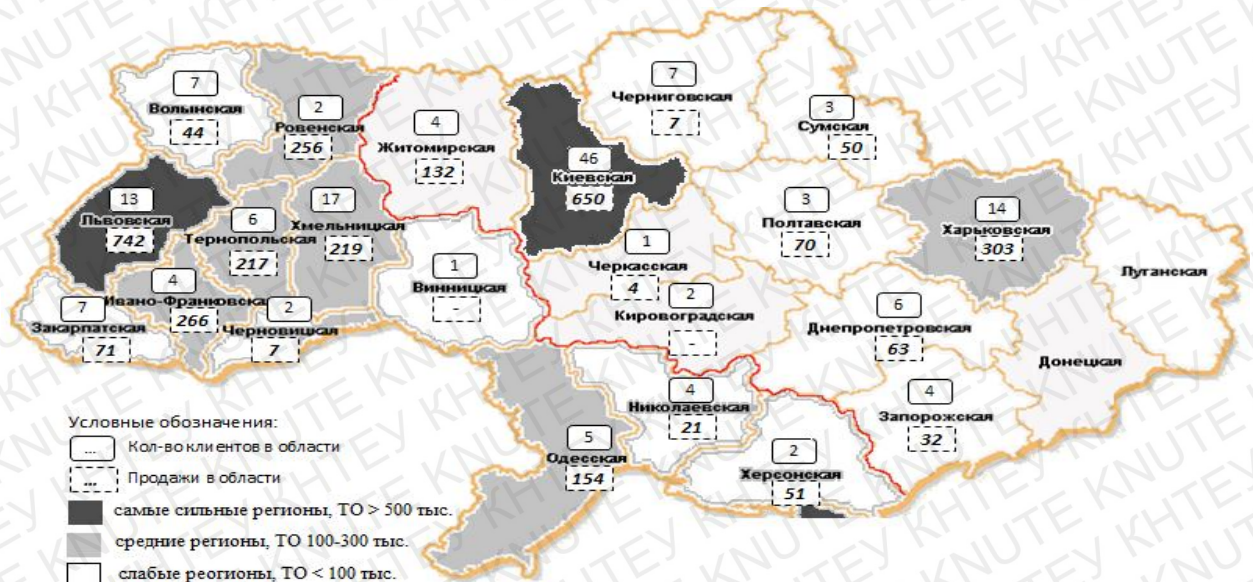


Рис. 2.6. Регіональний розподіл покупців (торговельних підприємств) станом на 2017 на підприємстві ТОВ «Декор-Трейд»

Важливим завданням підрозділу дистрибуції на ТОВ «Декор-Трейд» є планування збуту продукції. Саме в процесі планування закладені в концепції ідеї переносяться в сферу практичних дій. Основні стадії розробки плану збуту підприємства можна представити так: підготовка прогнозів загальногосподарської і ринкової кон'юнктури; підготовка прогнозу збуту підприємства; розробка фінансового кошторису збуту; установлення норм збуту; вибір каналів розподілу товарів; складання планів збуту; розробка планів торгової інформації; статистичний аналіз ходу продажу.

Важливим аспектом аналізу ефективності формування каналів збуту є оцінка витрат на управління збутовою політикою (табл. 2.7). Як свідчать дані табл. 2.7, в цілому обсяги збутових витрат у 2017 році мали суттєве скорочення на 47,6 порівняно з показником 2015 року. Це було зумовлене режимом економії та відсікання непродуктивних статей збутових витрат у

2016 році. У 2017 році порівняно з 2016 роком обсяг витрат на збут збільшився на 80,5% до 464 тис.грн.

Таблиця 2.7

**Динаміка обсягу витрат на збут ТОВ «Декор-Трейд» за регіональним спрямуванням**

Товарні групи	Період			Приріст за 2016/2015		Приріст за 2017/2016	
	2015	2016	2017	Абсол., тис.грн	Відносне, %	Абсол., тис.грн	Відносне, %
Транспортування в межах регіону	139,6	39,7	74,2	-65,4	-46,8	34,6	87,1
Складування	79,8	22,8	42,4	-37,4	-46,9	19,6	86,3
Підтримування товарно-матеріальних запасів	55,9	16,0	29,7	-26,3	-47,0	13,7	85,6
Упакування	23,9	6,8	12,8	-11,2	-46,7	6,0	88,0
Адміністративні витрати	60,1	17,1	32,0	-28,2	-46,8	14,8	86,5
Опрацювання замовлень	15,8	5,6	7,0	-8,8	-55,7	1,4	24,6
Витрати на заходи стимулювання збуту	399,2	113,8	212,1	-187,1	-46,9	98,2	86,3
Амортизація	14,2	5,5	5,6	-8,6	-60,7	0,1	1,3
Придбання матеріальних активів	88,2	26,8	44,7	-43,5	-49,3	17,9	66,9
Оренда	8,1	2,9	3,6	-4,5	-55,7	0,7	24,6
Всього	885	257	464	-421,0	-47,6	207,0	80,5

При економічному підході до складу збутових витрат необхідно включати всі витрати, пов'язані з операційною та комунікаційною політикою підприємства, в тому числі і непродуктивні витрати у зв'язку з порушеннями в торговельно-технологічному процесі, незбалансованою структурою ресурсів, що використовуються тощо.

Особливо уваги заслуговують витрати ТОВ «Декор-Трейд» на заходи стимулювання збуту товарів в регіонах. Охарактеризуємо особливості динаміки і структури витрат на заходи прямого просування по дистриб'юторській мережі в Україні. Основні види витрат за регіональним спрямуванням ТОВ «Декор-Трейд» наведено в табл. 2.8.



Таблиця 2.8

**Динаміка витрат на заходи стимулювання збуту в регіонах  
ТОВ «Декор-Трейд»**

Товарні групи	Період			Приріст за 2016/2015		Приріст за 2017/2016	
	2015	2016	2017	Абсол., тис.грн	Віднос-не, %	Абсол., тис.грн	Віднос-не, %
Відрядження працівників відділу збуту	63,2	55,8	85,0	-7,3	-11,6	29,2	52,3
Розробка матеріалів презентацій	24,2	18,0	29,7	-6,2	-25,6	11,7	65,0
Витрати на відбір потенційних клієнтів	27,7	20,6	24,7	-7,1	-25,6	4,1	20,0
Поштові розсилки	8,5	4,6	8,6	-3,9	-45,7	4,0	86,3
Разом	123,5	99	148	-24,5	-19,8	49,0	49,5

До витрат на стимулювання збуту у 2017 році відносилися витрати на: командировання працівників відділу продаж до ключових клієнтів з метою здійснення презентації, забезпечення працівників відділу продаж всіма необхідними матеріалами для здійснення презентацій, в тому числі друк візиток – їх обсяг у 2017 році порівняно з 2016-м роком зріс на 29,2 тис.грн (+52,3%); розробка презентаційних матеріалів про підприємство та його товари, прайс-листів – обсяг даних витрат у 2017 році порівняно з 2016-м роком зріс на 11,7 тис.грн (+65,0%); витрати на відбір потенційних клієнтів та підхід до них - телефонні розмови, Інтернет, друковані каталоги фірм, бази даних на електронних носіях – обсяг даних витрат у 2017 році порівняно з 2016-м роком зріс на 4,1 тис.грн (+20,0%); поштову розсилку привітань клієнтів з загальнонаціональними, галузевими та особистими святами – дані витрати зросли на 4 тис.грн або на 86,3%.

Структура витрат ТОВ «Декор-Трейд» на стимулювання збуту в регіонах наведено на рис. 2.7.

Як свідчать дані рис. 2.7, в структурі витрат на стимулювання збуту переважала частка витрат на відрядження працівників відділу збуту по

Україні. У 2017 році вона складала 57%, що є вищим порівняно з попередніми роками.

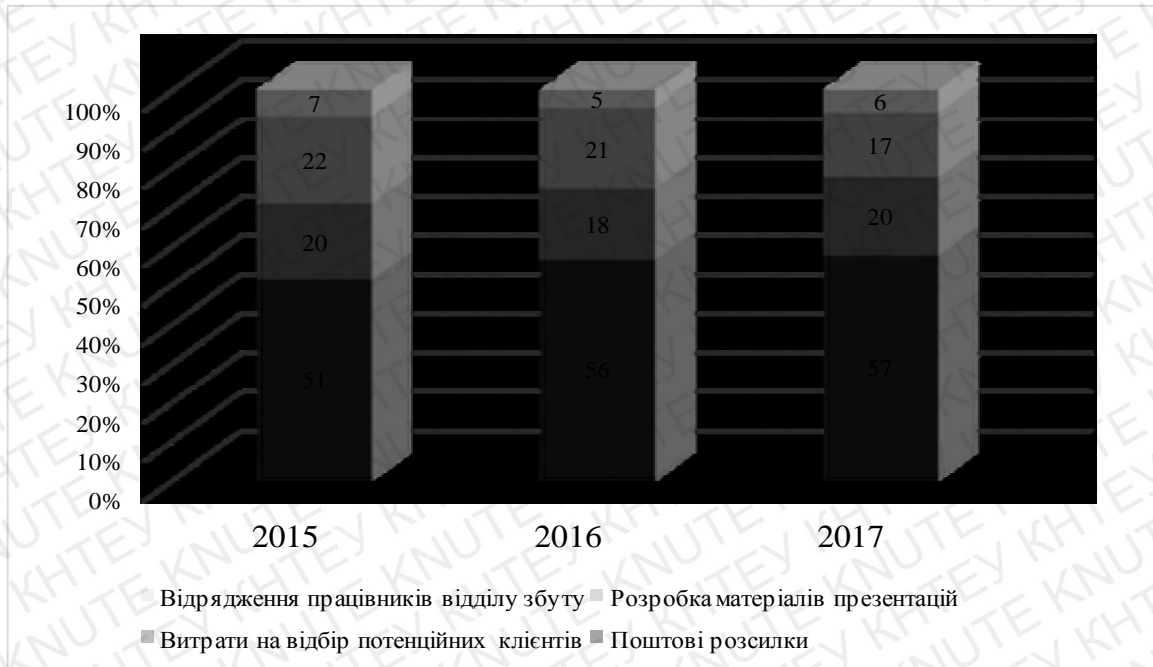


Рис. 2.7. Структура витрат ТОВ «Декор-Трейд» на стимулювання збуту в регіонах, %

Слід звернути увагу на такий елемент комунікацій, як Інтернет. Він в сучасних умовах є основним засобом просування товарів та стимулювання збуту для багатьох малих та середніх підприємств. Підприємство має свій особистий сайт в Інтернеті (<https://dekor-trejd.uaprom.net/>), але він потребує негайного оновлення, адже на ньому можна отримати лише інформацію про те, де знаходиться фірма, а інформація про вартість товарів, про додаткові послуги, тощо відсутня.

Процедуру організації заходів збуту через Інтернет на підприємстві ТОВ «Декор-Трейд» можна представити у вигляді певної сукупності кроків та засобів досягнення корпоративних цілей підприємства, що знаходяться у взаємодії з навколишнім середовищем. Іншими словами, на підприємстві сформовано поетапну послідовну модель організації маркетингових комунікацій в Інтернет, що складається з п'яти етапів, кожен з яких є

обов'язковим для реалізації та здійснюється, виходячи з прогнозованого ефекту обраних комунікаційних інструментів.

Так, на першому етапі запропонованої моделі організації, виходячи з місії та цілей підприємства, зіставляються дані аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, на їх основі порівнюються характеристики даної фірми з аналогічними характеристиками конкурентів, а також очікуваннями партнерів. Компанія визначає свої сильні та слабкі сторони; оцінює загрози та можливості ринку, що допомагають визначити фактори її майбутнього успіху на ринку.

На цьому ж етапі компанія визначається з базовою моделлю інтеграції Інтернет-технологій зі своєю політикою. Сьогодні таких виділяють дві: корпоративну (offline+online) та некорпоративну online-проект), вибір яких залежить від ступеня готовності компанії та її бізнес-партнерів до інтеграції та можливості реалізації тієї або іншої моделі інтеграції.

Другий етап пов'язаний з визначенням цільової аудиторії, на яку спрямовані маркетингові комунікації, мотивів покупців та сегментацією ринку.

Оскільки традиційно Інтернет не єдиний маркетинговий інструмент, до якого вдається фірма, то разом з універсальними задачами допускається формулювання конкретних рекламних цілей, обмежуючись конкретними онлайн-засобами та цільовою аудиторією Мережі, а не всього ринку.

Але це вже завдання третього етапу організації, де компанія здійснює опис безпосередньо стратегії інтегрованих маркетингових комунікацій та навігації проекту в Інтернет. Висувається рекламна ідея або творча концепція, реалізація якої спрямована на формування всіх цілей комунікації.

Визначившись з попередніми позиціями, ми переходимо до четвертого етапу організації маркетингових комунікацій в Інтернеті, на якому визначаються рекламні носії, заходи зі стимулювання збуту та PR, які доноситимуть до цільової аудиторії звернення рекламодавця.

На сьогодні основними конкурентами ТОВ «Декор-Трейд» є такі компанії: ТОВ «Емейра Компані»; ТОВ «Контракт Пол»; ПП «Полсити»; ТОВ «Гелиополис Україна».

Основні характеристики конкурентів ТОВ «Декор-Трейд» подано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

### Характеристика конкурентів ТОВ «Декор-Трейд»

Показники	ТОВ «Емейра Компані»	ТОВ «Контракт Пол»	ПП «Полсити»	ТОВ «Гелиополис Україна»	ТОВ «Декор-Трейд»
Час роботи на ринку	14 років	8 років	7 років	15 років	6 років
Кількість товарних груп, що реалізуються конкурентами, од.	11	21	8	31	16

Конкуренти підприємства ТОВ «Декор-Трейд» працюють на одному з ним ринку, кожне підприємство-конкурент спеціалізується на певних товарних групах, які можуть бути різними у різних конкурентів. Тому сам ринок можна охарактеризувати як ринок монополістичної конкуренції.

Основними покупцями підприємства ТОВ «Декор-Трейд» є наступні категорії підприємств:

1. Інтернет магазини

- Підлога
- Грінбуд
- Будівельний двір

2. Супермаркети

- Епіцентр
- Леруа Мерлен

3. Спеціалізовані магазини.

Усі покупці підприємства становлять виключно роздрібний сегмент ринку, тобто ТОВ «Декор-Трейд» працює у сегменті B2B. Це визначає характер та особливості реалізації його збутової політики. Власне роздрібні

покупці, тобто кінцеві споживачі, на яких в кінцевому підсумку орієнтуються клієнти ТОВ «Декор-Трейд» ,

Отже, характеризуючи процес реалізації збутової діяльності на підприємстві, можна сказати, що вона починається з визначення стратегії розвитку збуту на рік, формуванням орієнтирів досягнення успіху на ринку і продовжується формуванням та затвердженням щомісячних планів заходів по просуванню товарів на ринку. Важливим завданням підрозділу дистрибуції на підприємстві є планування збуту продукції. Саме в процесі планування закладені в концепції ідеї переносяться в сферу практичних дій. У структурі витрат на стимулювання збуту переважала частка витрат на відрядження працівників відділу збуту по Україні. У 2017 році вона складала 57%, що є вищим порівняно з попередніми роками. Аналіз управління збутовою політикою свідчить про наявність невикористаних резервів зростання ефективності збутової політики ТОВ «Декор-Трейд» .

Процедуру організації заходів збуту через Інтернет на підприємстві ТОВ «Декор-Трейд» можна представити у вигляді певної сукупності кроків та засобів досягнення корпоративних цілей підприємства, що знаходяться у взаємодії з навколишнім середовищем.

### **2.3. Оцінка ефективності управління збутовою політикою підприємства**

Ефективність збутової політики є дуже важливим етапом оцінки ефективності діяльності підприємства в цілому. Узагальнюючі показники ефективності формування збутової політики є похідними від ефективності використання ресурсів підприємства, які формують його доходи та витрати у процесі здійснення його збутової діяльності.

У процесі оцінки ефективності збутової політики необхідно оцінити обсяги чистого та структури товарообороту, прибутку, які припадають на кожну категорію покупця.

Також, з метою оцінки ефективності формування збутової політики необхідно проаналізувати наступні групи показників: показники рівня виконання плану по реалізації продукції; показники ефективності використання складської площі (табл. .

Слід окремо проаналізувати ефективність використання складської площі ТОВ «Декор-Трейд» (табл. 2.9). для розрахунків використано інформацію комерційного відділу, отриману на підприємстві.

Таблиця 2.9

**Динаміка показників ефективності використання складської площі  
ТОВ «Декор-Трейд»**

№	Показник	Період			Приріст			
					2016/2015		2017/2016	
		2015	2016	2017	Абс	Відн, %	Абс	Відн, %
1	Загальний розмір складської площі, м.кв	671	765	706	94	14,0	-59	-7,7
	в т.ч.							
2	власна	256	256	256	0	0,0	0	0,0
3	орендована	415	509	450	94	22,7	-59	-11,6
4	Розмір витрат по утриманню складської площі, тис.грн	144,2	173,2	174,9	29	20,1	1,7	1,0
	в т.ч.							
5	власної	30,1	33,2	28,6	3,1	10,3	-4,6	-13,9
6	орендованої	114,1	140	146,3	25,9	22,7	6,3	4,5
7	Дохід від реалізації, тис.грн	36650	63251	105382	26601	72,6	42131	66,6
8	Чистий прибуток, тис.грн	279	330	348	51	18,3	18	5,5
9	Дохід на 1 м.кв складської площі	54,6	82,7	149,3	28,06	51,4	66,59	80,5
	в т.ч.							
10	власної	143,2	247,1	411,6	103,91	72,6	164,57	66,7
11	орендованої	88,3	124,3	234,2	35,95	40,7	109,92	88,5
12	Прибуток на 1 м.кв складської площі	0,4	0,4	0,5	0,02	3,7	0,06	14,3
	в т.ч.							
13	власної	1,1	1,3	1,4	0,20	18,3	0,07	5,5
14	орендованої	0,7	0,6	0,8	-0,02	-3,6	0,13	19,3
15	Рентабельність витрат по утриманню складської площі	1,9	1,9	2,0	-0,03	-1,5	0,08	4,4

Дохідність 1 м.кв. складської площі має постійну тенденцію до зростання. У 2016 році Дохідність зросла на 51,4%, а у 2017-му на 80,5%, Дохідність власної складської площі у 2016-му році збільшилась на 72,6% за рахунок зростання доходів від реалізації, а в 2017-му – знизилась на 66,7 за рахунок також зростання доходів. Дохідність орендованої складської площі у 2016-му році зросла на 40,7% за рахунок значного зростання обсягу доходів, а в 2017-му – зросла на 88,5 за рахунок значного зростання доходів від реалізації. Аналогічний характер динаміки мав і показник прибутковості 1м.кв. складської площі, основними чинниками впливу на який були обсяг чистого прибутку та середньорічний розмір складської площі.

На основі проведених розрахунків можна зробити висновки, що для ТОВ «Декор-Трейд» використання власної складської площі є більш вигідним, оскільки за неї не потрібно платити оренди. Однак, все ж таки підприємство не може не залучати додаткових складських площ шляхом укладання договорів оренди. Тому дуже важливим для зростання ефективності використання складських площ у цьому плані залишається зростання обсягів товароруку, що проходить через 1м.кв. складської площі за певний період. Такий підхід прямо впливає на зростання доходності складської площі. Реалізація цього підходу можлива при оптимальному виборі логістичної складської системи управління на підприємстві.

Таким чином, підвищення ефективності збутової політики для ТОВ «Декор-Трейд» в процесі реалізації програми замовлень спостерігається переважно в сегменті об'єктних продажів. При цьому найбільш ефективним залишається канал прямого збуту на окремі салони-дилери. Збільшується і кількість замовлень через мережу Інтернет, однак ці замовлення характеризуються меншим обсягом та прибутковістю. Подальша реалізація політики організації збуту повинна передбачати розвиток нових каналів збуту та диверсифікації вже існуючих.

Проведемо узагальнення впливу факторів макросередовища з використанням SWOT-аналізу збутової політики ТОВ «Декор-Трейд».

Таблиця 2.10

## Матриця SWOT-аналізу збутової політики «ТОВ «Декор-Трейд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Тривалий досвід роботи на ринку	1. Проблеми, що виникають в організації управління та формування планів
2.Охоплення ринку не лише міста Києва, і Київської області, але й України	2. Нееластична цінова політика – відсутність достатньої кількості акційних програм
3.Наявність позитивного іміджу	3. Відносно висока собівартість транспортування товарів
4.Наявність обслуговуючої інфраструктури в регіонах України	4. Відсутність розробленої довготривалої стратегії розвитку на ринку
5.Якісні товари, які реалізуються посередникам	5. Невикористання можливостей зміни сегментування на ринку України
6.Наявність кваліфікованого персоналу	6. Складність процесів управління, що розбалансовані
7.Конкурентні ціни	
8. Позитивне ставлення споживача	
9.Постійний пошук нових товарів	
Можливості зовнішнього середовища	Загрози зовнішнього середовища
1. При імпорті товарів можливе зниження митних тарифів на ввіз деяких комплектуючих з-за кордону	1. Досить жорсткі рамки фіскального регулювання в Україні
2. Поліпшення ситуації з регулюванням бізнесу в Україні	2. Досить сильна конкурентна боротьба на ринку України – наявність багатьох конкурентів
3. Перспективність нових товарів, які закупає компанія на ринку	3.Складна макроекономічна ситуація в Україні, наслідки фінансової та політичної кризи – звуження платоспроможного попиту
4. Можливість покриття у перспективі всього ринку України	4.Корупція в Україні

Отже, як свідчать проведені розрахунки, в цілому середній рівень валового прибутку (прибутковості збуту) становив у 2015 році 3,62%, в тому числі для Інтернет-каналу – 2,74%, а для каналу прямого продажу і об'єктних продаж – 5,18%. У 2017 році можна було спостерігати зниженн рівня валового прибутку на 0,17% порівняно з 2015-м роком. В тому числі для Інтернет-каналу він зменшився на 2,44%, а для каналу прямого продажу і об'єктних продаж – зріс на 1,14%. Дохідність 1 м.кв. складської площі має постійну тенденцію до зростання. У 2016 році Дохідність зросла на 51,4%, а у 2017-му на 80,5%, Дохідність власної складської площі у 2016-му році збільшилась на 72,6% за рахунок зростання доходів від реалізації, а в 2017-му



– знизилась на 66,7 за рахунок також зростання доходів. Дохідність орендованої складської площі у 2016-му році зросла на 40,7% за рахунок значного зростання обсягу доходів, а в 2017-му – зросла на 88,5 за рахунок значного зростання доходів від реалізації. на основі проведених розрахунків можна зробити висновки, що для підприємства використання власної складської площі є більш вигідним, оскільки за неї не потрібно платити оренди. Важливим аспектом аналізу ефективності формування системи збутової політики «ТОВ «Декор-Трейд» є оцінка показників прибутковості продажів за основними каналами збуту (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Динаміка показників прибутковості каналів збуту  
«ТОВ «Декор-Трейд»**

Товарні групи	Період			Приріст за 2016/2015		Приріст за 2017/2016	
	2015	2016	2017	Абсол., тис.грн	Віднос не, %	Абсол., тис.грн	Віднос не, %
<b>Через мережу Інтернет</b>							
Дохід від реалізації, тис.грн	13194	24668	36884	23690	179,6	12216	49,5
Собівартість реалізованих товарів, тис.грн	13069	23211	37442	24373	186,5	14231	61,3
Валовий прибуток, тис.грн	125	1457	-558	-683	-546,9	-2016	-138,3
Рівень валового прибутку, %	0,95	6,28	-1,49	-2,44	-256,0	-7,77	-123,7
<b>Прямий продаж</b>							
Дохід від реалізації, тис.грн	23456	38583	68498	45042	192,0	29915	77,5
Собівартість реалізованих товарів, тис.грн	22301	36126	64426	42125	188,9	28300	78,3
Валовий прибуток, тис.грн	1155	2457	4072	2917	252,5	1615	65,7
Рівень валового прибутку, %	5,18	6,8	6,32	1,14	22,0	-0,48	-7,1
<b>Разом по підприємству</b>							
Дохід від реалізації, тис.грн	36650	63251	105382	68732	187,5	42131	66,6
Собівартість реалізованих товарів, тис.грн	35370	59337	101868	66498	188,0	42531	71,7
Валовий прибуток, тис.грн	1280	3914	3514	2234	174,5	-400	-10,2
Рівень валового прибутку, %	3,62	6,60	3,45	-0,17	-4,7	-3,15	-47,7

Проведений аналіз показників прибутковості каналів збуту «ТОВ «Декор-Трейд» дозволяє визначити ефективність використання того чи

іншого каналу продажу за показниками середнього рівня комерційного доходу. Як свідчать проведені розрахунки (табл. 2.11), в цілому середній рівень валового прибутку (прибутковості збуту) становив у 2015 році 3,62%, в тому числі для Інтернет-каналу – 2,74%, а для каналу прямого продажу і об'єктних продаж – 5,18%. У 2017 році можна було спостерігати зниженн рівня валового прибутку на 0,17% порівняно з 2015-м роком. В тому числі для Інтернет-каналу він зменшився на 2,44%, а для каналу прямого продажу і об'єктних продаж – зріс на 1,14%. Надалі проаналізуємо обсяги прибутку у розрізі основних підприємств покупців (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Динаміка формування прибутку ТОВ «Декор-Трейд» у розрізі покупців**

Покупці	Прибуток, тис.грн.			Приріст за 2016/2015		Приріст за 2017/2016	
	2015	2016	2017	Абсол., тис.грн	Віднос-не, %	Абсол., тис.грн	Віднос-не, %
1. Фірмові магазини	90,7	124,2	86,6	33,5	36,9	-37,6	-30,3
- Підлога	20,2	28,4	25,1	8,2	40,9	-3,3	-11,7
- Грінбуд	23,5	35,6	14,8	12,1	51,5	-20,8	-58,4
- Будівельний двір	47,0	60,1	46,6	13,1	27,9	-13,5	-22,4
2. Супермаркети	131,5	197,7	136,4	66,2	50,4	-61,3	-31,0
- Епіцентр	51,7	83,0	59,4	31,3	60,6	-23,6	-28,4
- Леруа Мерлен	79,8	114,7	77,0	34,9	43,8	-37,7	-32,8
3. Спеціалізовані магазини	39,9	56,8	49,5	16,9	42,4	-7,3	-12,9
4. Приватні підприємці	157,9	178,2	80,9	20,3	12,8	-97,3	-54,6
Всього	420,0	556,9	353,4	136,9	32,6	-203,5	-36,5

Як свідчать дані табл. 2.11, обсяги чистого доходу від реалізації товарів у 2017 році знизився на 203,5 тис.грн, зокрема у розрізі супермаркетів «Епіцентр» та «Леруа Мерлен» відповідно на 23,6 і 37,7 тис.грн., а також відбулось значне зниження обсягів прибутку у розрізі приватних підприємців – на 97,3 тис.грн. Водночас відбулось зниження прибутку від реалізації продукції таким покупцям, як фірмові магазини – на 37,6 тис.грн, зокрема скоротився прибуток від продажу товарів через фірмовий магазин «Грінбуд» на 20,8 тис.грн.

## РОЗДІЛ 3

### ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ДЕКОР-ТРЕЙД»

#### 3.1. Розроблення заходів спрямованих на підвищення збутової діяльності підприємства

Важливим моментом у визначенні теоретико-прикладних засад елементів системи управління збутовою політикою є дослідження інструментарію інформаційного та аналітичного забезпечення збуту. З метою виявлення уподобань споживачів, аналізу конкурентів і, загалом, для удосконалення збуту необхідно підприємствам постійно проводити маркетингові дослідження.

Важливим елементом, який уможливорює проведення об'єктивного аналізу кон'юнктури ринку ТОВ «Декор-Трейд» з метою визначення його реальної та потенційної місткості, а також дослідження попиту, пропозиції, прогнозу обсягів збуту і стратегії розвитку збутової діяльності, є система аналітичного забезпечення збуту. Використання сучасних напрацювань дає змогу визначати кон'юнктуру як конкретну економічну ситуацію, що склалася на ринку під впливом сукупності чинників та умов за певний відрізок часу.

Оцінка ринкової ситуації за допомогою аналітичної системи маркетингу складається з прогресивних засобів для аналізу даних і проблемних ситуацій, включає статистичний банк і банк моделей. До статистичного банку у нашому дослідженні віднесемо наступний інструментарій: статистичні джерела Держкомстату України, опубліковані в періодичних виданнях матеріали, що стосуються збутової діяльності підприємств, управління зовнішньоекономічною політикою, звітність підприємств, результати маркетингових досліджень. Банк моделей охоплює методи кореляційно-регресійного аналізу, факторний аналіз, методи екстраполяції та методи сценаріїв, формалізовані моделі.

Принципова можливість визначення стратегічного розвитку ринку ТОВ «Декор-Трейд» як в цілому, так і окремих його географічних сегментів визначається характером природи причинно-наслідкових явищ.

Виходячи з аналізу, проведеному у 2-му розділі, можемо окреслити основні напрямки удосконалення системи управління збутовою політикою ТОВ «Декор-Трейд» (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Напрямки удосконалення системи управління збутовою політикою ТОВ «Декор-Трейд»

Розглянемо наведені напрямки детальніше.

1) Удосконалення управління товарорухом на основі сучасних логістичних систем.

На досліджуваному підприємстві ТОВ «Декор-Трейд» процес управління збутовою політикою характеризується наявністю розгалуженої системи постачання та збуту продукції.

Базовою тенденцією у процесі розвитку ТОВ «Декор-Трейд» є прямування до логістичної стратегії як загальної (корпоративної) ідеї. Це означає, що, по-перше, підприємство має розглядати ринок транспортних послуг значно ширше – як ринок інформаційно-логістичних послуг (транспортних, експедиційних, страхових, пакувальних, складських,

інформаційних тощо), по-друге, підприємство, розширюючи сферу своїх компетенцій, трансформується в інформаційно-логістичну організацію. Правда, в багатьох конкретних випадках, насамперед в Україні та в інших країнах СНД, така трансформація закінчується лише зміною «вивіски», а до зміни філософії справа не доходить.

Перш ніж організувати управління каналами збуту ТОВ «Декор-Трейд», необхідно провести аудит існуючої системи каналів й визначити наскільки використовувана стратегія збуту адекватна цільовій аудиторії й категорії актуального товару (товари широкого вжитку, предмети розкоші, товари для промисловості й т.п.). Аудит системи каналів розподілу містить у собі три етапи: оцінку стратегії розподілу, визначення оптимальної довжини каналів; оцінку типу системи каналів розподілу; оцінку безпосередніх учасників каналу.

Іншим аспектом тенденційних змін є те, що поширення інформаційно-логістичних концепцій в практику діяльності ТОВ «Декор-Трейд» генерує прискорене формування попиту на ринку інформаційно-логістичних послуг. Цим логістика створює шанс перевізникам отримати конкурентні переваги шляхом:

- пристосування своєї діяльності до істотних змін у стратегії і тактиці виробничих, дистрибуційних, торговельних організацій (наприклад, діяльність в умовах поповнення запасів за системою «швидкого реагування»);
- впровадження технологічних і організаційних інновацій у процесі переміщення, орієнтуючись на функціонування в інформаційно-логістичній системі вищого порядку шляхом створення можливостей інтеграції в інформаційно-логістичному ланцюгу поставок тощо;
- стратегічної інтеграції з інформаційно-логістичним оператором.

Останній шлях є надзвичайно перспективним з огляду на можливості ТОВ «Декор-Трейд» забезпечити реалізацію стратегії відповідними засобами. Стратегії відомих компаній з відмови від інформаційно-

логістичного самообслуговування на користь переважного використання інформаційно-логістичного аутсорсингу посилили формування середовища посередників – інформаційно-логістичних операторів, які й перейняли на себе проблеми зі створення конкурентних переваг на ринку певних продуктів, якими стали інформаційно-логістичні послуги.

Отже, формування інформаційно-логістичної стратегії ТОВ «Декор-Трейд» може базуватися на двох схемах:

- розвиток власної інформаційно-логістичної системи;
- інформаційно-логістичний аутсорсинг.

Розглянемо кожну схему більш детально.

1) Розвиток власної інформаційно-логістичної системи включає : ефективність інформаційно-логістичної стратегії перевізника може бути оцінена внеском його інформаційно-логістичної послуги у формування ланцюга вартості для клієнта поряд із внеском виробництва, маркетингу, продажу тощо та реалізована при формуванні стратегій користувачів цих послуг, тобто виробників, дистриб'юторів, торговельників, інформаційно-логістичних операторів. Іншими словами, стратегія перевізника чи інформаційно-логістичної організації мусить бути достатньо гармонізована із стратегіями споживачів цих послуг.

Ідеальним прикладом такої гармонізації стратегій перевізника і виробника є реалізований стандарт обслуговування клієнта. У цьому прикладі є характерна трансформація транспортної послуги в інформаційно-логістичну (сервісну). При цьому перевізник має необхідні засоби, щоб швидко передати інформацію та здійснити швидку доставку. Так, власник апарата мобільного зв'язку виробництва iPhone може подорожувати і заявити про його поломку в Європі, а отримати новий апарат наступного дня в США.

Зрозуміло, ринок інформаційно-логістичних послуг є більш перспективним, ніж ринок транспортних послуг, оскільки меж зростання рівня обслуговування клієнта немає. Поза тим бар'єри входження на ринок інформаційно-логістичних послуг значно вищі, однак вища і рентабельність.

Це пояснюється появою окрім традиційних двох джерел – попиту і масштабу – третього мультиплікаційного джерела, ідентифікованого в теорії логістики як ефекту синергії, генеруванню якого перевізник завдячує інтеграції дій з усіма учасниками інформаційно-логістичного ланцюга.

Стосовно вигідності для ТОВ «Декор-Трейд» формування власної інформаційно-логістичної системи, то її можна оцінити виходячи з оцінки додаткових витрат, які понесе підприємство при формуванні самої стратегії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Орієнтовна вартість інформаційно-логістичних систем для  
ТОВ «Декор-Трейд»**

Види інформаційно-логістичних систем	Вартість системи, тис.грн	Витрати по впровадженню, тис.грн	Витрати по обслуговуванню, тис.грн	Всього витрат, тис.грн
Integra	152	100	3	255
VMS	245	50	5	300
BPW	314	90	7	411

Із наведених інформаційно-логістичних систем найбільш оптимальною для ТОВ «Декор-Трейд» буде система «Integra», яка обійдеться в першому кварталі її експлуатації приблизно у 255 тис.грн, але потім щокварталу необхідно буде платити лише по 3 тис.грн. за інформаційну підтримку системи та її оновлення.

2) Впровадження концепції логістичного аутсорсингу.

На сучасному етапі в інформаційно-логістичній практиці підприємств усе більшої ваги набуває аутсорсинг – передавання права на виконання інформаційно-логістичних послуг сторонній організації (підряднику).

Можна стверджувати, що спостерігається стабільне збагачення спектра сервісу, що його надають постачальники інформаційно-логістичних послуг, а на 2018–2021 рр. фахівці прогнозують щорічне зростання ринку аутсорсингу в Європі на 9%. Загалом результати досліджень зарубіжних авторів свідчать

про ефективність діяльності інформаційно-логістичних послуго надавачів. Так, понад 60% із 200 опитаних у Європі фірм вважають послуги з аутсорсингу успішними, водночас третина з респондентів залишається або незадоволеною отриманими інформаційно-логістичними послугами, або не в змозі їх оцінити.

В Україні аутсорсинг розвивається не так активно, що пояснюється цілою низкою причин, найпоширенішими серед яких є:

- недотримання прийнятих зобов'язань щодо рівня обслуговування;
- відсутність стратегічного бачення серед управлінського персоналу;
- складність у досягненні зниження витрат;
- зростання цін після встановлення співпраці;
- зниження можливості впливу та контролю щодо функцій, переданих послугонадавачу;
- відсутність консультативних можливостей, які спираються на знання, тощо.

Водночас, можна відзначити поодинокі приклади ефективного використання аутсорсингу у сфері логістики. Наприклад, в Україні спостерігається тенденція до створення потужних підприємств, які спеціалізуються на наданні послуг у сфері збереження та переробки вантажів (митні та складські термінали), та передача логістики до рук професіоналів. У Європі така послуга достатньо розвинена: загалом існує багато потужних складських терміналів місткістю 50-60 тис. палето-місць. Загалом із розвитком вітчизняного ринку інформаційно-логістичних послуг, збільшенням кількості потенційних споживачів та підвищенням якості інформаційно-логістичного обслуговування можна очікувати зростання ролі контрактної логістики у діяльності вітчизняних підприємств.

Для ТОВ «Декор-Трейд» вартість інформаційно-логістичного аутсорсингу буде прямо залежати від обсягу поставок та варіантів поставок (табл. 3.2)



Таблиця 3.2

**Прогнозована вартість інформаційно-логістичного аутсорсингу  
для ТОВ «Декор-Трейд»**

Організації, що надають послуги	Тариф за 1 км/грн	Середньорічний обсяг сукупного маршруту по поставках для підприємства (загальний пробіг)	Середньорічна вартість послуг інформаційно-логістичного аутсорсингу, тис.грн
Українські вантажні кур'єри	10 грн	32,4 тис.км.	324
Меркурій+8	12,5 грн		405
Паралель	9 грн		291,6

Таким чином, найбільш економним варіантом для ТОВ «Декор-Трейд» є послуги компанії «Паралель». Однак, порівнюючи результати досліджень, можна зробити висновок, що для підприємства більш вигідним є впровадження інформаційно-логістичної системи Integra. Останнім часом системи розподілу найактивніше розвиваються у двох напрямках. По-перше, це організація вертикальних маркетингових систем (ВМС); по-друге, це розвиток прямого маркетингу.

3) Впровадження методології бенчмаркінгу для вдосконалення збуту.

Підприємство ТОВ «Декор-Трейд» на сьогодні вже реалізує ряд заходів стимулювання збуту, які було розглянуто у 2-му розділі. Оптимізація заходів стимулювання збуту є доволі складним завданням, оскільки вони вже і так оптимізовані на основі рішень керівництва ТОВ «Декор-Трейд».

Однак, існує можливість подальшої оптимізації заходів стимулювання збуту шляхом копіювання best-practisies конкурентів, тобто методом наслідування, що отримав сучасну назву бенчмаркінг. Пропонуємо скористатися бенчмаркінгом як одним із методів удосконалення збутової політики ТОВ «Декор-Трейд». Бенчмаркінг (від англ. benchmarking) — це перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів ТОВ «Декор-Трейд» (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи

структурних підрозділів. Основна мета бенчмаркінгу полягає у виявленні негативних відхилень у значеннях порівнюваних показників і причин таких відхилень та розробці пропозицій щодо їх ліквідації.

Основну увагу бенчмаркінг приділяє проблемам дослідження причини того, як інші підприємства працюють вдаліше. Бенчмаркінг може здаватися схожим на конкурентний аналіз, але насправді він більш пристосований до ринкових відносин, допомагаючи більш детально розглядати важливі для споживача характеристики товару, ніж підхід конкурентного аналізу, а також він є більш впорядкованим (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Порівняння підходів бенчмаркінгу і конкурентного аналізу [23]**

Характеристики процесу	Аналіз конкурентів	Бенчмаркінг
Загальна мета	Аналіз стратегії конкурентів	Аналіз того, чому і як добре роблять конкуренти або лідируючі підприємства/ підрозділи
Предмет вивчення	Стратегії конкурентів	Методи ведення бізнесу, що задовольняють потреби покупців
Об'єкт вивчення	Товари і ринки	Методика, процеси ведення бізнесу
Основні обмеження	Діяльність на ринку	Необмежений
Значення для ухвалення рішення	Певне	Дуже велике
Основні джерела інформації	Галузеві експерти й аналітики	Підприємства - лідери в галузі, поза галуззю, конкуренти, внутрішні підрозділи і т. ін.

Основний зміст та мета бенчмаркінгу полягають в ідентифікації відмінностей з порівнюваним аналогом (еталоном), визначення причин цих відмінностей та виявлення можливостей щодо вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу. Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути: методи, процеси, технології, якісні параметри продукції, показники фінансово-господарської діяльності підприємств (структурних підрозділів). Досліджуючи виробничі процеси, методи чи технології виробництва і збуту продукції, головну увагу приділяють пошуку резервів зниження витрат виробництва та підвищенню конкурентоспроможності продукції. За допомогою цього інструменту контролінгу можна визначити цільові параметри діяльності підприємства,

яких потрібно дотримуватися, щоб забезпечити його стабільну конкурентоспроможність. Якщо ТОВ «Декор-Трейд» використовуватиме бенчмаркінговий підхід, тоді підприємство точно знатиме, що робить і наскільки добре це в нього виходить. Також ТОВ «Декор-Трейд» зможе контролювати своїх конкурентів а, також лідерів галузі, орієнтуючись на кращому зовнішньому досвіді, здобутому внаслідок бенчмаркінгових заходів. Бенчмаркінговий підхід надасть ТОВ «Декор-Трейд» змогу перейняти найкращий досвід інших компаній, уникаючи "винаходу колеса". Культура підприємницької діяльності на підприємстві буде спрямована на такі цінності, як здатність робітників до навчання, підвищення власного потенціалу, що, своєю чергою, слугує основою для розвитку підприємства.

Орієнтація на надійний і випробуваний практикою досвід сприяє зменшенню ризику, дасть змогу ТОВ «Декор-Трейд» уникнути безлічі помилок, зменшити тимчасові і фінансові витрати, пов'язані зі здобуттям власного досвіду. Особливо варто виділити, що застосування бенчмаркінгу дає можливість підприємству створити свою команду внутрішніх консультантів, які дадуть змогу оперативно реагувати на всі тенденції у галузі.

Використання ТОВ «Декор-Трейд» "передової практики", з погляду бенчмаркінгу виявляється надзвичайно корисним, оскільки, воно дає змогу визначити які способи, прийоми і методи працюють краще, якими можуть бути результати використання, і головне, чи буде це працювати у них так само ефективно.

У процесі оптимізації заходів стимулювання збуту для ТОВ «Декор-Трейд» можна запропонувати використовувати наступні інструменти бенчмаркінгу:

- Постійний моніторинг заходів стимулювання збуту конкурентів. Це буде сприяти веденню корпоративної конкурентної розвідки, у задачі якої входить постійне спостереження за конкурентами, що дозволяє бути в курсі всіх поточних і майбутніх змін на ринку.

– Поліпшення робочих процесів системи у системі прямого маркетингу самого підприємства. Технологія бенчмаркінгу дозволить реалізувати аналіз заходів стимулювання збуту ТОВ «Декор-Трейд» з позицій конкурентів. Інформація про успішні заходи конкурентів у напрямку прямого маркетингу, а також нові роботи над формуванням нових каналів просування товарів (стратегії продажів) може використовуватися керівництвом ТОВ «Декор-Трейд» для впровадження в практику діяльності підприємства.

– Удосконалювання стратегічного планування системи збуту. Стратегічне планування збуту ТОВ «Декор-Трейд» повинне постійно спиратися на зведення про поведінку конкурентів. Бенчмаркінг дозволяє правильно оцінити ситуацію на ринку, вибрати новий стратегічний курс чи коректувати попередній.

– Оптимізувати методи вирішення проблем, пов'язаних з просуванням. Найпростішим і надійним способом вирішення незнайомої задачі є пошук відповіді, знайденого конкурентом в аналогічній ситуації. Його рішення можна адаптувати і поліпшити, але самостійний пошук виходу з нової складної ситуації буде коштувати підприємству дорожче.

Технологія бенчмаркінгу є важливим підґрунтям для зміни самої концепції управління комплексом просування ТОВ «Декор-Трейд» і формування нової конкурентної властивості – підвищити еластичність попиту за умови досягнення зростання продуктивності збутових витрат. Вона дозволить побачити кращі результати, що вдається досягти в сучасний момент часу.

Для того, щоб реалізувати технологію бенчмаркінгу у процесі оптимізації заходів стимулювання збуту на підприємстві ТОВ «Декор-Трейд», необхідно провести наступні етапи роботи:

- визначити слабкі місця в організації прямого маркетингу підприємства, які потребують негайного усунення;

- визначення джерел інформації для наслідування з метою усунення слабких місць;
- вартісна оцінка реалізації заходів бенчмаркінгу та визначення економічного ефекту від його впровадження.

Слабкі місця та недоліки існують насамперед у системі інформаційної підтримки маркетингової системи та системі контролю за здійсненням витрат на заходи прямого маркетингу (стимулювання персоналу, проведення тренінгів і семінарів, відрядження працівників комерційного відділу) та їх відображенням в управлінській звітності підприємства. Для ведення оперативного управлінського обліку маркетингових витрат даних лише однієї бухгалтерії (1С: Підприємство) недостатньо, оскільки інформація, отримана зі звітів програми є стандартизованою, не згрупованою відповідно до потреб управління рухом ресурсів, та надходить із запізненням (швидкість оновлення бази залежить від оперативності роботи бухгалтерії). Це значно гальмує механізм контролю за здійсненням витрат на заходи прямого маркетингу. Також, відсутня сама можливість оперативного аналізу комерційної інформації щодо оптимальної товарної структури збуту, а також не дає можливість відслідковувати ефективність окремих каналів збуту в розрізі покупців та постачальників.

В управлінському процесі ТОВ «Декор-Трейд» існують також суттєві недоліки. Найбільшим недоліком є те, що врахування витрат на збут здійснюється за накладними, які часто містять перелік ТМЦ або наданих послуг, яка не співпадає з реальними грошовими витратами періоду, хоча в кінцевому результаті загальна сума витрат відповідно до документів та фактично витрачені кошти на фінансування витрат на збут за результатами року збігаються. Це в свою чергу негативно позначається на результатах планування обсягів витрат на збут, їх контролінгу за центрами відповідальності, оскільки фактичні нормативи витрат на збут (те, що фактично витрачено при обслуговуванні торговельного процесу) дещо

відрізняються від даних бухгалтерії (те, що фактично присутнє в документах).

Також вагомим недоліком в системі прямого маркетингу ТОВ «Декор-Трейд» є недосконалість системи матеріального та нематеріального заохочення менеджерів з продажу, що негативно позначається на результатах продажів підприємства і призводить до зниження граничної продуктивності збутових витрат. В структурі фонду оплати праці менеджерів відсутні доплати за якість і своєчасність виконаних ними завдань.

Визначимо джерела інформації для наслідування з метою усунення слабких місць (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Напрямки впровадження заходів бенчмаркінгу на ТОВ «Декор-Трейд»**

№	Складові впровадження заходів	Спосіб впровадження і контактна особа
1	Удосконалення системи управлінського обліку процесу реалізації та маркетингових витрат з метою оптимізації заходів стимулювання збуту, каналів розподілу (за рахунок зростання можливостей контролю за наведеними процесами)	Аналітик-маркетолог, який працював в компанії ТОВ «Гелиополис Україна»
2	Удосконалення системи контролю за рухом товарів на складах і процесом їх реалізації в розрізі контрагентів	Менеджер, який працював на підприємстві ТОВ «Емейра Компані»
3	Удосконалення системи матеріального стимулювання працівників торговельно-оперативного персоналу, зокрема менеджерів з продажу з метою підвищення продуктивності збутових витрат	Менеджер з кадрів, що працює в консалтингові компанії Visotsky Consulting
4	Удосконалення системи нематеріального стимулювання	Приклад нематеріального стимулювання Visotsky Consulting

Джерела інформації для наслідування – це працівники ТОВ «Декор-Трейд», які працювали на інших подібних підприємствах; працівники інших підприємств, які можуть поділитися досвідом роботи; консалтингові компанії, які можуть визначити точки контакту для усунення слабких місць, дати інформацію по можливості покращення роботи, тощо.

4) Формування програми стимулювання збуту просування товарів. Розробка програми збутової політики передбачає реалізацію ряду етапів по просуванню бренду компанії ТОВ «Декор-Трейд» у 2018 році. Основними стратегічними цілями формування програми збутової діяльності є формування попиту та стимулювання збуту.

Оперативними цілями є інформування споживачів, формування позитивного іміджу фірми, мотивування споживачів, формування і актуалізація потреб споживачів, стимулювання покупок, формування лояльності товару, торгової марки, нагадування про фірму і її товар тощо.

Основні етапи розробки програми стимулювання збутової політики ТОВ «Декор-Трейд» на 2018 рік наведено в табл. 3.5.

*Таблиця 3.5*

**Етапи розробки програми стимулювання збуту ТОВ «Декор-Трейд» на 2018 рік**

<b>Етап</b>	<b>Характеристика етапу</b>	<b>Термін реалізації</b>
1 ЕТАП	визначення цілей комунікації	Лютий – Березень 2018 року
2 ЕТАП	визначення цільової контактної аудиторії	Лютий – Березень 2018 року
3 ЕТАП	вибір каналів комунікації	Квітень 2018 року
4 ЕТАП	визначення загального бюджету, що виділяється на просування товару	Травень 2018 року
5 ЕТАП	оцінка можливих результатів комунікацій	Травень 2018 року

Перейдемо до розробки програми збутової політики для підприємства ТОВ «Декор-Трейд».

Цілями розробки програми стимулювання збутової політики є наступні:

1. Інформування про наявність підприємства та його продукції (полових покриттів)
2. Інформування громадськості про діяльність підприємства.
3. Формування позитивного іміджу підприємства.

4. Формування прихильності споживачів до підприємства.
5. Завоювання певного сегменту ринку.

Цільову аудиторію можемо умовно поділити на первинну та вторинну.

Первинною аудиторією є:

- всі, хто користується товарами покриття для підлоги;

Вторинною аудиторією є:

- компанії виробники покриття для підлоги, торговельні підприємства, будівельні підприємства, тобто всі, хто зацікавлений в просуванні товарів засобами BTL та Event, а також в професійній організації ділових заходів, конференцій, спеціальних подій, фестивалів, корпоративних заходів, тимблдінгів.

Варто визначитися з основними каналами комунікацій, так в сучасних умовах для підприємств залишається два основних та оптимальних канали комунікацій: Інтернет; біл-борди, реклама на телебаченні. Реклама у друкованих виданнях відходить у минуле, проте може бути актуальною в якості підкреслення іміджу компанії. Обґрунтуємо засоби комунікацій в мережі Інтернет. Для збільшення цільової аудиторії необхідно розмістити рекламні банери в Інтернеті на тематичних сайтах, пов'язаних з будівництвом та ремонтом, товарами для будівництва, дизайнерськими рішенням та соціальних мережах.

Оскільки ТОВ «Декор-Трейд» починає розвивати власну роздрібну мережу для реалізації товарів, то пропонуємо розмістити банери, які будуть привертати увагу до технічних рішень, які формує безпосередньо саме підприємство. Банери будуть розміщуватись на інформаційних та погодних порталах, на ресурсах торговельних компаній, на сайтах магазинів .

Також необхідно для сайту компанії провести заходи пошукової оптимізації. Пошукова оптимізація в мережах: Google, Bigmir.net, Meta.ua, Live.com, Uaportal.com, Online.ua тощо.

Медіаплан для розміщення реклами в Інтернеті представлено в табл. 3.6.



Таблиця 3.6

**Медіаплан для розміщення банерної реклами в Інтернет  
ТОВ «Декор-Трейд» на 2018 рік**

Сайт	Тематика	Формат	CTR %	Ціна розміщення на міс., грн	Січень	Лютий	Березень	Вартість
Facebook	Міжнародна соціальна мережа	240?350	2	3000	?		?	6000
Instagram	Міжнародна соціальна мережа	240x350	1,8	3000	?		?	6000
I.UA	Інформаційний портал	240?350	3, 5	3000	?	?	?	9000
artcool.com.ua/contacts	Портал торговців та виробників товарів	300x250	1,6	3000	?	?	?	9000
Ukr.net.ua	Інформаційний портал	240?350	1	3000		?	?	6000
city.ck.ua	Інформаційно-діловий портал	300x250	3	3000		?	?	6000
www.iec-expo.com.ua	Виставки Києва	300x250	1,8	3000	?	?	?	9000
www.willfound.com	Портал побутової техніки	240?350	1,5	3000	?		?	6000

Для того, щоб розширити канали передачі рекламного звернення, можна використати зовнішню рекламу. Вона є ефективною для охоплення великої аудиторії. На відміну від реклами в друкованих засобах масової інформації та від рекламних роликів на телебаченні, радіо, зовнішня реклама може бути побачена людьми, які не потрапляють в охоплення вище перелічених засобів рекламування. Останнім часом в сучасному суспільстві формується цілий клас людей, які практично не дивляться телебачення, рідко слухають радіо. Основну масу свого часу ці люди приділяють своїй роботі. Ця категорія людей відноситься до середнього класу. Донести до них інформацію про товари найдоцільніше саме за допомогою зовнішньої реклами.

Зовнішня реклама має й таку перевагу, як ненав'язливість. Саме тому найчастіше товари, які рекламуються за допомогою зовнішньої реклами, користуються у більшості потенційних покупців заслуженою довірою.

Пропонуємо розмістити брендмауери з іміджевою рекламою продукції ТОВ «Декор-Трейд», яка в цілому буде логічним продовженням рекламної кампанії на Інтернет. Брендмауери будуть розміщуватись в м. Києві, Харкові, Дніпропетровську, Одесі, Тернополі та Львові. Медіаплан для зовнішньої реклами ТОВ «Декор-Трейд» представлений у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Медіаплан для зовнішньої реклами ТОВ «Декор-Трейд» на 2018 рік**

Місто	Носій	Кількість (шт)	Загальна Площа	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	Вартість 1 кв. м (грн)	Загальна вартість, грн
Київ	брендмауер	3	134 кв.м	?	?	?	?	?	?	350	46 900
Харків	брендмауер	3	118 кв.м	?	?	?	?	?	?	320	37760
Одеса	брендмауер	2	122 кв.м	?	?	?	?	?	?	330	43560
Дніпропетровськ	брендмауер	3	132 кв.м	?	?	?	?	?	?	340	44880
Тернопіль	брендмауер	3	126 кв.м	?	?	?	?	?	?	350	44100
Львів	брендмауер	2	102 кв.м	?	?	?	?	?	?	320	32640
РАЗОМ			?	?	?	?	?	?	?	?	249 840

Таким чином, використавши 16 брендмауерів у найбільших містах України, бюджет зовнішньої реклами становить приблизно 249 840 грн.

Важливо також у маркетингово-комунікаційній кампанії не забувати про стимулювання збуту - це можуть бути знижки, святкові розпродажі, спеціальні пропозиції та зв'язки з громадськістю - спонсорство, відгуки та коментарі в Інтернеті. ТОВ «Декор-Трейд» може виступати спонсором українських фестивалів, телевізійних шоу, пов'язаного з ремонтом квартир. Таким чином, сфера комунікацій буде розширена, довіра та лояльність споживачів зростуть.

Нашою метою є не зміна існуючої медіастратегії, а її покращення, шляхом додавання нових медіаканалів та носіїв.

Таким чином, найоптимальнішим варіантом при розробці медіастратегії у випадку з ТОВ «Декор-Трейд» є стратегія змішаних каналів комунікації, тобто поєднання традиційних засобів реклами з нетрадиційними. Цільова аудиторія даних медіа каналів може не пересікатися, що значно підвищить ефективність.

Не є раціональним докорінно змінювати вже існуючу медіастратегію, доцільніше розширити її, залучивши зовнішню рекламу, яка ідеально підходить для формування іміджу компанії та знання у споживачів, а також нові медіаносії у вже існуючих медіаканалах.

ТОВ «Декор-Трейд» має використовувати різні форми PR-діяльності для залучення нових клієнтів і створення сприятливого образу в очах громадськості. До їх числа відносяться проведення різного роду заходів.

На закінчення слід ще раз зосередити увагу на тому, що планування стратегічного бюджету є складним та багатогранним процесом. Це своєрідне мистецтво маркетингової гри, спрямованої на маси споживачів для створення певного іміджу підприємства; поєднання широкої обізнаності про стан підприємства та цільової аудиторії; мистецтво формувати психологічний настрій споживачів у потрібному для підприємства руслі.

Отже, інформаційно-логістична стратегія розвитку збутової політики підприємства ТОВ «Декор-Трейд» у 2018-2018 роках передбачає впровадження та реалізацію напрямків з удосконалення існуючої на підприємстві інформаційно-логістичної системи, зокрема її автоматизацію та створення проекту Integra.

### 3.2. Планування показників фінансово-господарської діяльності підприємства

Для прогнозування планового обсягу збуту продукції ТОВ «Декор-Трейд» такими методами прогнозування:

- метод екстраполювання динамічних рядів – базується на розрахунку темпів росту та перенесення існуючих тенденцій на плановий період;
- факторно-аналітичний метод – базується на визначенні залежності динаміки товарообороту від іншого ключового показника (у нашому випадку чисельність персоналу підприємства) та перенесення цієї залежності на плановий період.

Використання економіко-статистичного методу передбачає розрахунок трьох можливих варіантів прогнозного значення можливого обсягу реалізації продукції підприємства.

Для прогнозування спочатку необхідно обґрунтувати темпи зростання обсягу доходу у 2015-2017 роках (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

#### Розрахунок коефіцієнтів зростання доходів ТОВ «Декор-Трейд»

Показники	Техніка розрахунку	2015	2016	2017
Фактичний дохід звітного періоду, тис.грн.	Дф	36650	63251	105382
Темп росту доходу останнього звітного періоду (ланцюговий)	$\frac{Дф_{2017}}{Дф_{2016}}$	-	-	1,67
середній темп росту доходу за весь період	$\sqrt{\frac{Дф_{2017}}{Дф_{2015}}}$	-	-	1,70
Середнє абсолютне відхилення доходу протягом досліджуваного періоду, тис.грн.	$\Delta Д = \frac{Дф_{2017} - Дф_{2015}}{3 - 1}$	-	-	34366

Таким чином, ланцюговий темп росту доходу у 2017 році складає 1,67 пункти, середньорічний темп росту – 1,70 пункти, а середнє абсолютне відхилення - 34366 тис.грн. Використаємо ці показники для прогнозування можливого доходу у 2018 році (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Розрахунок планового обсягу збуту ТОВ «Декор-Трейд» на 2018 роки за економіко-статистичним методом**

Показники	Формула розрахунку	План на 2018 рік	Відхилення План-Факт (2018 / 2017)
Прогнозний обсяг можливого доходу, розрахований на основі ланцюгового темпу росту	$Дпр_1 = Дф_{2017} \times \frac{Дф_{2017}}{Дф_{2016}}$	175576	70194
Прогнозний обсяг можливого доходу, розрахований на основі середнього темпу росту	$Дпр_2 = Дф_{2015} \times \sqrt[3]{\frac{Дф_{2017}}{Дф_{2015}}}$	178695	73313
Прогнозний обсяг можливого доходу, розрахований на основі середнього абсолютного відхилення	$Дпр_3 = Дф_{2017} + \Delta Д$	139748	34366

Отже, як свідчать проведені розрахунки (табл. 3.9), плановий обсяг збуту у 2018 році може знаходитися в діапазоні від 139748 тис.грн до 178695 тис.грн. Середня похибка складає  $\pm 34366$  тис.грн. За середнє значення плану збуту варто взяти середню арифметичну трьох прогнозних значень, яка складе 164673 тис.грн. Песимістичний прогноз можливого обсягу збуту складає 139748 тис.грн. Оптимістичний прогноз можливого обсягу збуту становить 178695 тис.грн.

Розрахунок планових значень обсягу збуту з використанням факторно-аналітичного методу передбачає наявність планового значення чисельності персоналу підприємства на 2018 рік. Відповідно до інформації, отриманої від керівництва ТОВ «Декор-Трейд» у 2018 році планується чисельність персоналу на рівні 35 осіб.

Визначення планових значень показника обсягу реалізації продукції на основні використання факторно-аналітичного методу прогнозування наведено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Розрахунок планового обсягу збуту ТОВ «Декор-Трейд»  
на 2018 рік роки за факторно-аналітичним методом**

Показник	Формула розрахунку	Значення (фактичне)	2018 р. План
Середній темп росту обсягів збуту підприємства за весь період	Др	1,696	-
Середньорічний темп росту чисельності персоналу за 2017/2016	Тч	1,247	-
Коефіцієнт еластичності зміни збуту від зміни чисельності працівників	$Ке = Др / Тч$	1,36	-
Планова чисельність працівників, осіб	ЧПпл	-	115
Темп росту чисельності персоналу плановий	Трчп	-	1,036
Темп росту обсягів збуту плановий	$Трпл = Тр * Трчп$	-	1,76
Плановий обсяг збуту, тис.грн	$Топл = Тоф * Трпл$	-	185134,6

Для визначення планового значення обсягів збуту ТОВ «Декор-Трейд» доцільно використовувати прогнозне значення обсягу можливого товарообороту, що є середнім від значень, обчислених двома методами:

$$Д_{2018} = (164673 + 185134,6) / 2 = 174904 \text{ тис.грн.}$$

Надалі варто визначити планові показник обсягів збуту о розрізі основних каналів просування продукції. При цьому необхідно знайти обсяг собівартості реалізації продукції. Для визначення планового обсягу собівартості скористаємося показником її рівня у доходах. Екстраполюємо середній фактичний рівень собівартості реалізованої продукції у доходах на плановий період (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

**Розрахунок прогнозних показників прибутковості каналів збуту  
ТОВ «Декор-Трейд» на 2018 рік**

Товарні групи	ФАКТ			ПЛАН
	2015	2016	2017	2018
<b>Через мережу Інтернет</b>				
Дохід від реалізації, тис.грн	13194	24668	36884	61217
Собівартість реалізованих товарів, тис.грн	13069	23211	37442	62143
Валовий прибуток, тис.грн	125	1457	-558	-926
Рівень валового прибутку, %	0,95	6,28	-1,49	-1,51
<b>Прямий продаж</b>				
Дохід від реалізації, тис.грн	23456	38583	68498	113687
Собівартість реалізованих товарів, тис.грн	22301	36126	64426	106929
Валовий прибуток, тис.грн	1155	2457	4072	6758
Рівень валового прибутку, %	5,18	6,8	6,32	5,94
<b>Разом по підприємству</b>				
Чистий дохід від реалізації, тис.грн	36650	63251	105382	174904
Собівартість реалізованих товарів, тис.грн	35370	59337	101868	169072
Валовий прибуток, тис.грн	1280	3914	3514	5832
Рівень валового прибутку, %	3,62	6,6	3,45	3,33

Проведені розрахунки дозволили визначити прогнозну ефективність використання того чи іншого каналу продажу за показниками середнього рівня валового прибутку.

Як свідчать проведені розрахунки (табл. 3.11), в цілому середній рівень валового прибутку (прибутковості збуту) становив у 2018 році (прогнозується на рівні 3,33%, в тому числі для Інтернет-каналу (- 1,51%), а для каналу прямого продажу і об'єктних продаж – 5,94%). Прогнозні показники будуть меншими за фактичні, тобто можна говорити про зниження рівня ефективності політики збуту за умови збереження існуючих тенденцій.

Збитковість інтернет-каналу зумовлена тим що через нього реалізуються багато товарів з уцінкою. Це формує певні валові збитки від продажу через даний канал. Отже, у даному питанні нами було здійснено прогнозування обсягів збуту продукції підприємством на 2018 плановий рік з урахуванням поточних тенденцій розвитку ТОВ «Декор-Трейд». Прогнозування здійснювалося з використанням факторно-аналітичного та економіко-

статистичних методів. Проведені розрахунки дали можливість визначити, що плановий обсяг збуту у 2018 році може знаходитися в діапазоні від 139748 тис.грн до 178695 тис.грн. Середня похибка складає  $\pm 34366$  тис.грн. За середнє значення плану збуту варто взяти середню арифметичну трьох прогнозних значень, яка складе 164673 тис.грн. Песимістичний прогноз збуту за економіко-статистичним методом складає 139748 тис.грн. Оптимістичний прогноз обсягу збуту за економіко-статистичним методом становить 178695 тис.грн. Розрахунок планових значень обсягу збуту з використанням факторно-аналітичного методу передбачав наявність планового значення чисельності персоналу підприємства на 2018 рік. Відповідно до інформації, отриманої від керівництва ТОВ «Декор-Трейд» у 2018 році планується чисельність персоналу на рівні 115 осіб. Проведені розрахунки дозволили визначити прогнозну ефективність використання того чи іншого каналу продажу за показниками середнього рівня валового прибутку. Як свідчать проведені розрахунки, в цілому середній рівень валового прибутку (прибутковості збуту) становив у 2018 прогнозується на рівні 3,33%, в тому числі для Інтернет-каналу – -1,51%, а для каналу прямого продажу і об'єктних продаж – 5,94%. Прогнозні показники будуть меншими за фактичні, тобто можна говорити про зниження рівня ефективності політики збуту за умови збереження існуючих тенденцій.

### **3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності формування збутової політики підприємства**

У питанні 3.1 було визначено основні заходи, які дозволяють здійснити покращення управління збутовою політикою у 2018 році. У даному параграфі проведемо оцінювання можливого економічного ефекту від їх впровадження.

1) Економічний ефект від впровадження нової інформаційної системи управління логістичними процесами та проведення логістичного



аутсорсингу. Вартісна оцінка даного заходу полягає у використанні наступних припущень:

- орієнтовна бюджетна вартість впровадження заходу становить 702,6 тис.грн (411 тис.грн на впровадження нової інформаційної системи управління логістичними потоками; 291,6 тис.грн – вартість заходів проведення логістичного аутсорсингу);

- можливе зростання обсягів діяльності від впровадження заходу становить 10%.

Результати оцінювання можливого економічного ефекту від впровадження наведених заходів визначено у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

**Оцінка економічного ефекту від впровадження нової інформаційної системи управління логістичними процесами та проведення логістичного аутсорсингу на ТОВ «Декор-Трейд»**

Показники	Формула для розрахунку	2015	2016	2017	2018 прогноз
Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів підприємства у звітному періоді, тис.грн.	$ВР_{\phi}$	36650	63251	105382	
Обсяг прибутку, тис.грн.	$\Pi$	279	330	348	-
Зважений темп росту виручки від реалізації	$\Delta Вр$		1,696		
Обсяг виручки у прогнозному році, тис.грн.	$ВР_{пр}$ (з питання 3.2)		-		174903,8
Зважена середня прибутковість	$Рр = \frac{\Sigma ЧП_{2017/2016}}{\Sigma Д_{2017/2016}}$		0,004661857		-
Потенційне зростання виручки при використанні заходів	$F$		експертно		10,00%
Витрати на реалізація заходів з впровадження, тис.грн	$Вбм$		3 питання 3.1		702,6
Ефект від оптимізації заходів стимулювання збуту	$E = ВР_{пр} * F * Рр - Вбм$		-		194,3

Таким чином, оціночний обсяг економічного ефекту від впровадження заходів від впровадження нової інформаційної системи управління логістичними процесами та проведення логістичного аутсорсингу на ТОВ «Декор-Трейд» (табл. становитиме 194,3 тис.грн приросту чистого прибутку при бюджетів заходів у 702,6 тис.грн.

## 2) Економічний ефект від впровадження заходів бенчмаркінгу

Вартісна оцінка заходів бенчмаркінгу для ТОВ «Декор-Трейд» полягає у фінансуванні витрат по збору необхідної інформації та залученні до цього працівників як ТОВ «Декор-Трейд», так і інших об'єктів дослідження.

В табл. 3.13 наведено вартісну оцінку основних заходів реалізації бенчмаркінгу на ТОВ «Декор-Трейд».

Таблиця 3.13

### Прогнозована вартісна оцінка основних заходів реалізації бенчмаркінгу на ТОВ «Декор-Трейд»

Інструмент оптимізації заходів стимулювання збуту	Спосіб реалізації	Вартість заходу, грн.
Удосконалення системи управлінського обліку процесу реалізації та маркетингових витрат з метою оптимізації заходів стимулювання збуту, каналів розподілу	Премія аналітику за розробку нової методики управлінського обліку на основі 1С	18000
Удосконалення системи контролю за рухом товарів на складах і процесом їх реалізації в розрізі контрагентів	Премія менеджеру за вдосконалення системи складського обліку	15000
Удосконалення системи матеріального стимулювання працівників торговельно-оперативного персоналу, зокрема менеджерів з продажу з метою підвищення продуктивності збутових витрат	Плата за надання консалтингових послуг менеджером Visotsky Consulting	15000
Удосконалення системи нематеріального стимулювання	Плата за надання консалтингових послуг менеджером Visotsky Consulting	15000
Всього		63000

Фінансування заходів планується виходячи з формування системи преміальних виплат з фонду ТОВ «Декор-Трейд». Працівники ТОВ «Декор-Трейд» підпишуть зобов'язання, згідно якого повинні будуть виконати у

встановлені терміни визначені роботи та отримують за це відповідну грошову винагороду. З працівниками Visotsky Consulting домовленість матиме усний характер. Отже, оптимізація заходів стимулювання збуту ТОВ «Декор-Трейд» передбачає наступні напрямки:

- удосконалення системи управлінського обліку процесу реалізації та маркетингових витрат з метою оптимізації заходів стимулювання збуту, каналів розподілу (за рахунок зростання можливостей контролю за наведеними процесами);
- удосконалення системи контролю за рухом товарів на складах і процесом їх реалізації в розрізі контрагентів;
- удосконалення системи матеріального стимулювання працівників торговельно-оперативного персоналу, зокрема менеджерів з продажу з метою підвищення продуктивності збутових витрат;
- удосконалення системи нематеріального стимулювання на основі проведених розрахунків.

Кількісна оцінка економічного ефекту від реалізації заходів бенчмаркінгу є доволі складним завданням, оскільки неможливо прямо визначити вплив реалізації заходів бенчмаркінгу на фінансові результати підприємства.

Однак, якщо виходити з експертної оцінки (експерти – це фінансовий аналітик ТОВ «Декор-Трейд»), то можна дати приблизне значення прогнозованого економічного ефекту (табл. 3.14).

Обсяг прогнозованого економічного ефекту від оптимізації заходів стимулювання збуту на основі технології бенчмаркінгу у 2018 році складе 801,3 тис.грн.

### 3) Економічний ефект від удосконалення просування продукції

Сформуємо стратегічний план-бюджет розвитку підприємства на 2018 рік, виходячи з наведеної вище інформації.

Таблиця 3.14

**Оцінка економічного ефекту від оптимізації заходів збутової діяльності з використанням бенчмаркінгу на ТОВ «Декор-Трейд»**

Показники	Формула для розрахунку	2015	2016	2017	2018 прогноз
Виручка від реалізації товарів підприємства у звітному періоді, тис.грн.	$ВР_{\phi}$	36650	63251	105382	
Обсяг прибутку, тис.грн.	$\Pi$	279	330	348	-
Зважений темп росту виручки від реалізації	$\Delta Вр$	1,696			
Обсяг виручки у прогнозованому році, тис.грн.	$ВР_{\text{пл}}$	-			174903,8
Зважена середня прибутковість	$P_p = \frac{\Sigma \text{ЧП}_{2017/2016}}{\Sigma \text{Д}_{2017/2016}}$	0,004661857			-
Потенційне зростання виручки при використанні заходів бенчмаркетингу	$F$	експертно			6,00%
Витрати на реалізацію заходів бенчмаркінгу, тис.грн	$В_{\text{бм}}$	3 табл. 3.4			63
Ефект від оптимізації заходів стимулювання збуту, тис.грн.	$E = ВР_{\text{пр}} * F * P_p - В_{\text{бм}}$	-			801,3

Кошти, виділені керівництвом компанії на різні статті витрат, можуть перерозподілятися, так бюджет ТОВ «Декор-Трейд» не є дуже великим, тому мета керівників використовувати засоби економно і ефективно.

Вартісна оцінка заходів оптимізації програми стимулювання збуту для ТОВ «Декор-Трейд» полягає у фінансуванні витрат по збору необхідної інформації та залученні до цього працівників як ТОВ «Декор-Трейд», так і інших об'єктів дослідження.

На основі сформованих місячних рекламних бюджетів формуємо загальний місячний та річний бюджети рекламних заходів ТОВ «Декор-Трейд» (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

**Бюджет витрат на заходи з удосконалення просування продукції  
ТОВ «Декор-Трейд»**

Показники	Періодичність	Витрати на місяць	Річні витрати (травень-грудень)
Розміщення реклами на сайтах	Тематика	x	57000,00
Facebook	Міжнародна соціальна мережа	3000	6000
Instagram	Міжнародна соціальна мережа	3000	6000
I.UA	Інформаційний портал	3000	9000
artcool.com.ua/contacts	Портал торговців та виробників товарів	3000	9000
planetaklimata.com.ua		3000	6000
city.ck.ua	Інформаційно-діловий портал	3000	6000
www.iec-expo.com.ua	Виставки Києва	3000	9000
www.willfound.com	Портал побутової техніки	3000	6000
Пошукова оптимізація		134,52	1076,16
Google	1 раз на тиждень	68,40	547,20
Meta.ua	1 раз на тиждень	66,12	528,96
Реєстрація в рейтингах		2,13	17,02
mytop-in.net	1 раз на тиждень	0,99	7,90
top.bigmir.net,	1 раз на тиждень	1,14	9,12
Реєстрація в каталогах		109,82	878,56
advertising.ua	1 раз на 2 тижні	39,14	313,12
mediainform.com.ua	1 раз на 2 тижні	36,48	291,84
business-ua.com	1 раз на 2 тижні	34,20	273,60
Прес-релізи		28,12	224,96
www.mediabusiness.com.ua	1 раз на місяць	13,68	109,44
marketing-ua.com	1 раз на місяць	14,44	115,52
Зовнішня реклама		x	249840,0
Разом		x	309019,1

Таким чином, загальний обсяг бюджету підприємства у 2018 році становитиме 309 тис.грн. Кількісна оцінка економічного ефекту від реалізації

заходів з реалізації маркетингових комунікацій у 2018 році є складним завданням, оскільки важко прямо визначити прямий вплив реалізації заходів програми стимулювання збуту на фінансові результати ТОВ «Декор-Трейд».

Для оцінки можна використати експертний метод, що дасть приблизне значення прогнозованого економічного ефекту (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

**Оцінка економічного ефекту від заходів з впровадження програми стимулювання збуту ТОВ «Декор-Трейд»**

Показники	Алгоритм розрахунку	2015	2016	2017	2018 прогноз
Очікуване зростання виручки від оптимізації програми стимулювання збуту, %	Вз%				10,00%
Виручка підприємства, тис.грн.	В	36650	63251	105382	х
Прибуток, тис.грн.	ПР	279	330	348	х
Середньорічний темп росту виручки	СРТВ	1,696			х
Плановий дохід, тис.грн.	Впл	х	х	х	174903,8
Обсяг витрат по бюджету на заходи просування у 2018 році, тис.грн	МК				309
Середній рівень рентабельності реалізації од. вміру	$Pr = \frac{\Sigma ЧП_{2017/2016}}{\Sigma Д_{2017/2016}}$	0,004661857			х
Очікуваний приріст чистого прибутку в результаті реалізації запропонованих заходів, тис.грн.	$\Delta ПР = Впл * (1 + Вз\% + ВК\% - МК)$ *Prеал				587,9

Суть даного методу передбачає встановлення експертним шляхом показника зростання виручки від реалізації внаслідок впровадження програми стимулювання збуту, умовно можна припустити, що впровадження заходів програми збутової діяльності дасть можливість збільшити чистий дохід мінімум на 10%.

Розрахунок економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів проведений з урахуванням того, що у 2018 році відбудеться як зростання витрат ТОВ «Декор-Трейд» на заходи просування. Обсяг витрат на заходи у 2018 складає 309 тис.грн.

Отже, на основі проведених розрахунків можна сказати, що приблизний обсяг прогнозованого економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів з розробки нової програми стимулювання збуту становитиме у 2018 році 587,9 тис.грн.

Надалі спрогнозуємо показники Звіту про фінансові результати з урахування запропонованих методів удосконалення збутової політики ТОВ «Декор-Трейд» (табл. 3.17).

Отже, у даному нами було обґрунтовано прогнозну оцінку ефективності запропонованих заходів з удосконалення управління збутовою політикою на підприємстві ТОВ «Декор-Трейд» з урахуванням рекомендацій. Відповідно до проведених розрахунків, обсяг чистого економічного ефекту від впровадження рекомендованих заходів складе 1584 тис.грн чистого прибутку у 2018 році. Даний економічний ефект буде отримано від реалізації таких заходів:

- обсяг економічного ефекту від впровадження заходів від впровадження нової інформаційної системи управління логістичними процесами та проведення логістичного аутсорсингу на ТОВ «Декор-Трейд» становитиме 194,3 тис.грн приросту чистого прибутку при бюджетів заходів у 702,6 тис.грн;

Таблиця 3.19

**Прогнозування фінансових результатів ТОВ «Декор-Трейд» на 2018 рік**

Стаття	2017 ФАКТ	2018 ПРОГН (без оптимізації)	2018 ПРОГН (з урахуванням заходів оптимізації)	Абсолютне відхилення	
				без оптимізації	з урахуванням оптимізації
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	105381	174903,8	314826,84	69522,8	209445,84
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	101868	169073,2	304331,7	67205,2	202463,7
Валовий: прибуток	3513	5830,6	10495,1	2317,6	6982,1
Інші операційні доходи	2000	3319	5975	1319	3975
Адміністративні витрати	2613	4337	7806	1724	5193
Витрати на збут	464	770	902	306	438
Інші операційні витрати	2068	3432	5220	1364	3152
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	368	611	2542	243	2174
Витрати (дохід) з податку на прибуток	76	110	458	34	382
Чистий фінансовий результат: прибуток	348	501	2084	153	1736

- обсяг прогнозованого економічного ефекту від оптимізації заходів стимулювання збуту на основі технології бенчмаркінгу у 2018 році складе 801,3 тис.грн; обсяг прогнозованого економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів з розробки нової програми стимулювання збуту становитиме у 2018 році 587,9 тис.грн.

Отже, запропоновані нами заходи на ТОВ «Декор-Трейд» щодо впровадження логістичного аутсорсингу, технології ТОВ «Декор-Трейд» та нової програми збутової політики є ефективними так як підприємство у 2018 році сформує чистий прибуток на 1736 тис. грн. більший ніж у 2017 році.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки і пропозиції:

В умовах ринкової системи господарювання під збутовою політикою варто розуміти комплекс управління процедурами просування готової продукції на ринок (формування попиту, одержання й обробка замовлень, комплектації й підготовка продукції до відправлення покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення) і організації розрахунків за неї (установлення умов і здійснення процедур розрахунків з покупцями за відвантажену продукцію).

Під збутовою політикою варто розуміти комплекс управління процедурами просування готової продукції на ринок (формування попиту, одержання й обробка замовлень, комплектації й підготовка продукції до відправлення покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення) і організації розрахунків за неї (установлення умов і здійснення процедур розрахунків з покупцями за відвантажену продукцію). Головна мета збуту продукції – реалізація економічного інтересу виробника (одержання підприємницького прибутку) на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів. Ефективність каналу розподілу здебільшого залежить від взаємодії виробника та торгівельного оптового підприємства (посередника). Оскільки торгівельне підприємство контактує з покупцями цільового ринку, то, об'єднавши зусилля з метою отримання переваг над конкурентами, виробник і посередник мають можливість досягти синергії стратегій торговця й постачальника та налагодити найефективніший збутовий канал. З метою визначення ефективності каналів розподілу рекомендовано здійснювати аналіз їх діяльності за такими показниками: здатність оперативно розподіляти товар; коефіцієнт виконання замовлень (відношення кількості оперативно виконаних замовлень до відкладених); підтримка товарних

запасів; особливості асортименту продукції посередника; методи реалізації товару; кваліфікація торгового персоналу; кредитоспроможність.

Економічну ефективність управління збутом визначають за допомогою показників економічного ефекту та економічної ефективності збутових та реалізаційних операцій. Економічний зміст цих показників відповідає поняттям прибутку та рентабельності збуту продукції підприємства. Оцінка ефективності окремих маркетингових заходів зі стимулювання збуту передбачає використання співвідношення результатів та витрат. Усі розглянуті в дослідженні підходи дозволяють визначати оптимальну структуру маркетингових заходів зі стимулювання збуту з урахуванням фінансових можливостей підприємства, загроз цільового ринку, цілей і завдань збутової політики.

На основі проведеного аналізу можемо говорити про те, що обсяги збуту ТОВ «Декор-Трейд» мали постійну тенденцію до зростання. Обсяги збуту продукції у 2016 році зросли на 26602 тис.грн, зокрема у розрізі супермаркетів «Епіцентр» та «Леруа Мерлен» відповідно на 4916,6 і 6066,4 тис.грн., а також відбулось значне зростання обсягів реалізації у розрізі приватних підприємців – на 6460,2 тис.грн. Водночас відбулось зростання реалізації продукції таким покупцям, як фірмові магазини – на 6188,8 тис.грн, зокрема зросла реалізація через фірмовий магазин «Будівельний двір» на 2726,4 тис.грн. Основним каналом розподілу на досліджуваному підприємстві є супермаркети, на які у 2016 році припадало 36% від загального обсягу реалізації, а у 2017 році – 39%, тобто частка даного каналу розподілу зросла на 3 % у 2017/2016. За 3 роки можна було спостерігати скорочення питомої ваги у збуті продукції таких товарних груп як ковролін комерційний та і ПВХ плитка. Середня вартість замовлення через прямий продаж, який забезпечують регіональні менеджери, зросла до 50,1 тис.грн у 2017 році, що на 71% більше, ніж у 2015 році, і на 137,4% вище порівняно з 2016 роком.

Характеризуючи процес реалізації збутової діяльності на підприємстві, можна сказати, що вона починається з визначення стратегії розвитку збуту на рік, формуванням орієнтирів досягнення успіху на ринку і продовжується формуванням та затвердженням щомісячних планів заходів по просуванню товарів на ринку. Важливим завданням підрозділу дистрибуції на підприємстві є планування збуту продукції. Саме в процесі планування закладені в концепції ідеї переносяться в сферу практичних дій. У структурі витрат на стимулювання збуту переважала частка витрат на відрядження працівників відділу збуту по Україні. У 2017 році вона складала 57%, що є вищим порівняно з попередніми роками. Аналіз управління збутовою політикою свідчить про наявність невикористаних резервів зростання ефективності збутової політики ТОВ «Декор-Трейд».

Середній рівень валового прибутку (прибутковості збуту) становив у 2015 році 3,62%, в тому числі для Інтернет-каналу – 2,74%, а для каналу прямого продажу і об'єктних продаж – 5,18%. У 2017 році можна було спостерігати зниження рівня валового прибутку на 0,17% порівняно з 2015-м роком. В тому числі для Інтернет-каналу він зменшився на 2,44%, а для каналу прямого продажу і об'єктних продаж – зріс на 1,14%. Дохідність 1 м.кв. складської площі має постійну тенденцію до зростання. У 2016 році Дохідність зросла на 51,4%, а у 2017-му на 80,5%, Дохідність власної складської площі у 2016-му році збільшилась на 72,6% за рахунок зростання доходів від реалізації, а в 2017-му – знизилась на 66,7 за рахунок також зростання доходів. Дохідність орендованої складської площі у 2016-му році зросла на 40,7% за рахунок значного зростання обсягу доходів, а в 2017-му – зросла на 88,5 за рахунок значного зростання доходів від реалізації. на основі проведених розрахунків можна зробити висновки, що для підприємства використання власної складської площі є більш вигідним, оскільки за неї не потрібно платити оренди.

Інформаційно-логістична стратегія розвитку збуту підприємства ТОВ «Декор-Трейд» у 2018-2018 роках передбачає впровадження та реалізацію напрямків з удосконалення існуючої на підприємстві інформаційно-логістичної системи, зокрема її автоматизацію та створення проекту Integra.

У ході дослідження здійснено прогнозування обсягів збуту продукції підприємством на 2018 плановий рік з урахуванням поточних тенденцій розвитку ТОВ «Декор-Трейд». Прогнозування здійснювалося з використанням факторно-аналітичного та економіко-статистичних методів. Проведені розрахунки дали можливість визначити, що плановий обсяг збуту у 2018 році може знаходитися в діапазоні від 139748 тис.грн до 178695 тис.грн. Середня похибка складає  $\pm 34366$  тис.грн. За середнє значення плану збуту варто взяти середню арифметичну трьох прогнозних значень, яка складе 164673 тис.грн. Песимістичний прогноз збуту за економіко-статистичним методом складає 139748 тис.грн. Оптимістичний прогноз обсягу збуту за економіко-статистичним методом становить 178695 тис.грн. Розрахунок планових значень обсягу збуту з використанням факторно-аналітичного методу передбачав наявність планового значення чисельності персоналу підприємства на 2018 рік. Відповідно до інформації, отриманої від керівництва ТОВ «Декор-Трейд» у 2018 році планується чисельність персоналу на рівні 115 осіб. Проведені розрахунки дозволили визначити прогнозну ефективність використання того чи іншого каналу продажу за показниками середнього рівня валового прибутку. Як свідчать проведені розрахунки, в цілому середній рівень валового прибутку (прибутковості збуту) становив у 2018 прогнозується на рівні 3,33%, в тому числі для Інтернет-каналу – -1,51%, а для каналу прямого продажу і об'єктних продаж – 5,94%. Прогнозні показники будуть меншими за фактичні, тобто можна говорити про зниження рівня ефективності політики збуту за умови збереження існуючих тенденції.

Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів з удосконалення управління збутом на підприємстві ТОВ «Декор-Трейд» з урахуванням рекомендацій. Відповідно до проведених розрахунків, обсяг чистого економічного ефекту від впровадження рекомендованих заходів складе 1584 тис.грн чистого прибутку у 2018 році. Даний економічний ефект буде отримано від реалізації таких заходів:

- обсяг економічного ефекту від впровадження заходів від впровадження нової інформаційної системи управління логістичними процесами та проведення логістичного аутсорсингу на ТОВ «Декор-Трейд» становитиме 194,3 тис.грн приросту чистого прибутку при бюджетів заходів у 702,6 тис.грн;

- обсяг прогнозованого економічного ефекту від оптимізації заходів стимулювання збуту на основі технології бенчмаркінгу у 2018 році складе 801,3 тис.грн;

- обсяг прогнозованого економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів з розробки нової програми стимулювання збуту становитиме у 2018 році 587,9 тис.грн.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Ансофф. И. Стратегическое управление : монография /И. Ансофф / Пер.с англ. Е.Л. Леонтьевой и др.; науч. ред., рец. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 2004. – 520 с.
2. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг. Загальний курс, 5-те видання.: Пер.з англ.: Уч.пос. - М.: Видавничий дім «Вільямс», 2001. - 608с.
3. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: учеб. для вузов / Г. Ассэль; перевод с англ. М.
4. Баркан Д. И. Управление сбытом: Учебн. пособие. - СПб.: Изд-во С.-Петербург. Ун-та, 2003. - 344 с.
5. Баскакова М.Ю. Управління вибором стратегії просування нової продукції на ринок / М.Ю. Баскакова // Проблеми науки, 2007. - № 1. - С. 32-38
6. Баскакова М.Ю. Формування комплексу просування на споживчому ринку / М.Ю. Баскакова // Механізм регулювання економіки, 2006. - № 4. - С. 45-49
7. Басовский Л. Е. Маркетинг / Л. Е. Басовский. - М. : ИНФРА-М, 2009. - С. 136.
8. Берман Б. Маркетинг / Б.Берман, Дж. Р. Эванс.— М.: Экономика, 2005. — 425 с.
9. Берман Б. Маркетинг / Б.Берман, Дж. Р. Эванс.— М.: Экономика, 2005. — 425 с.
10. Бернет Дж. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Дж. Бернет, С. Мориарти; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб :Питер, 2001. — 864 с.
11. Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход/ пер. с англ. под ред. С. Г. Боржук. - СПб: Питер, 2001. - 864 с.

12. Бугас Н. В. Маркетингова стратегія просування / Н. В. Бугас // Ефективна економіка, 2016. - №1. [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3498>

13. Бутенко Н. В. Основи маркетингу [Текст] : навч. посіб. / Н. В. Бутенко. – К. : ВПЦ «Київський ун-т», 2004. – 140 с.

14. Гамалій В.Ф. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств/ В.Ф. Гамалій, С.А. Романчук, І.В. Фабрика. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_22\(2\)\\_ekon/stat\\_20\\_1/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf).

15. Ганза І., та ін. Маркетингові стратегії та фактори впливу при просуванні високотехнологічної продукції на ринку / І. Ганза // Економіка, 2016. - №1. - [Електронний ресурс] - режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64/](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64/)

16. Голубков Е. П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры / Е. П. Голубков. - М. : Дело, 1995. - С. 37.

17. Гриньов В. Ф. Товарно-инновационная политика предприятия / В. Ф. Гриньов. - К. : МАУП, 2004. - 160 с.

18. Довгань Л.Є. Стратегічне управління / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. Навч. посіб. 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

19. Емоційний маркетинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12987/1/103\\_Kurdina\\_220-221\\_69.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12987/1/103_Kurdina_220-221_69.pdf).

20. Емоційний маркетинг як технологія управління споживачів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2257>.

21. З. Штернгарца. — 2-е изд.— М.: ИНФРА-М, 2001. — 803 с.

22. Захарченко В. И. Развитие искусства продвижения в Украине: наука, технология, практика : [монография] / В. И. Захарченко, Н. Н. Меркулов, Л. В. Ширяева. - Одесса : Фаворит, 2011. - 598 с.

23. Ильяшенко С.Н. Научные основы маркетинга инноваций : [монография в 3 т. Том 2] / С.Н. Ильяшенко. – Сумы : ООО «Печатный дом «Папирус», 2015. – 284 с.
24. Ілляшенко С. М. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : [монографія] І С. М. Ілляшенко. - Суми : Університетська книга, 2006. - 727 с.
25. Ілляшенко С.М. Маркетингова збутова політика [Електронний ресурс] : підручник / С.М. Ілляшенко. – Суми : ВТД Глобальні та національні проблеми економіки 373 «Університетська книга», 2005. – 234 с. – Режим доступу : [http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/29359/1/Illiashenko\\_product\\_policy.pdf](http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/29359/1/Illiashenko_product_policy.pdf).
26. Каракай Ю. В. Маркетинг інноваційних товарів : [монографія] / Ю. В. Каракай. - К. : КНЕУ, 2005. - 226 с.
27. Клименко О.В. Анализ коммерческой деятельности [Текст] / А. Климин. – М. ; СПб : Питер, 2007. – 192 с.
28. Климин А. Медиапланирование своими силами / А. Климин. [Електронний ресурс] - режим доступа: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/management-and-marketing/policies-and-practices-of-marketing-in-the-enterprise/3668-turzay-klimin-ai-yun>
29. Козлов В. Формування збутової мережі / В. Козлов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://maksimtischenko.com/business.html>
30. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. - СПб. : Питер, 2006. - С. 571.
31. Котлер Ф., и др. Основы маркетинга (5-е европейское издание): пер. с англ. / Ф. Котлер, В. Вонг, Дж. Сондерс, Г. Армстронг. – М.: "ИД «Вильямс»", 2012. – 612с.
32. Кошик О. В. Збут товарів та послуг: сутність та чинники впливу / О.В. Кошик, І.Я. Кулиняк // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 4. – С. 464-468.



33. Лаврова Ю. В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті / Ю. В. Лаврова. - Харків : Изд-во ХНАДУ, 2012. - 227 с.
34. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р Чумпитас, И. Шулинг ; [пер. с англ.] ; под ред. В. Б. Кочанова. - [2-е изд.]. - СПб. : Питер, 2017. - 720 с.
35. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій [Текст] : навч. посіб. / Т. І. Лук'янець. – 2-ге вид. доп. і перероб. – К. : КНЕУ, 2004. – 524 с.
36. Майкл Л. Стремительные инновации / Л. Майкл, Дж. Ворс, В.-Х. Кимберли ; [пер. с англ.]. - К. : Companion Group, 2006. - 350 с.
37. Монографія / П.А. Орлов, Г.О. Холодний, М.А. Борисенко, Т.І. Притиченко, Н.І. Алдохіна, В.І. Рожко, В.Г.Щербак, В.Ю. Маврїду.— Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. — 232 с.
38. Огляди ринків [Електронний ресурс] – режим доступу: [http://www.marketing.net.ua/view\\_subsects.php?num=27](http://www.marketing.net.ua/view_subsects.php?num=27).
39. Ониськів В. О. Просування нового товару на ринок / В. О. Ониськів // Вісник Хмельницького національного університету, 2017. - № 5. - Електронний ресурс]. - Режим доступу : [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2017\\_5\\_4/103-106.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2017_5_4/103-106.pdf)
40. Орлов П.А. Збутова діяльність промислових підприємств: теорія та напрямки розвитку.
41. Офіційний сайт підприємства ТОВ «Декор-Трейд» [Електронний ресурс] - Режим доступу: [https://dekor-trejd.uaprom.net/about\\_us](https://dekor-trejd.uaprom.net/about_us) - Назва з екрану.
42. Охріменко, Г. В. Використання ВТЛ-реклами та інтегрованих маркетингових комунікацій в рекламній стратегії просування товару на ринок [Текст] / Г. В. Охріменко // Науковий вісник Волинського національного університету ім. Л. Українки / гол. ред. д-р філолог. Наук М. В. Мокриця. – Луцьк., 2009. - № 23. – С. 48-52.

43. Пан Л. В., Абрамович О.К. Комплекс маркетингу та його роль в умовах комунікаційної ери маркетингу / Л.В. Пан, О.К. Абрамович, 2015. [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/soc\\_gum/Ekonk/2015\\_25/005\\_pan.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/soc_gum/Ekonk/2015_25/005_pan.pdf) - Назва з екрану.

44. Пилипчук В. П. Маркетингові комунікації в системі управління промисловим підприємством / В. П. Пилипчук // Формулювання ринкової економіки: зб. наук. пр. - К., 2004. - с. 271-278

45. Питуляк Н.С. Практичні аспекти застосування інноваційних маркетингових стратегій / Питуляк Н.С. // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2017. - №10. – Ч1. – С. 32-35

46. Пісоцька Р. Від стратегії просування торгової марки залежить успіх компанії на ринку [Електронний ресурс] / Р. Пісоцька. – К., 2005. – Режим доступу : [www. URL : http://patent.km.ua/ukr/articles/i509](http://www.URL : http://patent.km.ua/ukr/articles/i509). – Заголовок з екрану.

47. Податковий кодекс України: Кодекс від 02.12.2017 № 2755-VI [електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

48. Попов Е. В. Продвижение товаров и услуг / Е. В. Попов. - М. : Финансы и статистика, 2002. - С. 7.

49. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

50. Приймак Л.І. та ін. Особливості та інструментарій просування на промисловому ринку / Л.І. Приймак, А.С. Давидок, Н.В. Куденко // Проблеми економіки. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2015\\_17.pdf](http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2015_17.pdf)

51. Примак Т. О. Маркетингові комунікації на сучасному ринку [Текст] : навч. посіб. / Т. О Примак. - К.: МАУП, 2003. - 200 с.

52. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності : методологія та організація : монографія / Д. В. Райко. - Х. : ВД «ІНЖЕК». - 2008. -632 с.

53. Райс Е., Траут Д., Темпорау П. 22 непорушних законів маркетингу / Е. Райс, Д. Траут, П. Темпорау [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.koob.ru/trout\\_j/22\\_zakona\\_marketinga](http://www.koob.ru/trout_j/22_zakona_marketinga).

54. Ситницький М. Стратегічне маркетингове планування процесів просування інноваційної продукції на ринок / М. Ситницький, Ю. Варавка // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2012. – Вип. 136. – С. 50-54.

55. Смит Пол Р. Маркетинговые коммуникации: комплексный подход [Текст] / Пол. Р. Смит; пер. с 2-го англ.изд. – К. : Знання-Прес, 2003. – 796 с.

56. Соловьев Б. А. Маркетинг / Б. А. Соловьев. - М. : ИНФРА-М, 2007. - С. 195.

57. Сутиріна С. О. Формування концепції інтегрованих маркетингових комунікацій на підприємстві [Електронний ресурс] / С. О. Сутиріна, А. М. Федорцова ; Дніпропетровський національний університет. – Режим доступу : [www. URL : http://www.rusnauka.com/8\\_NIT\\_2008/Tethis/Economics/27624.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NIT_2008/Tethis/Economics/27624.doc.htm). – Заголовок з екрану.

58. Терент'єва Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/>

59. Тульчинська С.О. Фактори впливу на політику підприємства / С.О. Тульчинська, Ю.Е. Лебедева // Ефективна політика. – 2016. – № 9. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5140>.

60. Фактори, що впливають на комплекс просування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www. URL : http://ukrlib.net/marketing/913-faktori-shho-vplivayut-na-kompleks-prosuvannya.html](http://ukrlib.net/marketing/913-faktori-shho-vplivayut-na-kompleks-prosuvannya.html)/ - Назва з екрану.

61. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов : учеб. – М. : ЗАО «Бизнес-школа»; «Интел-синтез», 2000. – 640 с.
62. Фірсова С.Г. Маркетинг нововведень: дослідження, сегментування, прогнозування : навчальний посібник / С.Г. Фірсова. – К. : Атіка, 2010. – 240 с.
63. Фірсова С.Г. Маркетинг нововведень: дослідження, сегментування, прогнозування : навч. посіб. / С.Г. Фірсова ; М-во освіти і науки України. – К. : Атіка, 2010. – 240 с.
64. Черваньов Д. М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України / Д. М. Черваньов. - К. : Знання, 1999. - 516 с.
65. Чухрай Н. І. Стратегічні рішення у збутовій діяльності / Н. І. Чухрай // Вісник Хмельницького національного університету. - 2017. - № 5. - Т. 4. - С. 32-36.
66. Щербак В. Г. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на зовнішні ринки / В. Г Щербак, А. П. Лозенко // Фінанси України. - 2015. - № 4. - С. 502.
67. Bright J. R. Some Management Lessons from Technological Innovation Research / J. R. Bright // National Conference on Management of Technological Innovation. - University of Bradford Management Centre, 2015. - 208 p.

# ДОДАТКИ

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 Грудня 2016 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	14	16
первісна вартість	1001	48	62
накопичена амортизація	1002	33	46
Незавершені капітальні інвестиції	1005	275	328
Основні засоби	1010	26426	13832
первісна вартість	1011	32515	18750
знос	1012	6089	4919
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	168	111
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>26883</b>	<b>14287</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	472479	338571
Виробничі запаси	1101	885	420
Товари	1104	471594	338151
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	16330	6516
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	48289	10314
з бюджетом	1135	7355	6192
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	6200
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	23273	151598
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	8866	13936
Рахунки в банках	1167	8866	13936
Витрати майбутніх періодів	1170	329	130
Інші оборотні активи	1190	2460	3282
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>579381</b>	<b>530540</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>1372</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>606264</b>	<b>546199</b>
<b>Пасив</b>			
	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	63	63
Капітал у дооцінках	1405	-	-

Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	16	16
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6382	-3337
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>6460</b>	<b>-3259</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	235615	298695
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	223445	193055
розрахунками з бюджетом	1620	818	519
у тому числі з податку на прибуток	1621	813	-
розрахунками зі страхування	1625	38	147
розрахунками з оплати праці	1630	204	368
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	13312	19094
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1243	12752
Поточні забезпечення	1660	750	532
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	124379	24296
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>599804</b>	<b>549457</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>606264</b>	<b>546199</b>

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 Грудня 2017 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	16	13
первісна вартість	1001	62	73
накопичена амортизація	1002	46	59
Незавершені капітальні інвестиції	1005	328	787
Основні засоби	1010	13832	10244
первісна вартість	1011	18750	16387
знос	1012	4919	6144
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	111	43119
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>14287</b>	<b>54163</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	338571	113022
Виробничі запаси	1101	420	363
Товари	1104	338151	112659
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6516	2356
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	10314	220764
з бюджетом	1135	6192	7754
у тому числі з податку на прибуток	1136	6200	7754
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	151598	7041
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	13936	10873
Рахунки в банках	1167	13936	10873
Витрати майбутніх періодів	1170	130	89
Інші оборотні активи	1190	3282	124
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>530540</b>	<b>362023</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>1372</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>546199</b>	<b>416186</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	63	63
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	16	16
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3337	-218934
Неоплачений капітал	1425	-	-



Вилучений капітал	1430		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>-3259</b>	<b>-218856</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	298695	508063
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	193055	4924
розрахунками з бюджетом	1620	519	17235
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	147	84
розрахунками з оплати праці	1630	368	200
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	19094	704
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	12752	17944
Поточні забезпечення	1660	532	295
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	24296	85593
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>549457</b>	<b>635042</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>546199</b>	<b>416186</b>

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2016 г.**

Стаття	Код рядка	За звітний	За
		період	аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	63252	36650
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	59337	35370
<b>Валовий :</b>	2090	3915	1280
прибуток			
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	20000	-
Адміністративні витрати	2130	22709	1053
Витрати на збут	2150	257	885
Інші операційні витрати	2180		-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності</b>	2190	949	-658
прибуток			
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1040	2208
Інші доходи	2240	401	309
Фінансові витрати	2250	2060	
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	1580
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>	2290		
прибуток		330	279
збиток	<b>2295</b>		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>	2350		
прибуток		330	279
збиток	2355	-	-

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний	За
		період	аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-

Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	330	279

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	11019	8740
Витрати на оплату праці	2505	10829	1489
Відрахування на соціальні заходи	2510	4116	1194
Амортизація	2515	2655	2579
Інші операційні витрати	2520	30718	21368
		0	
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>59337</b>	<b>35370</b>

59337

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2016 г.**

Стаття	Код рядка	За звітний	За
		період	аналогічний період попереднього року
1	2	3	3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	105382	63252
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	101868	59337
<b>Валовий :</b>	2090	3514	3915
прибуток			
збиток	2095		-
Інші операційні доходи	2120		20000
Адміністративні витрати	2130	2613	22709
Витрати на збут	2150	465	257
Інші операційні витрати	2180		
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності</b>	2190		
прибуток		436	949
збиток	2195		-
Дохід від участі в капіталі	2200		-
Інші фінансові доходи	2220		1040
Інші доходи	2240		401
Фінансові витрати	2250	88	2060
Втрати від участі в капіталі	2255		-
Інші витрати	2270		-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>	2290		
прибуток		348	330
збиток	<b>2295</b>		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>	2350		
прибуток		348	330
збиток	2355		-

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний	За
		період	аналогічний період попереднього року
1	2	3	3
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-

Накопичені курсові різниці	2410		-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-
Інший сукупний дохід	2445		-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	348	330

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3
Матеріальні затрати	2500	21580	11019
Витрати на оплату праці	2505	16280	10829
Відрахування на соціальні заходи	2510	5325	4116
Амортизація	2515	2352	2655
Інші операційні витрати	2520	56331	30718
			0
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>101868</b>	<b>59337</b>

59337

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2017 р.**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	105382	63252
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	101968	59337
<b>Валовий :</b> прибуток	2090	436	949
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	17329	19647
Адміністративні витрати	2130	2613	11368
Витрати на збут	2150	464	128220
Інші операційні витрати	2180	16111	49600
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності</b> прибуток	2190	436	949
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	225	1040
Інші доходи	2240	1969	29
Фінансові витрати	2250	50224	41899
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	303392	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	436	949
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	348	330
збиток	2355	-	-

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	348	330

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	473	1019
Витрати на оплату праці	2505	9092	10829
Відрахування на соціальні заходи	2510	3578	4116
Амортизація	2515	1837	2655
Інші операційні витрати	2520	100234	287432
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>101868</b>	<b>59337</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-