

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління збутовою діяльністю підприємства»
(за матеріалами ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ», Черкаська обл.,
Уманський р-н, с. Берестівець)

Студента 2 курсу 6 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Торговельний менеджмент»

Пастушенка Василя
Михайловича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Білявська Юлія
Вікторівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

П'ятницька Галина
Тезіївна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні та методичні засади управління збутовою діяльністю підприємства	6
1.1. Концепція управління збутовою діяльністю підприємства: вітчизняний та зарубіжний досвід	6
1.2. Методичні підходи щодо оцінки управління збутовою діяльністю підприємства	13
РОЗДІЛ 2. Дослідження управління збутовою діяльністю ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ»	20
2.1. Аналіз та оцінка результативності збутової діяльності на підприємстві	20
2.2. Визначення ключових проблем управління збутовою діяльністю на підприємстві	32
РОЗДІЛ 3. Удосконалення управління збутовою діяльністю у ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ»	36
3.1. Розробка плану управління збутовою діяльністю на підприємстві	36
3.2. Прогнозна оцінка результатів впровадження заходів щодо удосконалення управління збутовою діяльністю на підприємстві	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Актуальність теми. Динамічність зовнішнього середовища, висока конкуренція в більшості галузей та сфер діяльності, інтенсифікація процесів злиття та поглинання з метою підвищення контролю над ринком, активне лобіювання міжнародної діяльності підприємств державними органами та правлінням – це характеристика того ринкового середовища, в якому здійснюють діяльність вітчизняні підприємства торгівлі. Такі особливості функціонування українських підприємств в сучасних умовах спонукають їх до постійного пошуку нових можливостей реалізації продукції, максимальна ефективність яких залежить від управлінських рішень щодо збутової діяльності підприємств. Враховуючи вищезазначене можна констатувати, що збільшення ефективності функціонування підприємства в сучасних умовах неможливе без розробки таких методів управління збутовою діяльністю, які б допомагали орієнтуватись на потреби ринку і вести конкурентну боротьбу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Над теоретичними і практичними аспектами збутової діяльності працювали такі зарубіжні вчені, як Г. Армстронг, Ф. Котлер. Вивченням проблем теоретичного обґрунтування сутності, організації та управління збутовою діяльністю підприємства займалися відомі вітчизняні вчені, а саме: Л. Балабанова, А. Балабаниць, О. Брєвнов, О. Шубіна, А. Панкрухін, П. Белінський, Б. Токарев, А.Мазаракі, Л. Нейкова, І. Круценко.

Метою випускного випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних підходів та ефективних інструментів і дієвих елементів управління збутовою діяльністю підприємства. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- розглянути концепцію управління збутовою діяльністю підприємства: вітчизняний та зарубіжний досвід;
- узагальнити методичні підходи щодо оцінки управління збутовою діяльністю підприємства;

- проаналізувати та оцінити результативність збутової діяльності на підприємстві;
- визначити ключові проблеми управління збутовою діяльністю на підприємстві;
- розробити план управління збутовою діяльністю на підприємстві;
- здійснити прогностичну оцінку результатів впровадження заходів щодо удосконалення управління збутовою діяльністю на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління збутовою діяльністю у ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів і практичних засад системи управління збутовою діяльністю підприємства.

Методи дослідження. Методичною і теоретичною основою дослідження є фундаментальні положення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, які досліджували проблеми управління збутовою діяльністю підприємств торгівлі. У роботі використовувались такі методи дослідження: спостереження, порівняння, аналіз і узагальнення емпіричних даних (для постановки проблеми і вивчення об'єкту дослідження); методи економічного аналізу (для дослідження сучасного стану збутової діяльності підприємства та аналізу стану і структури його товарних запасів), графічний метод (для ілюстрації висновків дослідження, динаміки та тенденцій зміни показників); економіко-математичне моделювання (для прийняття оптимальних рішень); базові методи статистичного аналізу даних.

Інформаційна база. Інформаційною базою є законодавчі акти, праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з дослідження даної проблематики, періодична економічна література, фінансова і бухгалтерська звітності ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» за останні п'ять роки, узагальнення, отримані під час проходження виробничої (переддипломної) практики, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Елементи наукової новизни роботи полягають у розробці нових конкурентних переваг підприємства, що формуються завдяки ефективності управління збутовою діяльністю, а саме: розраховано інтегральний індекс бренду, що є запорукою збутової діяльності та побудовано розумове поле бренда ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» за методикою «4D-брендингу».

Практичне значення полягає у тому, що отримані результати можуть бути використані керівництвом підприємства з метою вдосконалення своєї діяльності, виправити помилки, що вже існують досить довгий час та вплинути на нові результати роботи підприємства. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення у науковій статті та темі: «Управління збутовою діяльністю підприємства», яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів «Менеджмент і адміністрування» у КНТЕУ 2020 р. (дод. А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 50 сторінок, в т.ч. 25 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел складається з 43 найменувань. Робота містить 8 додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концепція управління збутовою діяльністю підприємства: вітчизняний та зарубіжний досвід

На рубежі ринкових реформ вся продукція реалізовувалася за єдиними для всіх виробників аналогічних товарів цінами. Така ситуація не передбачала здорової ринкової конкуренції, боротьби за споживача, тому і якість радянських товарів була нижчою, ніж зарубіжних. Структурно-трансформаційні зміни, які відбуваються в економічній системі України, змінюють роль підприємства на ринку, вимагаючи від виробників переходу до активної збутової політики. Поступово більшість ринків перетворилися в ринки покупця, де попит менший, ніж виробничі потужності, з'явилися перешкоди для реалізації продукції. Зміни в характері ринків, невизначеність за трансформаційних умов вимагають перегляду як теоретичного, так і практичного підходу до реалізації виготовленої підприємствами продукції.

У сучасній науці збут розуміють як у широкому, так і вузькому значеннях слова. Збут у вузькому значенні трактується як продаж товару, тобто операція укладання угоди - купівлі - продажу і передачі від продавця до покупця прав власності на товар і самого товару. Збут у широкому значенні - це всі операції від моменту виходу товару за межі підприємства до моменту передачі купленого товару покупцю. У такому значенні збут охоплює дві фази від творювального циклу "виробництво - розподіл - обмін - споживання", а саме - розподіл і обмін. Тому відносини збут - розподіл мають досить складну природу, що значною мірою зумовлено складністю і багатоаспектністю маркетингу, в межах збутової функції якого ці відносини реалізуються.

Більшість дослідників стверджують, що збутову діяльність доречно ототожнювати з поняттям «збут» у його широкому розумінні. Ряд науковців

відзначає, що збутова діяльність здійснюється з метою одержання максимальних прибутків через систему прогнозних, аналітичних, організаційних, маркетингових, інформаційних, контролюючих та інших заходів (Дод. Б). Серед зарубіжних вчених поширені такі концепції визначення поняття збут [24]:

- у широкому розумінні — це процес руху товару від виробника до споживача, який починається з моменту завершення виробництва і завершується передачею товару покупцю;

- у вузькому розумінні — це процес, що охоплює тільки фінальну частину безпосередню передачу прав юридичної власності на товар від продавця до кінцевого покупця (посередника).

Зміст збутової діяльності підприємства визначається його концептуальною орієнтацією. Продаж - це лише частина всієї ринкової програми підприємства, а вся робота загалом повинна координуватися ідеєю маркетингу. Продаж продукції та управління збутом тісно пов'язані з аналізом потреб і запитів потенційних покупців. Таким чином, збут товарів вважається ширшим поняттям аніж продаж останніх, оскільки продаж є одним із його елементів та результатом збуту. Отже, приходимо до висновку, що усі вищезазначені автори єдині в тому, що називають збут важливою складовою процесу розширеного відтворення, і, що без налагодження ефективно функціонуючої системи збуту товарів не можуть успішно розвиватись сфера виробництва й економіка в цілому [2, с. 133].

Українська вчена Ямкова О.М. в своїй праці [10,с. 54] зазначає, що дослідники чітко не розділяють процесів, пов'язаних із фізичним доведенням продукції по каналах товароруку, комунікаційних процесів на етапі «розподіл — обмін — споживання» та кінцевого задоволення попиту.

За результатами проведеного аналізу можна зробити наступні висновки: по-перше, вітчизняними та закордонними вченими приділяється відповідна увага теорії розвитку маркетингу, проте відповідного значення, власне, збутовій діяльності як необхідного комплексу управлінських рішень та

організаторських дій не приділено; по-друге, необхідно більш детальне вивчення збутової діяльності, особливо науково ємних підприємств з метою визначення впливу результатів інноваційної діяльності та географії продажів; по-третє, необхідно сформувати певний механізм формування стратегії розвитку підприємств, ураховуючи ключові управлінські рішення з організації збутової діяльності.

З огляду на проведені дослідження категорії «збутова діяльність» нами виявлено певні зауваження щодо її тлумачення, тому нами запропоновано наступне трактування категорії «збутова діяльність»: це цілеспрямована організаційно-економічна діяльність, направлена на збільшення реалізації товарів та послуг шляхом врахування виробничого потенціалу, технологічного циклу продукції, інноваційної складової діяльності підприємства, маркетингового плану, логістичних зв'язків, механізмів сервісної підтримки, пріоритетів зовнішньоекономічної діяльності підприємства відповідно до стратегічного плану розвитку підприємства, забезпечуючи двосторонній зв'язок підприємства з бізнес-партнерами та бізнес-інфраструктурою.

Виходячи з цього, управління збутовою діяльністю передбачає розробку, планування, координацію, організацію та контроль відповідних заходів та ключових показників ефективності та масштабів просування продукції на ринку з метою налагодження перспективних довготривалих стосунків з бізнес-партнерами в рамках стратегічного партнерства.

Крім виконання цих базисних функцій учасники збуту можуть надавати покупцю додаткові послуги завдяки своїй близькості, зручному розкладу роботи, швидкості постачання, обслуговування та видаються гарантіям.

Що стосується місця збуту в господарській діяльності підприємства, то це питання пропонуємо з'ясувати, виходячи із системного підходу. У цьому зв'язку професор Є. Крикавський вказує: «Розглядаючи підприємство як господарську систему, найефективнішим моментом вивчення її організаційно-економічної структури треба вважати системний підхід, заснований на необхідності розгляду ряду елементів як єдиного цілого, що володіє

властивостями, відсутніми у складових його частин.» [37, с. 334]. Заслужує на увагу і думка Н. Гавришко, котра (автор), виходячи із системного підходу, вважає, що маркетинг можна розглядати як підсистему менеджменту, а збут - як підсистему господарської діяльності підприємства поряд із постачанням і виробництвом [13, с. 29].

Поділяючи думку цих учених, зауважимо, що маркетинг також є і однією з конкретних функцій менеджменту як процесу управління економічними ресурсами з метою отримання фірмою поставлених цілей. Узагальнюючи численні теоретичні підходи, констатуємо, що реалізація продукції є складовим елементом підсистеми «збут» господарської діяльності підприємства. Водночас вважаємо, що «збут» не є «одним з головних елементів маркетингу», як стверджували В. Липчук, А. Дудяк та С. Бугіль. Взявши до уваги категорію «розподіл» як один із головних елементів маркетингу, зауважимо, що поняття «збут» є більш ширшим, ніж «розподіл», і саме як підсистема виробничого підприємства, «збут» охоплює наступні складові (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Збут і його складові у системі «підприємство»

Джерело: узагальнено автором за [13, с.29]

Аналіз наведених точок зору щодо визначення місця і ролі збуту доповнимо підходом до вирішення цієї проблеми російським вченим І. Герчиковою. Зокрема, вона наголошує на тому, що маркетинг включає реалізацію політики збуту (визначення каналів і методів збуту, розрахунок затрат на організацію цього процесу). Проте сама організація збуту і проведення комерційних операцій відносяться до оперативно-господарської

діяльності підприємства, на підвищення ефективності якої спрямовані всі функції управління, в тому числі і маркетинг [15, с. 225].

Аналіз наукових джерел свідчить, що єдиного підходу до визначення змісту поняття «збутова діяльність» не існує. Як відмічають І.Я. Кулиняк та О.В. Кошик, «на збутову діяльність підприємств впливає ряд чинників - внутрішнє середовище: компетентність працівників; фінансове становище підприємства; особливість товарів, послуг; масштаби виробництва; зовнішнє середовище: законодавча база; конкуренти, платоспроможність покупців; ресурсне забезпечення; канали розподілу; характер попиту» [38, с. 466].

На думку Белінського П.І. суть збутової діяльності в узагальненому розумінні полягає в тому, що це є процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку [8]. Водночас Балабанова Л.В. визначає збутову діяльність, як все те, що забезпечує максимальну вигідність торговельної угоди для кожного з партнерів при першочерговому врахуванні інтересів і вимог проміжного або кінцевого споживача [6].

Підсумовуючи можна сказати, що збутова діяльність – це цілісний процес, що охоплює: планування обсягу реалізації товарів із урахуванням рівня прибутку, що очікується; пошук і обрання найкращого партнера - постачальника (покупця); проведення торгів, включаючи встановлення ціни відповідно до якості товару та інтенсивності попиту; виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації. Тобто, можна констатувати, що управління збутовою діяльністю підприємств – це орієнтована на досягнення завдань організації управлінська діяльність, пов'язана із формуванням попиту на товари і послуги виробника, їх реалізацію за допомогою інтенсифікації цього попиту.

Основними елементами збуту вважаються системи, форми та шляхи збуту. Сполучення цих складових частин у різних ринкових ситуаціях дають можливість товаровиробнику ефективно реалізувати відповідні цілі збуту. Самі ж елементи збуту, сполучення котрих обирають, формуючи відповідний

метод збуту, являють собою структуру розподілу основних функцій збуту: планування (розробку перспективних та оперативних планів продажу; аналіз і оцінку кон'юнктури ринку; формування асортиментного плану виробництва за замовленнями покупців; вибір каналів розподілу та товароруху; планування рекламних кампаній і розробку заходів зі стимулювання збуту [14].

Функціонування підприємств у нестабільних умовах ринкової економіки вимагає своєчасної адаптації системи збуту до змін зовнішнього середовища. Проте цей процес зіштовхується з низкою проблем, зокрема з проблемою інформаційного забезпечення, що виникає у підприємств у зв'язку з низькою оперативністю отримання даних, а іноді навіть неможливістю ознайомлення з необхідною інформацією про стан зовнішнього середовища, рис.1.2.

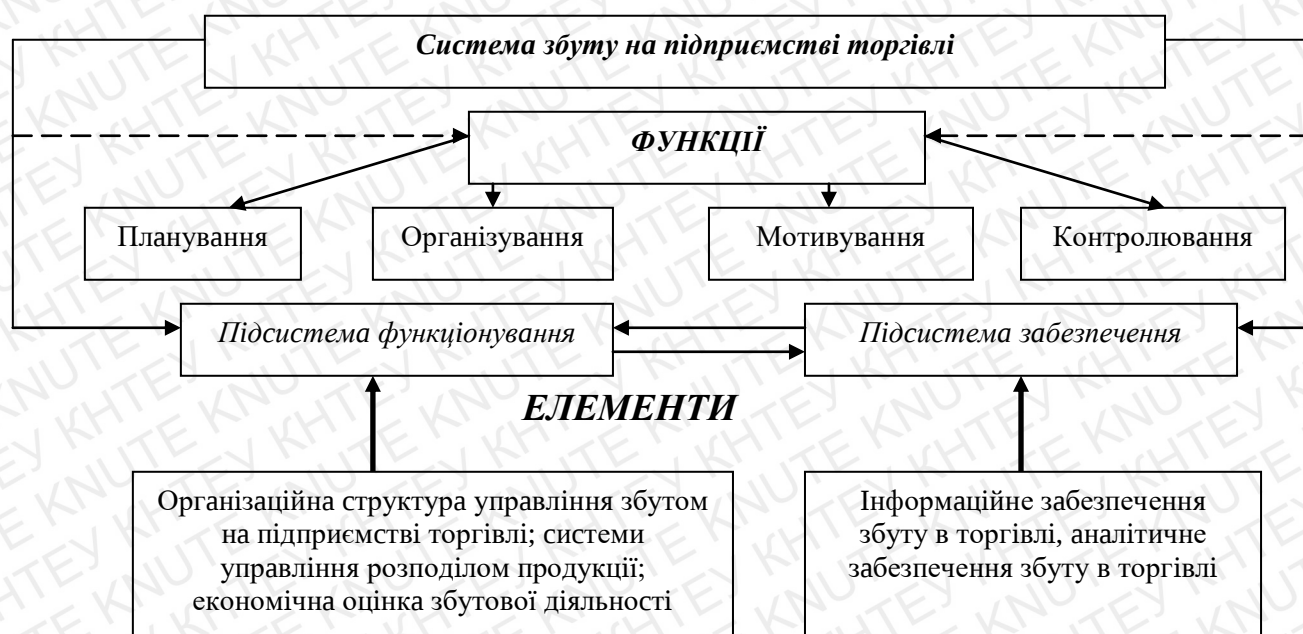


Рис. 1.2. Формування системи збуту на підприємстві торгівлі

Джерело: узагальнено автором за [17; 22]

Загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання середовище (показники фінансово-господарської діяльності, технологія та окремі аспекти організації діяльності підприємства). Інформація про стан та динаміку зовнішнього середовища зазвичай є неповною, несвоєчасною і, як наслідок, неактуальною. Управління збутовою політикою вимагає створення надійної системи інформаційного забезпечення, у зв'язку з чим необхідно: визначити

обсяг та структуру необхідної інформації; вибрати методи та джерела збору інформації; розробити ефективну систему опрацювання, передавання та збереження інформації; створити необхідні умови для ефективного використання інформації у процесі стратегічного управління збутом. Кожен із функціональних елементів системи управління збутовою діяльністю виконує функції планування, організування, мотивування і контролювання через відповідну сукупність інструментів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Елементи та інструменти підсистем функціонування та забезпечення у складі системи управління збутовою діяльністю

Елементи	Інструменти
<i>Підсистема функціонування</i>	
Внутрішньофірмові й посередницькі системи розподілу	Організування і здійснення операцій з розподілу і реалізації; форми і методи збуту; обслуговування продажів; управління каналами розподілу
Економічне оцінювання збутової діяльності	Планування збутової діяльності, оцінювання збутових витрат; формування бюджету на маркетинг; формування цінової політики з урахуванням знижок при розподілі й реалізації; контролювання результатів збутової діяльності
<i>Підсистема забезпечення</i>	
Інформаційне забезпечення збуту	Організація інформаційного забезпечення про стан ринку; маркетингове дослідження; аналіз конкурентів і конкурентоспроможності; виявлення уподобань споживачів
Аналітичне забезпечення збуту	Оцінювання кон'юнктури ринку; визначення реальної та потенційної місткості ринку; аналіз попиту; аналіз пропозиції; прогноз обсягів збуту; формування стратегії розвитку збутової діяльності

Джерело: узагальнено автором за [14; 18; 21;39]

Збутова діяльність ґрунтується на досягненні умов отримання максимального прибутку та швидкої реалізації виготовлених товарів, що вимагає загальних методичних основ у процесі організації збутової діяльності. Тому надто важливим є планування збутової діяльності, де на першому етапі на основі планових показників виробництва визначаються обсяги потреб у ресурсах і їх основні постачальники. При недостатності тих чи інших ресурсів необхідно узгодити план виробництва і збуту продукції з урахуванням фінансово-економічних і матеріально-технічних пріоритетів. Другий етап розроблення плану збуту передбачає розроблення програми руху потоків

виробів по всьому розподільчому ланцюгу: від виробничих підрозділів підприємства до торгових центрів кінцевого продажу чи навіть до окремих споживачів продукції. Ця стадія пов'язана з плануванням потреби у складських приміщеннях і транспортних засобах. На заключному етапі розроблення плану збуту складається програма масових переміщень товарів, оптимізується схема розміщення складських приміщень і транспортних потоків, складаються календарні плани-графіки підготовки товарів для відвантаження і поставок. Підсумовуючи результати, констатуємо, що чітко визначена сутність таких термінів і понять, як «збутова діяльність», «управління збутовою діяльністю підприємств», «розподіл», «товарорух» та ін. дозволить знизити ризик комунікаційних непорозумінь у процесі управління збутовою діяльністю. Формування системи організації збутової діяльності необхідно проводити з урахуванням системного підходу з метою створення цілісної моделі, яка б уможливила економічний розвиток підприємства, створила передумови для збільшення обсягів збуту і підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку.

1.2. Методичні підходи щодо оцінки управління збутовою діяльністю підприємства

В економічній літературі науковцями ефективність визначається як комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва та робочої сили (працівників) за певний проміжок часу [4]. Спираючись на загально традиційний підхід оцінки ефективності діяльності підприємства та його підрозділів залежно від стадій виробничо-збутового процесу зазначимо, що оцінка ефективності може бути проведена за напрямками: дослідження ефективності виробництва; аналіз ефективності збутової діяльності підприємства; дослідження ефективності господарської діяльності в цілому. При оцінці ефективності збутової діяльності більшість економістів схиляється

до думки про визначення ефективності організації та здійснення процесу збуту продукції.

Должанський І.З. визначає, що до основних напрямів підвищення економічної ефективності сучасного підприємства слід віднести: створення ефективної служби маркетингу; поліпшення системи планування; використання підходів сучасного менеджменту; інвестування виробництва нових товарів; використання досягнень науки та техніки; розробка комплексних програм підвищення ефективності підприємства [11].

У роботі Митрохіної Ю.П. ефективність збуту оцінюється на підставі певних етапів дослідження, які ми пропонуємо здійснювати в наступній послідовності (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2

Методологічна послідовність оцінки ефективності збутової діяльності підприємства

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

Джерело: узагальнено автором за [10, с. 38]

Оцінюючи збутову діяльність підприємства торгівлі необхідно визначити методи дослідження збутової діяльності. Серед таких методів можуть бути застосовані: метод порівняння, який передбачає у процесі порівняння збутової діяльності підприємства зіставляти дані різних років (або інших періодів часу), найближчих конкурентів, лідерів ринку збуту; формально-логічний метод — при його застосуванні шляхом опитування спеціалістів галузі та фахівців торгових підприємств можливо визначити основні тенденції розвитку ринку збуту, конкурентів, переваг та недоліків самого підприємства; економіко-математичні методи, які дозволяють на основі побудови математичних моделей з більшим ступенем вірогідності визначити стан ринку та перспективи його розвитку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методи дослідження збутової діяльності підприємства торгівлі

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

Джерело: узагальнено автором за [25]

При оцінці ефективності збуту продукції особливої ваги набувають показники загальної ефективності діяльності підприємства, до групи оціночних параметрів слід віднести: обсяги реалізації, доходу та прибутку, динаміка витрат, структури асортименту та динаміка стану цінової політики підприємства, витрати на рекламу тощо.

З метою адаптування зарубіжного досвіду визначення результативності збуту до вимог національного маркетингу нами пропонуються наступні концептуальні підходи щодо оцінки економічної ефективності збутової діяльності підприємств торгівлі:

1. Збутова діяльність підприємства — заключна стадія виробничого процесу, ефективність якого доцільно визначати спираючись на загальні показники господарської діяльності підприємства.

2. Ефективність збуту, як і будь-якого іншого виду діяльності підприємства, визначається через зіставлення отриманого економічного результату з витратами на його досягнення та використаними ресурсами.

3. Результативність збутової діяльності підприємства повинна розглядатись через ефективність використання підприємством інструментарію маркетингу, складові якого впливають на кінцевий результат господарської діяльності. Запропоновані підходи були використані нами при розробці показників оцінки ефективності збутової діяльності підприємств торгівлі. Взаємозв'язок між запропонованими показниками та їх економічна сутність зображені на рисунку 1.3.

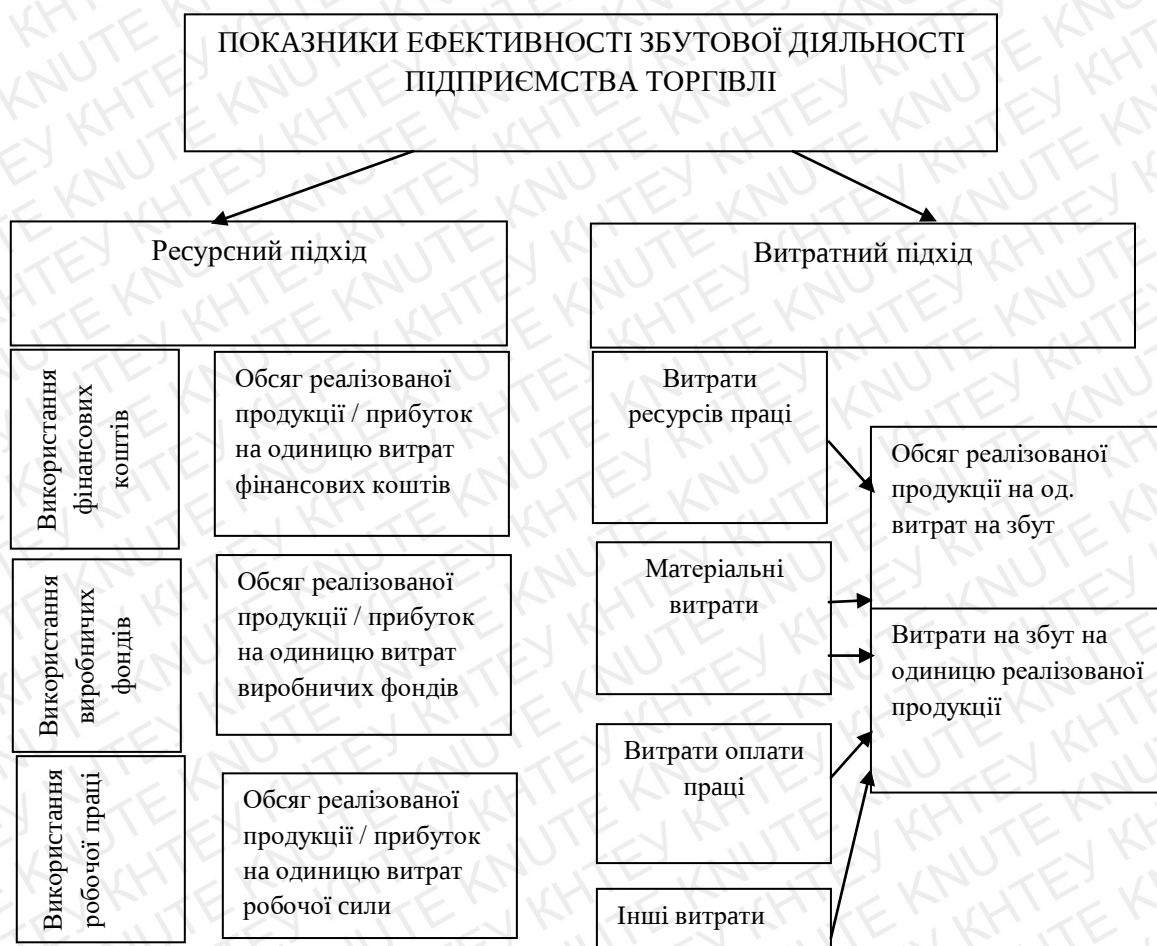


Рис. 1.3. Показники оцінки ефективності збутової діяльності підприємства за різними методологічними підходами

Джерело: узагальнено автором за [18]

Розрахунок загальної ефективності (продуктивності) збутової діяльності підприємства методологічно пов'язане, перш за все, з визначенням критеріїв і формуванням відповідної системи показників. Дотримуючись ресурсного підходу, при визначенні ефективності збутової діяльності, розрахунки проводяться з метою визначення ефективності діяльності відносно застосованих ресурсів підприємства. Оцінюючи збут при застосуванні витратного підходу, до розрахунків приймаються лише витрати підприємства на збутову діяльність.

При проведенні аналізу ефективності збутової діяльності, необхідно провести розрахунки не тільки основних показників, що нададуть можливість оцінити ефект збуту, але й інших показників, які не відображають саме ефект діяльності підприємства, але й не менш вагомі при оцінці діяльності підприємства. Тому до цієї групи показників, мають належати показники, які допоможуть оцінити ефективність зазначеної діяльності підприємства у динаміці. Дані показники, на наш погляд, теж характеризують ефективність збутової діяльності підприємства. Спираючись на досвід та позиції по даному питанню таких науковців як Сакун А.Ж. і Мороз О.В. та відповідно до власних досліджень вважаємо аналіз та оцінку розвитку даних показників вагомим елементом оцінки ефективності збуту.

Отже, показники, що використовуються при оцінці ефективності збутової діяльності підприємства, можна умовно поділити на такі групи: показники економічного ефекту та показники, що опосередковано характеризують ефективність збуту (рис. 1.8). На основі зазначених вище показників пропонуємо наступну послідовність розрахунку ефективності збутової діяльності підприємства, яка, до речі, передбачає розрахунок як основних, так і непрямих показників.

Розрахунок передбачає два етапи: перший етап передбачає розрахунок основних показників ефективності збутової діяльності підприємства, рис.1.4.

1. Розрахунок показників загальної оцінки ефективності господарської діяльності підприємства. До цієї групи належать оцінка загальних результатів

господарювання, ступінь використання матеріально-технічних і трудових ресурсів (робочої сили), віддачу довгострокових капітальних вкладень та рівень поточних витрат на виробництво і реалізацію продукції (надання послуг).

2. Розрахунок комплексного показника ефективності складових маркетингу підприємства. При цьому, на першому етапі розрахунку ефективності маркетингової системи збуту, доцільно проводити дослідження у напрямі від загальної оцінки ефективності діяльності підприємства — до визначення ступеня впливу окремих факторів маркетингового середовища підприємства.

Показники економічної ефективності збутової діяльності			
→	Групи показників	Показники, що опосередковано характеризують ефективність збуту	Показники економічного ефекту збутової діяльності
	Мета розрахунку	Визначити вплив окремих факторів на збутову діяльність підприємства	Одержати оцінку ефективності збуту
	Показники	Обсяги реалізації, доходу та прибутку, динаміка витрат, склад асортименту та динаміка цінової політики підприємства, витрати на рекламу тощо	Ефективність діяльності підприємства, маркетингу, збуту
	Методика розрахунку	$E = \text{результат} / \text{зусилля}$	Різноманітні

Рис. 1.4. Методологічна сутність розрахунку показників економічної ефективності збутової діяльності підприємств

Джерело: узагальнено автором за [3]

На другому етапі при формуванні системи показників ефективності виробництва та збуту продукції, виробничо-господарської та маркетингової діяльності підприємства, бажано дотримуватись наступних принципів: забезпечення взаємозв'язку критерій і системи конкретних показників ефективності виробництв; відображення ефективності використання усіх видів застосовуваних у виробництві ресурсів; важливість застосування показників ефективності в управлінні різними ланками виробництва на підприємстві;

виконання найбільш важливими показниками стимулюючої функції у процесі використання наявних резервів зростання ефективності виробництва, того чи іншого виду діяльності підприємств. В умовах розвитку ринкових відносин, коли необхідним є використання маркетингового підходу до управління всіма сферами діяльності підприємства, у тому числі збутом, доцільно систематично проводити комплексну оцінку ефективності управління системою збуту підприємства, що дозволить своєчасно виявити проблеми, розробити заходи щодо їх нівелювання та забезпечити ефективність її реалізації. У додатку В відображено схему оцінки ефективності управління системою збуту підприємства, яка відображає основні напрями аналізування (аналіз зовнішньої та внутрішньої ефективності збутової діяльності, оцінювання ефективності у розрізі складових оцінки).

Забезпечення ефективності управління маркетинговою збутовою політикою є однією з особливо важливих цілей у системі маркетинг-менеджменту. З огляду на те, що збут – невід’ємний і один з найголовніших елементів комплексу маркетингу, можна вважати, що ефективність діяльності підприємства в умовах ринкової економіки в цілому залежить насамперед від ефективності управління збутовою політикою.

Отже, 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. Показники (індикатори) оцінювання ефективності збутової політики підприємства можна згрупувати у такі групи, рис.1.10. Представлені на рисунку показники аналізу дозволяють комплексно оцінити ефективність управління системою збуту підприємства.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ»

2.1. Аналіз та оцінка результативності збутової діяльності на підприємстві

ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ», підприємство яке встигло отримати статус національного виробника та високо зарекомендувати себе як на внутрішньому ринку, так і за кордоном.

Виробничі потужності підприємства розташовані у Черкаській обл., Уманському р-ні, с. Берестівець. Основним напрямком діяльності компанії є переробка зернових культур. ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» є одним із лідерів по вирощуванню зернових та бобових культур. Підприємство тісно співпрацює з національними мережами та виробниками світового масштабу. Партнерами ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» є: «Велика Кишеня», «Сільпо» та «Фора», «Villa», «Ашан», «Метро», «Караван», «Рошен» та багато інших.

Основними завданнями діяльності ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» є одержання прибутку; ефективне використання власних та залучених коштів; задоволення потреб населення в його послугах (роботах, товарах); реалізації на основі отриманого доходу інтересів Товариства, а також економічних та соціальних інтересів трудового колективу; забезпечення споживчого ринку широким асортиментом продукції власного виробництва; забезпечення на основі отриманого прибутку інтересів акціонерів Товариства. Фрагмент організаційної структури ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» (рис.Г.1 Додатку Г).

Графічна інтерпретація реалізації функцій структурними підрозділами системи збуту представлена у додатку Г, рис. Г.2.

Застосування моделей в організації збутової діяльності створює умови для досягнення кращих результатів при проведенні логістичного розподілу - комплексу взаємопов'язаних функцій, що реалізуються в процесі розподілу

продукції між споживачами для задоволення платоспроможного попиту і підвищення рентабельності діяльності компанії.

Також зазначимо, що частиною системи збуту є управління продажами. Управління продажами товарів і послуг відносять до тих тем, які обговорюють на високому рівні управління компанією, що свідчить про важливу роль, яку відводять продажу в формуванні сприятливих відносин зі споживачами.

Управління продажами на підприємстві носить чільний характер, а вивчення можливостей вдосконалення цієї діяльності дозволить підприємствам підвищити ефективність своєї діяльності як за рахунок оптимізації поточних зусиль, спрямованих на пошук клієнтів і реалізацію продукції, так і за рахунок знаходження нових напрямків збуту.

Оптимізація каналів збуту дає позитивний ефект за рахунок зниження витрат на управління каналами. Продажі через дилерів або дистриб'юторів використовують більшість компаній, що розвивають свою присутність в регіонах. Великі можливості в організації ринку збуту відкриваються при використанні франчайзингової мережі. Максимальний контроль над регіональним ринком дає філіальна мережа

З метою дослідження ефективності збутової діяльності ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» необхідним є вирішення наступних завдань:

- 1) розкриття особливостей організації збутової діяльності;
- 2) оцінку експортних операцій підприємства;
- 3) розрахунок динаміки та структури витрат на стимулювання збуту;
- 4) оцінка показників ефективності збуту.

Перш ніж дослідити організацію збуту ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ», зазначимо, що досліджуване підприємство для збуту своєї продукції використовує в основному дилерську мережу, а також прямі канали продажу (рис. 2.1). Як бачимо, основним каналом збуту є мережа дилерів по всій Україні. Дилерську мережу як канал розподілу слід відрізняти від сукупності незалежних посередників, наявних практично у будь-якого підприємства. Продажі через групу незалежних роздрібних продавців слабо керовані і мають

низьку ефективність. Збільшення кількості таких дилерів призводить до конфліктів між ними (горизонтальний конфлікт) і між дилером і виробником (вертикальний конфлікт).



Рис. 2.1. Структура реалізації продукції ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» у 2015-2019 рр. за каналами збуту, %

Джерело: складено автором за даними внутрішньої документації підприємства

На сукупність незалежних дилерів, які зазвичай не вирізняються лояльністю до свого постачальника та мало піклуються про ефективність всього каналу в цілому, такі конфлікти мають руйнівний вплив.

Дилерська мережа ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» складається з самого підприємства-виробника, оптових і роздрібних посередників, що функціонують як одне ціле. Незалежні дилери укладають офіційну угоду з ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» для об'єднання своїх зусиль, щоб домогтися збільшення обсягів продажів, з одного боку, та економії коштів, з іншого боку, чого кожен учасник угоди не зміг би досягти окремо. ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ», в свою чергу, зобов'язується поставляти товар певної якості і в певні терміни, обумовлює якість монтажу і супутнього сервісу. Часто дилер (франчайзі) отримує право використовувати торгову марку виробника для реклами товару і зобов'язується піклуватися не лише про власний максимальний прибуток, а й про ефективну роботу всього каналу в цілому.

Проект створення нового та розвитку існуючого каналу розподілу ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» містить відповіді на наступні питання.

1. Аналіз необхідних споживачеві видів продукції та обслуговування.
2. Цілі і обмеження каналу розподілу.
3. Варіанти побудови каналів розподілу.
4. Типи посередників.
5. Кількість дилерів.
6. Повноваження дилерів.

Залежно від поставлених цілей фахівцями ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» здійснюється пошук торгових посередників. При цьому враховується принцип селективності, згідно з яким на певній території з даною цільовою групою повинна працювати обмежена кількість дилерів. В окремих випадках ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» надає дилеру ексклюзивні права на продаж продукції на певній території. Надаючи ексклюзивні права, ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» отримує, з одного боку, лояльного дилера і просування власної торгової марки, а з іншого боку частково втрачає контроль над просуванням власної продукції на території, яку обслуговує дилер.

ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» при роботі з дилерами враховує принцип селективності, згідно з яким на певній території з даною цільовою групою повинно працювати обмежена кількість дилерів. Критерії, які беруться до уваги при виборі роздрібного торгового партнера ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ», перераховані в табл. 2.1.

Для того, щоб дилерська мережа функціонувала найкращим чином, ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» постійно мотивує її учасників. ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» розробляє таку систему управління дилерською мережею, яка відповідає інтересам як дилера, так і виробника.

Основне завдання заходів, спрямованих на мотивацію і підвищення лояльності дилерів - переконати їх у надійності партнерських відносин, що дозволяють їм стабільно розвиватися і отримувати прибуток.

Таблиця 2.1

Критерії, які беруться до уваги ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» при виборі роздрібного торгового партнера

Критерії оцінки	Причини вибору
Організаційна структура системи збуту	Чим більше пунктів продажів і число зайнятих в збутовій мережі, тим вище потенціал дилера
Показники збуту за останні кілька років. Непрямим показником може служити кількість працівників в різні роки	Позитивна динаміка зростання обсягів продажів. Підприємства зі стажем роботи можуть забезпечити істотні обсяги вже на початку співробітництва
Збут якої продукції здійснює дилер?	Продукція конкурентів: іноді можна довірити збут своєї продукції. Взаємодоповнююча продукція: переважно. Вироби високої якості: чим вища якість реалізованих дилером виробів, тим більше йому можна довіряти
Схильність до демпінгу	Низька торговельна націнка може свідчити про низьку кваліфікацію збутового персоналу
Загальна кількість товарів, що продаються у різних виробників	Якщо таких товарів багато, необхідно впевнитися, чи буде товару надано належну увагу
Репутація дилерів на ринку	Варто судити лише з власного досвіду. Позитивним фактором є помірна агресивність і прагнення до лідерства в своїй галузі бізнесу
Фінансові аспекти	Великі фінансові можливості і стійке фінансове становище – запорука стабільної роботи з постачальником. Сезонний характер продажів не настільки болісно відбивається на структурі дилера
Охоплення ринку в географічному плані і цільові групи	Чим більше і глибше охоплення ринку, тим краще. Слід, однак, уникати дублювання і конфліктів між дилерами
Рівень компетенції комерційній сфері	Бажана наявність персоналу, підготовленого в галузі знань в бізнесу. Документообіг в управлінській і виробничій сфері, маркетингові дослідження, ведення клієнтської бази служать показником зрілості фірми
Наявність зв'язків, які дозволяють отримати доступ до обсягів	Додаткові можливості продажів

Джерело: складено автором за даними внутрішньої документації підприємства

Управління дилерською мережею ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» організовує таким чином, щоб досягти наступного.

1. Виховувати у торгових посередників почуття лояльності до постачальника.
2. Забезпечувати відповідну винагороду.
3. Навчати дилерів.

4. Оцінювати відповідність обслуговування прийнятим стандартам.
5. Підтримувати ефективну систему зв'язку з кожним дилером.

Для того, щоб забезпечити ставлення довіри з боку дилера, керівництво ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» прагне, щоб у нього ніколи не виникало відчуття тимчасовості зв'язку з підприємством-виробником. У підприємства, яке на протязі всієї своєї діяльності демонструвало справедливе і розумне ставлення до посередників, більше шансів домогтися лояльності з боку потенційних дилерів.

Для стимулювання дилерів використовується система оплати. Основою доходу дилера є дилерська знижка від роздрібної ціни, що встановлюється ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ». Додатково використовуються економічні методи стимулювання збуту: знижки за негайний платіж, відстрочка платежу, кредит, премії за високі показники, доставка продукції транспортом виробника.

Міцний зв'язок між ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» і його збутовою мережею є однією з основних умов успішної діяльності. Коли посередники розкидані по широкому регіону, є ймовірність, що робота з маркетингу перетвориться в набір неузгоджених дій. У відносинах між ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» і дилером основний упор робиться на цінову політику, умови купівлі-продажу, умови оплати, структуру послуг (монтаж, гарантія), уніфікацію стандартних процедур (виробник надає дилерські версії зразків одягу за товарними групами, зразки листів вимірів). Методи співпраці всередині дилерської мережі ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» викладені в табл. 2.2. Таким чином, можна зауважити, що ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» для збуту продукції використовує дилерську мережу, на створення та розвиток якої спрямовує основні зусилля щодо удосконалення збутової політики. Окрім дилерської мережі, підприємство також здійснює прямі продажі, проте вони мають певні особливості в рамках досліджуваного підприємства: прямі продажі займають невелику частку продажів порівняно з дилерською мережею, а обсяги прямих продажів зменшуються протягом останніх років.

Таблиця 2.2

**Методи співпраці всередині дилерської мережі
ТОВ «АГРАРІЙ УМАНЩИНИ»**

Фактор	Дії виробника	Дії дилера
Надання нового товару (НТ)	Маркетингові дослідження перед введенням НТ; рекламна підтримка НТ; спільні з дилером акції по стимулюванню збуту НТ; навчання персоналу дилера аргументації продажів НТ	Надання покупцям повної інформації про переваги НТ; розміщення зразків в кращих місцях; акцентування уваги клієнтів на НТ; спільні з дилером акції зі стимулювання збуту НТ; допомога в пробному експерименті
Поставки	Оперативне прийняття і обробка замовлення; дотримання встановлених термінів	Надання відповідного часу для виконання замовлення; негайна перевірка відповідності поставки
Документообіг	Розробка уніфікованої системи документообігу для всієї дилерської мережі; надання дилерської версії програми по розрахунку вартості продукції	Дотримання стандартів документообігу; використання програми, наданої виробником
Маркетингові дослідження	Надання дилеру актуальної інформації про замовлення, об'єкти тощо	Надання виробнику даних про тенденції попиту, ефективність реклами і т.п.
Просування продукції	Навчання торгового персоналу; програма стимулювання дилерів; розробка рекламних компаній і PR-акцій	Кваліфікований персонал; участь у спільних програмах; створення сприятливої інформації про виробника і його продукцію
Фінансування	Ліберальні фінансові умови	Дотримання фінансових умов
Якість продукції	Відповідність продукції стандартам і договірним умовам; дотримання гарантійних зобов'язань	Висока якість; натуральна сировина; своєчасна і кваліфікована обробка рекламаций
Контроль каналу розподілу	Спільне планування діяльності та прийняття рішень	

Джерело: складено автором за даними внутрішньої документації підприємства

Рішення керівництвом підприємства про розвиток дилерської мережі було прийнято з наступних причин:

- швидкий розвиток - покриття по всій країні можна отримати за короткий проміжок часу порівняно з прямими продажами;
- скорочення витрат - не потрібні зайві витрати на персонал, регіональні офіси і просування;
- доступ до відсутніх ресурсів - включно з офісами, фінансами, співробітниками, доступ до потенційних клієнтів.

Також зазначимо, що підприємство в першу чергу у своїй збутовій діяльності орієнтується на задоволення потреб внутрішнього ринку, проте також експортує вироблену продукцію до інших країн. В таблиці 2.3 наведено обсяг та структура товарів, експортованих підприємством, в розрізі їх видів.

Таблиця 2.3

**Структура експортованої продукції
ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» у 2015-2019 рр.**

Показники	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Величина експорту, тис. грн.</i>					
Зернові культури	191195	297091	489523	451361	957175
Бобові культури	63350	96001	178472	136125	298956
Коренеплоди та бульбоплоди	91209	145421	279436	375622	765105
Олійні культури	35873	29539	72409	60386	37040
РАЗОМ	381627	568052	1019839	1023494	2058276
<i>Структура експорту, %</i>					
Зернові культури	50,1	52,3	48,0	44,1	46,5
Бобові культури	16,6	16,9	17,5	13,3	14,5
Коренеплоди та бульбоплоди	23,9	25,6	27,4	36,7	37,2
Олійні культури	9,4	5,2	7,1	5,9	1,8
РАЗОМ	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: складено автором за даними внутрішньої документації підприємства

З таблиці бачимо, що найбільше продукції експортувалось у 2019 р., адже величина експорту зростає щороку. Також варто звернути увагу на те, що у 2019 р. компанія вдвічі збільшила обсяги експорту. Також зазначимо, що найбільша частка експорту припадала на зернові культури.

Далі проаналізуємо, які країни є основними імпортерами продукції ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» (табл. 2.4). З таблиці бачимо, що найбільше продукції компанія експортує до Німеччини, Польщі, Молдови та Угорщини, а у 2019 р. - до Бразилії. Це обумовлено тим, що компанія повністю покриває своєю продукцією Молдову.

Також компанія є основним виробником коренеплодів в Угорщині. Також компанія є базовою фабрикою для низки продуктів на основі зернових. Компанія продає насіння кукурудзи ФАО 200 -250 до Польщі та балтійських країн, а насіння сої «Святкова» - до Бразилії.

Таблиця 2.4

**Географічна структура експорту ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» у
2015-2019 рр., %**

Країни	Роки					Абсолютне відхилення			
	2015	2016	2017	2018	2019	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Молдова	12,6	13,1	12,8	12,9	13,1	0,5	-0,3	0,1	0,2
Угорщина	11,9	12,2	12,6	12,1	12,4	0,3	0,4	-0,5	0,3
Польща	13,5	13,9	13,7	14,0	14,2	0,4	-0,2	0,3	0,2
Німеччина	14,0	14,2	14,1	14,3	14,3	0,2	-0,1	0,2	0,0
Бразилія	10,1	10,4	11,0	11,0	16,2	0,3	0,6	0,0	5,2
Латвія	9,4	9,3	9,5	9,7	9,2	-0,1	0,2	0,2	-0,5
Литва	8,2	8,6	8,3	8,5	8,7	0,4	-0,3	0,2	0,2
Естонія	8,1	8,3	8,7	8,4	7,9	0,2	0,4	-0,3	-0,5
Інші країни	12,2	10,0	9,3	9,1	4,0	-2,2	-0,7	-0,2	-5,1

Джерело: складено автором за даними внутрішньої документації підприємства

Що стосується стимулювання збуту, ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» використовує рекламні засоби, щоб якомога більше охопити цільову аудиторію та стимулювати споживача до покупки (Додаток Д).

З таблиці бачимо, що загальні витрати на рекламу зростали у 2016 та 2018-2019 рр., а найвищий темп зростання їх величини спостерігався у 2019 р.

Витрати на зовнішню рекламу зросли у 2017-2019 рр. за рахунок збільшення витрат на встановлення біл-бордів та сіті-лїтів (у 2018-2019 рр.), на оформлення торгових точок (у 2017-2019 рр., а також витрат на рекламу, що розміщується на транспорті (муніципальний транспорт у найбільших містах країни - обласних центрах) - зростання відбулось у 2016 та 2018-2019 рр.

Зростання витрат на рекламу у ЗМІ у 2016-2019 рр. відбулось під впливом збільшення величини витрат на рекламу на радіо (у 2016-2017 та 2019 рр.) та на телебаченні (у 2016-2019 рр.).

Також підприємство організовує різноманітні рекламні заходи з метою привернення уваги потенційних споживачів до власної продукції: проведення акцій, розіграшів, дегустацій, участь у виставках та ярмарках тощо. Величина цих витрат зросла у 2016 та 2018-2019 рр.

Витрати на рекламу в Інтернеті зросла у 2016 та 2018-2019 рр. та передбачала розміщення рекламних роликів у YouTube, в соцмережах, а також розміщення інформації про компанію на спеціалізованих сайтах.

Витрати на просування бренду компанії та покращання її іміджу зменшились у 2019 р., що є негативним моментом, адже ця стаття витрат спрямована на збільшення впізнаваності компанії серед усіх цільових аудиторій. Виробництво рекламної продукції зросло у 2016 та 2018-2019 рр.

Зазначимо, що в структурі витрат на рекламу найбільша частка припадала на зовнішню рекламу (Дод. Е). Отже, найбільше підприємство витрачає коштів на зовнішню рекламу, а найменше - на брендингу, що негативно позначається на іміджі компанії.

З метою аналізу ефективності збутової діяльності ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» у 2015-2019 рр. побудуємо таблицю (Дод.Ж). З таблиці бачимо, що обсяг реалізованої продукції на одиницю витрат на збут зменшився у 2018-2019 рр., що є негативним моментом та свідчить про зниження ефективності витрат на збут. Далі проаналізуємо ефективність збуту продукції компанії за показником залишку продукції (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Аналіз ефективності збутової діяльності ТОВ «АГРАРІЇ
УМАНЩИНИ» за величиною залишків продукції у 2015-2019 рр., тис.
грн.**

Показники	Роки					Відхилення			
	2015	2016	2017	2018	2019	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Обсяг виробництва	1174277	1623908	2781569	2739402	2760793	449631	1157661	-42167	21391
Обсяг реалізованої продукції	1174228	1622957	2781122	2735292	2759296	448729	1158165	-45830	24004
Рівень відповідності, %	0,99996	0,99941	0,99984	0,99850	0,99946	-0,00054	0,000425	-0,00134	0,000958
Середні залишки нереалізованої продукції	49	951	447	4110	1497	902	-504	3663	-2613

Джерело: розраховано автором за даними бухгалтерської звітності підприємства

З таблиці бачимо, що рівень відповідності, який характеризує ефективність збуту продукції, зменшився у 2016 та 2018 рр., що було зумовлено зростанням залишків готової продукції на складах компанії.

Проте у 2017 та 2019 рр. він зріс, що свідчить про зростання ефективності збутової діяльності.

Далі проаналізуємо показники стану та ефективності використання активів підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Аналіз показників стану та ефективності використання активів
ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» у 2015-2019 рр.**

Показники	Роки					Абсолютне відхилення			
	2015	2016	2017	2018	2019	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Коефіцієнт відновлення	0,03	0,02	0,25	0,15	0,13	-0,01	0,23	-0,1	-0,02
Коефіцієнт вибуття	0,03	0,10	0,02	0,15	0,11	0,07	-0,08	0,13	-0,04
Коефіцієнт зносу	0,45	0,48	0,55	0,48	0,50	0,03	0,07	-0,07	0,02
Фондовіддача	3,60	5,03	9,35	8,03	6,79	1,43	4,32	-1,32	-1,24
Фондомісткість	0,28	0,20	0,11	0,12	0,15	-0,08	-0,09	0,02	0,02
Фондоозброєність	591,49	573,33	539,08	642,23	701,14	-18,16	-34,25	103,14	58,92
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	5,45	5,80	4,48	2,79	2,64	0,35	-1,32	-1,69	-0,15
Тривалість одного обороту оборотних засобів	66,07	62,11	80,44	129,01	136,39	-3,96	18,33	48,58	7,38

Джерело: розраховано автором за даними бухгалтерської звітності підприємства

З таблиці бачимо, що коефіцієнт відновлення основних засобів підприємства зріс лише у 2017 р., а його значення було невеликим для повноцінного відновлення основних засобів та підвищення ефективності виробничого процесу. Відповідно, коефіцієнт вибуття зростав у 2016 та 2018 рр., а коефіцієнт зносу - у 2016-2017 та 2019 рр. Це свідчить про недостатнє оновлення основних засобів.

Також зазначимо, що фондовіддача основних засобів збільшувалась у 2016-2017 рр., проте негативним є зменшення її величини у 2018-2019 рр., що свідчить про зменшення чистого доходу від реалізації продукції, що припадав на одиницю вартості основних засобів - цю тенденцію підтверджує зростання величини фондомісткості у 2018-2019 рр. Проте позитивним є збільшення фондоозброєності праці на підприємстві у 2018-2019 рр.

Таблиця 2.7

Аналіз впливу збутової діяльності ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» на формування його фінансових результатів у 2015-2019 рр., тис. грн.

Показники	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	978530	1352505	2317817	2274432	2300601
Валовий прибуток	67610	100227	440776	333144	201807
Фінансовий результат від операційної діяльності	42446	15137	352754	302523	155054
Фінансовий результат до оподаткування	36344	27	330984	286096	133027
Чистий фінансовий результат	28076	22	271407	234599	109082
Валовий прибуток (збиток) / Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	0,069	0,074	0,190	0,146	0,088
Фінансовий результат від операційної діяльності / Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	0,043	0,011	0,152	0,133	0,067
Фінансовий результат до оподаткування / Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	0,037	0,000	0,143	0,126	0,058
Чистий фінансовий результат / Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	0,029	0,000	0,117	0,103	0,047

Джерело: розраховано автором за даними бухгалтерської звітності підприємства

Також відмітимо, що коефіцієнт оборотності оборотних засобів зменшився у 2017-2019 рр., адже тривалість 1 їх обороту зросла, що є негативним моментом щодо ефективності використання основних засобів.

Також проаналізуємо вплив збутової діяльності підприємства на формування його фінансових результатів (табл. 2.7).

Отже, динаміка показників маржі фінансових результатів у відсотках до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції наступна: спостерігається зниження показників маржі за всіма позиціями у 2016 та 2018-2019 рр. Така динаміка показників маржі загалом є свідченням зниження якості одержаних фінансових результатів підприємства.

2.2. Визначення ключових проблем управління збутовою діяльністю на підприємстві

Для ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» стратегічною альтернативою є зростання. Стратегія росту здійснюється шляхом значного щорічного підвищення рівня короткострокових і довгострокових цілей над рівнем показників попереднього року.

Щоб комплексно оцінити і розглянути усі недоліки і переваги в системі управління збутовою діяльністю ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ», розглянемо переваги і недоліки елементів системи менеджменту на підприємстві (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Недоліки і переваги в системі управління ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ»

Чинник	Переваги	Недоліки
Маркетинг		
Якість реклами	Рекламна діяльність організації здійснюється грамотно. Організація часто виступає спонсором та партнером у проведенні різних заходів.	Відсутність реклами на місцевому телебаченні.
Якість надання послуг	Якість послуг, що надаються є високою	-
Система збуту	Організація співпрацює з потенційними клієнтами через прямий збут своїх продуктів та послуг	Організація не бере участі у кластерах
Асортимент послуг	Широкий асортимент послуг	Немає підписаних договорів з фірмами, що надають пропоновані послуги, відповідно, присутній ризик неможливості надати деякі з послуг в момент, коли гість потребуватиме її.
Кадри		
Кваліфікація робітників	Високий рівень кваліфікацій, обізнаність працівників у роботі, яку вони виконують	Не всі працівники володіють іноземними мовами. Відсутність тренінгів.
Кадрова політика	Існує чітка політики щодо кадрів.	-
Мотиваційна політика	Працівникам надаються премії, за перевиконання планів, продаж певних послуг	Не завжди справедливі штрафи
Плинність кадрів	На підприємстві практично відсутня плинність кадрів	-

Джерело: сформовано за даними внутрішньої документації підприємства

З таблиці 2.8 бачимо, що в системі менеджменту на підприємстві немає суттєвих недоліків. Слід відзначити, що рівень діяльності підрозділів досліджуваної організації є досить високим, недоліки діяльності є незначними. Враховуючи результати діяльності підприємства, і напрацьовану клієнтську базу, можна зробити висновки, що невисокі ціни на послуги організації є перевагою.

Ефективність діяльності ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» виступає одним із головних критеріїв його конкурентоспроможності та основою забезпечення сталого економічного зростання.

Так, на основі отриманих результатів комплексного аналізу діяльності ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» за останні 3 року, а також шляхом експертного опитування керівників і спеціалістів організації було виявлено проблеми, які перешкоджають ефективному розвитку підприємства (табл. 2.9).

Так, відповідно до вищенаведених проблем, які перешкоджають успішній діяльності ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» на ринку, слід провести структурування вище виявлених проблем. Для досягнення підприємством ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» високого рівня ефективності й конкурентоспроможності необхідно вдосконалити систему сучасного менеджменту.

В умовах ринкової економіки чистий прибуток є основою економічного та соціального розвитку підприємства. Постійне збільшення чистого прибутку – це стає джерело фінансування розвитку виробництва (реінвестування прибутку), виплати дивідендів, створення резервних фондів, задоволення соціальних і матеріальних потреб працівників підприємства, благодійної діяльності. При оцінці ефективності збуту продукції особливої ваги набувають показники загальної ефективності діяльності підприємства, до групи оціночних параметрів слід віднести: обсяги реалізації, доходу та прибутку, динаміка витрат, структури асортименту та динаміка стану цінової політики підприємства, витрати на рекламу тощо.

Каталог проблем і їх характеристики уТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ»

Найменування проблеми	Характеристика проблеми	Показники, зміни, які свідчать про розвиток проблеми
1. Неефективна політика мотивації персоналу	1. Час існування – 3 р.; 2. Сфера виникнення – внутрішнє середовище; 3. Керованість проблеми – внутрішнє втручання; 4. Значення для підприємства – вище середнього.	1. В заробітній платі працівників переважає частка основної заробітної плати, натомість на підприємстві спостерігаємо надзвичайно малий преміальний фонд. 2. На підприємстві відсутні надбавки персоналу за інтенсивність роботи, що негативно впливає на продуктивність працівників.
2. Назначне збільшення доходів від реалізації послуг підприємства	1. Час існування – 2 р.; 2. Сфера виникнення – внутрішнє середовище; 3. Керованість проблеми – внутрішнє втручання; 4. Значення для підприємства – високе.	1. Незначне збільшення обсягу наданих послуг. 2. Відсутність заохочень для придбання послуг – немає знижок та рекламних кампаній для залучення потенційних клієнтів.
3. Відсутність інновацій в діяльності підприємства	1. Час існування – 2 р.; 2. Сфера виникнення – внутрішнє та зовнішнє середовище; 3. Керованість проблеми – внутрішнє та зовнішнє втручання; 4. Значення для підприємства – вище середнього.	1. Відсутність системного підходу та єдиної науково-технологічної методики формування інновацій. 2. Недостатня підтримка діяльності підприємства з боку інвесторів.
4. Недостатньо розвинена збутова політика підприємства	1. Час існування – 2 р.; 2. Сфера виникнення – внутрішнє та зовнішнє середовище; 3. Керованість проблеми – внутрішнє та зовнішнє втручання; 4. Значення для підприємства – вище середнього.	1. Немає чітко сформованої збутової діяльності. 2. Відсутність офісів по всіх районах України.
5. Проблеми організації праці	1. Час існування – 3 р.; 2. Сфера виникнення – внутрішнє середовище; 3. Керованість проблеми – внутрішнє втручання; 4. Значення для підприємства – вище середнього.	1. Не дотримуються нормального режиму праці. 2. Немає кімнати для відпочинку. 3. Коефіцієнт обороту зі звільнення кадрів виходить за межі норми, що говорить про неефективну систему управління персоналом.

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Також, чистий прибуток – найважливіший показник для оцінювання виробничої та фінансової діяльності підприємств, оскільки відбиває ступінь його активності та фінансового благополуччя, а також ефективність менеджменту. Проведені розрахунки засвідчили зниження ефективності збутової діяльності ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» у 2016 та 2018-2019 рр., що зумовлено наступним:

- зростання витрат на збут та зменшення чистого доходу від реалізації продукції на одиницю витрат на збут;
- зменшення витрат на брендинг, що негативно позначається на іміджі підприємства;
- неефективне використання можливостей Інтернету для збільшення продажів продукції, зокрема - відсутність можливості купувати продукцію онлайн, а також неефективне використання можливостей соцмереж (наприклад, у Facebook офіційна сторінка компанії не наповнюється з 14 січня цього року, що свідчить про невикористання можливостей цього майданчика).

Таким чином, доречно сформулювати та обґрунтувати перспективні напрями розвитку управління збутовою діяльністю ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ».

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ»

3.1. Розробка плану управління збутовою діяльністю на підприємстві

В даний час більшість підприємств приділяють недостатньо уваги плануванню, та розробці стратегії, як складової частини загальної стратегії організації. Проте відомо, що формування плану дає можливість підприємству більш ефективно розподіляти функціональні завдання, максимально адаптуватися до зовнішнього середовища, забезпечує координацію стратегічних дій для визначення сильних і слабких сторін підприємства з метою досягнення його ефективної роботи.

Також у попередньому розділі дослідження нами було зазначено, що зниження ефективності збутової діяльності підприємства обумовлено значними залишками готової продукції (рис. 3.1).

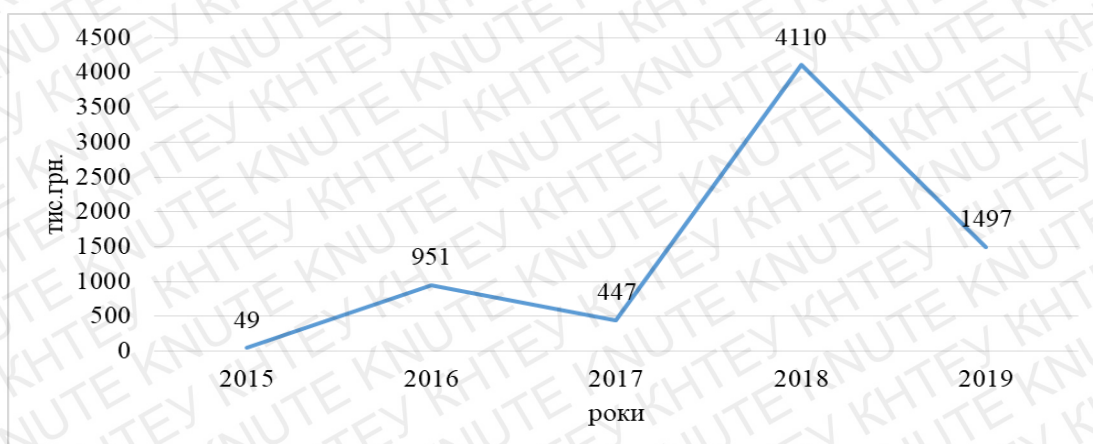


Рис. 3.1. Залишки готової продукції ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» у 2015-2019 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором за даними бухгалтерської звітності підприємства

Тому, з метою реалізації залишків продукції необхідно здійснювати вихід на нові ринки збуту, адже внутрішній ринок наповнений продукцією

оптимально. Отже, ми пропонуємо наступні рекомендації щодо зменшення витрат на збут для ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ», табл.3.1.

Таблиця 3.1.

План управління збутовою діяльністю ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ»

№	Напрямок управління збутовою діяльністю	Особливості впровадження
1	Зменшення витрат на виготовлення рекламної продукції	рекламна продукція, яка виготовляється підприємством, розповсюджується не повністю (залишки складають близько 17%), варто скоротити ці витрати, адже рекламна продукція, виготовлена на рік, наступного року втрачає свою актуальність (змінюються ціни, асортимент, з'являються нові акційні пропозиції та нові види продукції). Також рекламну продукцію варто розповсюджувати у чітко визначених місцях - в магазинах, які реалізують продукти харчування, в закладах громадського харчування та ін., тобто ця продукція має здійснювати цілеспрямований вплив на цільового споживача;
2	Телефонні, канцелярські та поштові витрати	варто зменшити, встановивши ліміт на такі витрати для кожного структурного підрозділу: виділяти встановлений бюджет на такі витрати.
3	Дослідження ринків збуту здійснюється як працівниками підприємства, так і сторонніми підрядними організаціями	варто зазначити, що в структурі відділу маркетингу та збуту ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» передбачено працівника, який здійснює такі дослідження. Проте, у зв'язку з неефективною організацією роботи цього відділу, даний працівник виконує обов'язки менеджера зі збуту, а його обов'язки перекладаються на сторонні організації. Тому, на нашу думку, варто зменшити витрати на такі дослідження іншими організаціями, адже підприємство має власного фахівця для таких досліджень.
4	Формування комплексної системи торговельного обслуговування	приймання реклаमाцій та побажань від клієнтів. Реалізація даного напрямку істотно підвищить рівень прихильності клієнтів до підприємства
5	Розробка раціональної асортиментної політики	що враховуватиме сезонні коливання, прогнозування обсягів попиту та ін
6	Удосконалювання методів стимулювання збуту	Шляхом проведення сезонних акцій, розпродажів, дисконтних знижок, тощо
7	Впровадження та удосконалювання сучасних прогресивних методів продажу товарів	варто впровадити продаж товарів по каталогах, зразках, удосконалювати оформлення замовлень через Інтернет
8	Впровадження прогресивних форм організації та стимулювання праці працівників підприємства	шляхом введення залежності зарплати від загального результату діяльності підприємства, тобто прибутку

Джерело: розроблено автором

Проте вихід на нові ринки збуту передбачає значні витрати, тому досліджуваному підприємству рекомендовано охопити нові сегменти тих ринків, на яких воно вже здійснює експорт продукції.

Так, було зазначено, що ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» збільшили експорт коренеплодів до Бразилії, і у майбутньому планує ще його збільшувати. Проте ми рекомендуємо підприємству також експортувати зернові, які користуються надзвичайним попитом на всіх ринках збуту, а також бобові культури.

Отже, ми запропонували шляхи зниження витрат ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ», які, на нашу думку, здатні зменшити їх та оптимізувати систему управління витратами підприємства.

Для оцінки привабливості бренду ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» використовується модель С. Анхольта (в рамках дослідження Nation Brands Index), що формується шляхом опитування, є критеріальною базою для порівняння та оцінки брендів і використовується для максимального задоволення потреб та інтересів цільових аудиторій. У межах критеріїв виділяють показники, за якими проводять оцінку бренду ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ». Показник бренду – це середнє арифметичне його складових, адже вони є рівнозначними.

Для оцінки існуючого бренду ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» на основі індексу С. Анхольта береться до уваги відношення до ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» його членів та клієнтів, експертів відповідних компаній та статистичні дані.

На схемі (рис. 3.2) поданий інтегральний індекс бренду ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ», отриманий як середнє арифметичне від його показників.

Так, за результатами опитування можна зробити висновок, що відповідність бренду ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» інтересам цільових груп є вищою за середній рівень ($I = 0,86$). Для того, щоб збільшити прихильність до бренду, потрібно розробити таку стратегію, у результаті якої клієнти б чітко

ідентифікували ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» з-поміж інших та надавали йому перевагу.

Асортимент продукції ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» Доступність торгових точок	Ритм 0,88	Глобальне значення 0,86 БРЕНД 0,86	Потенціал 0,90
	Клієнти 0,85	Умови продажу 0,87	Діяльність 0,82
Ставлення клієнтів та постачальників до діяльності ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ»	Якість продукції ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ»		Задоволення потреб клієнтів, що користуються продукцією ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ»

Рис. 3.2. Інтегральний індекс бренду ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ»
Джерело: складено автором

Тобто потрібно на основі аналізу існуючих асоціацій споживачів із ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» обрати найсильніші їхні групи та визначити як основу (у поєднанні з результатами аналізу відповідності внутрішнього середовища зовнішньому) стратегії створення бренду.

Проте підприємство понесе додаткові витрати, обумовлені необхідністю здійснення аналізу нових ринкових сегментів. Нижче ми здійснимо обґрунтування доцільності даного заходу.

Для впровадження заходів зі зниження витрат на збут не потрібно додаткових витрат - необхідне створення ревізійної комісії, яка буде здійснювати:

- аудит витрат на збут;
- виявлення непродуктивних витрат;
- пошук шляхів зниження витрат;
- аналіз ефективності зниження витрат.

Дана комісія формується з працівників підприємства та не потребує додаткової оплати праці.

За результатами аналізу, проведеного у попередньому розділі, ми дійшли висновку, що питанням формування та позиціонування бренду ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» приділяється увага, і розрахунки показали, що відповідність бренду компанії інтересам цільових груп є вищою за середній рівень, проте меншою за одиницю, що свідчить про наявність резервів для збільшення значення цього показника.

На нашу думку, компанії варто використовувати модель 4D брендингу, розробленою шведським фахівцем Томасом Гедом, який працював у рекламному агентстві Grey Advertising International в якості автора текстів, креативного директора і директора зі стратегічного розвитку брендів, і запропонував модель чотиривимірної моделі бренду, яку описав у книзі «4D брендинг: ламаючи корпоративний код сіткової економіки». На його думку, сильний бренд можна представити у вигляді розумового поля бренду, яке існує в чотирьох вимірах:

1. Функціональний вимір описує унікальні характеристики товару або послуги, а також сприйняття їхньої корисності, яка асоціюється з брендом. Все, що має відношення до фізичної якості, смаку, стилю як такого, і ефективності, потрапляє до функціональної категорії. Значення функціонального виміру також залежить від положення бренду на кривій його життєвого циклу. Функціональний вимір описує унікальні характеристики продукту чи послуги, зумовлені сприйняттям корисності продукту, що асоціюється з брендом.

2. Соціальний вимір стосується здатності ідентифікувати себе з певною суспільною групою. Цей вимір відображає відносини між покупцями і тією суспільною групою, до якої вони хочуть належати. У соціальному вимірі торговий знак, або логотип сам по собі перетворюється в символ секти, який в ідеалі створює бренд, майже як державний прапор. З точки зору соціального виміру, бренд часто створює навколо себе культ, стає знаком соціальної

відмінності або «реквізитом» у побутовій п'есі індивідуума. Соціальний вимір має справу з досвідом споживача як користувача; показує споживачеві можливість ідентифікувати себе як члена певної суспільної групи.

3. Ментальний вимір відображає самосприйняття і самоідентичність споживачів, а також їхню готовність до змін і вироблення нових уявлень про самого себе. Соціальний вимір добре відображає відносини між покупцями і тією громадською групою, до якої вони хочуть належати. Бренд виступає як могутній розпізнавальний засіб в очах інших людей. Ментальний вимір – це вплив на людей, формування нової цінності у свідомості споживачів, обумовленої здатністю підтримки інших людей.

4. Духовний вимір стосується більшої системи, частиною якої є бренд, споживач і його соціальне оточення. Цей вимір відображає сприйняття глобальної або локальної відповідальності. Духовна зміна узагальнює цінності, які стоять за брендом, і цілеспрямовано звертається до самої суті переконань споживачів, налаштовуючи їх на локальну або глобальну відповідальність.

Для розробки коду потрібно використовувати одну або кілька полів бренду як інструмент діагностики для визначення нових видів діяльності або функцій, що виділяються в самостійні підрозділи, а також в якості випробувального стенду для їх тестування. Розвиток усіх чотирьох вимірів бренду забезпечує його унікальне місце у свідомості споживачів і силу купівельної прихильності. Найпростіше пояснити 4D на прикладі персонального образу, де *функціональний* — це спроможність бути корисним для інших, *соціальний* — здатність взаємодіяти з іншими людьми, *ментальний* — здатність допомагати змінюватися, перед цим змінивши себе, *духовний* — спроможність підтримувати духовний зв'язок з усією сукупністю життєвих проявів і брати на себе відповідальність за зовнішню зміну.

Використовуючи методику «4D-брендингу», в розрізі кожного з вимірів побудуємо розумове поле бренда ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ», яке відображає найбільш загальне уявлення споживачів (рис. 3.3).

Функціональний вимір Продукція, яку реалізовує ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ», відрізняються високою якістю, професіоналізмом та компетенцією працівників. Ця продукція мають відмінні властивості та прийнятну для мене ціну		
Соціальний вимір Надавати перевагу продукції ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» – отже, мати гарний смак, слідкувати за останніми тенденціями. Люди розуміють і цінують те, що ми знаємо, що таке якість продукції та їх значення в розвитку та позиціонуванні підприємства, що прагне до постійного розвитку	РОЗУМОВЕ ПОЛЕ БРЕНДУ ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ»	Ментальний вимір Я поважаю себе за свій вибір загально визнаної якості продукції ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ». Купуючи дану продукцію, у мене покращується настрій та підвищується самооцінка та самоповага, оскільки моє підприємство реалізує лише високоякісну продукцію ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ»
Духовний вимір ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» активно займається благодійністю, дбає про клієнта (і про мене в тому числі) і продає різноманітну продукцію відповідно до потреб і запитів своїх клієнтів		

Рис. 3.3. Розумове поле бренда ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» за методикою «4D-брендингу»

Джерело: складено автором

Таким чином, побудоване розумове поле бренда ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» за методикою «4D-брендингу» дозволяє зробити висновки про міру задоволення клієнта продукцією та супутніми послугами підприємства,

про ступінь його самоідентичності й самосприйняття, а також про ставлення до підприємства з позицій оцінки ставлення його до інтересів клієнта.

Отже, в умовах жорсткої конкуренції перед ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» постає складне завдання: як утримати свої позиції на внутрішньому та міжнародному ринках й зберегти ефективність своєї діяльності. Вирішити завдання ідентифікації та аналізу позицій бренду на ринку, а також ставлення до нього споживача й були покликані проаналізовані нами наукові підходи «4D-брендингу».

Побудоване розумове поле бренду ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» на основі моделі Т. Геда «4D-брендингу» може бути гарною інформативною базою для підприємства стосовно ставлення клієнтів до його продукції та діяльності на ринку, а тому і можливістю управляти збутовою ліяльністю..

Перш ніж впроваджувати ті чи інші заходи, варто здійснити оцінку їх економічної ефективності. Використання методики «4D-брендингу» для просування бренду ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» вимагає певних витрат, а саме – використання послуг сторонньої організації з метою розробки нею розумового поля бренду та подальшого використання методики.

Для цього фахівці маркетингового агентства повинні не лише створити розумове поле бренду, але й розробити шляхи та напрямки розвитку бренду ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» відповідно до даної методики та провести навчання персоналу.

На нашу думку, використання методики «4D-брендингу» дозволить ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» збільшити кількість клієнтів та покращити показники фінансово-господарської діяльності. Внаслідок вдосконалення просування бренду в мережі Інтернет ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» за оцінками аналітиків повинне збільшити величину валового прибутку близько 9%. Проте підприємство понесе додаткові витрати, пов'язані з: оплатою за створення банера; оплатою за розміщення свого банера; введенням додаткової штатної одиниці для створення та підтримки зворотного зв'язку з клієнтами.

3.2. Прогнозна оцінка результатів впровадження заходів щодо удосконалення управління збутовою діяльністю на підприємстві

З метою зростання ефективності збутової діяльності підприємства було запропоновано наступне: зменшення витрат на виготовлення рекламної продукції, удосконалення брендингу та вихід на нові сегменти ринку Бразилії з метою реалізації залишків готової продукції. При розрахунку витрат на впровадження запропонованих заходів зазначено, що для впровадження заходів зі зниження витрат на збут не потрібно додаткових витрат - необхідне створення ревізійної комісії, яка буде здійснювати аудит витрат на збут; виявлення непродуктивних витрат; пошук шляхів зниження витрат; аналіз ефективності зниження витрат. Отже, для проведення аналізу привабливості нових сегментів ринку Бразилії для продукції досліджуваної компанії буде використовуватись наступний алгоритм:

1. Визначення планової собівартості маркетингового дослідження.
2. Розрахунок витрат на оплату праці виконавців дослідження.
3. Розрахунок витрат на матеріали необхідні для проведення досліджень.
4. Розрахунок вартості офісного та спеціального обладнання.
Розрахунок амортизаційних відрахувань на виконання дослідження.
5. Розрахунок інших прямих витрат на виконання дослідження.
6. Складання планової калькуляції кошторисної собівартості маркетингового дослідження.

1 етап.

Трудовитрати на виконання окремих етапів дослідження. Результати розрахунків представлені у таблиці 3.4. Наведено основні етапи дослідження, які необхідно реалізувати для формування стратегії виходу компанії на новий ринок.

Відповідальним виконавцем етапу дослідження виступає автор дослідження, реалізаторами етапів дослідження є торговельний менеджер компанії.

Таблиця 3.4

Трудовитрати на виконання окремих етапів дослідження

Етапи дослідження	Трудовитрати за категоріями виконавців, людино-днів	
	Відповідальний виконавець етапу дослідження	Торговельний менеджер (2)
Визначення проблеми та формулювання цілей маркетингового дослідження	1	2
Аналіз мікро- та макромаркетингового середовища	2	7
Розробка опитувальної анкети	1	2
Апробація анкети	2	10
Підведення підсумків дослідження	1	2
Формування стратегії виходу компанії на нові сегменти ринку Бразилії	1,5	3
Розрахунок ефективності стратегії	1	2
Разом	9,5	28

Джерело: складено автором

Загальна кількість необхідних людино-днів на реалізацію проекту становить 28 для кожного з торговельних менеджерів та 9,7 - для відповідального виконавця. Наступною витратною складовою є витрати на оплату праці виконавців дослідження. Результати розрахунків представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок витрат на оплату праці

Посада виконавця	Планові трудовитрати, людино-днів	Розрахунок витрат на оплату праці, грн.		
		Посадовий місячний оклад	Середньоденна оплата	Разом
Відповідальний виконавець етапу дослідження	9,7	8000	381	3692
Торговельний менеджер	28	6000	286	8008
Разом				11700,00

Джерело: складено автором

За результатами проведених розрахунків було визначено, що загальна сума заробітної плати, що буде нарахована учасникам дослідження, становитиме 11700 грн.

У таблиці 3.6 представлено розрахунок амортизаційних відрахувань на виконання дослідження. Розрахунок здійснювався на основі калькуляції амортизаційних відрахувань у розмірі 2,083%, за умови використання торговельними менеджерами основних засобів, наявних у відділі маркетингу ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ». До статей було включено лише основне обладнання та офісні меблі, відсутність яких ускладнювала би здійснення необхідної роботи.

Таблиця 3.6

Розрахунок амортизаційних відрахувань на виконання дослідження

Основні засоби	Кількість	Загальна балансова вартість на початок періоду експлуатації	Місячна норма амортизації, %	Кількість місяців експлуатації	Сума амортизаційних відрахувань, грн.
Ноутбук HP ProBook 450	3	8868,00	2,083	1	184,72
МФУ HP LaserJet Pro M1536dnf	1	3852,00	2,083	1	80,24
Офісні меблі:					
Стілець	3	825,00	2,083	1	17,18
Офісний стіл	3	939,00	2,083	1	19,56
Шафа офісна	2	1266,00	2,083	1	26,37
Разом	12	15750,00	-	1	797,37

Джерело: складено автором

У таблиці 3.7 приведено розрахунки за статтею «Інші витрати», до яких входять витрати на службові відрядження до Бразилії, які буде здійснено впродовж проведених маркетингових досліджень, основною метою яких є аналіз тенденцій на ринку та проведення бізнес-зустрічей з потенційними компаніями-споживачами продукції ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ».

Дане дослідження здійснюватиме керівник проекту.

Таблиця 3.7

Інші прямі витрати на виконання дослідження

Інші прямі витрати	Розрахунок витрат на відрядження, грн.		Разом, грн.
	Кількість	Вартість	
Витрати на службові відрядження:	3	16331*	16331
Квитки на літак в обидва боки, шт.	4	1786**	7144
Проживання у готелі, днів	4	820	3280
Оренда авто Toyota Camry	12	420	5040

* найдешевші квитки - відразу в обидві сторони, на 1 особу - 16331 грн. (Air France)

** за номер в готелі Merlin Copacabana Hotel

*** станом на 19.05.2021 р. курс НБУ - 2945.8555 грн. за 100 євро

Джерело: складено автором

Загальна сума витрат за статтею склала 51222 грн. Результати розрахунків витрат за всіма наведеними калькуляційними статтями наведено у зведеній таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Планова калькуляція кошторисної собівартості дослідження

Калькуляційні статті витрат	Сума	
	грн.	% від загальних витрат
Оплата праці виконавців дослідження	11700,00	18,4
Офісне та спеціальне устаткування (амортизація основних засобів)	797,37	1,3
Інші прямі витрати	51222,00	80,3
Разом	63719,37	100,0

Джерело: складено автором

Отже, на основі проведених розрахунків було виявлено, що загальна сума витрат на оплату праці виконавцям дослідження, здійснення амортизаційних відрахувань та інших прямих витрат становитиме 63719,37 грн. При цьому найбільшу частку витрат складуть прямі витрати.

Далі проаналізуємо резерви зменшення витрат на збут (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Резерви зниження витрат на збут ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» у 2019 р., тис. грн.

Види витрат	Роки		Відхилення	
	2019	2021	абс.	темп приросту, %
Витрати на збут, у т.ч.:	3828	3098	-730	-19,1
Витрати на рекламу	2481	2107	-374	-15,1
Телефонні, канцелярські, поштові витрати	202	140	-62	-30,7
Дослідження ринків збуту	488	302	-186	-38,1
Маркетингові послуги сторонніх організацій	255	147	-108	-42,4
Інші витрати	402	402	0	0,0

Джерело: складено автором

Отже, зниження витрат на збут складе 730 тис. грн. за рахунок зменшення витрат на виготовлення та розповсюдження рекламної продукції (на 374 тис. грн.), встановлення ліміту на телефонні, канцелярські та поштові витрати (на 62 тис. грн.), зменшення витрат на послуги сторонніх організацій з дослідження ринків збуту (загалом на 294 тис. грн.).

Також розрахуємо економічну ефективність заходів щодо покращання бренду підприємства (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Оцінка ефективності заходів з покращання брендингу ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» у 2021 р., тис. грн

Види витрат	Роки		Відхилення	
	2019	2021	абс.	темп приросту, %
Витрати на брендинг, у т.ч.:	71	202	131	184,5
- послуги сторонньої організації за створення розумового поля бренду	0	84	84	100,0
- навчання персоналу	0	36	36	100,0
- витрати на просування бренду	0	82	82	100,0
Чистий дохід від реалізації продукції	2300601	2304052	3451	0,15
Чистий прибуток	109082	109246	164	0,15
Економічний ефект	0	33	x	x

Джерело: складено автором

Отже, впровадження заходів щодо покращення брендингу є економічно ефективним та зможе ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» додатково чистий прибуток. Сформований за допомогою вищенаведених рекомендацій бренд ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» необхідно надалі просувати серед споживачів та партнерів. Зазначимо, що в наступних роках економічний ефект буде значно зростати, адже компанія вже не буде нести витрат на оплату послуг сторонніх організацій на розроблення бренду, а також повинен пройти певний період після початку просування бренду до отримання ефекту та його зростання.

Далі проаналізуємо ефективність виходу компанії на нові сегменти бразильського ринку, при цьому зазначимо, що (табл. 3.11). Зазначимо, що вартість реалізованої продукції на ринку Бразилії вища, аніж на внутрішньому ринку.

Таблиця 3.11

Оцінка ефективності виходу ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» на нові сегменти бразильського ринку, тис. грн

Види витрат	Роки		Відхилення	
	2019	2021	абс.	темп приросту, %
Залишки готової продукції на складі	1497	380	-1117	-74,6
Обсяг реалізованої продукції	2759296	2760413	1117	0,04
Чистий дохід від реалізації продукції	2300601	2308423	7822	0,34
Витрати на збут	3828	3892	64	1,67
Валовий прибуток	201807	202126	519	0,26
Фінансовий результат від операційної діяльності	155054	155426	372	0,24
Фінансовий результат до оподаткування	133027	133320	293	0,22
Чистий прибуток	109082	109311	229	0,21

Джерело: складено автором

Як бачимо, внаслідок виходу досліджуваної компанії на новий сегмент ринку Бразилії буде отримано додатково 229 тис. грн. чистого прибутку. Також зменшення запасів готової продукції на складах підприємства підвищить ефективність його збутової діяльності (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

**Оцінка ефективності збутової діяльності ТОВ «АГРАРІЇ
УМАНЩИНИ» в результаті виходу на нові сегменти бразильського
ринку, тис. грн.**

Види витрат	Роки		Відхилення	
	2019	2021	абс.	темп приросту, %
Обсяг виробництва	2760793	2760793	0	0
Обсяг реалізованої продукції	2759296	2760413	1117	0,04
Рівень відповідності, %	0,99946	0,99986	0,0004	
Середні залишки нереалізованої продукції	1497	380	-1117	-74,6

Джерело: складено автором

Як бачимо, рівень відповідності зростає на 0,0004 в.п. З урахуванням ефекту від впровадження усіх заходів також зміниться і маржа фінансових результатів підприємства (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

**Оцінка ефективності збутової діяльності ТОВ «АГРАРІЇ
УМАНЩИНИ» після її оптимізації, тис. грн.**

Види витрат	Роки		Відхилення	
	2019	2021	абс.	темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2300601	2311874	11273	0,5
Валовий прибуток	201807	202428	821	0,4
Фінансовий результат від операційної діяльності	155054	311443	156389	100,9
Фінансовий результат до оподаткування	133027	134250	1223	0,9
Чистий фінансовий результат	109082	109943	861	0,8
Валовий прибуток (збиток) / Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	0,088	0,088	0,000	x
Фінансовий результат від операційної діяльності / Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	0,067	0,135	0,068	x
Фінансовий результат до оподаткування / Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	0,058	0,059	0,001	x
Чистий фінансовий результат / Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	0,047	0,048	0,001	x

Джерело: розраховано автором

Варто зазначити, що ми зробили розрахунок витрат на вихід підприємства на нові сегменти бразильського ринку, проте, у разі утримання високого попиту на продукції підприємство зможе збільшити обсяги

виробництва з метою реалізації продукції саме на цьому ринку, при цьому в наступні роки витрати на дослідження ринку будуть зменшуватись, адже основний аналіз вже буде зроблено та побудована стратегія виходу підприємства на нові сегменти. Необхідним буде здійснення поточного аналізу ринку.

Отже, запровадження запропонованих заходів підприємство зможе отримати чистий прибуток, що свідчить про високу ефективність даних заходів. Запропоновані заходи рекомендовані ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» для зростання обсягів продажів його продукції та підвищення ефективності його збутової діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення збутової діяльності ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ». Відповідно до поставлених у вступі завдань було досліджено, розкрито та обґрунтовано наступне:

1. Розглянуто концепцію управління збутовою діяльністю підприємства в результаті чого встановлено, що зміст збутової діяльності підприємства визначається його концептуальною орієнтацією. Отже, приходимо до висновку, що усі визначення авторів та науковців єдині в тому, що називають збут важливою складовою процесу розширеного відтворення, і, що без налагодження ефективно функціонуючої системи збуту товарів не можуть успішно розвиватись сфера виробництва й економіка в цілому

2. Узагальнено методичні підходи щодо оцінки управління збутовою діяльністю підприємства. При оцінці ефективності збутової діяльності більшість економістів схиляється до думки про визначення ефективності організації та здійснення процесу збуту продукції. При оцінці ефективності збуту продукції особливої ваги набувають показники загальної ефективності діяльності підприємства, до групи оціночних параметрів слід віднести: обсяги реалізації, доходу та прибутку, динаміка витрат, структури асортименту та динаміка стану цінової політики підприємства, витрати на рекламу тощо.

3. Проаналізовано та оцінено результативність збутової діяльності на підприємстві. Зазначено, що основним каналом збуту є мережа дилерів по всій Україні. Дилерська мережа ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» складається з самого підприємства-виробника, оптових і роздрібних посередників, що функціонують як одне ціле. Залежно від поставлених цілей фахівцями ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» здійснюється пошук торгових посередників. ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» використовує рекламні засоби, щоб якомога більше

охопити цільову аудиторію та стимулювати споживача до покупки, при цьому загальні витрати на рекламу зростали у 2016 та 2018-2019 рр., а найвищий темп зростання їх величини спостерігався у 2019 р.

4. Визначено ключові проблеми управління збутовою діяльністю на підприємстві. Спостерігається зростання витрат на збут та зменшення чистого доходу від реалізації продукції на одиницю витрат на збут; зменшення витрат на брендинг, що негативно позначається на іміджі підприємства; неефективне використання можливостей Інтернету для збільшення продажів продукції.

5. Розроблено план управління управління збутовою діяльністю на підприємстві. З метою зростання ефективності збутової діяльності підприємства було запропоновано наступне: зменшення витрат на виготовлення рекламної продукції, удосконалення брендингу та вихід на нові сегменти ринку Бразилії з метою реалізації залишків готової продукції. За результатами опитування зроблено висновок, що відповідність бренду ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» інтересам цільових груп є вищою за середній рівень ($I = 0,86$).

6. Здійснено прогностичну оцінку результатів впровадження заходів щодо удосконалення управління збутовою діяльністю на підприємстві. Згідно проведених розрахунків, зниження витрат на збут складе 730 тис. грн. за рахунок зменшення витрат на виготовлення та розповсюдження рекламної продукції (на 374 тис. грн.), встановлення ліміту на телефонні, канцелярські та поштові витрати (на 62 тис. грн.), зменшення витрат на послуги сторонніх організацій з дослідження ринків збуту (загалом на 294 тис. грн.). Впровадження заходів щодо покращення брендингу є економічно ефективним та зможе принести ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» додатково чистий прибуток в розмірі 33 тис. грн. В результаті виходу на нові сегменти ринку ТОВ «АГРАРІЇ УМАНЩИНИ» зможе не лише збільшити чистий прибуток на 229 тис. грн., але й підвищити загальну ефективність збутової діяльності. Таким чином, запропоновані заходи є економічно ефективними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Маркетинг: [підруч]. / Л.В. Балабанова - Донецьк, 2012. - 562 с.
2. Балабанова Л. В. Маркетинговый аудит системы сбыта : монография / Л. В. Балабанова, А. В. Балабаниц. - Донецк : ДонГУЭТ им. М.Туган-Барановского, 2003. - 189 с.
3. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник / П.І. Белінський. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.
4. Вертоградов В. Управление продажами / В. Вертоградов. 2-е изд. — СПб. : Питер, 2005. — 240 с: ил. — (Серия "Маркетинг для профессионалов").
5. Гаврилко П.П. Економічний зміст збуту продукції / П.П. Гаврилко // Економіка. Управління. Інновації. – 2012. - № 1.
6. Гаджинский А.М. Логистика : учебник [для ВНЗ] / А.М. Гаджинский. - 5-е изд., [перераб. и доп.]. - М. : Книготорг. центр "Маркетинг", 2002. - 408 с.
7. Гамалій В. Ф. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств [Електронний ресурс]. / Гамалій В.Ф., Романчик С.А., Фабрика І. В. – Режим доступу : [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf)
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: ученик / И.Н. Герчикова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994. - 685 с.
9. Глазкова К. О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств / К. О. Глазкова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну, 2014. — № 3. — С. 102-107.
10. Гнилянська Л. Й. Організація збутової діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Л. Й. Гнилянська, В. Я. Топоровський // Національний університет «Львівська політехніка», 2014. — URL: <http://ena.lp.edu.ua>.

11. Кальченко А.Г. Основи логістики: навч. посібн. / А.Г. Кальченко. — К.: Вид-во «Знання», КОО, 1999. — 135 с.
12. Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Смоляник О. М. Логістика: Теорія та практика: Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2010.
13. Ключник А.В. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій / А.В. Ключник, І.О. Білозерцева // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки – 2014. - Випуск 6. – С. 188-191.
14. Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики збутової політики підприємства / Н.З. Лагоцька // Бізнес інформ – 2014. - №5 - С. 302-305.
15. Ланкастер Д. Организация сбыта / Д. Ланкастер, Д. М. Джоббер ; пер. с англ. - Мн., 2003. - 384 с.
16. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : навч.-метод. посібн. / Т.І. Лук'янець. — К.: Вид-во КНЕУ, 2017. — 272 с.
17. Ляпунов А.Д. Формирование и оптимизация системы сбыта на основе системного анализа. [Електронний ресурс]. / Ляпунов А.Д. –Режим доступу : <http://economics.open-mechanics.com/articles/195.pdf>
18. Майбогіна Н. В. Організація і методика аналізу збутової діяльності промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.09 "Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)" / Н.В. Майбогіна - Київ : Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, 2007. — 17 с.
19. Мельник Т.М. Тенденції розвитку міжнародних торговельних відносин та зовнішнього сектору України / Мельник Т. М. // Економіст, 2014. — № 11. — С. 52–55.
20. Митрохіна Ю.П. Стратегічний підхід до управління збутом підприємств в умовах маркетингової орієнтації / Ю.П. Митрохіна // Торгівля і ринок України. — Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. — С. 71—79.

21. Мних Є.В., Барабаш Н.С. Фінансовий аналіз: навч. посіб.- К.: Київ. торг.-екон. ун-т, 2013.— 412 с.
22. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Підручник/За ред. Л.А. Мороз.- 2-е вид.-Львів: Інтелект-Захід, 2022.-244 с.
23. Мороз О.В. Системні фактори ефективності логістичної концепції збуту на підприємствах: монографія / О.В. Мороз, О.В. Музика. — Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2007. — 166 с.
24. Мостенська Т.Л. Основи маркетингу: навч. посіб. / Т.Л. Мостенська. — К.: Кондор, 2010. — 240 с.
25. Музичка Є.О. Оцінка ефективності збутової діяльності торговельних підприємств / Є.О. Музичка // Економічний часопис ХХІ. — 2013. — №11-12 (2). — С.64 – 67.
26. Огерчук Ю.В. Аналіз організування збутової діяльності вітчизняних виробників / Ю.В. Огерчук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». — 2013. — № 484. — С. 335 – 341.
27. Окландер М.А. Логістика / М.А. Окландер. — К.: ЦУЛ, 2008. — 346с.
28. Основи маркетингу / Альфред Кус: Пер. з нім. А.Ф. Павленко, В.П.Пилипчук.— К.: Нічлава, 1999.— 224 с.
29. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: Підручник.-Київ: КНЕУ, 2003.-246 с.
30. Проволоцька О.М. Управління збутом промислової продукції в комплексі маркетингу: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / О.М. Проволоцька. — К.: Українська академія зовнішньої торгівлі, 2003. — 20с.
31. Проненко Г.С. Відділ маркетингу — каталізатор упровадження загального управління якістю (TQM) // Маркетинг в Україні. — 2002. — №2. — с. 57-59.
32. Сакун А.Ж. Логістичне забезпечення організації збутової діяльності / А.Ж. Сакун // Таврійський науковий вісник: Зб. наук. пр. —

Херсон: Херсонський державний аграр- ний університет. — 2010. — Вип. 72. — С. 230—236

33. Сакун Л.М. Управління збутом на підприємстві // Регіональні перспективи. — 2002. — №6. — с. 75-77.

34. Семенов А.Г. Аналіз виробництва, просування та збуту продукції в акціонерному товаристві//Держава та регіони.-2007.-№6 .-с.142-147.

35. Сеншин О.С. Теоретичний аналіз понять «збут» та «збутова діяльність» [Електронний ресурс]. / О.С. Сеншин, Ю.П. Харковець // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону – 2011 - С. 132-134. Режим доступу: <http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/21235/19F.pdf>

36. Скибінський С.В., Басій Н.Ф., Штуль В.П. Запровадження концепції маркетингу суб'єктами ринку // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. – К.: КНЕУ, – 2004.– с. 410-422.

37. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. – Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. – 152 с.

38. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств : дис. канд. екон. наук : 08.06.01 / С.Є. Хрупович. – Львів, 2005. – 202 с.

39. Хрупович С.Є. Теоретичні підходи до організування процесу збуту на підприємстві / С. Хрупович, Т. Борисова // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – С. 57 – 61.

40. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств / О.М. Ямкова // Економіка і управління. – 2012. – № 2. – С. 52-59.

41. Spillecke, S. B. and Brettel, M. (2013). “The impact of sales management controls on the entrepreneurial orientation of the sales department”, European Management Journal, vol. 31, iss. 4, pp. 410-422. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.07.002>.

42. Fine, L. M. (2007). "Selling and sales management", Business Horizons, vol. 50, iss. 3, pp. 185-191. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.01.001>.

43. Mătiș, E. and Mătiș, A. (2014). "Sales Management Strategies Implemented by the International Financial Groups", Procedia Economics and Finance, vol. 15, pp. 1130-1137. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00567-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00567-X).

ДОДАТКИ