

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління збутовою діяльністю підприємства»
(за матеріалами ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна ЛІМІТЕД»,
Київська обл., Броварський р-н., смт.
Велика Димерка)

Студента 2 курсу 4-м групи
Спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент
організацій»

Величко Владислава
Павловича

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Бай Сергій Іванович

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина Валентинівна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗБУТУ ІІ «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА».....	15
2.1. Дослідження механізму організації збутової діяльності підприємства.....	15
2.2. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю підприємства	25
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІІ «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА».....	34
3.1. Розробка товарно-збутової політики підприємства.....	34
3.2. Обґрунтування програми вдосконалення збутової діяльності ІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна».....	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Питання управління збутовою діяльністю підприємств-виробників продукції представляють одну з найважливіших проблем теоретичного і практичного спрямування, що пов'язано з процесами лібералізації економіки, демонополізації виробництва, посилення конкуренції. Постійне зростання витрат, пов'язаних з реалізацією продукції, підвищення їх частки у валовому внутрішньому продукті, посилення вимог споживачів до якості обслуговування їх постачальниками зумовило зрушення в управлінській філософії в бік визнання стратегічної ролі сфери управління матеріальними потоками, яка розглядається в концепції маркетингу та логістики.

Питання організації збутової діяльності розглядалися в роботах ряду зарубіжних і вітчизняних маркетингологів і економістів: Бурцева В. В., Вітта Ю., Дейяна А., Діхтля Є. Діксона П. Р., Залманової М. Є., Троадека А., Костоглодова Д. Д., Хершгена Х., Парцирної Т.М., Прокопенка М.Д., Пурліка В. М. Скотта Д. Г., Соловйова Б. А, Еванса Дж., і ін.

Збутова діяльність підприємства була об'єктом дослідження чималої кількості науковців під різним кутом, зокрема із позиції маркетингу та логістики, із позицій організації та управління.

У то й же час маємо відмітити деяку розпорошеність матеріалу, відсутність єдиної універсальної системи підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства, яка була б своєрідним базисом.

Об'єктом дослідження виступають теоретичні та методичні засади управління збутовою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є процес управління збутовою діяльністю підприємства.

Метою дослідження є розробка пропозицій щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю підприємства ІП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ Україна».

Завдання дослідження:

- надати характеристику процесу управління збутовою діяльністю та методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства;
- дослідити механізм збутової діяльності на ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна»;
- оцінити ефективність управління збутовою діяльністю підприємства ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна»;
- обґрунтувати програму вдосконалення збутової діяльності ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна».

Методологічну основу дослідження становлять загальні та спеціальні методи наукового пізнання: метод теоретичного узагальнення та порівняння, візуально-графічний метод, системно-структурний аналіз, економіко-статистичний метод.

Інформаційною основою дослідження стали регуляторні законодавчі та нормативні акти України, статистичні дані, вітчизняні та закордонні періодичні видання.

Апробація результатів. Результати дослідження опубліковано у збірці наукових статей «Управління і організація» частина 1, стаття «Підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства» (Додаток А).

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 70 сторінок, з яких 66 сторінок основний обсяг. Список літератури налічує 85 найменувань. Робота містить 4 додатки, 15 рисунків та 10 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Управління збутом передбачає комплекс заходів по організації, плануванню та стимулюванню збуту. Процедура оцінки альтернативних каналів збуту передбачає проходження декількох етапів (рис. 1.1).

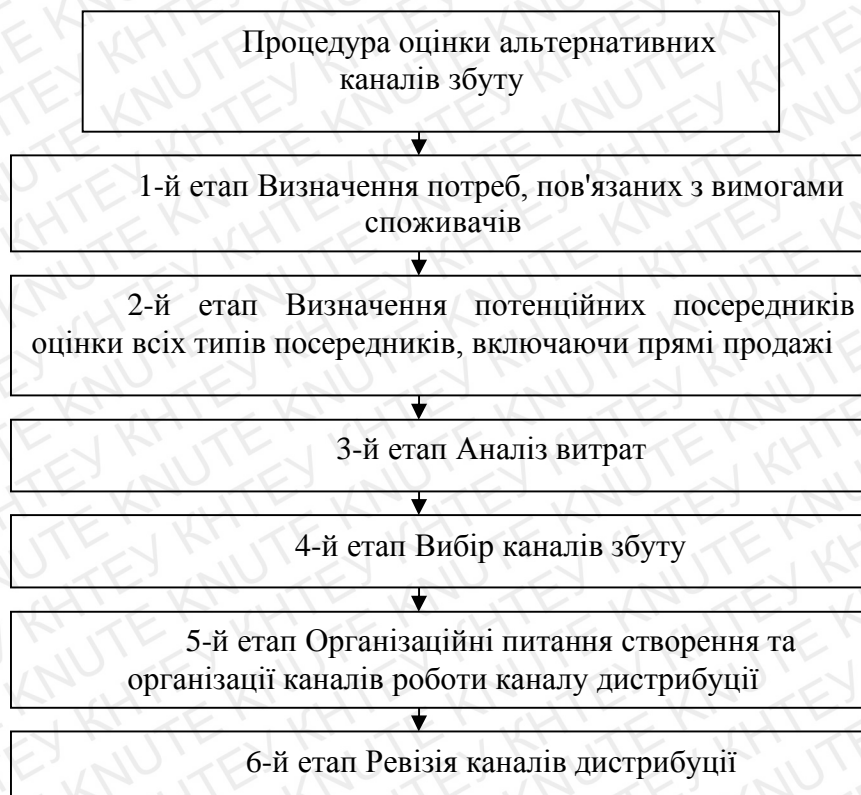


Рис. 1.1 Процедура оцінки альтернативних каналів збуту

Джерело: Складено автором на основі [9], [84]

1-й етап. Визначення потреб, пов'язаних з вимогами споживачів:

- до типу підприємства;
- його розміщення;
- глибини і ширини асортименту;
- рівня товару, продукції, послуги

2-й етап. Визначення потенційних посередників оцінки всіх типів посередників, включаючи прямі продажі

3-й етап. Аналіз витрат:

- організація системи дистрибуції;
- витрати на підтримку учасників каналу;
- питання кредитування;
- податки, митні збори та платежі, інші платежі та витрати, пов'язані з рухом товару по каналу

4-й етап. Вибір каналів збуту:

- умови та швидкість проходження платежів;
- витрати на підтримку їх функціонування;
- міра відповідності «ідеальному» каналу дистрибуції;
- визначення потенційних додаткових можливостей та проблем

5-й етап. Організаційні питання створення та організації каналів роботи каналу дистрибуції:

- договори, організація поставок, розмитнення і т.і.

6-й етап. Ревізія каналів дистрибуції.

- аналіз, оцінка, формулювання оптимізаційних пропозицій.

Удосконалення системи збуту – це безперервний процес обґрунтування і реалізації найбільш раціональних форм, методів, способів і шляхів її створення (реструктурування) і розвитку; раціоналізація її окремих сторін, контроль і виявлення «вузьких місць» на основі безперервної оцінки відповідності системи контролю внутрішніх і зовнішніх умов функціонування організації.

Таким чином, для сучасних вітчизняних підприємств все більше зростає необхідність ретельного науково обґрунтованого планування і управління збутом продукції, пошук шляхів підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства, також автоматизації процесів управління продажами з метою підвищення загальної ефективності виробництва.

Удосконалення управління збутом в маркетинговій логістичній системі підприємства передбачає вивчення передусім існуючої розподільної системи

продукції. Оптимізація збутової діяльності має здійснюватися у відповідності із системним, комплексним підходом і включати аналіз впливу зовнішніх факторів і кон'юнктури ринку, аналіз управління збутовою діяльністю в логістичній системі конкретного підприємства на ринку і аналіз логістичних витрат, пов'язаних з розподілом продукції.

Окреме місце має відводитися удосконаленню контролюючих процедур та функцій виконання планів збуту, присвоєнню групи ризику покупця (замовника).

Забезпечення ефективного управління системою збуту є обов'язковим елементом стратегічного планування та управління підприємством. Із точки зору Н.М. Гудзенко, організація збуту залежить від потенціалу підприємства та обраної ним збутової політики – сукупності збутових стратегій маркетингу і комплексу заходів з формування асортименту товарної продукції та ціноутворення, стимулювання збуту, укладання договорів, транспортування та інших організаційних аспектів збуту. Це – спосіб здійснення збутової діяльності [15, с. 32] Таким чином, є підходи до формування збуту, мають бути і підходи оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства.

Існує підхід, згідно з яким система показників, які б дозволяли визначати якість здійснення всіх основних функцій підприємства через рівень виконання бізнес-процесів і їх відповідність стратегічним цілям даного суб'єкта господарювання, мала б передбачати три рівні:

- показники першого рівня – стратегічні показники, які повинні забезпечувати контроль та управління стратегією підприємства, його ринкові позиції та відповідність розвитку стратегічним цілям суб'єкта господарювання;

- показники другого рівня – тактичні показники, найбільш вагомі показники якості бізнес-процесів першого рівня (постачання, збут, планування тощо);

- показники третього рівня – оперативні показники. Фактично це мають

бути своєрідні паспорти, які забезпечують контроль якості виконання оперативних процесів, що формують бізнес-процеси першого рівня і складають ланцюжок їх доданої вартості.

Виходячи із цього, підхід до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства можна представити наступним чином (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства [27, с. 101]

Автори В.М. Кислий В.М., О.А. Біловодська та ін.. вважають, що в межах визначення економічної ефективності можна виділити такі методологічні підходи.

1. Функціональна ефективність – вимірюється як корисний економічний ефект (кількість випущеної продукції, обсяг виконаних логістичних послуг, величина отриманого прибутку і т. п., а також виявляється у високому рівні організації виробництва і, як результат, в економії матеріальних і фінансових ресурсів). Так, ефект логістики може вимірюватися оптимальним рівнем таких натуральних показників: рівень запасів; час проходження матеріалів логістичним ланцюгом; тривалість циклу виконання замовлення; якість та рівень сервісу; час реакції на претензії споживачів тощо.

2. Порівняння результатів, досягнутих у процесі функціонування логістичної системи, і витрат на їхнє досягнення дає більш повне судження

про ефективність логістики запасів. Таким інтегрованим показником може виступати показник, що являє собою відношення економічного ефекту, отриманого в результаті реалізації логістичної концепції, і капіталу, інвестованого в логістику.

3. Для кількісної оцінки економічної категорії ефективності слід використовувати відносний показник – коефіцієнт ефективності функціонування матеріального потоку в логістичному ланцюзі.

Побудова показників ефективності базується не на відношенні «ефект/витрати», а на відношенні «фактичний ефект потенційний / можливий ефект»: $K_e = E_f / E_o$, (1) де E_f – фактичний ефект, одержаний від функціонування матеріального потоку в логістичному ланцюзі за розглянутий період часу, грн./од. продукції; E_o – максимально досяжний (потенційний) ефект, що може бути отриманий у конкретних умовах виробництва за той самий відрізок часу при оптимізації матеріального потоку, грн./ од. продукції [25, с. 247].

План збуту продукції визначають, виходячи з обсягу товарної продукції з урахуванням зміни нереалізованих залишків продукції на початок і кінець розрахункового періоду. Залишки нереалізованої продукції включають:

- запаси готової продукції на складі постачальника;
- товари, відвантажені споживачеві, але не оплачені ним.

Залишок готової продукції на складі на початок планового періоду визначається за даними: на кінець звітного періоду (передпланового), на кінець планового — за нормативом власних обігових коштів на плановий період. Залишки відвантаженої, але не сплаченої на початок планового періоду продукції, визначаються за даними на кінець звітного періоду, а на кінець планового періоду – розраховуються на основі встановленого за фактичними даними минулих періодів співвідношення між залишками відвантаженої, але не сплаченої продукції, і залишками готової продукції на складі.

Після розрахунку всіх показників, із яких складається обсяг збуту,

визначається план реалізації (збуту) продукції підприємства. Плановий обсяг збуту продукції визначається у діючих цінах на час складання плану.

Фактичний обсяг реалізованої продукції визначається:

- за фактично діючими цінами протягом звітного періоду; це необхідно для розрахунку валового прибутку від реалізації продукції;
- за плановими цінами — для оцінки виконання плану по збуту продукції.

Реалізація продукції потребує певних витрат, які включаються у собівартість кожного виробу і всієї реалізованої продукції. Витрати, пов'язані зі збутом продукції, плануються і визначаються фактично за звітний період у статті «витрати на збут». Вони розраховуються на плановий період і включаються у кошторис витрат. На конкретну продукцію витрати на збут відносяться по-різному, залежно від того, які це витрати: прямі чи непрямі. Прямі витрати можна обчислити безпосередньо на окремі вироби (витрати на тару, пакування, рекламу, транспортування у зазначений район ринку). Непрямі витрати (комісійні виплати організаціям збуту, дослідження ринку та виявлення потреби у продукції, проведення ярмарків, презентації товару та інші маркетингові витрати) при калькулюванні собівартості окремих виробів розподіляються між виробами за обраним критерієм.

При цьому потребує уточнення те, що затрати мають бути саме оптимальними. Згідно з Академічним тлумачним словником, поняття «оптимальний» означає той, який найбільше відповідає певним умовам, вимогам; найкращий із можливих [63, с. 32].

Варто зауважити, що враховуючи усі спроби вивчення методик та систематизації показників оцінки логістичної діяльності, зокрема й збутової логістики, вітчизняна наука не має універсальної методики. орієнтовні показники (індикатори) аналізу ефективності управління системою збуту підприємства представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Показники (індикатори) аналізу ефективності управління системою збуту підприємства

1 група – показники визначення частки ринку підприємства	2 група - показники визначення прибутковості збутової діяльності	3 група - показники визначення ефективності збутових витрат
<ul style="list-style-type: none"> - частка підприємства на ринку - темп зростання ринкової частки 	<ul style="list-style-type: none"> - темп приросту прибутку від реалізації - темп приросту дебіторської заборгованості - рентабельність продукції - рентабельність продажу 	<ul style="list-style-type: none"> - збутова місткість витрат - темп приросту (спаду) збутових витрат - коефіцієнт приросту (спаду) обсягу реалізації від приросту збутових витрат - рентабельність витрат на маркетинг і збут

Джерело: складено автором на основі [50, с. 99]

Беручи до уваги табл. 1.1 збутову діяльність підприємства доцільно аналізувати за такими напрямками:

- аналіз виконання договірних зобов'язань перед покупцями по поставках продукції;
- аналіз якості що поставляється покупцям продукції;
- аналіз показників результативності збутової діяльності; - аналіз впливу збутової діяльності на прибуток підприємства.

Діагностика ефективності системи збуту передбачає не тільки розрахунок показників ефективності системи збуту, а й аналіз факторів, що вплинули на відхилення планових і фактичних показників збуту. Кількісна оцінка ефективності системи збуту передбачає порівняння у динаміці та визначення темпів зміни і відхилення показників ефективності збутової діяльності.

До таких показників належать:

- обсяг збуту (чистий дохід від реалізації продукції); чистий прибуток від реалізації продукції; собівартість реалізованої продукції;
- рентабельність продукції (розраховується як відношення обсягу збуту до собівартості);

- середні товарні запаси (розраховується як середнє арифметичне значення обсягу товарних запасів на початок і на кінець періоду);
- коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів (відношення обсягу збуту до середнього обсягу товарних запасів);
- товарооборотність (кількість днів у певному періоді (році), поділена на коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів);
- частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси (відношення собівартості реалізованої продукції до середніх товарних запасів);
- обсяг збуту та прибуток від реалізації в розрахунку на 1 м² збутової площі підприємства;
- обсяг збуту та прибуток від реалізації в розрахунку на 1 працівника, що займається збутом;
- фонд оплати праці збутового персоналу;
- питома вага фонду оплати праці збутового персоналу в загальному фонді оплати праці підприємства [50, с. 100].

У той же час оцінка зовнішньої ефективності збутової діяльності підприємства означає формулювання його стратегічних позицій. Вона повинна включати стратегічний аналіз ринкової позиції підприємства, оцінку ефективності клієнтурної політики підприємства і аналіз прихильності покупців. Оцінка внутрішньої ефективності збутової діяльності підприємства означає оцінку досягнення цілей збуту, ефективності реалізації збутових стратегій підприємства та оцінку економічної ефективності збутової діяльності підприємства.

Основною метою застосування збалансованої системи показників є забезпечення кількісної та якісної узгодженості між різними показниками, що допомагають цілісно визначити успішність діяльності підприємства. На нашу думку, оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства доцільно проводити за такими 4-ма важливими напрямками, як фінанси, внутрішні логістичні процеси, персонал та якість роботи із клієнтами – два з яких є обов'язковими (додаток Б).

Додатково можна розраховувати показники оцінки логістики збуту за напрямом якості і розвитку персоналу та за напрямом роботи з клієнтами (додаток В).

Отже, щоб здійснити оцінку збутової діяльності за напрямом оцінки внутрішніх бізнес-процесів, кожне підприємство залежно від його специфіки має визначити ті бізнес-процеси, які є пріоритетними для контролю.

За результатами вивчення теоретичних та методичних засад управління збутовою діяльністю підприємства сформулюємо головні **висновки**.

Поняття збутової політики підприємства досить багатогранне, тісно переплітається зі такими категоріями, як «комерція», «комерційна діяльність», «маркетинг», «логістика».

Управління збутовою діяльністю є складним і багатограним процесом і вимагає постійного аналізу й удосконалювання. Формування новітніх дієвих технологій у системах управління збутовою діяльністю зумовлене поступовим збільшенням обсягів реалізації вітчизняних виробників. Організація збутової діяльності повинна бути частиною стратегії управління підприємством і формуватися у процесі складання виробничої програми підприємства.

Підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства має здійснюватися із налагодженою системою внутрішнього контролю. З метою контролю за відповідністю окремих положень прийнятої збутової політики має реалізовуватися адекватне реагування підприємства на зміни ринкової кон'юнктури. При цьому окреме місце мають посідати робочі наради, в яких повинні брати участь особи, відповідальні за розробку збутової політики, а також особи, які брали участь в її узгодженні, в тому числі заступники директора з комерційних, економічних, виробничих питань, головний інженер, начальник фінансового відділу.

В цілому, сучасним підприємствам рекомендується краще контролювати ефективність окремих елементів збутової політики, вносити в неї необхідні своєчасні поправки; оцінювати доцільність прийнятих стратегій ціноутворення і збутових стратегій маркетингу (з урахуванням визначення

стадії життєвого циклу товарних груп); оцінювати політику руху товару (на основі аналізу продажів), приймати рішення щодо скасування нерентабельних видів виробів, їх модифікації, розробці нових або поліпшених (модифікованих) виробів. Задля цього використовувати зведену система показників оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗБУТУ ІІ «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА»

2.1. Дослідження механізму організації збутової діяльності на ІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна»

The Coca-Cola Company – (NYSE: KO) – американська харчова компанія, найбільший у світі виробник і постачальник концентратів, сиропів і безалкогольних напоїв. Компанії належить 5 із 6 найбільш продаваних світових брендів безалкогольних напоїв – Coca-Cola, Diet Coke, Fanta, Schweppes і Sprite. Найвідомішим продуктом компанії є напій Coca-Cola.

Офіційне представництво компанії Coca-Cola в Україні було відкрито в 1992 році. Перший завод компанії в Україні відкрився у Львові в 1994 році. У 1998 році заробив завод компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна» у міста Бровари, Київської області.

Система компаній Кока-Кола в Україні складається з двох юридичних осіб: ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» та ІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед». Компанія «Кока-Кола Україна Лімітед» є дочірньою компанією The Coca-Cola Company та надає консультаційні послуги у сфері аналітики ринку, маркетингової стратегії, якості продукції. Компанія «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» несе відповідальність за виробництво готових безалкогольних напоїв під торговими марками The Coca-Cola Company, їх розповсюдження та продаж на території України.

Компанія «Кока-Кола Україна Лімітед» надає послуги у сфері: аналітики ринку; маркетингової стратегії; якості продукції

Компанія ІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» – це: завод з виробництва напоїв, надалі дистрибуція та продаж.

Іноземне підприємство «Кока-Кола Беверіджиз Україна» «Кока-Кола Беверіджиз Україна» один з лідерів на українському ринку безалкогольних

напоїв, єдине підприємство в Україні, яке уповноважене здійснювати напої під торговельними марками The Coca-Cola Company.

Загальна маркетингова стратегія ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» базується на агресивній стратегії трьох «ІІІ» (рис. 2.1).

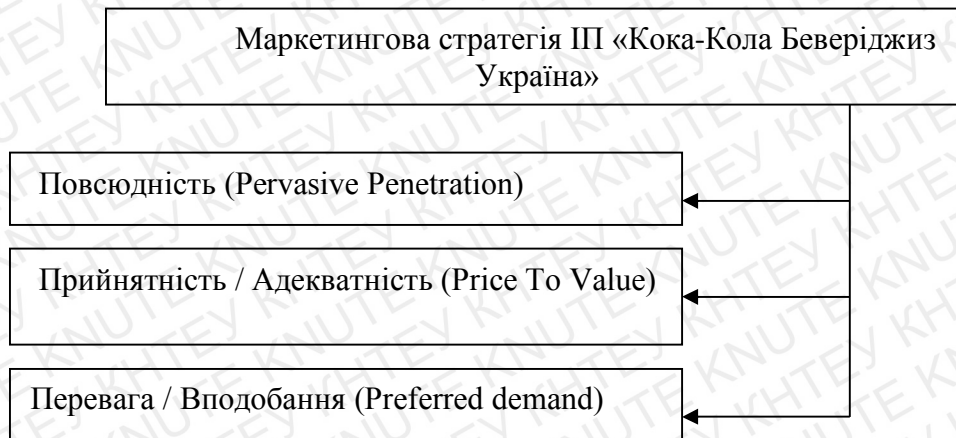


Рис. 2.1 Маркетингова стратегія ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна»

Джерело: Складено автором на основі [54]

Повсюдність (Pervasive Penetration). Краща реклама – наявність продукції компанії «Кока-Кола» на полицях будь-якої торговельної точки, що продає продукти харчування, тобто присутність повсюдно, заняття якомога більше місця на прилавку, розташування «на відстані витягнутої руки», одним словом всіх усюдах.

Прийнятність / Адекватність (Price To Value). Прагнення зробити продукт доступним за ціною всім верствам населення, тобто адекватність доходам. Напій не повинен бути предметом розкоші, він повинен бути продуктом масового споживання. На противагу дешевшим напоям робиться наголос на якості продукту.

Перевага / Вподобання (Preferred demand). Слід створювати першочерговим попит, організовувати заходи з просування таким чином, щоб продукт не тільки подобався, але і чітко позиціонувався в свідомості покупця на першому місці. При появі імпульсу покупки (при появі спраги, при появі торгової марки напою в області зору) у людини повинно виникати

бажання придбати продукт.

Синергетичний ефект проявляється при управлінні зовнішніми і внутрішніми логістичними потоками корпорації по функціональним сферам логістики.

Варто відмітити, що механізм організації збутової діяльності на ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» досить специфічний, який має свої унікальні особливості, інструменти, методологію реалізації.

В цілому за більш ніж чверть століття присутності на українському ринку компанія Соса-Сола інвестувала в Україну близько \$ 500 млн. Економічний ефект від діяльності системи компаній Соса-Сола в Україні експерти Кока-Кола Беверіджиз Україна називають «ефектом 12». Це означає, що кожна гривня додаткової вартості Соса-Сола генерує близько 12 додаткових гривень для української економіки. Головне підприємство замовляє товари та послуги у 1,4 тис. українських компаній, зокрема з виробництва цукру, пакувальних і полімерних матеріалів, сокового концентрату. При цьому доля закупок у українських постачальників складає 72% від загального обсягу закупівель для потреб підприємства Кока-Кола Беверіджиз Україна. Відповідно до дослідження соціально-економічного впливу систем компаній Соса-Сола в Україні, проведеної компанією GfK Ukraine, кожна робоча місцевість в системі Соса-Сола забезпечує зайнятість ще на 17 робочих місцях в економіці України.

Структура логістичного відділу ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» представлена на рис. 2.2.

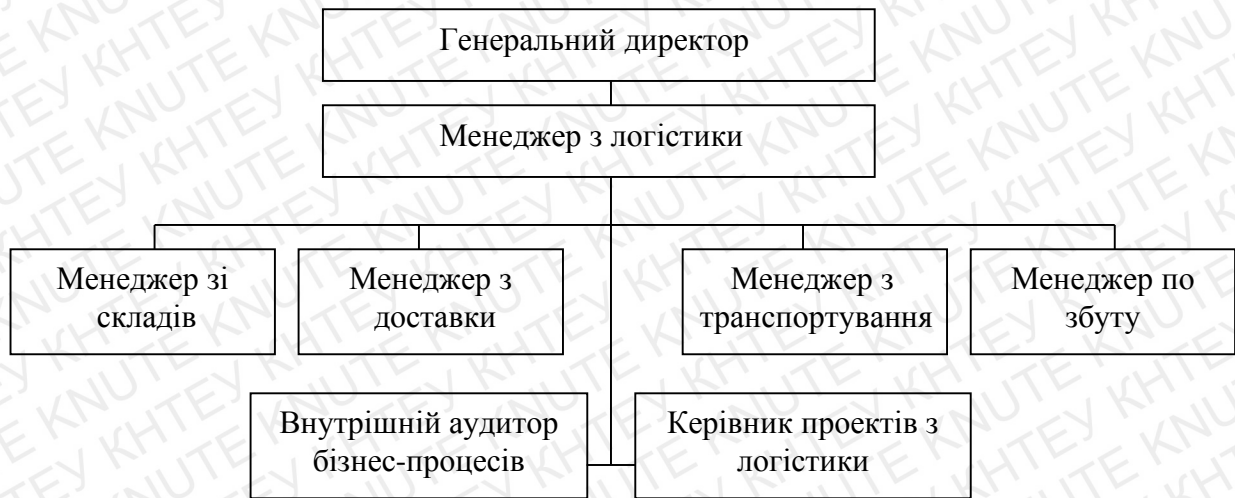


Рис. 2.2 Структура логістичного відділу ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» [54]

До головних задач внутрішнього аудитора бізнес-процесів входить:

- підготовка передпроектної документації;
- регулярний вибіркового аудит підрозділів логістики на відповідність прийнятним процедурам та інструкціям;
- підготовка до регулярного аудиту на відповідність стандартам ISO 9001

До головних задач керівника проектів з логістики відноситься:

- підготовка перед проектною документації;
- контроль за перебігом проекту, формування проектною звітності та прийняття рішень щодо коректив проекту за необхідності;
- розвиток співробітників, які входять до проектною команди.

Структура Lean-логістики ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» складається з 5-ти модулів, в кожному з яких є підмодулі:

- Управління результативністю (в рамках якого пояснюються Lean-принципи і Lean-інструменти (5S; Карта процесів; Кайзен; Аналіз кореневих причин, Рока Йока; MUDA walk), система постійних пропозицій щодо поліпшення процесів, оцінка ризиків);
- Управління складським господарством (мінімізація втрат і браку при здійсненні складських і дистрибуційних операцій, FIFO, умови зберігання,

управління палетами, оптимізація складських зон щодо виробничих потоків; кількість персоналу і його продуктивність; використання ресурсів);

- Управління дистрибуцією (задоволеність клієнтів і управління скаргами; оцінка процесу оформлення замовлення; правильне позиціонування потоків продукції у всій системі поставок, зменшення «дотиків»; оптимізація маршрутів доставки і використання фур);

- Управління елементами, які використовуються, коли пора задуматися про передачу робіт 3-й стороні; процес вибору Логістичного оператора, критерії вибору, KPI's;

- Управління фінансуванням логістики, зокрема організації збутової діяльності. Скільки коштує в порівнянні з можливим отриманим доходом.

Підприємство забезпечує 46 млн. жителів України якісними напоями, демонструючи прихильність найвищим світовим стандартам як у виробничій, так і в області корпоративної соціальної відповідальності.

Головний офіс компанії розташований в Києві. Продукція поширюється через 21 дистриб'юторський центр.

У компанії працюють більше 2300 співробітників, кожне робоче місце створює від 6-ти додаткових в суміжних сферах української економіки.

Клієнтська база нараховує 90000 клієнтів.

«Кока-Кола Беверіджиз Україна» – майже 250 тисяч точок продажів. В день компанія виконує близько 50 тисяч замовлень по доставці. У парку зараз більше 2,5 тисяч легкових автомобілів і більше 300 вантажівок.

Компанія входить до складу Coca-Cola Hellenic Group, яка є одним з найбільших виробників продукції під торговими марками The Coca-Cola Company в світі і найбільшим ботлером в Європі. Діяльність Coca-Cola Hellenic Group охоплює 28 країн світу, обслуговуючи більш ніж 581 млн. чоловік. Головна компанія групи, Coca-Cola HBC AG має штаб-квартиру в Швейцарії, і її акції котируються на фондових біржах Афін, Нью-Йорка, Лондона.

III «Кока-Кола Беверіджиз Україна» виробляє і реалізує широкий

асортимент безалкогольних напоїв під різноманітними товарними знаками, більшість з яких належить The Coca-Cola Company.

Продукція включає:

- напої під всесвітньо відомими товарними знаками The Coca-Cola Company - такими, як Coca-Cola, Coca-Cola Light, Fanta і Sprite;
- бренди, створені для українського ринку, як Botaniq і «Добрий»;
- напої, право на виробництво яких придбано в інших компаній, такі як Nestea.

Компанія безперервно вивчає можливості розширення асортименту, прагнучи надати українському споживачу широкий вибір напоїв. Підприємство вживає усіх заходів, що дозволяють гарантувати найвищу якість продукції.

Формулу організації системи збуту ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» зображено на рис. 2.3.



Рис. 2.3 Формула організації системи збуту ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна»

Тобто, з рис. 2.3 видно, що це налагодження роботи торгового представника (продаж), розробка системи доставки (який транспорт, графіка доставки і т.п.) і розміщення фірмового торгового і рекламного обладнання.

Підприємство «Кока-Кола Беверіджиз Україна» обрало стратегію інтенсивного розподілу, а саме прагнути до максимального збільшення торгових точок, так як ця продукція відноситься до категорії повсякденного попиту і імпульсивної покупки. У підприємства найчастіше однорівневі або дворівневі канали збуту.

Система продажів напоями компанії Кока-Кола в Україні побудована на основі роботи регіональних відділень компанії. Регіональне відділення називається ботлером (англ Bottler). Ботлери здійснюють розлив, упаковку і

продаж продукції. Безпосередньо сама компанія має заводи по виробництву концентратів і упаковки, які розкидані по всьому світу.

Регіональні відділення (ботлери) є самостійними юридичними особами, пов'язаними жорстким договором про дотримання загальної політики компанії і знаходяться в загальній системі поставок сировини, обладнання і фінансування. Продукція поширюється через 21 дистриб'юторський центр.

Ботлери самостійно організують свою збутову систему, мають самостійну збутову і цінову стратегію, але суворо дотримуються загальної маркетингової стратегії компанії

Технологія організації збуту в компанії ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» заснована головним чином на роботі торгового відділу, так як основні функції по роботі з клієнтами виконуються саме торговим відділом, це найбільший відділ компанії. Співробітники торгового відділу виконують дотримання маркетингової стратегії компанії, забезпечують проведення мерчендайзингу в торгових точках.

Розглянемо більш докладніше організацію роботи торгового відділу і його співробітників, його місце в загальній системі продажів компанії.

Керівництво торговим відділом ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» здійснює менеджер з продажу, в його функції входить формування звітів з продажу, контроль цінової політики, координація роботи відділу з іншими відділами компанії, зокрема з відділом маркетингу і відділом логістики.

Супервайзер підпорядкований менеджеру з продажу і в його функції входить управління роботою торгових представників і мерчендайзерів, їх контроль. Супервайзер є територіальним координатором торгових представників, так як технологія роботи торгових представників побудована за територіальним принципом. Вся територія обслуговування регіонального відділення компанії розділена на ділянки, райони, за кожним з яких закріплений свій торговий представник, який і обслуговує його. Супервайзер розробляє маршрути і графіки відвідувань клієнтів торговим представником, планує розподіл районів обслуговування між торговими представниками.

Супервайзер так само контролює роботу мерчендайзерів, які займаються безпосередньо оформленням місця продажів в торгових точках, установкою фірмового торгового обладнання.

Ключовою ланкою в усій системі збуту компанії ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» по суті є торговий представник, саме завдяки йому налагоджується контакт з кінцевим споживачем – магазином або будь-якою іншою торговою точкою. За рахунок роботи торгового представника система збуту компанії є ефективною і конкурентоспроможною у сучасних умовах.

Варто уточнити, що найпривабливішим каналом збуту для ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» є мережевий роздріб. Кілька причин, які пояснюють цей тренд:

По-перше, в традиційних каналах торгівлі ціна зростає швидше, ніж в мережевій роздрібній торгівлі, а споживачі вважають за краще купувати напої в більш дешевому магазині.

По-друге, цінові акції, якими стимулюють продажі в мережевих магазинах, переманюючи споживачів з інших каналів торгівлі.

По-третє, в супермаркетах, як правило, широкий і актуальний асортимент, який має все більшого значення для українського споживача.

Для ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» характерними є чотири основні канали продажів:

- Оптовики, найбільші холдинги, клієнти VIP.
- Хорека (кафе, ресторани, бари, дискотеки, підприємства громадського харчування і т.п.).
- Конвінієнс (кіоски, ларьки, мінімагазини, ринки, вуличні лотки, торговельна мережа морозивом і т.п. дрібні торгові точки).
- Гросер (всі роздрібні магазини).

Місце торгового представника в загальній системі продажів компанії ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» показано на рис. 2.4.



Рис. 2.4 Місце торгового представника в загальній системі продажів компанії ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна»

Джерело: Складено автором на основі [24]

Компанія Кока-кола постійно проводить в Україні маркетингові дослідження, вивчає потреби споживачів. У якості інструментів вивчення ринку ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» в Україні використовує онлайн опитування, думки експертів. Так, спонукальними факторам маркетингу є наступні: 1) запатентований смак товару; 2) упор на традиції; 3) невисока ціна. Спостерігаючи за глобальними та українськими трендами, маркетологи корпорації Соса-Сола в Україні розуміють, що споживачі приділяють все більше уваги пошуку балансу в житті та харчуванні. Саме тому компанія Соса-Сола постійно займається інноваціями та шукає найкращі інгредієнти, щоб отримати найсмачніші освіжаючі безалкогольні напої зі збалансованим вмістом калорій. Адже напої, як невід’ємна частина щоденного раціону, мають бути різноманітними, відповідати стилю життя українців та відповідно до різних життєвих ситуацій (салогани в Україні «Спробуй... Відчуй», «Візьми із собою», «Пригости друга», «Випий Соса-Сола» тощо).

Інформаційний інструментарій збутової діяльності на ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» на рівні соціальних медіа можна представити наступним чином (табл. 2.1).

Інструментарій організації збутової діяльності на ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна»

Назва	Підвид
ЗМІ	Електронні ЗМІ; Друковані ЗМІ
Цифрові комерційні комунікації	Веб-сайти компанії; Сторонні веб-сайти
Соціальні мережі	Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, MySpace, Youtube
Реклама	Зовнішня, рекламні щити, у точках продажу на місцях
Персони	Кінематограф, Сторонні персонажі, Образи селебриті, молодь
Символіка	Ігри та конкурси, лотереї, іграшки та сувеніри із символікою бренду
Спонсорство	Брендоване спонсорування заходів

Джерело: Складено автором на основі [24]

На рис. 2.5 представлена структура маркетингових витрат, з якої видно, що стимулювання збуту в ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» відіграє важливу роль в просуванні товарів.



Рис. 2.5 Структура маркетингових витрат ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» в 2017 році. [24]

Кожна країна світу втілює цю стратегію у свій найбільш сприятливий час, тепер цей час настав і для України. В Україні до портфолію брендів Coca-Cola входять добре знайомі «Coca-Cola. Original taste» та «Coca-Cola. Light». Компанії ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» як відповідальному за збут надзвичайно важливо, щоб споживачі мали більше вибору. Саме тому

лінійка під єдиним брендом Coca-Cola тм в Україні поповнилася ще одним напоєм – «Coca-Cola. Zero». Маркетингова стратегія One Brand – це, безперечно, новинки у портфоліо брендів Coca-Cola тм, але унікальний смак «Coca-Cola Original taste» залишиться незмінним, про що говориться у глобальній стратегії Coca-Cola на рику в Україні [54].

Досить цікавим є маркетинговий хід під назвою «Розділи радість з Coca-Cola». Вперше замість звичного логотипу на етикетках шанувальники улюбленого напою зможуть знайти своє ім'я або обрати пляшку з оригінальним нік-неймом. Свою персональну Coca-Cola може знайти кожен. Шалена акція «Розділи радість з Coca-Cola» – глобальна кампанія, яка в різний час захоплювала жителів багатьох країн. Усе розпочалося з Австралії: саме там вперше в історії на пляшці Coca-Cola замість звичного логотипу з'явилися десятки популярних чоловічих та жіночих імен, ніків і запрошень освіжитися улюбленим напоєм. Кампанія так сподобалася молоді в усьому світі, що далі було ще близько 50 країн. І тепер кампанія «Розділи радість з Coca-Cola» періодично проходить і в Україні та має розширений формат. Замість звичного логотипу на етикетках пляшок друкують імена шанувальників Coca-Cola, різні слова й оригінальні статуси. На думку директора з маркетингу ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» українці – вільні, розкуті люди. Імена і товариські прізвиська на пляшках Coca-Cola нададуть молоді безмежний простір для виявів почуттів [54].

Ціни ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» в Україні доступні всім, кожен може дозволити собі купити там їжу, напої. Щодо якості продукції, професійності персоналу застосовується активно такий метод, як «mystery shopping» (таємний покупець).

Таким чином, вирішення глобальних і локальних задач дозволяє виконувати основну місію всієї діяльності компанії «Кока-Кола» – це прибуток, принесений акціонерам компанії.

2.2. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю підприємства

Для аналізу основних показників, які характеризують діяльність підприємства ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» за 2015-2017 рр. та зав'язків із ефективністю управління збутовою політикою складено табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка прибутків та збитків

ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» в 2015-2017 рр. (тис. грн.)

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017 р. до 2015 р.	
				тис.грн.	%
Загальний дохід	22855,7	29704,4	18970,2	-3885,5	-17,01
Вартість доходу	9020,7	11572,4	7487,19	-1533,51	-16,09
Брутто-прибуток	13835,0	18183,7	11483,0	-2352	-16,20
Комерційні, загальногосподарські та адміністративні витрати	8476,3	11138,3	7035,36	-1440,94	-15,00
Загальні та адміністративні витрати	3315,8	4726,9	2752,13	-563,67	-13,03
Реалізація короткострокових інвестицій	5160,5	6411,4	4283,23	-877,27	-15,05
Операційні витрати	8551,2	11903,6	7097,46	-1453,74	-17,00
Операційний дохід	5283,8	6280,1	4385,59	-898,21	-17,00
Чистий дохід у вигляді відсотків	-125,4	718,1	104,07	229,472	-182,9
Інші доходи та витрати, сальдо	-202,3	-319,6	167,8	370,1	-182,5
Дохід (без ПДВ)	4956,2	6032,3	4113,6	-842,6	-17,01
Резерв на оплату ПДВ	11630,1	1423,8	9653,0	-1977,1	-17,00
Чистий дохід	3793,1	4591,7	3148,3	-644,8	-16,30
Дивіденди на акцію	1,32	1,22	1,28	-0,04	-3,03
Базовий прибуток на акцію	1,69	1,62	1,51	-0,18	-10,65
Рентабельність виробництва, %	17,6	15,2	3,2	-14,4	-81,82

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Графічно інформацію щодо зв'язку доходу, чистого доходу та рентабельності підприємства ІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» представлено на рис. 2.6.

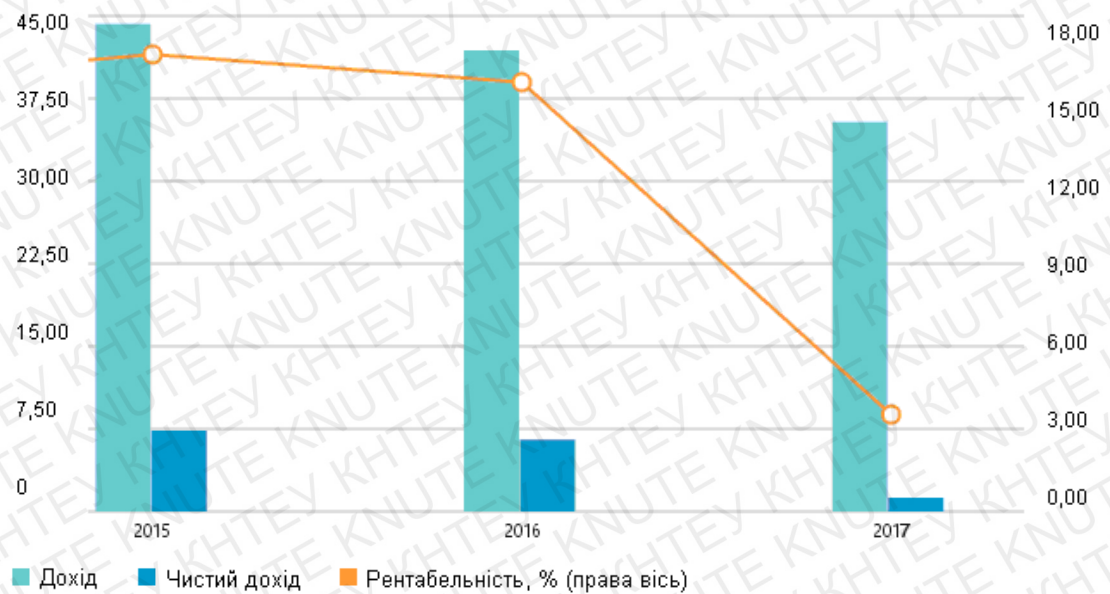


Рис. 2.6 Результати діяльності ІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» в 2015-2017 рр.

Із даних рис. 2.6 не важко помітити, що рентабельність діяльності ІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» за 2015-2017 рр. із кожним роком падала (17,6 % у 2015 р.; 15,2 % у 2016 р. та 3,2 % у 2017 р.).

Зниження виручки і прибутку пояснюється в звіті структурними змінами, зокрема тим, що компанія відмовляється від контролю за підприємствами з виробництва тари. У той же час спостерігається випереджаюче зростання витрат на виробництво над зростанням цін. Ці фактори є основними причинами зниження прибутку від реалізації.

Динаміка продажів у регіональному розрізі, витрат на збут ІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» узагальнено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка продажів та витрат на збут у регіональному розрізі ІІІ
«Кока-Кола Беверіджиз Україна» в 2015-2017 рр. (тис. грн.)**

	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017 р. до 2015 р.	
				тис.грн.	%
Всього продажів по Україні	22855,7	29704,4	18970,2	-3885,5	-17,1
Вінницька	488,6	635,0	405,5	-83,1	-15,5
Волинська	358,5	467,0	298,2	-60,3	-16,8
Дніпропетровська	2216,5	2880,6	1839,6	-376,9	-16,0
Донецька	625,8	813,2	519,4	-106,4	-18,3,
Житомирська	479,9	623,7	398,3	-81,6	-12,0
Закарпатська	470,1	611,0	390,2	-79,9	-17,1
Запорізька	965,7	1255,0	801,5	-164,2	-12,0
Івано-Франківська	431,7	561,0	358,3	-73,4	-17,0
Київська	1710,8	2223,3	1419,9	-290,9	-16,0
Кіровоградська	401,7	522,1	333,4	-68,3	-17,0
Луганська	144,7	188,0	120,1	-24,6	-17,4
Львівська	1454,4	1890,1	1207,1	-247,3	-17,1
Миколаївська	510,2	663,1	423,5	-86,7	-15,0
Одеська	1807,4	2348,9	1500,1	-307,3	-17,0
Полтавська	658,8	856,2	546,8	-112	-13,5
Рівненська	364,1	473,1	302,2	-61,9	-17,0
Сумська	391,2	508,4	324,7	-66,5	-17,2
Тернопільська	244	317,1	202,5	-41,5	-17,0
Харківська	1799,2	2338,3	1493,3	-305,9	-15,3
Херсонська	496,5	645,2	412,0	-84,5	-17,0
Хмельницька	394,8	513,1	327,7	-67,1	-17,0
Черкаська	426,3	554,0	353,8	-72,5	-17,0
Чернівецька	262,1	340,6	217,5	-44,6	-13,6
Чернігівська	401,1	521,3	332,9	-68,2	-15,0
м. Київ	5351,6	6955,0	4441,7	-909,9	-17,0
Всього витрат на збут по компанії	4475,4	5702,8	3362,9	-144,7	-21,8
Частка у загальних витратах по компанії, (%)	52,8	51,2	47,8	-5,0	-9,5

Джерело: складено автором на основі статистичної звітності підприємства

Як свідчать результати табл. 2.3 всього витрат на збут по Україні по компанії ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» за 2015-2017 рр. витрачено на суму 4475,4 тис. грн. у 2015 р.; 5702,8 тис. грн. у 2016 р. та 3362,9 тис. грн. у 2017 р. Частка у загальних витратах по компанії, у (%) складала 52,8 %, 51,2 % та 47,8 % відповідно.

Зараз, за оцінкою компанії GT Partners, в країні працює понад 130 рітейлерів. Лідером за сумарним обсягом виручки за 2016 рік став АТБ - 48,38 млрд гривень. На другому місці Сільпо з виручкою 34,74 млрд грн, далі з істотним відривом слідує Metro Cash & Carry - 11,82 млрд грн, Ашан - 9,71 млрд гривень. Замикає п'ятірку лідерів Велика Кишеня з виручкою 7 млрд гривень. Фахівці відмічають, що кризові явища сприяли розвитку в Україні магазинів формату «дискаунтер» – магазини з вузьким асортиментом і низькими цінами. Особливо привабливими для рітейлерів стали західні регіони України. Саме там відкрилася велика частина нових магазинів - 25,6% від загальної кількості, свідчать дані GT Partners Ukraine [48].

Так, приміром, у 2017 р. «Ашан Україна» одним махом зміг збільшити свою сумарну торговельну площу на 66,6% - з 102,6 тис.кв. м до 170,9 тис. кв. м. Vagus - на 13,3%, з 63,6 тис. кв. м до 72,1 тис. кв. м. У решти учасників топ-10 найбільших торговельних мереж України приріст або скорочення площ становить 1-3%.

Як зазначалося раніше, підприємством ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» обрано традиційну модель – коли виробник шукає своїх дистриб'юторів. Продукція ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» представлена у таких мережах, як Метро, Ашан, Сільпо, Фоззі, Білла, Фуршет, Велика Кишеня, АТБ, ЕКО Маркет, Форс, МегаМаркет, Новус та ін.

Динаміка продажів ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» у розрізі торговельних мереж за 2015-2017 рр. (%) представлена у табл. 2.6.

Як видно із табл. 2.4 такі групи, як Fozzy Group, ТОВ «АТБ-маркет», Metro Cash & Carry Україна, ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» приймають досить суттєву участь у реалізації продукції ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна», нарощуючи при цьому свої результати. Сумарна торговельна площа цих магазинів досить суттєва, українці охоче відвідують усією сім'єю і проводять там не менше 45 хв.

**Динаміка продажів ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» у розрізі
торговельних мереж в 2015-2017 рр. (%)**

Компанія	Мережі	Сумарна торговельна проща (м)			Питома вага реалізації (%)		
		2015 р.	2016 р.	2017 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Fozzy Group	Сільпо, Фора, Ле сільпо, Фаворе	501235	537200	544650	15,0	14,0	14,5
ТОВ «АТБ- маркет»	АТБ	399784	400100	410650	12,75	12,5	13,5
Metro Cash \$ Carry Україна	Метро, Бери- Вези	183000	183000	183000	12,0	13,0	13,5
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	Auchan, Auchan City	113540	102600	170940	13,5	13,0	12,5
ТОВ «Таврія В» ПП «Таврія Плюс»	Таврія В, Космос	132456	137865	140800	8,0	7,5	7,0
ПрАТ Фуршет	Фуршет, Гурман- Фуршет	135456	127000	117300	7,75	7,5	7,0
ПрАТ «Ритейл груп»	Велика Кишеня, Велмарт, ВК Select	115120	114100	111050	5,5	6,0	6,5
ТОВ «Новус Україна»	Novus, Novus експерес	102250	104000	106800	6,5	6,5	7,0
ТОВ «ЕКО»	Еко-маркет, Симпатик	100050	99355	98650	4,5	5,0	5,5
ТОВ «Омега»	Vagus, Vagus- маркет	65455	63660	72150	5,5	5,0	5,5
Інші	х	х	х	х	9	10	7,5

Джерело: складено автором на основі статистичної звітності підприємства

Графічно подана інформація виглядає наступним чином (рис. 2.7).

Щодо інших пунктів реалізації продукції підприємства ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» сюди входять приватні магазини, лавки, пункти торгівлі тощо. Окремо слід сказати і про шашличні, пельменні, млинцеві, чебуречні, сосисочні, піцерії та бістро.

Як показує табл. питома вага реалізації напоїв в категорії «Інші» зменшувалася: у 2015 р. - 9 %; у 2016 р. – 10 % та у 2017 р. - 7,5 %.

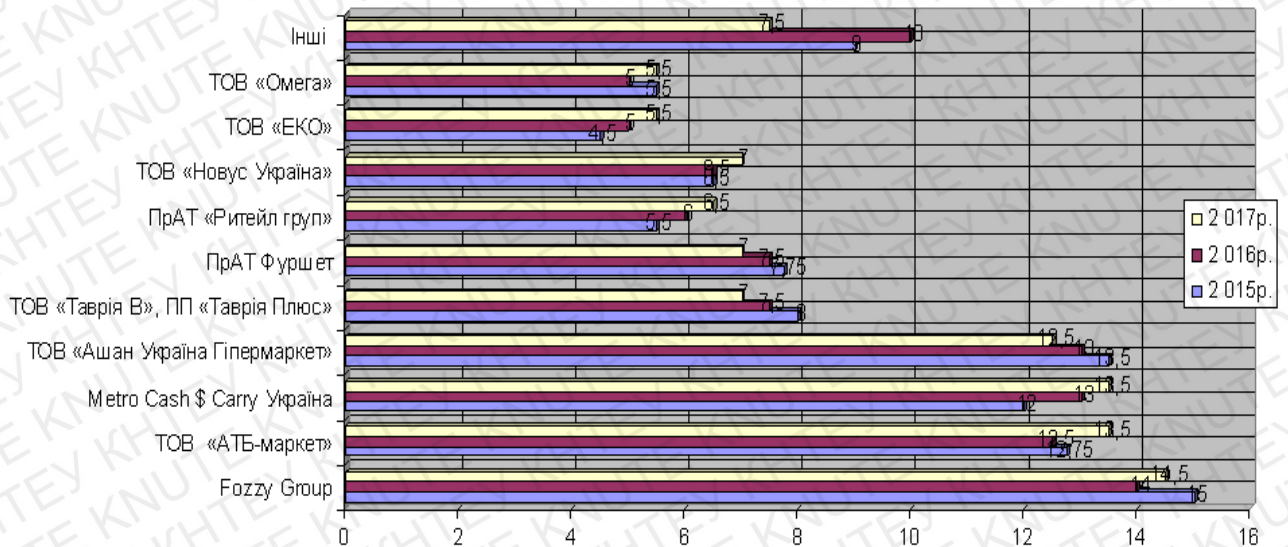


Рис. 2.7 Динаміка продажів ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» у розрізі торговельних мереж за 2015-2017 рр. (%)

Оцінку прибутковості каналу збуту підприємства ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» здійснено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники оцінки прибутковості каналу збуту підприємства ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» в 2017 р. (тис. грн.)

Параметри	Національний роздріб (Retail)	Національний HoReCa	Національний опт (Wholesale)	Всього
Об'єми продажів	8536,7	6639,5	3794,0	18970,2
Вартість проданої продукції	3369,2	2620,5	1497,5	7487,19
Валовий прибуток	5167,5	4019,0	2296,5	11483,0
Витрати на:				
- Зберігання	1026	933,7	122,9	2026
- Доставка	254,5	201,5	26,2	427,5
- Реклама	441,1	341,1	45,5	741
- Просування бренду	373,2	373,1	38,5	627
- Виставляння рахунків/ Приймання оплати	254,5	154,5	26,2	427,5
	67,9	57,9	7,0	114
Всього витрат	2583,7	2045,5	266,3	4362,9
Чистий прибуток	1751,2	1318,7	78,4	3148,3
Співвідношення чистого прибутку до об'єму продажів (%)	8,8	4,8	3,0	16,6

Якщо подивитися верхню сходику табл. 2.5 («обсяг продажів»), то

найбільш цікаві з економічної точки зору є Retail, HoReCa, потім йде опт (Wholesale). Аналіз прибутковості каналів дає наступну картину. Розрахувавши валовий прибуток по кожному каналу як різницю між обсягами продажів в канал і собівартістю проданої продукції, ми розносимо витрати на кожен з каналів, тобто визначаємо розмір витрат, пов'язаний зі зберіганням, постачанням, рекламою, просуванням продажів в каналі. Віднявши з валового прибутку витрати, ми отримуємо чистий прибуток кожного каналу. А взявши відношення отриманого прибутку до обсягу продажів - підсумкову величину прибутковості кожного каналу. Без сумніву, – це продажі по Retail, тобто мережах, таких як Метро, Ашан, Сільпо, Фоззі, Білла, Фуршет, Велика Кишеня, АТБ, ЕКО Маркет, Форс, МегаМаркет, Новус та ін.

Щодо оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства, то маємо наступну картину (табл. 2.6, табл. 2.7).

Таблиця 2.6

Показники оцінки логістики збуту за напрямом «якості і розвитку персоналу» підприємства ІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» в 2015-2017 рр.

	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017 р. до 2015 р.	
				тис.грн.	%
Частка кваліфікованого персоналу відділу збуту (%)	68,5	71,5	75,5	7,0	10,2
Частка витрат на навчання працівників відділу збуту (%)	17,0	15,5	17,5	0,5	2,9
Рівень віддачі інвестицій в навчання відділу збуту (к)	0,7	0,8	0,9	0,2	28,5
Коефіцієнт плинності кадрів (к)	0,02	0,01	0,05	0,03	15,0
Кількість виконаної конкретної роботи на 1 працівника (шт. / люд)	12	15	17	5,0	41,7

Як свідчать результати табл. 2.6 показники логістики збуту за напрямом «якості і розвитку персоналу» підприємства ІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» у 2017 р. значно кращі попередніх років. Окремо слід вказати на ситуацію із плинністю кадрів, яка за три роки становить 5 %, що пояснюється

незадовільним рівнем оплати праці та перевищеним навантаженням на 1 працівника як відділу збуту, так і інших цехових працівників.

Таблиця 2.7

Показники оцінки логістики збуту за напрямом «робота з клієнтами» підприємства ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» в 2015-2017 рр.

	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017 р. до 2015 р.	
				абс.	%
Частка стабільних клієнтів (%)	95,8	93,5	96,3	0,5	0,5
Частка залучених клієнтів (%)	6,2	9,5	10,1	3,9	62,9
Частка клієнтів, що «перейшли» на наступний рік (%)	95,0	88,0	97,5	2,5	2,6
Витрати на залучення нових клієнтів (%)	15,0	16,5	15,5	0,5	3,3
Надійність поставок (к)	1	0,5	1	x	x
Швидкість обслуговування клієнтів (к)	0,85	0,80	0,9	0,05	5,9
Частка скарг на замовлення (%)	0,2	0,1	0,2	x	x
Швидкість реакції на претензії клієнтів (к)	0,35	1,0	0,5	0,15	42,9
Гнучкість виконання замовлення (%)	10,5	12,5	11,5	1	9,5
Гнучкість терміну доставки (%)	5,5	7,5	8,0	2,5	45,5
Гнучкість оплати (%)	25,0	27,5	30,0	5	20,0
Широта асортименту (к)	1	1	1	x	x

Як свідчать результати табл. 2.7 протягом 2015-2017 рр. підприємство ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» працювало у своїй більшості із стабільними клієнтами, адже частки залучених клієнтів є незначними – відповідно 6,2 %, 9,5 % та 10,1 % у 2015, 2016 та 2017 р. На залучення нових клієнтів підприємство витрачає в середньому 15,5 %. Гнучкість виконання замовлення знаходиться в середньому в межах 11,5 %. Щодо оплати, то приблизно 30 % – це розстрочка платежів.

Говорячи про ефективність управління збутовою діяльністю підприємства ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна», то її можна значно підвищити, орієнтуючись на передові досягнення у цій галузі знань.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА»

3.1. Розробка товарно-збутової політики підприємства

Розробка товарно-збутової політики підприємства ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» ґрунтуватиметься на результатах, отриманих при дослідженні ринку, конкурентного аналізу, інструментарію організації збутової діяльності та дослідженні споживчих переваг.

Варто відзначити, що утворення глобальних ланцюгів, наростання конкурентної боротьби служать поштовхом для швидкого розвитку інтегрованої логістики. Адже неефективна організація ланцюжка руху товару ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» може стати причиною багатьох проблем, таких, як:

- втрати в асортименті, зокрема втрачений прибуток від нереалізованої продукції, додаткові витрати на зберігання продукції;
- заморожування коштів у вигляді продукції, яка знаходиться на тривалому зберіганні, і зменшення оборотного капіталу;
- втрата товарного вигляду бляшок для частини продукції і розпродаж товарів за зниженими цінами.

Ефективне управління ланцюгами поставок дуже сильно впливає на конкурентоспроможність підприємства і дозволяє скоротити витрати в ланцюжку поставок, тим самим знизити собівартість товару. Удосконаливши стратегічні процеси управління ланцюгами поставок ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» і перетворивши їх в потужні активи, підприємство отримає сильну конкурентну перевагу.

Також додамо, що значне падіння обсягів продажів і прибутку, як правило, є наслідком нестабільності в економіці країни. Основний удар виражається в серйозному падінні обсягів продажів і прибутку, збільшення

коливань попиту і поставок, зростаючому ризику банкрутства партнерів і загальної нестачі готівки.

Одними традиційними методами боротьби з цими явищами тут не обійтись, тому ефективні заходи зараз активно застосовуються багатьма компаніями в світі. До таких заходів, які рекомендуються для досліджуваного підприємства ІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» належать:

- перегляд і раціоналізація конфігурації ланцюгів поставок з метою збільшення гнучкості і оптимізації витрат;
- оцінка надійності постачальників з метою зменшення ризиків неплатежів і зривів поставок;
- оптимізація оборотних коштів (зменшення рівня товарних запасів);
- прискорення переходу від власне виробництва продукції до надання інноваційних послуг для захисту прибутку і збереження ринкових позицій.

Ініціативи щодо вдосконалення логістичних процесів стають ключем до вирішення гострих економічних проблем ІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна». Найбільш раціональними заходами є:

- сегментація постачальників і клієнтів, з метою вибудовування логістики, виробництва, закупівель впровадження прогнозу до змін попиту;
- стратегічна оптимізація логістики, включно з постійною оптимізацією комплексного ланцюга поставок від постачальників до кінцевих користувачів;
- перехід до бережливого виробництва;
- оптимальне управління запасами, спрямоване на підвищення оборотності товару, включаючи технології спільного з постачальниками планування поповнення запасів.

Таким чином, при розробці збутової стратегії слід зробити акцент на фактори, які є уразливими, тому що дані фактори мають найбільш сильний вплив на діяльність підприємства. У зв'язку з цим, при розробці збутової стратегії будемо враховувати фактори стратегічного рівня, а саме (рис. 3.1)

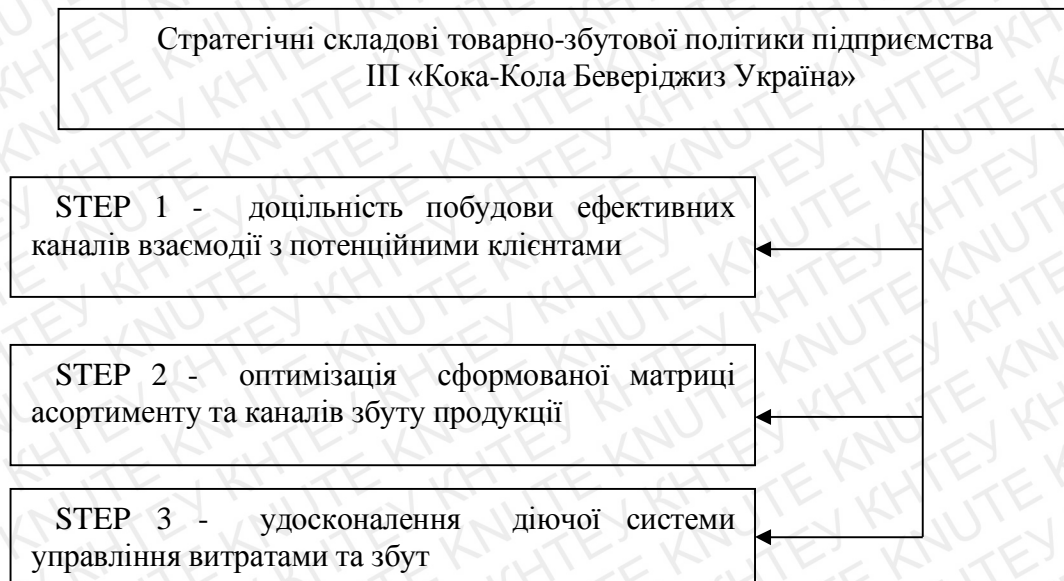


Рис. 3.1 Стратегічні складові товарно-збутової політики підприємства
ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна»

Джерело: Складено автором на основі [83]

Основним завданням відділу маркетингу є розробка і втілення стратегії виробництва і збуту продукції і збільшення виручки (рис. 3.1):

Задля цього Відділ маркетингу у перспективі:

- розроблятиме стратегію виробництва і збуту продукції;
- готуватиме інформацію для керівництва про ситуацію на ринку для прийняття рішень;
- здійснюватиме координацію дії всіх основних підрозділів підприємства (виробництво, КБ, збут, фінанси і т.д.) для втілення рекомендацій;
- надаватиме підтримку відділу збуту по просуванню продукції.

У сою чергу, відділ збуту:

- якомога інтенсивніше просуватиме продукцію на ринки;
- забезпечуватиме якість обслуговування усіх груп клієнтів;
- готуватиме інформацію для відділу маркетингу про продажі і перевагиспоживачів;

З огляду на той факт, що вітчизняна національна модель маркетингу в

даний час знаходиться на такій еволюційній стадії свого розвитку, для якої характерна саме збутова концепція маркетингу, роль збутової політики для фірм і компаній найбільш актуальна і важлива в даний час. Стабільний високий попит на менеджерів з продажу на ринку праці і його величина по порівнянню з вакансіями в інших професійних областях і спеціалізаціях тільки підтверджує цю тезу.

Так, вважаємо, що генеральний директор ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» повинен відігравати провідну роль в переорієнтації підприємства на інтереси споживачів і попит на ринку шляхом.

- призначення директора по маркетингу і наділення його широкими повноваженнями, такими ж як у головного інженера та інших керівників підприємства;

- особистого прикладу орієнтації на інтереси споживачів і згадки цього у контексті глобальних цілей компанії;

- сприяння змінам в системі матеріального стимулювання та зарплати, де ринкові показники мають більш важливе значення, ніж виробничі показники;

- підтримки в питанні прийому на роботу талановитих співробітників в відділ маркетингу, навіть якщо підприємство в даний момент припинило набір співробітників;

- забезпечення достатніх ресурсів і засобів для роботи відділу маркетингу;

- створення робочої групи, яка включає в себе директорів з постачання, виробництва, продажу, а також головного інженера, конструктора і технолога, фінансового директора.

Серед методів пошуку і селекції потенційних клієнтів для ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» можна запропонувати ряд рекомендацій. Серед них необхідно виділити наступні, тому що вони мають найбільшого поширення в практиці збутового процесу:

- «килимові» продажі, коли співробітник збуту методично звертається

до контактів без будь-якої вибірки;

- соціальні мережі, коли співробітник збутової організації використовує рекомендації своїх існуючих клієнтів і обробляє контакти, які надійшли від них;
- використання центрів впливу, коли клієнтами є авторитетні у певній місцевості або галузі люди, на яких можуть орієнтуватися потенційні клієнти;
- інтуїтивний метод, при якому співробітник збуту використовує свій досвід, інтуїцію і вхідну інформацію для визначення перспективного оптового клієнта;
- використання спостерігачів, коли збутова організація має молодший польовий персонал, завданням яких є розвідка і виявлення на ринку контактів, які потім передаються вищестоящому менеджеру для подальшої розробки;
- використання «мисливських собак», коли співробітник продажів домовляється з людьми, що не мають відношення до збутової організації, але зацікавлених у співпраці з ним. За кожен наданий менеджеру контакт вони, як правило, отримують певну винагороду в фіксованому вигляді, а також комісійні від угоди.

3.2. Обґрунтування програми вдосконалення збутової діяльності ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна»

Підприємство ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» відноситься до таких, які орієнтовані передусім на ринок, саме тому його позиція є вкрай актуальною, коли існують обмежені види продукції при великому різноманітті споживачів.

Оцінимо особливості такої структури в залежності від сегменту споживачів на ринку, звернемо увагу на переваги, недоліки та визначимо ключові фактори успіху (табл.. 3.1)

Особливості підприємства ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» по структурі сегменту споживачів

Переваги	Недоліки	Фактори успіху
Націленість на певні групи споживачів і їх потреби	Ускладнює відносини з іншими підрозділами підприємства (наприклад, досліджень і розробок), які більше орієнтовані на виробництво продукту	Для сегментації ринку потрібна високо розвинена система «ринкової розвідки» і аналітичних можливостей
Загострює увагу і дає досвід в питаннях вивчення структури закупівель і споживання в конкретних галузях	Може збільшити витрати у виробництві і продажах на місцях. Ослаблення уваги на прибутковість за видами продукції	Необхідність створення систем оцінки і стимулювання для координації роботи з іншими підрозділами
Може служити платформою для координованих поставок різних видів продукції даного сегменту споживачів і для розробки системного підходу	«Ринкова короткозорість» - повна увага існуючому найбільшому сегменту. Можна не помітити більш дрібні сегменти з потенціалом зростання	Політика в області кадрів попереджає занадто вузьку спеціалізацію працівників за ринковими дисциплінами

Джерело: Складено автором на основі [84]

Беручи до уваги дані табл. 3.1 зазначимо, що зазвичай підприємства ведуть боротьбу за доступ до таких мереж, як Метро, Ашан, Сільпо, Фоззі, Білла, Фуршет, Велика Кишеня, АТБ, ЕКО Маркет, Фора, МегаМаркет, Новус та ін., тим самим упускаючи можливу вигоду по «каналам негайного споживання (НС)».

За даними досліджень, проведених департаментом маркетингу ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» в Києві та Київській області місцеві виробники щомісяця «відвойовують» у компанії невелику частку ринку – в середньому 0,1%.

Для вирішення проблеми подолання даної негативної тенденції в ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» має застосовуватися орієнтований на конкретні цільові аудиторії споживачів підхід до системи просування своєї продукції. З цієї точки зору весь ринок міста і області умовно можна розподілити на два блоки по критерію «основний канал споживання»: «канал

відкладеного споживання» і «канал негайного споживання».

До каналів відкладеного споживання (ВС) відносяться: гіпермаркети, супермаркети, традиційні магазини, павільйони, кіоски біля будинку. До каналів негайного споживання (НС) відносяться: готелі, ресторани, бари, кафе, кінотеатри, вуличні кіоски швидкого харчування.

Особливу значимість для ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» в боротьбі за свого споживача представляє канал негайного споживання напоїв. Щоб розглянути, як доцільно формувати стратегії просування в каналі (НС) необхідним представляється охарактеризувати особливості споживання в кожній торговій точці каналу негайного споживання (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Характеристика споживання напоїв ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» в різних торгових точках споживання по типу (НС)

Назва каналу	Характеристика каналу
1. Споживання на місці. Обслуговування через офіціанта (готелі, ресторани, кафе, бари)	Канал характеризується високою націнкою, споживач нечуттєвий до ціни та готовий платити більше за хороший сервіс
2. Самообслуговування. Споживання «на місці» (ресторани швидкого обслуговування, університетські кафе)	Канал характеризується швидкістю доступу до їжі, дешевиною, бажанням скуштувати конкретне блюдо з меню
3. Самообслуговування. Споживання «на ходу» (вуличні кіоски)	Канал характеризується дешевизною, бажанням швидко вгамувати спрагу, скуштувати певний снєк

Джерело: Складено автором на основі [54]

Як видно із табл. 3.2 кожен канал по своєму унікальний. Відповідно, маркетингові інструменти для роботи з кожним каналом мають бути різні.

1. Споживання на місці. Обслуговування через офіціанта

Приїжджаючи в кафе або ресторан, відвідувач відчуває певну потребу, яку йому важко ідентифікувати в перші 5-10 хвилин. Основна задача компанії заставити думати потенційного покупця в напрямку придбання напоїв Соса-Соса, Соса-Соса Light, Fanta і Sprite; Botaniq; Nестea.... Тому саме на столі має з'явитися перший імпульс до покупки. Одним із дієвих прийомів залучення

споживацького інтересу, який варто взяти на озброєння є «напій на столі до замовлення». На кожному столі мають стояти дві скляні бутылки напоїв «Coca-Cola» або Botaniq чи Nestea. Такий прийом буде сприяти досягненню реального результату. За попередніми підрахунками ця рекламна технологія забезпечить підвищення продажів напоїв «Coca-Cola» на 50 %; іншої води – Botaniq; Nestea на 30 %.

Важливою активацією, яку підприємство має використовувати у колаборації із закладами – це активація меню. Це досягне використання двох варіантів додавання представлення в меню:

- внесення в меню ресторану логотипів напоїв «Coca-Cola» з метою виділитися з загальної маси;
- внесення в меню окремого листа з переліком напоїв компанії, пропонуваніх відвідувачам ресторану.

2. Самообслуговування. Споживання «на місці».

В даних торгових точках також варто застосовувати спеціальний підхід до споживача. Для цього каналу повинні бути розроблені рекламні матеріали, під умовною назвою «Комбо». Комбо-пропозиція буде полягати в тому, що буде активізована специфічна «комунікація» з споживачем – спеціальний планшет «Кока-Кола + Їжа - разом смакує більше» або «Nestea + Їжа - разом смакує більше».

На планшеті може бути зображена «Кока-Кола» або Nestea об'ємом 0,5 л і їжа, яка пропонується в ресторані швидкого обслуговування. Комбо-пропозиції збудять відвідувача здійснити покупку не тільки їжі, але й напою. Такі активації, за оцінками експертів, збільшать об'єм продажів пляшок 0,5 л на 100 %.

3. Самообслуговування. Споживання «на ходу». Можна виділити наступні інструменти роботи в даному каналі споживання:

- вставки в меню клієнта;
- вставки в меню-холдери;
- «імпульсне» обладнання;

- брендуння торгової точки

Щодо удосконалення діючої системи управління витратами та збут, то тут варто переглянути:

- оплату праці та комісійні винагороди продавцям, торговим агентам та працівникам підрозділів, що забезпечують збут;
- витрати на рекламу та дослідження ринку (маркетинг);
- витрати на відрядження працівників, зайнятих збутом.

Ще раз підкреслимо, що особливої значимості для ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» в боротьбі за свого споживача представляє канал негайного споживання напоїв. Саме тому, тут має бути правильно організований мотиваційний механізм для працівників, які займаються збутом в цьому каналі (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Оплата праці (преміювання) для працівників відділу збуту «каналу негайного споживання напоїв» (НС)

Основна зарплата	Співставна із заробітною платою інших працівників відділу логістики
Преміювання	До 20 % від розміру заробітної плати
Принципи нарахування премій	<ul style="list-style-type: none"> - Поставлені задачі мають бути виконані - Для виконання поставлених задач необхідно докласти серйозних зусиль - Результат повинен бути вимірюваним - Оплата здійснюється відразу після закінчення терміну виконання задачі
Приклад	<p>У наступні 6 місяців Ви повинні збільшити частку на ринку продукту / Coca-Cola, Coca-Cola Light, Fanta і Sprite; Botaniq; Nestea.../ в своєму регіоні на 10 %.</p> <p>При цьому збільшити рівні продажів на «Х тис. дол.» (в своєму регіоні)*</p>
Коментарі:	<ul style="list-style-type: none"> - Київ, Харків, Одеса – на 10 % та однойменні області (міста мільйонники) - Львів, Дніпро, Запоріжжя.. на 5 % (міста до 1 млн. чол.) - Вінниця, Херсон, Івано-Франківськ.. на 3% ((міста до 500 тис. чол.)

Джерело: Складено автором на основі [82]

Також хотілося би акцентувати увагу на тому, що не варто забувати, що

підприємство не повинно здійснювати маркетингову діяльність тільки своїми зусиллями, якщо існують партнери, чії зусилля і інтереси будуть збігатися з його.

Тож, трейд-маркетинг буде як ніколи актуальним, що дозволить збільшувати продажі за рахунок впливу на «товаропроводячий» ланцюг. У цей ланцюг входять всі ланки в ланцюжку виробник – кінцевий споживач (дистриб'ютор, торгова точка, команда забезпечення продажів).

Саме тому, пропонується такого вигляду структура відділу маркетингу і збуту для ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» (рис. 3.2.)



Рис. 3.2 Структура відділу маркетингу і збуту для ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна»

Джерело: Складено автором на основі [76]

На нашу думку, пропонована структура (рис. 3.2) якомога повніше відображає поєднання зусиль і інтересів, як ІП «Кока-Кола Беверіджиз

Україна», так і працівників, агентів, дистриб'юторів тощо.

Окрема роль, звичайно, має відводитися представництву у м. Києві, яке повинно надати Базу Даних по споживачам.

Повертаючись все ж таки до ефективного трейд-маркетингу додамо, що він поєднує такі фактори

- максимізацію цінності пропозицій для ритейлерів;
- забезпечення виробнику прибутковості по кожному клієнту;
- уникнення залежності.

При цьому, спектр застосування інструментів ефективного трейд-маркетингу для ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» має бути якомога ширший:

- POS матеріали (оформлення місць продажів, реклама продукції, яка працює в місцях продажів: воблери, шелфтокери, цінники, стопери, постери, бірки, календарі, брелоки, і будь-які інші сувенірні предмети з логотипами товарів), які інформують покупця про товар і служать для залучення його уваги.

- мотиваційні акції (стимулювання призами або грошовим еквівалентом, співробітників (закупівельників товару в оптовому каналі, торгових команд, що поширюють продукцію в торгові точки, продавців і закупівельників торгових точок) різних компаній, що входять в збутовий ланцюжок, через який йде продукт до кінцевого споживача)

- акції, спрямовані на збільшення обсягу закупівлі (купи X одиниць продукції-отримай 1 одиницю продукції безкоштовно, в якості стимулювання)

- акції, спрямовані на збільшення ширини продуктової лінійки певного виробника в торговельній точці (чим більший асортимент продукції певного виробника пропонує торгова точка, тим кращі умови роботи для торгової точки надає виробник (знижки, збільшення дебіторки, безкоштовний продукт, туристичні путівки, «подарункові сертифікати» мережевих магазинів і т. д.))

– акції спрямовані на зменшення простроченої дебіторської заборгованості (якщо «продавець» вчасно платить «постачальнику», то «постачальник» всілякими способами «мотивує» «продавця»)

– акції, щодо збільшення активної клієнтської бази (стимулюється торгова команда, яка поширює продукт виробника, за те, що продає його в якомога більшу кількість торгових точок)

– акції, щодо збільшення валового обсягу продажів або виручки («постачальник» мотивує різними методиками «посередників» між собою і кінцевим споживачем, зазвичай «постачальник» – це одне комерційне підприємство, а «посередники» – персонал інших комерційних підприємств)

Основними чинниками оптимізації дистрибуційної системи повинні стати:

- наявність продукції у максимально можливій кількості торгових точок;
- обов'язкове впровадження маркетингових комунікацій з метою стимулювання першої і повторних покупок споживача;
- інтеграція системи управління якістю.

Результатом є зацікавленість роздрібних торговців у співпраці із виробником і отримання максимального збутового ефекту.

Дієвим чинником формування ефективної системи управління збутовою діяльністю підприємств є інтеграція в неї маркетингових комунікацій.

Стимулювання збуту в ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» має підкріплюватися раціональною системою управління витратами, яка має базуватися на таких принципах:

- єдність підходів на різних рівнях управління;
- управління витратами на різних рівнях життєвого циклу виробу;
- органічне сполучення зниження витрат з досягненням високої якості;
- недопущення появи надлишкових витрат;
- широке впровадження найбільш ефективних методів зниження

витрат;

- орієнтація системи планування та обліку на зниження витрат за допомогою удосконалення інформаційного забезпечення;
- підвищення зацікавленості трудового колективу у зниженні витрат.

Таким чином, виходячи із перерахованих вище пропозицій і рекомендацій, доцільних для впровадження в свою збутову діяльність ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна», можна говорити про те, що проблеми зі зниженням обсягів збуту продукції компанії на ринку зумовлені такими причинами, як: недостатнє використання сервісного обслуговування покупців; прихильно сприйнята покупцями цінова політика місцевих виробників безалкогольних напоїв, прагнення споживачів до здорового способу життя викликають необхідність розробки і реалізації програм по просуванню продукції, в яких враховуються особливості смакових переваг і врахування психології покупців напоїв підприємства.

Найбільш важливими і в той же час проблемними каналами для рекламування продукції є канали негайного споживання. У зв'язку з чим основний упор щодо вдосконалення рекламних заходів в даних каналах необхідно направити на прийняття креативних маркетингових рішень, а також стимулювання продажів незвичними для споживача способами. При роботі в даних каналах перед дослідженням рекламної стратегії раціональним є обґрунтування «маркетингового коридору прийняття рішень». При цьому слід враховувати особливості цільових груп покупців і їх переваги.

Рекомендації по модернізації системи рекламування напоїв Coca-Cola, Coca-Cola Light, Fanta і Sprite; Botaniq; Nестea... в НС - каналі: просування напоїв в скляній пляшці об'ємом 0,25 л; просування продукції в пластиковій пляшці об'ємом 0,5л; розробка спеціальних комбо-пропозицій «напій + їжа» або «напій + « Кока-Кола », « Фанта », « Спрайт » « Bon Aqua »» для ресторанів, кафе, барів, кінотеатрів і нічних клубів; розміщення рекламних матеріалів і продукції відповідно до «коридорів» прийняття рішень і конкурентними позиціями на ринку.

Аналіз результатів в компанії ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» буде здійснюватися наступним чином:

- порівняння зі схожими ринками;
- порівняння з прогнозами продажів;
- порівняння різних каналів розподілу;
- оцінка фінансових результатів (для кількісних задач) або змін в структурі збуту (для якісних задач).

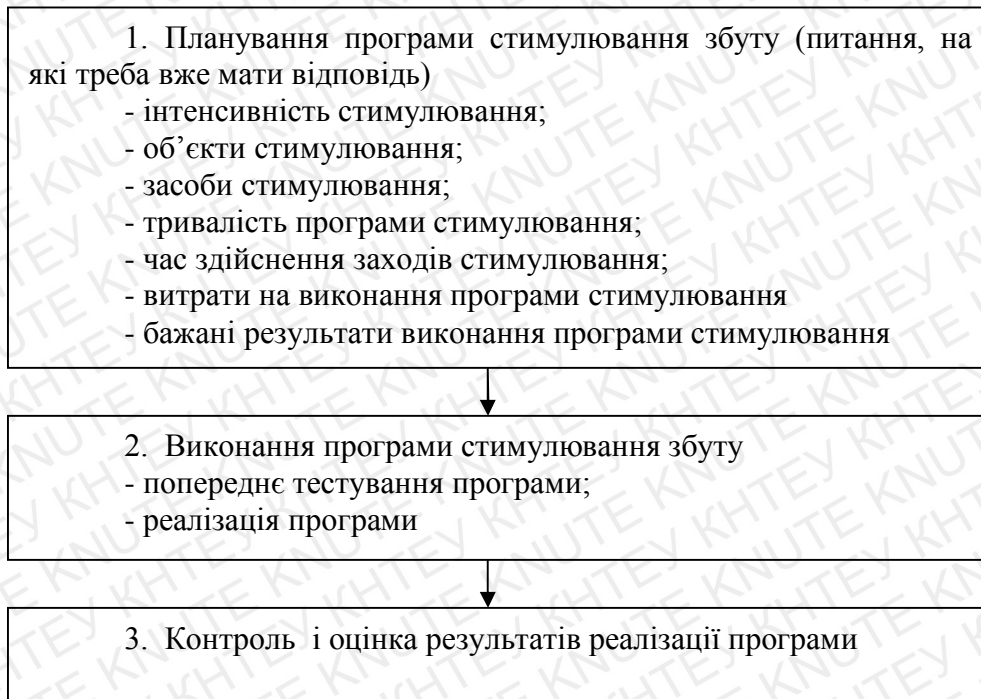


Рис. 3.3 Алгоритм розроблення і реалізації програми стимулювання збуту ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна»

Представимо графічно прогноз зміни рівня продажів підприємства ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» в каналі HoReCa після реалізації системи заходів стимулювання збуту, враховуючи, що базові обсяги продажів у 2017 році становили 6639,5 тис. грн.

Зростання обсягів продажів буде відбуватися через :

- зростання ВВП (до 3 %), згідно офіційних даних Мінекономрозвитку;

- впровадження активної реклами, ПР, які дадуть збільшення об'ємів збуту продукції до 10% ;
- впровадження трейд-маркетингу (15 %).

Так, експерти, які взяли участь в обговоренні макроекономічного прогнозу, очікують зростання ВВП на рівні 3,1% за підсумками 2018 року, 3% в 2019 році, 3,1% в 2020 році і 3,9% в 2021 році [58].

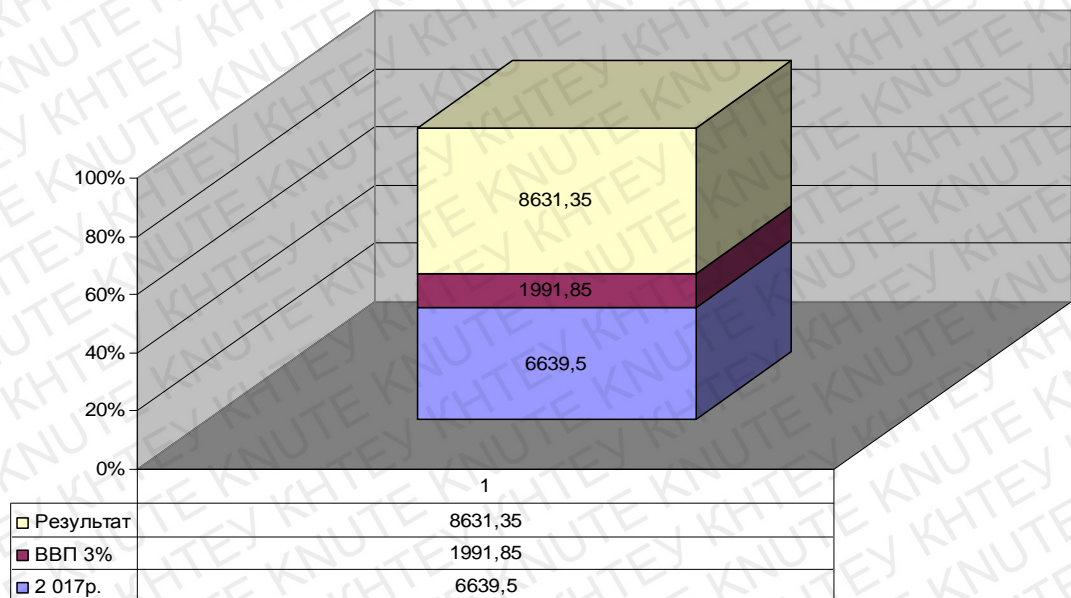


Рис. 3.4 Базовий рівень продажів в каналі HoReCa (2017 року) + ріст, пов'язаний із зростанням ВВП (до 3 %), тис. грн..

За інформацією рис. 3.4 отримали:

Базовий рівень продажів 6639,5 тис. грн.

Ріст, пов'язаний із зростанням ВВП (до 3 %) 1991,85 тис. грн.

Всього сума продажів 8631,35 тис. грн..

Прослідкуємо, який результат буде отримано через впровадження активної реклами, ПР, які дадуть збільшення об'ємів збуту продукції до 10% (рис. 7). Здійснимо загальним підсумком.

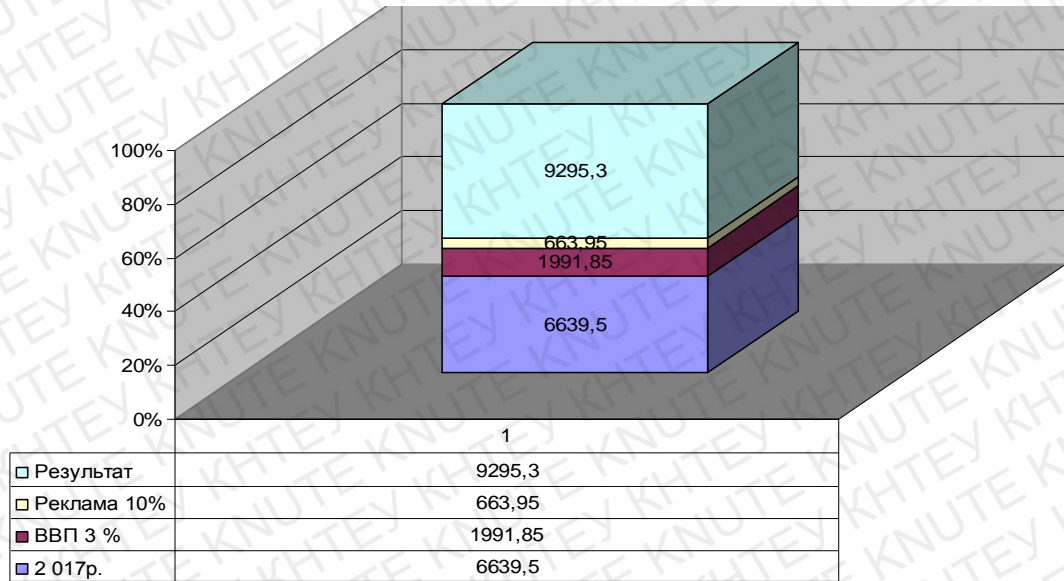


Рис. 3.5 Базовий рівень продажів в каналі NoReCa (2017 року) + ріст, пов'язаний із (ВВП (3 %) + реклама, ПР (10 %), тис. грн.

За інформацією рис. 3.5 отримали:

Базовий рівень продажів 6639,5 тис. грн.

Ріст, пов'язаний із зростанням ВВП (до 3 %) 1991,85 тис. грн.

Ріст, пов'язаний і з рекламою 10% 663,95 тис. грн.

Всього сума продажів 8631,35 тис. грн.

Прослідкуємо, який результат буде отримано через впровадження трейд-маркетингу (15 %) (рис. 3.6).

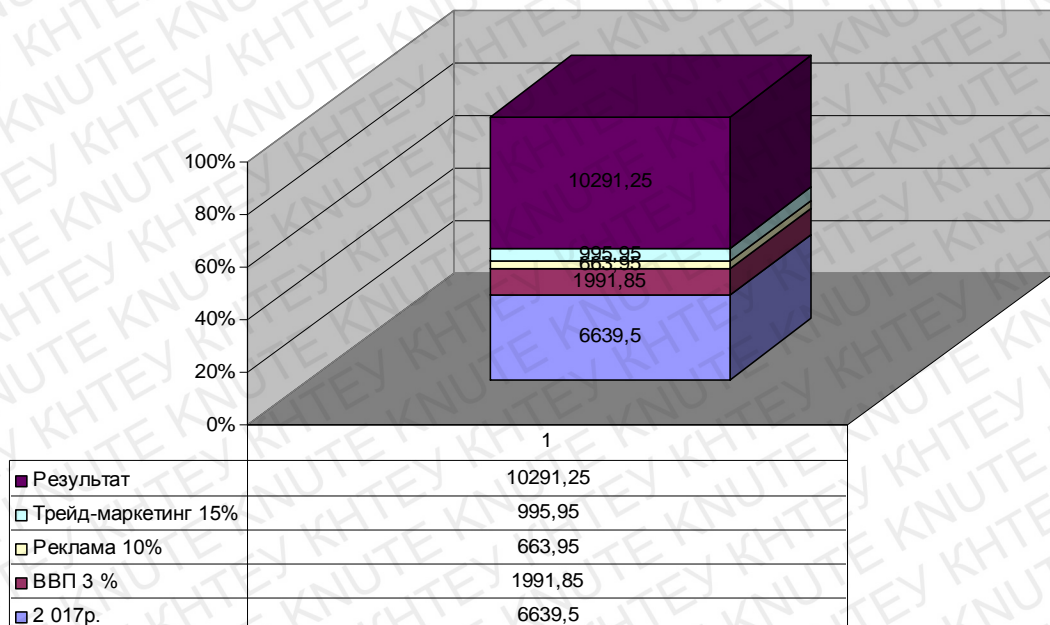


Рис. 3.6 Базовий рівень продажів в каналі NoReCa (2017 року) + ВВП (3

%) + реклама, ПР (10 %) + трейд-маркетингу (15 %), тис. грн.

За інформацією рис. 3.6 отримали:

Базовий рівень продажів 6639,5 тис. грн.

Ріст, пов'язаний із зростанням ВВП (до 3 %) 1991,85 тис. грн.

Ріст, пов'язаний із рекламою 10% 663,95 тис. грн.

Ріст, пов'язаний із застосуванням трейд-маркетингу 15% 995,95 тис. грн.

Всього сума продажів 10291,25 тис грн..

Таким чином, у підсумку із 6639,5 тис. грн. по каналу HoReCa було отримано результат на рівні 10291,25 тис грн. Як і передбачалося, завдяки інтенсифікації роботи в різних торгових точках споживання по типу (НС), у тому числі команди забезпечення продажів, – може бути продано продукції на 55% більше.

За результатами вивчення практичних засад удосконалення управління товарно-збутовою діяльністю підприємства ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» сформулюємо головні **висновки**.

Загальні стратегічні цілі товарно-збутової політики підприємства ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» мають зводитися до наступних кроків: 1) побудови ефективних каналів взаємодії з потенційними клієнтами; 2) оптимізація сформованої матриці асортименту та каналів збуту продукції; 3) удосконалення діючої системи управління витратами та збут. Окрему роль було відведено персоналу, а саме оптимальній оплаті праці (преміювання) для працівників відділу збуту в залежності від виконання поставлених задач та із градацією по регіону (3%, 5%, 10%) за збільшення частини року.

Зосереджено увагу на тому моменті, що особливу значимість для ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» в боротьбі за свого споживача представляє канал негайного споживання напоїв (НС). Необхідним представлялося розробка заходів стимулювання для кожної групи споживачів таких каналах, як: 1) споживання на місці. Обслуговування через офіціанта (готелі, ресторани, кафе, бари); 2) самообслуговування. Споживання «на місці»

(ресторани швидкого обслуговування, університетські кафе);
3) самообслуговування. Споживання «на ходу» (вуличні кіоски).

Запропонована організаційна структура у контексті «Активний» збут, якомога повніше відображає поєднання зусиль і інтересів, як П «Кока-Кола Беверіджиз Україна», так і працівників, агентів, дистриб'юторів тощо.

Зростання обсягів продажів буде відбуватися через : зростання ВВП (до 3 %), згідно офіційних даних Мінекономрозвитку; впровадження активної реклами, ПР, які дадуть збільшення об'ємів збуту продукції до 10%; впровадження трейд-маркетингу (15 %). Загальний результат буде поліпшено в каналі HoReCa на 55%.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами дослідження, присвяченого питанням управління збутовою діяльністю підприємства ІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» сформулюємо головні висновки.

1. За результатами вивчення теоретичних та методичних засад управління збутовою діяльністю підприємства встановлено, що поняття збутової політики підприємства досить багатогранне, тісно переплітається зі такими категоріями, як «комерція», «комерційна діяльність», «маркетинг», «логістика».
2. Управління збутовою діяльністю є складним і багатогранним процесом і вимагає постійного аналізу й удосконалювання. Формування новітніх дієвих технологій у системах управління збутовою діяльністю зумовлене поступовим збільшенням обсягів реалізації вітчизняних виробників. Організація збутової діяльності повинна бути частиною стратегії управління підприємством і формуватися у процесі складання виробничої програми підприємства.
3. Підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства має здійснюватися із налагодженою системою внутрішнього контролю. З метою контролю за відповідністю окремих положень прийнятої збутової політики має реалізовуватися адекватне реагування підприємства на зміни ринкової кон'юнктури. При цьому окреме місце мають посідати робочі наради, в яких повинні брати участь особи, відповідальні за розробку збутової політики, а також особи, які брали участь в її узгодженні, в тому числі заступники директора з комерційних, економічних, виробничих питань, головний інженер, начальник фінансового відділу.

В цілому, сучасним підприємствам рекомендується краще контролювати

ефективність окремих елементів збутової політики, вносити в неї необхідні своєчасні поправки; оцінювати доцільність прийнятих стратегій ціноутворення і збутових стратегій маркетингу (з урахуванням визначення стадії життєвого циклу товарних груп); оцінювати політику руху товару (на основі аналізу продажів), приймати рішення щодо скасування нерентабельних видів виробів, їх модифікації, розробці нових або поліпшених (модифікованих) виробів. Задля цього використовувати зведену система показників оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства.

Під час вивчення практичних засад управління збутовою діяльністю підприємства ІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» з'ясовано, що лінійку найбільших виробників безалкогольних напоїв, окрім підприємства Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед можна представити наступним чином: Моршинський з-д мінеральних вод «Оскар», Миргородський з-д мінеральних вод, Виробнича фірма «Панда», Аквапласт, Малбі Беверідж, Київський з-д безалкогольних напоїв «Росинка», Еконія, Орлан та ін.

Структура Lean-логістики ІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» складається з 5-ти модулів, в кожному з яких є підмодулі: управління результативністю; управління складським господарством; управління дистрибуцією; управління елементами; управління фінансуванням логістики. Всього на збут по Україні по компанії ІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» за 2015-2017 рр. витрачено на суму 4475,4 тис. грн. у 2015 р.; 5702,8 тис. грн. у 2016 р. та 3362,9 тис. грн. у 2017 р. Частка у загальних витратах по компанії, у (%) складала 52,8 %, 51,2 % та 47,8 % відповідно.

Найбільш цікаві з економічної точки зору є Retail, HoReCa, потім йде опт (Wholesale).

Оцінка прибутковості дозволила встановити величину та питому вагу прибутковості кожного каналу. Без сумніву, – це продажі по Retail, тобто мережах, таких як Метро, Ашан, Сільпо, Фоззі, Білла, Фуршет, Велика Кишеня, АТБ, ЕКО Маркет, Форс, МегаМаркет, Новус та ін.

З'ясовано, що протягом 2015-2017 рр. підприємство ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» працювало у своїй більшості із стабільними клієнтами, адже частки залучених клієнтів є незначними – відповідно 6,2 %, 9,5 % та 10,1 % у 2015, 2016 та 2017 р. На залучення нових клієнтів підприємство витрачає в середньому 15,5 %. Гнучкість виконання замовлення знаходиться в середньому в межах 11,5 %. Щодо оплати, то приблизно 30 % – це розстрочка платежів.

Показники оцінки логістики збуту за напрямом «якості і розвитку персоналу» та напрямом «робота з клієнтами» на задовільному рівні – це передусім стабільні клієнти, надійність поставок, широта асортименту, навченість персоналу.

За результатами вивчення практичних засад удосконалення управління товарно-збутовою діяльністю підприємства ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» встановлено, що загальні стратегічні цілі товарно-збутової політики підприємства ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» мають зводитися до наступних кроків: 1) побудови ефективних каналів взаємодії з потенційними клієнтами; 2) оптимізація сформованої матриці асортименту та каналів збуту продукції; 3) удосконалення діючої системи управління витратами та збут. Окрему роль було відведено персоналу, а саме оптимальній оплаті праці (преміювання) для працівників відділу збуту в залежності від виконання поставлених задач та із градацією по регіону (3%, 5%, 10%) за збільшення частки рику.

Зосереджено увагу на тому моменті, що особливу значимість для ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» в боротьбі за свого споживача представляє канал негайного споживання напоїв (НС). Необхідним представлялося розробка заходів стимулювання для кожної групи споживачів таких каналах, як: 1) споживання на місці. Обслуговування через офіціанта (готелі, ресторани, кафе, бари); 2) самообслуговування. Споживання «на місці» (ресторани швидкого обслуговування, університетські кафе); 3) самообслуговування. Споживання «на ходу» (вуличні кіоски).

Рекомендації по модернізації системи рекламування напоїв Coca-Cola, Coca-Cola Light, Fanta і Sprite; Botaniq; Nестea...в НС - каналі: просування напоїв в скляній пляшці об'ємом 0,25 л; просування продукції в пластиковій пляшці об'ємом 0,5л; розробка спеціальних комбо-пропозицій «напій + їжа» або «напій + « Кока-Кола », « Фанта », « Спрайт » « Вон Аква »» для ресторанів, кафе, барів, кінотеатрів і нічних клубів; розміщення рекламних матеріалів і продукції відповідно до «коридорів» прийняття рішень і конкурентними позиціями на ринку.

Запропонована організаційна структура у контексті «Активний» збут, якомога повніше відображає поєднання зусиль і інтересів, як ІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна», так і працівників, агентів, дистриб'юторів тощо. Акцентовано увагу на тому, що генеральний директор ІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» повинен відігравати провідну роль в переорієнтації підприємства на інтереси споживачів і попит на ринку шляхом активної участі також.

Зростання обсягів продажів буде відбуватися через: зростання ВВП (до 3 %); впровадження активної реклами, ПР, які дадуть збільшення об'ємів збуту продукції до 10%; впровадження трейд-маркетингу (15 %). Загальний результат буде поліпшено в каналі HoReCa на 55%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко ; М-во освіти і науки України, Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. — Харків : Щедра садиба плюс, 2015. — 195 с.
2. Алешина И. Паблік рилейшнз для менеджерів и маркетерів. - М.: Гном Пресе, 2013. – 345 с.
3. Аналітика Nielsen: Як розвивається український ринок безалкогольних напоїв [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/uk/novyni/nielsen-rynok-bezalkogolnyh-napitkov/>
4. Басій Н.Ф. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. для студентів спец. "Готельна і ресторан. справа" / Басій Н. Ф. ; Укоопспілка, Львів. комерц. акад. — Львів : Львів. комерц. акад., 2015. — 462 с.
5. Баюра В. І. Закупівля: маркетинговий підхід : навч. посіб. / В. І. Баюра, Н. Л. Новікова, Н. В. Романченко ; М-во освіти і науки України. — Київ : Києво-Могилян. акад., 2015. – 226 с.
6. Белявцев М.І. Маркетинг : навч. посіб. / М. І. Белявцев, Л. М. Іваненко, О. Ю. Боєнко ; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т, Екон. ф-т, Каф. маркетингу. – Вінниця : Нілан-ЛТД, 2015. – 294 с.
7. Бекетова О.Ю. Особенности организации системы сбыта продукции на промышленном предприятии // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XLIX междунар. студ. науч.-практ. конф. № 1(47). URL: [https://sibac.info/archive/economy/1\(49\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/1(49).pdf) (дата обращения: 11.06.2018)
8. Берідзе Т.М. Статистичний моніторинг в системі стратегічного управління підприємством / Берідзе Т. М. – Кременчук : Щербатих О. В., 2016. – 330 с.
9. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу та збуту:

дослідження сутності, ролі та значення / О. А. Біловодська // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 2. – С. 85-97.

10. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності / О. Бозуленко // Глобальні та національні проблеми економіки. - Випуск 4. 2015. – С. 294-297.
11. Бочковський А. П. Менеджмент, маркетинг і логістика : навч. посіб. / А. П. Бочковський, Н. Ю. Сапожнікова ; М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. – Одеса : Юрид. літ., 2016. – 225 с.
12. Бровко К. М. Методичні забезпечення формування асортиментної політики підприємства // Управління розвитком. – Х., 2012. – Н 9. – С. 31–32.
13. Геселева Н. В. Методи підтримки прийняття рішень при оптимізації виробничо-збутової діяльності підприємства з урахуванням попиту споживачів / Наталія В. Геселева, Сергій В. Залізний // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. – 2016. – № 5. – С. 43-49.
14. Грузіна І.А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством / Грузіна І. А., Дериховська В. І. – Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 250 с.
15. Гудзенко Н. М. Тракткування поняття «реалізація» та «продаж» продукції в літературних джерелах / Н. М. Гудзенко // Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації. - 2014. - № 1. - С. 32-38.
16. Гуржій Н. Г. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики як підґрунтя стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку / Гуржій Н. Г. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / ДВНЗ "Ужгород. нац. ун-т", Ф-т міжнар. відносин. – Ужгород, 2017. – Вип. 11 С. 28-32.
17. Звіт Соціальної відповідальності компанії Соса-Сола за 2017 р. (Україна)

- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.coca-colaukraine.com/content/dam/journey/ua/uk/private/2017/12/Coca-Cola-CSR-2017-UA-preview-07.pdf>
18. Економіка торгівлі: Підручник. — 2-ге вид., випр. і доп. Затверджено МОН / Марцин В.С. — К., 2018. — 603 с.
 19. Ільчук П.Г. Проблеми формування та оцінювання маркетингових стратегій інтернаціоналізації українських підприємств / П. Г. Ільчук. — Львів : Новий світ – 2000, 2015. – 463 с.
 20. Индекс потребительских цен, ИПЦ (Consumer price index, CPI) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.economicportal.ru/ponyatiya-all/index-potrebitelskih-cen.html>
 21. Іщенко (Майбогіна) Н. В. Концептуальні підходи до організації аналізу збутової діяльності на промисловому підприємстві // Фінанси, облік і аудит: Зб. наук. праць. Вип. 7. – КНЕУ, 2010. – С. 205-211.
 22. Іщенко (Майбогіна) Н.В. Методологія аналізу збутової діяльності підприємства // Культура народів Причорномор'я. – 2012. – №64. – С.109-112.
 23. Какие факторы будут влиять на розничную торговлю в 2018 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://delo.ua/business/neskolko-kljuchevyh-faktorov-kotorye-budut-vlijat-na-ritejl-v-20-341306/>
 24. Карлик Ю. Ю. Методика оцінки перспективності асортименту продукції у процесі управління товарною політикою підприємств // Економіка: проблеми теорії та практики. – Д., 2010. – Вип.209, т.4. – С.937–942.
 25. Кислий В.М. Логістика: теорія та практика : [навч. посіб.] / В.М. Кислий, О.А. Біловодська, О.М. Олєфіренко. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
 26. Кожушко Л.Ф. Основи менеджменту і маркетингу : [навч. посіб. для студентів ВНЗ, які навчаються за напрямом підгот. "Буд-во"] / Л. Ф. Кожушко, Т. О. Кузнецова, О. Ю. Судук ; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. – Рівне : НУВГП, 2016. –

291 с.

27. Костіна К. В. Методика визначення ефективності логістики збуту підприємств АПК / К. В. Костіна // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2015. - Вип. 13. - С. 101-105.
28. Краткий словарь маркетинга по Ф.Котлеру / [Сост.: Федоркова Н.А., Шакай А.С. ; Под ред. Макаренко О.В.]. — [М. : Науч.-произв. предприятие «Восток»], Б.г. — 71 с.
29. Крикавський Є. В. Маркетинг та менеджмент : навч. посіб. / Є. В. Крикавський, Т. І. Данько, Н. Б. Ярошевич ; за наук. ред. С. В. Князя ; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т "Львів. політехніка". — Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2016. — 93 с.
30. Крикавський Є.В. .Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. / Є. Крикавський, О. Похильченко, М. Фертч ; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т "Львів. політехніка". — Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2017. — 801 с.
31. Кузнєцова І. Економічна сутність та особливості маркетингових комунікацій / І. Кузнєцова, Р. Дудяк, С. Бугіль, Р. Грабовський // Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК. - 2015. - № 22(1). - С. 142-148.
32. Куденко К. Методи формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі / К. Куденко // Траектория науки. - 2016. - Т. 2, № 7. - С. 3.15-3.37.
33. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг: учебник для слушателей, обучающихся по прогр. «Мастер делового администрирования» / С. Жильцов (пер.с англ.). — СПб.; М.; Нижний Новгород; Воронеж : Питер, 2012. – 796с.
34. Линдерс М. Р., Фирон Х. Е. Управление снабжением и запасами. Логистика /Пер. с англ. - СПб.: ООО «Виктория Плюс», 2002; Пер. с англ.

–768 с.

35. Ліщинський В. В. Дослідження асортименту продукції як аналітичний етап формування товарної стратегії підприємства // Стратегія економічного розвитку України. – К., 2012. – Вип.16. — С.81–85.
36. Лозюк В.М. Оптимізація асортиментного портфеля торговельного підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Лозюк Віолетта Миколаївна ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — Донецьк, 2012. — 21 с.
37. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2005. – 380 с.
38. Мазепа Т.С. Сучасні підходи до визначення сутності асортиментної політики торговельного підприємства / Т.С. Мазепа // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. – Вип. 219. – Т.1. – С.123-133.
39. Маркетинг взаємодії: сучасна теорія і практика / [Н. В. Попова та ін.] ; під заг. ред. Н. В. Попової, А. В. Катаєва ; Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. – Харків : Панов А. М., 2016. – 394 с.
40. Маркетингові дослідження прогнозування продажу: Завдання та метод. вказівки до викон. лаб. занять на ПЕОМ з дисципліни для студ. спец. 6.050108 «Маркетинг» / Укоопспілка; Львівська комерційна академія / А.І. Федорчук (уклад.). – Л. : Видавництво Львівської комерційної академії, 2005. – 30с
41. Маркетинговий інструментарій управління попитом на товари і послуги / [Р. В. Федорович, О. М. Загородна, В. М. Серединська, І. В. Спільник] ; за ред. Р. В. Федоровича ; М-во освіти і науки України, Терноп. нац. техн. ун-т ім. І. Пулюя. — Тернопіль : Підруч. і посіб., 2016. – 241 с.
42. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст / [Карпенко Н. В. та ін.] ; за заг. ред. Н. В. Карпенко. – Київ : Центр учб. літ., 2016. – 251 с.
43. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / Штефанич Д. А. [та ін.] ; [за

- ред. Штефанича Д. А.] ; М-во освіти і науки України, Терноп. нац. екон. ун-т. – Тернопіль : ТНЕУ, 2015. – 230 с.
44. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : зб. наук. пр. за матеріалами Міжнарод. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 28–29 трав. 2015 р.) / ВНЗ Укоопспілки ”Полтав. ун-т економіки і торгівлі” (ПУЕТ) ; [голов. ред. Н. В. Карпенко]. – Полтава : ПУЕТ, 2015. – 188, [1] с.
45. Махмудов Х. З. Економіко-організаційний механізм формування попиту і стимулювання збуту (ФОПСТИЗ): монографія / Полтавська держ. аграрна академія. – Полтава : ПДАА, 2012. – 360с.
46. Махмудов Х. З. Вузлові маркетингові аспекти активізації формування попиту і стимулювання збуту // Науковий вісник. – Одеса, 2011. – N17 (37). – С.30–35.
47. Мельников С.В. Маркетингові стратегії в умовах інформаційної та цінової асиметрії / [С. В. Мельников] ; М-во освіти і науки України, Одес. нац. мор. ун-т, Каф. ”Екон. теорія і кібернетика”. – Одеса : ОНМУ, 2015. — 107 с.
48. Названы крупнейшие ритейлеры Украины по торговой площади [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ubr.ua/market/trade/nazvany-krupnejshie-ritejlery-ukrainy-po-torhovoju-ploshchadi-3869464>
49. Неизвестна О.В. Теорія споживчої поведінки в трактуванні маркетингу / Неизвестна О. В., Скринько Н. В. ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Харків : ДонНУЕТ : Технол. центр, 2016. – 215 с.
50. Немчицька А. Оцінка ефективності управління системою збуту підприємства / Аліна Немчицька // Матеріали Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів „Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі“, 26 квітня 2016 року — Т. : ТНТУ, 2016 — С. 97-99.
51. Обзор рынка безалкогольных напитков Украины 2017 [Электронный

- ресурс]. – Режим доступа: <https://marketing.rbc.ua/news/2017-09-12/8966>
52. Олефіренко О. М. Методичний інструментарій оптимізації витрат на збут продукції інноваційно активних промислових підприємств України / О. М. Олефіренко // Інтелект ХХІ. – 2017. – № 3. – С. 64-73.
53. Орлов П.А. Збутова діяльність промислових підприємств: теорія та напрямки розвитку / Орлов П.А., Холодний Г.О., Борисенко М.А., Притиченко Т.І., Алдохіна Н.І., Рожко В.І. – Х. : ХНЕУ, 2012. – 232 с.
54. Офіційний сайт підприємства ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ua.cocacolahellenic.com/ua/>
55. Падерін І.Д. Маркетинг : навч. посіб. для студентів вищ. навч. заклад. України / І. Д. Падерін, К. О. Сорока, К. В. Комарова ; за ред. Н. І. Редіної ; М-во освіти і науки України, Дніпропетр. держ. фін. акад. — 2-ге вид., переробл. і допов. – Дніпропетровськ : ДДФА, 2015. – 259 с.
56. Попова Л.О. Маркетингова товарна політика : навч. посібник для самост. вивчення / Л. О. Попова, О. В. Данніков, О. М. Прядко. – Х. : ХДУХТ, 2015. – 355 с.
57. Приходченко Я. В. Формування бренду торговельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації // Торгівля і ринок України. — Донецьк, 2012. – Вип.24. – С.284–290.
58. Прогноз зростання ВВП – Мінекономрозвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukr.segodnya.ua/economics/enews/eksperty-uhudshili-prognoz-rosta-vvp-minekonomrazvitiya-1173659.html>
59. Производство безалкогольных напитков в Украине 2017г [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ar-group.kiev.ua/novosti/81-proizvodstvo-bezalkogolnykh-napitkov-v-ukraine-2017g/>
60. Разработка сбытовой политики предприятия – новые возможности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://adandzo.com/wp-content/uploads/2015/09/14_SHabaga_Razrabotka-sbytovoj-politiki-predpriyatiya-novye-vozmozhnosti.pdf

61. Роздрібна торгівля в Україні демонструє зростання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economics.unian.ua/finance/10161287-rozdrubna-torgivlya-v-ukrajini-demonstruye-zrostannya.html>
62. Розничная торговля. Ритейл. Определения понятий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://economic-definition.com/Business/Roznichnaya_torgovlya_Retail_eto.html
63. Словник української мови : в 11 т. / [ред. кол. : І.К. Білодід (гол.) та ін.] ; АН УРСР, Ін-т мовознавства ім. О.О. Потебні. Київ : Наукова думка, Т. 5. – К., 2015. – С. 732
64. Соціально-економічний вплив Системи Компаній Кока-Кола в Україні (Звіт 2017 рік) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.coca-colaukraine.com/content/dam/journey/ua/uk/private/2017/4/Coca-Cola%20SEIS%202017%20Brochure%20A4%20p.pdf>
65. Спільник І. В. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства [Текст] / І.В. Спільник, О.М. Загородна // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо- поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. – Том 24. – № 2. – С. 130-140
66. Стратегічне фінансове управління підприємством / [І. М. Боярко та ін.]. — Суми : Унів. кн., 2014. — 175 с.
67. Сухорська У.Р. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. / Сухорська У. Р., Щербань В. М. ; Укоопспілка, Львів. комерц. акад. — Львів : Вид-во Львів. комерц. акад., 2015. — 380 с.
68. Тімонін О.М. Маркетинг : навч. посіб. / Тімонін О. М., Небилиця О. А. ; М-во освіти і науки України, Харків. нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця. — Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 151 с.
69. Трухан О.Л. Розвиток стратегічної діагностики в системі стратегічного управління підприємством / О. Л. Трухан ; М-во освіти і науки України, Житомир. держ. технол. ун-т. — Житомир : ЖДТУ, 2013. — 298 с.

70. The Coca-Cola Company. Руководство по реализации Политики ответственного маркетинга и Глобальных методических рекомендаций по продаже [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://by.coca-colahellenic.com/media/.pdf>
71. Український експорт безалкогольних напоїв за 2017 рік зріс на 25%, а пива – на 75%, – експерти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://enovosty.com/uk/news_economy-ukr/full/2809-ukrainskij-eksport-bezalkogolnix-napoiv-za-2017-rik-zris-na-25-a-piva-na-75-eksperti
72. Управління стратегічними змінами на підприємстві : практикум / [Є. В. Прохорова (керівник авт. кол.) та ін.] ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". — Київ : КНЕУ, 2013. – 211 с
73. Утолили жажду: топ-5 производителей соков и вод [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://delo.ua/business/utolili-zhazhdu-top-5-proizvoditelej-sokov-i-vod-337425/>
74. Федулова Л. І. Управління інноваціями : підруч. [для студентів ВНЗ] / Л. І. Федулова ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. — 547 с.
75. Фесун Г. С. Психологія маркетингу та реклами : навч. посіб. / Г. С. Фесун, А. В. Галичанська, Т. М. Канівець ; М-во освіти і науки України, Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. — Чернівці : ЧНУ, 2015. – 111, [1] с.
76. Фролова Л.В. Імперативи ідентифікації маркетингової товарної стратегії підприємства / Л. В. Фролова, А. О. Наторіна ; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — Кривий Ріг : Чернявський Д. О., 2016. – 177 с.
77. Халіна В. Ю. Місце системи збуту у маркетинговій діяльності підприємства / В. Ю. Халіна, Г. Ю. Корсунський // Молодий вчений. – 2017. – № 4.4 (44.4) : спецвипуск. – С. 116-119.
78. Хрупович С. Є. Теоретичні основи збутової діяльності підприємств. Розробка моделі системи управління збутом пивоварних підприємств /

- Хрупович С. Є. // Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія. — Т. : ФОП Осадца Ю.В., 2016. — С. 151–171.
79. Хруцкой В.Е. «Современный маркетинг», – М.: «Финансы и статистика», 2011 – 355 с.
80. Чубукова О. Ю. Маркетингове дослідження організації служби збуту на вітчизняних промислових підприємствах / О. Ю. Чубукова, А. В. Яренко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. – 2016. – № 2. – С. 116-121.
81. Шадрін Д. П. Розробка стратегічних напрямів підвищення ефективності збутової політики в кризових умовах / Шадрін Д. П., Рябик Г. Є. // Економіка і менеджмент – 2015: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : у 9 т. – Дніпропетровськ, 2015. – Т. 1 С. 130-132.
82. Шкода Т.Н. Людський капітал підприємства: теорія і практика стратегічного управління / Т. Н. Шкода ; М-во освіти і науки України, Нац. авіац. ун-т. — Київ : Світ Успіху, 2015. — 423 с.
83. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : Підручник / Київ. нац. екон. ун-т. – 2-е вид., перероб. і допов. – К., 2004. – 699 с.
84. Щербина Н. М. Аналіз комплексної системи заходів з організації управління виробничо-збутовою діяльністю / Н. М. Щербина, О. М. Юрлакова // Міжвідом. темат. наук. зб. / Ін-т овочівництва і баштанництва НААН України. – Харків, 2015. – Вип. 61 С. 350-354.
85. www.ukrstat.gov.ua/

ДОДАТКИ

Додаток А

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

**Величко В., 1 курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент організацій»**

У статті розглянуто поняття збутової політики організації (підприємства) в найбільш широкому сенсі, а також комплекс заходів, які покликані її максимально повно реалізувати. Зважаючи на помилки, які існують у побудові політики розподілу та збуту запропоновано напрямки підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства із використанням сучасних методів прийняття управлінських рішень.

В статье рассмотрено понятие сбытовой политики организации (предприятия) в самом широком смысле, а также комплекс мер, которые призваны ее максимально полно реализовать. Несмотря на ошибки, которые существуют в построении политики распределения и сбыта, предложены направления повышения эффективности управления сбытовой деятельностью предприятия с использованием современных методов принятия управленческих решений.

The article deals with the concept of sales policy of the organization (enterprise) in the broadest sense, as well as a set of measures that are designed to maximize its full realization. Taking into account the mistakes that exist in the construction of distribution and sales policies, we propose ways to improve the management of sales activities of the enterprise using modern methods of making management decisions.

Збутова політика підприємства, окрім інших орієнтирів, має один з головних – це отримання прибутку в поточному звітному періоді, а також можливість розраховувати власникам отримання його в майбутньому, задовольняючи тим самим попит споживачів. Окремо слід вказати і забезпечення довготривалої ринкової стійкості підприємства, конкурентоспроможності його продукції, а також створення позитивного іміджу на ринку і визнання корисності із боку суспільства.

У той же час, не завжди можна спостерігати ефективність управління збутовою діяльністю у ряді вітчизняних підприємств в силу різних обставин, а саме: дублювання функцій підрозділу відділу збуту або маркетингу, нерационалізаторських систем збуту, помилок в оперативно-календарних графіках випуску готової продукції та її планів реалізації, невдалих прогнозів ринкової кон'юнктури тощо.

Метою статті є аналіз сучасних тенденцій організації системи збуту, виходячи із внутрішніх і зовнішніх умов підприємства; розробка комплексу заходів (системи) підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства.

Збутова діяльність підприємства була об'єктом дослідження чималої кількості науковців під різним кутом, зокрема із позиції маркетингу та логістики, із позицій організації та управління.

Із позиції маркетингу та логістики слід вказати праці Біловодської О. А. [1], Чубукової О. Ю. [6], Халіної В. Ю. [5]. Інтеграційна взаємозалежність таких сфер, як маркетинг та логістика як базис стратегії управління збутовою діяльністю на

міжнародному ринку досить вдало розглянула Гуржій Н. Г. [3].

Олефіренко О. М. вивчав методи підтримки прийняття рішень при оптимізації виробничо-збутової діяльності підприємства з урахуванням попиту споживачів [4], у статті Геселевої Н. В. зосереджено увагу на інструментарію комп'ютерного моделювання в контексті систем прийняття управлінсько-господарських рішень у процесі моделювання поведінки споживача та організовуючи якісний збут продукції [2].

Із позицій організації та управління досить цікавими є праці Шадріна Д. П. щодо розробки стратегічних напрямів підвищення ефективності збутової політики в кризових умовах [7] та Щербини Н. М. щодо аналізу комплексної системи заходів з організації управління виробничо-збутовою діяльністю [8].

У той же час маємо відмітити деяку розпорошеність матеріалу, відсутність єдиної універсальної системи підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства, яка була б своєрідним базисом.

Під збутовою політикою організації (підприємства) зазвичай розуміють вибрану керівництвом певну сукупність збутових стратегій маркетингу (стратегії охоплення ринку, позиціонування товару і т.д.) і комплексу заходів (рішень і дій), які дозволяють сформувати необхідний асортимент продукції. При цьому сюди входить також ціноутворення, відносно якого формується попит і відбувається стимулювання збуту (рекламні акції, поточне обслуговування покупців, кредитування комерційного спрямування, знижки); подальше укладення договорів продажу (поставки) товарів, товароруку, транспортуванні, договорів інкасації дебіторської заборгованості та інших аспектів збуту [2].

Доцільно зауважити, що ринок у міру своїх властивостей здатен надати кожному виробнику поле діяльності щодо реалізації можливостей збуту, накладаючи при цьому на його діяльність певні «рамки». Виробника завжди цікавить ефективність збуту своєї продукції, тому він має здійснювати моніторинг реального стану справ, тільки надавши приймаючи обґрунтовані рішення щодо реалізації товарів.

Збутова політика відштовхується від загальновідомого аналізу потреб і запитів, сприйняття і переваг, які властиві споживачам продукції підприємства. У той же час, варто завжди пам'ятати, що як потреби, так і запити покупців постійно змінюються. Ефективна, передусім з економічної точки зору, збутова політика має бути спрямованою на постійне оновлення асортименту, вводячи за необхідності інші послуги (товари).

В рамках цих уявлень сучасне підприємство перебудовує свою діяльність швидше і ефективніше, ніж конкуренти, з огляду на інтереси, пов'язані зі збереженням і підвищенням свого комерційного потенціалу. Збутова політика при цьому, як слушно зауважують Гуржій Н.Г. [3], Шадрін Д.П. [7] повинна служити базою для розробки її постачальницької, виробничо-технологічної, інноваційної та фінансової політики, особливо заважаючи на кризові умови господарювання в Україні. Розробляти збутову політику доцільно керівникам відділів збуту та маркетингу.

Не виникає сумніву, що під удосконаленням системи збуту необхідно розуміти перш за все безперервність цього процесу, який полягає в обґрунтування і реалізації найбільш раціональних форм, методів, способів і шляхів її створення (реструктурування) і розвитку; раціоналізації її окремих сторін, контролю і виявлення «вузьких місць» на основі оцінювання умов функціонування організації. Щодо стратегічного бачення удосконалення системи збуту, то тут слушною є позиція Шадріна Д.П. в аспекті полбу лови відповідно і збутової стратегії [7] та Щербини Н.М., який акцентує увагу на комплексності заходів з організації управління виробничо-збутовою діяльністю [8]. Із цим важко не погодитися, адже тільки комплексність будь-якого процесу здатна призвести до результативності.

У кожній окремій ситуації можна по-різному працювати над раціоналізацією системи збуту, відштовхуючись від внутрішніх і зовнішніх умов. Але, не варто забувати і про загальні закономірності та відому методологію, яка покликана підвищити ефективність функціонування системи збуту.

Зважаючи на ті помилки, які існують у побудові політики розподілу та збуту, напрямки вдосконалення системи збуту, на нашу думку, можна представити за допомогою таких Блоків завдань: 1) Удосконалення контролю при плануванні продажів; 2) Удосконалення контролю виконання планів збуту; 3) Присвоєння групи ризику покупця (замовника) і встановлення параметрів комерційного кредиту та формування бази даних (досьє) на покупців (замовників) (рис. 1). У поданій таблиці нами поєднано різні позиції: маркетингу та логістики; організації та управління; аналізу, прогнозів та моделювання.

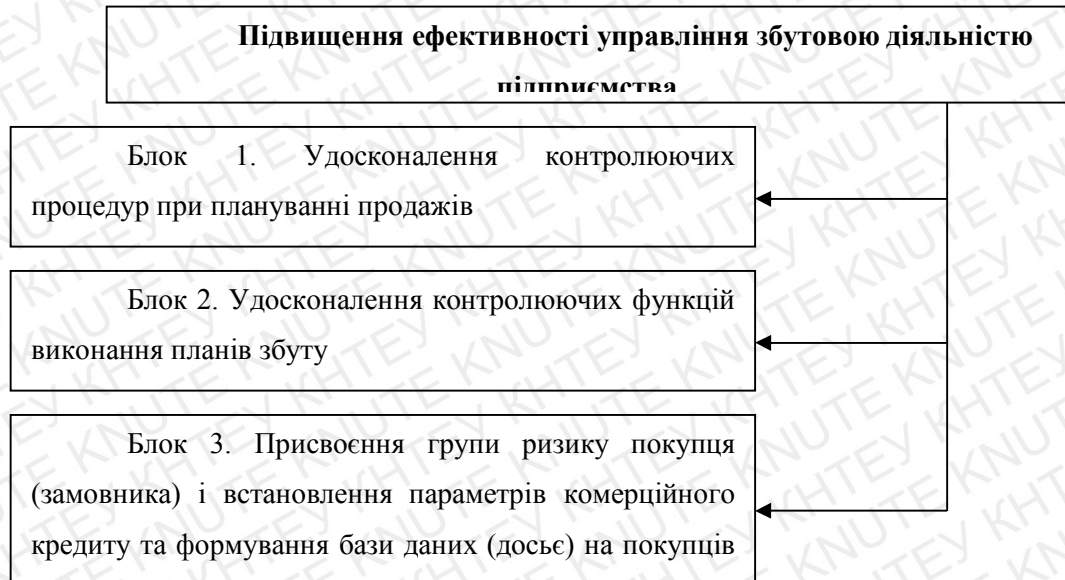


Рис. 1 Підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства
Джерело: Складено автором на основі [1-8]

Розглянемо детальніше інструментарій кожного із запропонованих Блоків підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства.

Блок 1. Удосконалення контролюючих процедур при плануванні продажів

Планування продажів у контексті політики розподілу та збуту слід покладати на спеціально створені підрозділи відділу збуту або маркетингу. Коло завдань мають бути спрямовані на:

- організацію збирання, оброблення, систематизації та аналізу бази даних щодо головних кон'юнктурних факторів та потенційних (нових) ринків збуту (запланованої до випуску) продукції;
- нагляд/спостереження за діяльністю «топових» конкурентів та складання висновків у вигляді аналізу-проспекту про їх можливу політику на ринку, аналіз змін в специфіці вимог великих контингентів споживачів;
- вставлення неосвоєних ринків збуту і кола потенційних клієнтів-покупців старої та нової (інноваційної) продукції підприємства;
- розрахунок реальної ємності освоєних і нових ринків для продукції підприємства, визначення частки на найбільш важливих ринках (для кожного виду продукції, що випускається) і тенденцій її зміни;
- ґрунтуючись на комплексному аналітичному огляді і прогнозуванні ринкової кон'юнктури розроблення коротко- термінових (1-2 роки), середньострокових (3-5 років) і довгострокових (5-10 років) прогнозів освоєних і нових ринків.

Окремо слід зупинитися на розбивці по галузевим (купівельним) як внутрішнім так і зовнішнім ринкам і по територіях (прогнозування частки підприємства на ринках приміром ЄС, Азії, Близького Сходу тощо). Тут не варто забувати, на думку Гуржій Н.Г. про можливості інтеграційної взаємодії маркетингу та логістики як підґрунтя стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку [3].

Також не варто упускати із виду прями обов'язки керівника маркетингової служби,

який має організувати розробку проектів планів продажів продукції підприємства.

Загальна методика, яка найбільш доцільна для цього виглядає наступним чином:

- використовуючи економіко-статистичні методи аналізу (індексний, графічний, угруповань тощо), а також сучасні моделі прогнозування із використанням спеціальних комп'ютерних пакетів програм складати проекти річних, квартальних, місячних і декадних (календарних) загальних і допоміжних (по номенклатурі, асортименту, ринкових сегментах) планів продажів;

- використовуючи відповідний інструментарій здійснювати контрольне зіставлення та логічну ув'язку даних проектів із прогнозними даними по підприємству за максимально можливого річного обсягу продажів, а також до наявного портфеля замовлень;

- використовуючи вихідну інформацію здійснювати процедуру зіставлення/ув'язки підготовлених проектів за даними відповідних служб із розрахунками критичного обсягу продажів (критичної точки продажів) і оптимального обсягу випуску продукції (розрахованого за певних цінах і витратах), що забезпечує максимізацію прибутку (при якому граничні витрати дорівнюють граничному доходу).

Блок 2. Удосконалення контролюючих функцій виконання планів збуту

Процедури оперативного контролю ходу виконання планів збуту (планів продажів, планів відвантажень) на підприємстві доцільно здійснювати за наступним алгоритмом.

Начальник економічного бюро відділу збуту (економіст по збуту) – особа на підприємстві, яка безпосередньо здійснює первинний контроль перебігу процесу виконання планів збуту. Це відбувається на основі щоденних рапортів про відвантаження з бюро оперативного управління відділу збуту і даних щодо розрахунків за продукцію з договірно-правового бюро відділу збуту. Також цей фахівець готує і щодня за встановленим порядком передає заступнику начальника відділу збуту з управління збутом (своєму безпосередньому начальнику) звіти (рапорти) про виконання планів продажів за день і з початку звітної періоду (тижня, декади, місяця, кварталу, року), а також щоденні звіти (рапорти) про виконання оперативно-календарних планів (графіків) відвантажень (за видами відвантажень).

Варто погодитися із позицією Геселевої Н.В. щодо того, що методи прийняття рішень при оптимізації виробничо-збутової діяльності підприємства з урахуванням попиту споживачів мають бути різними [2]. А саме, розвиваючи позицію науковця додамо, що мова має йти про методи декомпозиції (розбивка складної проблеми на більш прості), діагностики (пошук прогалин), експертизи (думка фахівців), метод Делфі (групова робота, обернений зв'язок тощо), лінійне програмування (вирішення оптимізаційних задач).

У свою чергу, заступник начальника відділу збуту з управління збутом має виконувати наступний комплекс завдань: аналізувати отримані звіти (рапорти); встановлювати причини відхилень та можливості їх корегування; виявлять винуватців «недозбуту», вживати відповідних авторитарних заходів в межах своєї компетенції і щодня за встановленим порядком передавати відомості про хід виконання планів збуту начальнику відділу збуту (своєму безпосередньому начальнику);

- готувати і за встановленим порядком (оперативно, щодня) передавати начальнику відділу збуту доповідні записки (довідки або оперативні телефонограми) щодо прогресу в усуненні в оперативному порядку відхилень, які виникли в ході збуту продукції.

Таким чином, методом первинної звітності буде реалізований дієвий оперативний контроль збуту продукції та запобігання можливих невдач «недозбуту».

Блок 3. Присвоєння групи ризику покупця (замовника) і встановлення параметрів комерційного кредиту та формування бази даних (досьє) на покупців (замовників).

Із ціллю реалізації контролюючих заходів взаємовідносин за комерційними договорами (на умовах комерційного кредитування замовників) і недопущення погіршення результатів діяльності організації через неправильний їх вибір кожному

покупцеві (замовнику) пропонується фіксувати по кожному відповідну категорію ризику. Ранжування замовників (покупців) за категоріями ризику досить просте: високий, середній, низький клас ризику.

В цілях запобігання (попередження) погіршення фінансового стану підприємства внаслідок зростання простроченої дебіторської заборгованості кожного замовника (покупцеві) відповідно до категорії ризику його замовлення (див. вище) рекомендується встановити певні параметри комерційного кредиту, тобто сформулювати «ліміт суми» дебіторської заборгованості та межі (хронологічну) комерційного кредитування. Це необхідно покласти на керівників збутової і фінансової служб.

Варто, на нашу думку, зупинитися та такому важливому аспекті, як «досє покупця». Структура досє на покупців (замовників) у сучасних кризових умовах є досить необхідним інструментом, який дозволить за допомогою внутрішнього обліку структурувати сукупність всіх наявних даних про замовника (покупця). Даний документ повинен розроблятися одним з керівників відділу збуту (наприклад, заступником начальника відділу збуту з управління збутом). Форма досє повинна затверджуватися заступником директора з комерційних питань за поданням начальника відділу збуту.

Висновки. Підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства має здійснюватися із налагодженою системою внутрішнього контролю. З метою контролю за відповідністю окремих положень прийнятої збутової політики має реалізовуватися адекватне реагування підприємства на зміни ринкової кон'юнктури. При цьому окреме місце мають посідати робочі наради, в яких повинні брати участь особи, відповідальні за розробку збутової політики, а також особи, які брали участь в її узгодженні, в тому числі заступники директора з комерційних, економічних, виробничих питань, головний інженер, начальник фінансового відділу.

В цілому, сучасним підприємствам рекомендується:

- посилити контроль ефективності окремих елементів збутової політики;
- за необхідності періодично вносити в неї необхідні корективи;
- здійснювати оцінювання прийнятих стратегічних рішень у сфері ціноутворення і збутових стратегій маркетингу;
- оцінювати політику руху товару (аналізуючи динаміку продажів);
- приймати виважені рішення відносно виведення нерентабельних видів виробів, натомість працюючи над розробкою нових (або поліпшених, модифікованих) виробів.

Методи прийняття рішень при оптимізації виробничо-збутової діяльності підприємства мають використовуватися відповідно до сучасних тенденцій XXI ст. у галузі маркетингу, логістики, управління.

Список використаних джерел

1. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності, ролі та значення / О. А. Біловодська // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 2. – С. 85-97.
2. Геселева Н. В. Методи підтримки прийняття рішень при оптимізації виробничо-збутової діяльності підприємства з урахуванням попиту споживачів / Наталія В. Геселева, Сергій В. Залізний // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. – 2016. – № 5. – С. 43-49.
3. Гуржій Н. Г. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики як підґрунтя стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку / Гуржій Н. Г. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / ДВНЗ "Ужгород. нац. ун-т", Ф-т міжнар. відносин. – Ужгород, 2017. – Вип. 11 С. 28-32.

4. Олефіренко О. М. Методичний інструментарій оптимізації витрат на збут продукції інноваційно активних промислових підприємств України / О. М. Олефіренко // Інтелект XXI. – 2017. – № 3. – С. 64-73.
5. Халіна В. Ю. Місце системи збуту у маркетинговій діяльності підприємства / В. Ю. Халіна, Г. Ю. Корсунський // Молодий вчений. – 2017. – № 4.4 (44.4) : спецвипуск. – С. 116-119.
6. Чубукова О. Ю. Маркетингове дослідження організації служби збуту на вітчизняних промислових підприємствах / О. Ю. Чубукова, А. В. Яренко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. – 2016. – № 2. – С. 116-121.
7. Шадрін Д. П. Розробка стратегічних напрямів підвищення ефективності збутової політики в кризових умовах / Шадрін Д. П., Рябик Г. Є. // Економіка і менеджмент – 2015: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : у 9 т. – Дніпропетровськ, 2015. – Т. 1 С. 130-132.
8. Щербина Н. М. Аналіз комплексної системи заходів з організації управління виробничо-збутовою діяльністю / Н. М. Щербина, О. М. Юрлакова // Міжвідом. темат. наук. зб. / Ін-т овочівництва і баштанництва НААН України. – Харків, 2015. – Вип. 61 С. 350-354.

Робота виконана під науковим керівництвом д. е. н., професора БАЙ С. І.

Додаток Б

**Зведена система показників оцінювання ефективності управління
збутовою діяльністю підприємства**

Показник	Формула	Одиниця виміру
Оцінка фінансових показників та показників економічної ефективності		
Частка доходу від стабільних клієнтів за рік	Дохід від стабільних клієнтів / дохід від реалізації * 100	%
Частка доходу від залучених клієнтів за рік	Дохід від залучених клієнтів / дохід від реалізації * 100	%
Обсяг реалізації на 1 працівника відділу збуту	Обсяг реалізації готової продукції / кількість працівників відділу збуту	г. о. / чол
Частка логістичних витрат на збут у загальних витратах підприємства	Витрати на збут / загальні витрати підприємства	%
Коефіцієнт виконання плану збуту	(Фактичний обсяг збуту - запланований обсяг збуту) / запланований обсяг збуту	к
Рентабельність інвестицій в збутову логістику	(Чистий прибуток / сума інвестицій в збутову логістику) * 100 %	%
Рентабельність каналу збуту	(Прибуток по каналу збуту – витрати на збут (транспортні, повернення браку, зберігання, інші)) / витрати на збут * 100 %	%
Показники оцінки логістики збуту за напрямом оцінки внутрішніх логістичних бізнес-процесів		
Частка замовлень, виконаних несвоєчасно, в т. ч. з об'єктивних причин	Кількість не своєчасно виконаних замовлень (в т. ч. з об'єктивних причин) / загальна кількість замовлень * 100	%
Частка браку з вини виробника	Кількість бракованих товарів / загальна кількість товарів * 100	%
Частка порушення термінів доставки, в т. ч. з об'єктивних причин	Кількість доставок з порушенням терміну (в т. ч. з об'єктивних причин) / загальна кількість доставок * 100	%
Частка повернень	Кількість повернень / загальна кількість замовлень * 100	%
Швидкість комплектування замовлення	Фактичний час комплектування замовлення – нормативний час / нормативний час комплектування	к
Швидкість виконання навантажувально-розвантажувальних робіт	Фактичний час навантажувально-розвантажувальних робіт – нормативний час / нормативний час навантажувально-розвантажувальних робіт	к
Оцінка структури витрат на логістику збуту	Витрати на певний бізнес-процес / загальні витрати на збут * 100	%

Додаток В

**Зведена система показників оцінювання ефективності управління
збутовою діяльністю підприємства (персонал / клієнти)**

Показник	Формула	Од.виміру
Показники оцінки логістики збуту за напрямом якості і розвитку персоналу		
Частка кваліфікованого персоналу відділу збуту	$\frac{\text{Кількість кваліфікованого персоналу}}{\text{загальна кількість персоналу відділу збуту}} * 100$	%
Частка витрат на навчання працівників відділу збуту	$\frac{\text{Сума витрат на навчання працівників відділу збуту}}{\text{сума витрат на навчання працівників підприємства}} * 100$	%
Рівень віддачі інвестицій в навчання відділу збуту	$\frac{\text{Грошова виручка від реалізації}}{\text{витрати на навчання працівників відділу збуту}}$	к
Коефіцієнт плинності кадрів	$\frac{\text{(Кількість працівників, що звільнилися протягом певного періоду)}}{\text{середньооблікова кількість працівників за відповідний період}}$	к
Кількість виконаної конкретної роботи на 1 працівника	$\frac{\text{Загальна кількість виконаної конкретної роботи (замовлень, скомплектованих партій тощо)}}{\text{кількість працівників на виконанні цієї роботи}}$	шт. / люд
Показники оцінки логістики збуту за напрямом роботи з клієнтами		
Частка стабільних клієнтів	$\frac{\text{Кількість стабільних клієнтів}}{\text{загальна кількість клієнтів}} * 100$	%
Частка залучених клієнтів	$\frac{\text{Кількість залучених клієнтів}}{\text{загальна кількість клієнтів}} * 100$	%
Частка клієнтів, що «перейшли» на наступний рік	$\frac{\text{Кількість клієнтів, що залишилися на наступний рік}}{\text{загальна кількість клієнтів}} * 100$	%
Витрати на залучення нових клієнтів	$\frac{\text{Сума витрат на пошук нових клієнтів}}{\text{загальні збутові витрати}} * 100$	%
Надійність поставок	$\frac{\text{Кількість виконаних поставок}}{\text{загальна кількість запланованих поставок}}$	к
Швидкість обслуговування клієнтів	$\frac{\text{Кількість своєчасних поставок}}{\text{загальна кількість поставок}}$	к
Частка скарг на замовлення	$\frac{\text{Кількість замовлень, на які поскаржилися}}{\text{загальна кількість замовлень}} * 100$	%
Швидкість реакції на претензії клієнтів	$\frac{\text{Час реакції підприємства на скаргу}}{\text{час реакції конкурентів на скаргу}}$	к
Гнучкість виконання замовлення	$\frac{\text{Кількість виконаних спеціальних замовлень}}{\text{кількість спеціальних замовлень}} * 100$	%
Гнучкість терміну доставки	$\frac{\text{Час доставки спеціальних замовлень}}{\text{час доставки звичайних замовлень}} * 100$	%
Гнучкість оплати	$\frac{\text{Сума оплати в розстрочку}}{\text{загальна сума оплати}} * 100$	%
Широта асортименту	$\frac{\text{Кількість позицій, які в продажу}}{\text{загальна кількість позицій}}$	к

Додаток Г

Система компаній Кока-Кола в Україні складається з двох юридичних осіб: ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» та ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед». Компанія «Кока-Кола Україна Лімітед» є дочірньою компанією The Coca-Cola Company та надає консультаційні послуги у сфері аналітики ринку, маркетингової стратегії, якості продукції.

Компанія «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» несе відповідальність за виробництво готових безалкогольних напоїв під торговими марками The Coca-Cola Company, їх розповсюдження та продаж на території України.

СТАЛИЙ РОЗВИТОК У 2017-МУ РОЦІ

ПРАВА ЛЮДИНИ ТА ОХОРОНА ПРАЦІ



1600+
працівників

ЗАПОБІГАННЯ ЗМІНАМ КЛІМАТУ



На 43%
скоротилися прями
викиди вуглекислого
газу у 2017 році

УПАКОВКА ТА ЇЇ ПЕРЕРОБКА



На 16%
менше пластику (PET)
використано у 2017 році
порівняно з базовим 2010
роком завдяки впровадженню
програм зменшення
використання пакувальних
матеріалів

ІНВЕСТИЦІЇ У СУСПІЛЬСТВО



\$928 000+
внесок Фондації Кока-
Кола в Україні у 2016-
2017 роках

РОЗШИРЕННЯ ПРАВ І МОЖЛИВОСТЕЙ ЖІНОК



23
жінки-менторки були залучені
до проекту протягом
2017 року

ВІДНОВЛЕННЯ ВОДИ



740 млн м³
води відновлено
за допомогою проектів
у співпраці з громадами
у різних кутках України
у 2016-2017 роках

25 РОКІВ РОБОТИ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ



КОКА-КОЛА УКРАЇНА ЛІМІТЕД

Надає послуги
у сфері:

- аналітики ринку
- маркетингової стратегії
- якості продукції



КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД

- завод з виробництва напоїв
- дистрибуція та продаж



Корпоративна штаб-квартира Компанії Кока-Кола розташована в Атланті, Джорджія, США. Більш детальна інформація про компанію Кока-Кола доступна на сайті www.coca-colacompany.com

Coca-Cola Hellenic Bottling Company AG (також називається «Coca-Cola HBC») знаходиться в м. Цуг, Швейцарія. Більш детальна інформація про Coca-Cola HBC доступна на сайті www.coca-colahellenic.com

Продовження Додатку Г

КОКА-КОЛА В УКРАЇНІ

ВХОДИТЬ
В TOP 10

провідних компаній-роботодавців
в Україні

3 300

членів «родини Кока-Кола» у 17 містах
України та Молдови взяли участь у Дні
сім'ї — щорічній події для співробітників,
членів їхніх родин і друзів. У 2017 році
День сім'ї відбувся під девізом «Будемо
щасливими. Будемо разом»

1600+

робітників

25 РОКІВ

успішного та стійкого зростання
в Україні

785 ПРАЦІВНИКІВ

взяли участь в 11 волонтерських
подіях та заходах корпоративної
соціальної відповідальності

473 СПІВРОБІТНИКИ

Компанії були відзначені
за високу продуктивність

НАЙКРАЩИЙ ПАРТНЕР

для наших клієнтів у всіх сегментах
ринку, що підтверджено дослідженням
компанії GfK «Ліга Чемпіонів»

7 НАГОРОД

за високоякісні напої

КОКА-КОЛА
ТА ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ

2015



12 додаткових
гривень у ВВП
у 2015 році

створила кожна гривня
внеску Кока-Кола

Разом це склало
4,9 млрд
гривень
або 0,25% ВВП

Загальні прямі інвестиції Кока-Кола
в Україну на кінець 2015 року склали

\$ 490 000 000

Це 1% всіх прямих інвестицій в Україну

\$ 15 млн



було інвестовано протягом
2015 року, незважаючи на складну
економічну і безпекову ситуацію

1 робоче місце
на Кока-Кола
підтримало
17 робочих
місць у економіці
України



+13



Незважаючи на 11%
скорочення у харчовій галузі,
Кока-Кола збільшила обсяги
виробництва на 13%

Збільшення виробництва відбулося без зростання споживання
природних ресурсів та мінімізацією впливу на довкілля

+14,3% енерго-
ефективність

+2,5 млн м³ води
відновлено

-6,5% використання
води

-2 млн тон
викиди
вуглецю

140

мільйонів
гривень
податків Кока-Кола
в Україні

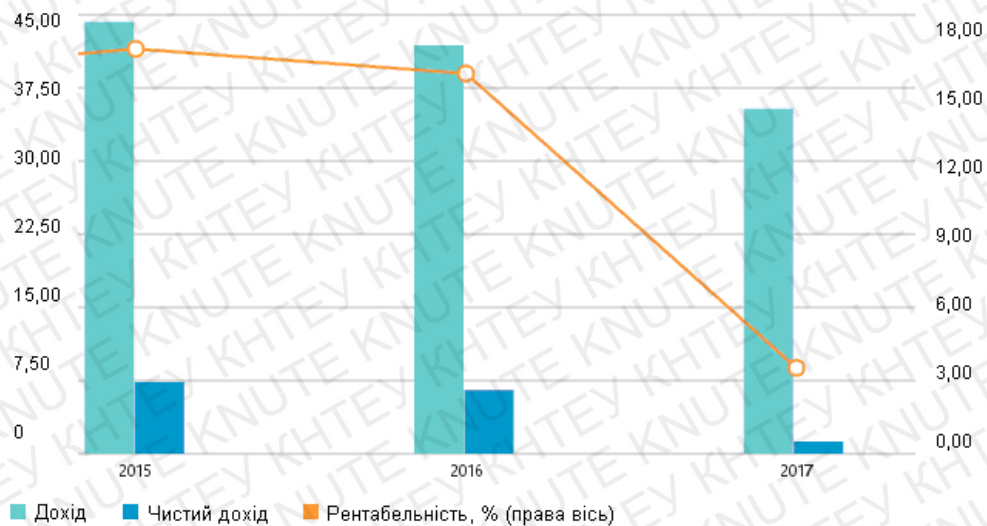
Близько
1,7 млн
людей

додурилися
до проектів
соціального
розвитку
за підтримки
Кока-Кола

Додаток Г

Зведені Фінансові результати підприємства ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна»

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Загальний дохід, тис. грн.	22855,7	29704,4	18970,2
Вартість доходу, тис. грн.	9020,7	11572,4	7487,19
Брутто-прибуток, тис. грн.	13835,0	18183,7	11483,0
Комерційні, загальногосподарські та адміністративні витрати, тис. грн.	8476,3	11138,3	7035,36
Загальні та адміністративні витрати, тис. грн.	3315,8	4726,9	2752,13
Реалізація короткострокових інвестицій, тис. грн.	5160,5	6411,4	4283,23
Операційні витрати, тис. грн.	8551,2	11903,6	7097,46
Операційний дохід, тис. грн.	5283,8	6280,1	4385,59
Чистий дохід у вигляді відсотків, тис. грн.	-125,4	718,1	104,07
Інші доходи та витрати, сальдо, тис. грн.	-202,3	-319,6	167,8
Дохід (без ПДВ), тис. грн.	4956,2	6032,3	4113,6
Резерв на оплату ПДВ, тис. грн.	11630,1	1423,8	9653,0
Чистий дохід, тис. грн.	3793,1	4591,7	3148,3
Дивіденди на акцію, тис. грн.	1,32	1,22	1,28
Базовий прибуток на акцію, тис. грн.	1,69	1,62	1,51
Рентабельність виробництва, %	17,6	15,2	3,2



Результати діяльності ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» за 2015-2017 рр.

