

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра маркетингу**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:
Завідувачка кафедри,
д.е.н., проф.
_____ **Марія БАГОРКА**
« ____ » _____ **2023 р.****

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ
ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЙОГО
ВДОСКОНАЛЕННЯ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Валерій ПОДГОРНИЙ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Інна АБРАМОВИЧ

Дніпро – 2023

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра маркетингу

Освітня-професійна програма: «Маркетинг»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,

д.е.н., проф.

_____ Марія БАГОРКА

« ____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Подгорного Валерія Олеговича

- 1. Тема роботи:** «Формування стратегії стимулювання збуту продукції підприємства та шляхи його вдосконалення»,
Науковий керівник: Абрамович Інна Ананіївна, к.е.н, доцент,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2022 р. № ____.
- 2. Термін подання здобувачем роботи – 06 лютого 2023 року.**
- 3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти Товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» за 2019-2021 рр., планові завдання підприємства, діючі схеми організаційної структури та структури управління, паспорт підприємства, дані бухгалтерської та статистичної звітності, праці науковців за темою дослідження.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретично-методологічні аспекти формування стратегії стимулювання збуту продукції. 2. Сучасний стан та аналіз стратегії стимулювання збуту продукції в ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП». 3. Вдосконалення стратегії стимулювання збуту продукції ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП». 4. Висновки і пропозиції.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
Фінансові результати діяльності ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»
Карта стратегічних груп товарів за показниками «ціна - частка ринку»
Зовнішні чинники, які здійснюють вплив на діяльність ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»
Модель маркетингового стратегічного планування збутової діяльності ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»
Проект «стратегічної карти» маркетингового стратегічного планування збутової діяльності ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «18» листопада 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2021	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2021	
3.	Теоретично-методологічні аспекти формування стратегії стимулювання збуту продукції	грудень 2021 квітень 2022	
4.	Сучасний стан та аналіз стратегії стимулювання збуту продукції в ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»	травень-липень 2022	
5.	Вдосконалення стратегії стимулювання збуту продукції ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»	липень-листопад 2022	
6.	Написання висновків і пропозицій	грудень 2022	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	січень 2023	

Здобувач

_____ (підпис)

Валерій ПОДГОРНИЙ

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Інна АБРАМОВИЧ

(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Формування стратегії стимулювання збуту продукції підприємства та шляхи його вдосконалення»

Кваліфікаційна робота містить: 73 с., 9 рис., 12 табл., 67 літературних джерело.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є збутова діяльність підприємства.

Предметом дослідження виступають ключові аспекти удосконалення стратегії стимулювання збуту продукції підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є висвітлення методико-практичних підходів до формування стратегії збуту та розробка шляхів його вдосконалення з метою досягнення маркетингових цілей підприємства.

Методи дослідження, що були використані в кваліфікаційній роботі: індукція та дедукція, аналітичні показники динаміки та структури, методи статистичного аналізу, метод порівняння, табличний та графічний методи, методи економічного обґрунтування управлінських рішень.

Рекомендації розроблені у дипломній роботі полягають в розробці рекомендацій щодо використання проекту «Стратегічна карта», що дозволяє підприємству вдосконалити процес маркетингово-стратегічного планування власної збутової діяльності в умовах ринкових трансформацій. Запропоновано використовувати внутрішній контроль збутової діяльності. Дана організаційна схема внутрішнього контролю базується на логіці побудови та функціонування організаційно-технологічної структури підприємства та забезпечує раціональний розподіл контрольних функцій між адміністративними підрозділами та гнучку взаємодію між підрозділами.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ЗБУТ, СТРАТЕГІЯ, ЗБУТОВА СТРАТЕГІЯ, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНА КАРТА, СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

KEY WORDS

SALES, STRATEGY, MARKETING STRATEGY, MARKETING STRATEGY, STRATEGIC MAP, SALES PROMOTION, EFFICIENCY

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ	8
1.1. Сутність збуту як економічної категорії	8
1.2. Збутова політика як спосіб здійснення збутової діяльності підприємства	11
1.3. Характеристика маркетингових стратегій управління збутом підприємств	23
Висновки до першого розділу	31
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ В ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»	33
2.2. Аналіз стану маркетингової діяльності підприємства	40
2.3. Аналіз збутової стратегії підприємства	44
Висновки до другого розділу	54
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»	56
3.1. Розробка «стратегічної карти» маркетингового стратегічного планування збутової діяльності підприємства	56
3.2. Організація системи внутрішнього контролю збутової діяльності ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»	60
Висновки до третього розділу	70
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

При регулюванні української економіки терміновості проблем, пов'язаних з ефективністю збутової діяльності зростає. Важливість проблеми зростає від зміни ролі маркетингової політики в загальній системі управління бізнесом. Це спонукає дослідників шукати форми та інструменти організаційного та економічного механізму регулювання продажу продукції, що допоможе стабілізувати позитивні тенденції у розвитку виробництва та досягнення цілей економічної реформи.

У рамках зростання конкуренції та активного розвитку ринків, споживчих та промислових товарів, одним з найважливіших завдань є вдосконалення механізмів управління підприємством. У той же час, стабілізація роботи сучасної компанії та впровадження її економічної практики значною мірою здійснюється завдяки навчанню ефективної системи маркетингової діяльності. Формування та впровадження маркетингової стратегії в промислових компаніях наразі приділяє недостатню увагу. Це, у свою чергу, визначає необхідність формування ефективного механізму вибору збутової стратегії.

Теоретичні та методологічні аспекти збутової діяльності та характеристики підготовки збутової стратегії у своїй роботі були вивчені вченими, такими як:

Метою кваліфікаційної роботи є висвітлення методико-практичних підходів до формування стратегії збуту та розробка шляхів його вдосконалення з метою досягнення маркетингових цілей підприємства.

Досягнення мети кваліфікаційної роботи можливе за умови виконання наступного ряду завдань:

- визначити сутність збуту як економічної категорії;
- дослідити теоретичні аспекти збутової політики підприємства;
- охарактеризувати маркетингові стратегії управління збутом підприємств;

- проаналізувати рівень господарювання ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»;
- дослідити організацію маркетингової діяльності підприємства;
- проаналізувати поточну збутову стратегію підприємства;
- розробити «стратегічну карту» маркетингового стратегічного планування збутової діяльності підприємства
- визначити та дослідити організаційні чинники стимулювання збуту для ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП».

Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи є збутова діяльність підприємства.

Предметом дослідження виступають ключові аспекти удосконалення стратегії стимулювання збуту продукції підприємства.

Методи дослідження, що були використані в кваліфікаційній роботі: індукція та дедукція, аналітичні показники динаміки та структури, методи статистичного аналізу, метод порівняння, табличний та графічний методи, методи економічного обґрунтування управлінських рішень.

Теоретико-методологічною основою дослідження виступають теоретичні аспекти удосконалення стратегії стимулювання збуту продукції, публікації періодичних видань та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з теми дослідження. Інформаційною базою дослідження виступають законодавчі і нормативно-правові акти, які регламентують процес збуту торговельних підприємств, офіційні матеріали Держкомстату України, статистична звітність ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП», публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, періодичні видання з теми дослідження, ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна роботи полягає у розробці рекомендацій щодо використання проекту «Стратегічна карта», що дозволяє підприємству вдосконалити процес маркетингово-стратегічного планування власної збутової діяльності в умовах ринкових трансформацій. Запропоновано використовувати

внутрішній контроль збутової діяльності. Дана організаційна схема внутрішнього контролю базується на логіці побудови та функціонування організаційно-технологічної структури підприємства та забезпечує раціональний розподіл контрольних функцій між адміністративними підрозділами та гнучку взаємодію між підрозділами.

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи доповідались та обговорювались на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції *«Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі»* (м. Дніпро, 20 вересня 2022 р.) та X Ювілейної Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції *«Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу»* (м. Дніпро, 25-26 жовтня 2022 р.)

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 73 сторінки. Робота містить 12 таблиць, 9 рисунків. Список використаних джерел містить 67 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ

1.1. Сутність збуту як економічної категорії

Ключова мета продажів – забезпечити економічний інтерес виробника на через задоволення потреб споживачів розчинника. Хоча продажі – це остаточний етап економічної діяльності виробника, відповідно до ринкових умов, плануванню збуту слід передувати на етапі виробництва, а вивчення ринкових умов та навички виробництва компанії для виробництва продукції та підготовки продуктів складаються з відповідно до поставок та виробничих планів.

Система збутової діяльності та контроль над маркетинговою діяльністю повинні забезпечити конкурентоспроможність компанії. У сьогоdnішньому контексті формування ринкової економіки необхідно створювати нові структури, сприяти продажам, змінити механізм пошуку партнерів та створити економічні відносини між компаніями, розробкою нової законодавчої та регуляторної бази. Тому тощо, маркетингові заходи повинні розглядатися як елемент комерційної діяльності, який здійснюється після фази виробництва (після завершення виробництва), поки товар не буде доставлений безпосередньо покупцеві, та не буде завершений після продажний сервіс. На організацію маркетингової діяльності в компанії та їх ефективність впливають три групи факторів. Фактори відрізняються від точки зору впливу: зовні (на рівні економіки, промисловості, регіону): внутрішньо (в компаніях, структурна одиниця, на робочому місці). З точки зору експозиції – постійно або тимчасово.

Стратегія – це конкретний план управління, який спрямований на досягнення цілей. Він визначає, як організація буде працювати та розвиватися в майбутньому та які виробничі, конкурентні та функціональні заходи вживаються для того, щоб організація досягала бажаного стану [13, с. 24]. Один з

найвідоміших експертів із стратегічного управління І. Ansoff пояснює, що досвідчений бізнес-сценарій завжди зможе побачити певну оригінальну стратегію успіху компанії.

Стратегія –це довготермінова розробка компанії, спосіб досягнення цілей, які визначають для себе, та альтернативні варіанти, які керуються власними міркуваннями в рамках її директиви.

Для розробки стратегії кожна компанія повинна розуміти такі важливі елементи своєї діяльності: місія; конкурентні переваги; функції організації компанії; ринки, на яких працює компанія; продукція (технічне обслуговування); ресурс; виробнича програма; корпоративна культура.

Для визначення стратегії регулювання продукції необхідно оцінити стратегії, що діють у державі, рівнях сектору та компанії. Основними етапами стратегічного планування процесу продажу продукції є наступне. Перший крок - розробити місію – максимальне задоволення потреб споживачів продукції. Система регулювання продажів на кількох рівнях. Слід зазначити, що місія процесу регулювання продажів та субпідрядність цілей першого рівня майже однакова при використанні компанії. Таким чином, метою першого рівня може бути збільшення обсягу маркетингу та частки ринку, гарантуючи стабільну економічну ситуацію компанії. Стратегічні цілі другого рівня є специфічними для всіх компаній, їх пріоритет визначається окремо кожною організацією. Прикладом цілей другого рівня є досягнення переваг конкурентів, підтримувати частку ринку.

Наступним кроком у розробці стратегії є проведення повного аналізу маркетингових заходів. Етап аналізу основної цінності не має значення, оскільки аналіз внутрішнього середовища робить необхідним врахувати зовнішній вплив, а вивчення впливу навколишнього середовища, у свою чергу, вимагає аналізу внутрішніх факторів. Це не суперечить тому, що взаємозв'язок між компанією та її зовнішнім середовищем є основною характеристикою стратегічної діяльності.

Ефективне регулювання промислової продукції неможливо здійснювати, не враховуючи розвиток ринку, динаміку цін, потенційні можливості для підприємства. SWOT-аналіз, стратегічний аналіз та аналіз управління використовуються для узагальнення результатів діагностики зовнішніх станів маркетингової діяльності. Найбільш прийнятним для узагальнення результатів аналізу маркетингової діяльності є метод аналізу SWOT, який базується на теорії Портера про конкурентоспроможність організації у своїй галузі діяльності [14]. Цей метод дозволяє контролювати загрози та можливості, знайдені ззовні, а також сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища.

Для визначення стратегічних пріоритетів у виробничій та маркетинговій діяльності існує чотири групи стратегій регулювання: максі - максимум (агресивна стратегія); Максі - міні -strategy (конкурентна стратегія); Mini -strategy - максі (консервативна стратегія); Mini -strategy - міні (захисна стратегія).

Завдяки використанню «агресивної» стратегії, ви можете регулювати виробництво та продаж компаній у напрямку виробничої орієнтації, тоді як ви використовуєте конкурентні переваги, такі як використання нових технологій, кваліфікований персонал, відносно низькі ціни, використовуючи нові технології, а також дешеві товари компанії. На цьому етапі рекомендується наступні компоненти виробничої та маркетингової стратегії: зовнішня торгівля, інноваційні та інвестиційні заходи, стимулювання персоналу.

Використання «конкурентної стратегії» включає регулювання виробничої та маркетингової діяльності компаній у напрямку більшого використання сильних сторін, що може певним чином зменшити загрози. У цьому випадку слід використовувати такі стратегії: товари (диверсифікація), ціноутворення, інвестиції в інновації.

«Консервативна» стратегія спрямована на зменшення впливу слабких внутрішніх факторів на витрати на можливості: інтерес інвесторів, збільшення

попиту на продукцію та державну підтримку. Рекомендується використовувати стратегію взаємодії з постачальниками та зменшити виробничі витрати.

Стратегія оборони дуже небезпечна, а в деяких випадках включає ліквідацію виробництва або необхідність використання інших організаційних заходів, зокрема, включення інших сфер бізнесу з метою мінімізації впливу негативних факторів на діяльність компаній. У цьому випадку можливі стратегії зменшення виробничих витрат, товарів та цін.

Усі стратегічні сфери регулювання виробництва та продажу можуть бути сформульовані наступним чином:

1. Економте та зміцнюйте позицію на ринку, інвестуючи, щоб забезпечити зростання з великою швидкістю. Концентруйте зусилля для підтримки сильних сторін бізнесу.

2. Вкладайте інвестиції в найпривабливіші сегменти ринку; забезпечуйте можливості протистояти конкурентам; досягайте зростання прибутковості за рахунок підвищення продуктивності праці.

3. Розширення обмеженої активності забезпечується визначенням методів диверсифікації високої ризику. Необхідно мінімізувати інвестиції та раціоналізувати всі процеси виробництва та продажу.

1.2. Збутова політика як спосіб здійснення збутової діяльності підприємства

Основна мета компанії – задоволення потреб покупця. Компанія не може існувати і досягти успіху без покупців, їх обслуговування - головне завдання. Покупців залучають обіцянки та виконують ці обіцянки. Маркетингова послуга формує ці обіцянки та забезпечує їх. Однак, оскільки реальне задоволення покупця залежить від роботи інших відділів, всі функціональні одиниці повинні

працювати разом, щоб підтримувати задоволення покупця та заробити їх більшу оцінку. Служба продажів (маркетинг) відіграє координаційну роль у роботі всіх підрозділів для задоволення покупця [51, с. 108].

Існують різні думки щодо продажу компанії. У деяких компаніях Служба продажів разом з іншими підрозділами має постійний відділ. Іноді маркетологи належать до іншої крайності і стверджують, що відділ маркетингу – це найважливіша функціональна одиниця компанії. Такі маркетологи переконані, що сама служба продажу визначає операції, товари та ринки компанії та контролює інші функціональні одиниці в процесі обслуговування клієнтів [33, с. 175].

Управління продажами продуктів - це структура ефективних каналів продажів, організація раціональної системи мобільності товарів, систем зв'язку та ефективного управління персоналу. З цією метою необхідно постійно оцінювати та проаналізувати поточну ситуацію в цій галузі, визначити та керувати розвитком розвитку та керувати недоліками та слабкими сторонами маркетингової системи компанії [33, с. 178].

Процес управління продажами включає наявність об'єкта та керуючої компанії. Згідно з теорією управління, мету управління продажами можна розуміти як структуру організації з продажу, кампанії з управління яких спрямовані на тему продажу - підприємство або особа, яка здійснює адміністративні кампанії.

Разом з вищевказаними концепціями необхідно враховувати «діяльність з продажу» та «політику продажів».

Продажі - це все, що забезпечує максимальну вигоду торгової компанії для кожного партнера, якщо враховуються переваги та потреби середнього або кінцевого користувача. Ця діяльність вимагає всебічних знань не лише виробництва, збуту, фінансових заходів, юридичних стандартів, рекламних питань, а й швидкої реакції на поточні зміни на ринку, постійний та новий

ринковий пошук, постійне вдосконалення.

Як результат, збутова діяльність - це всебічний процес, який охоплює планування обсягу продажів, враховуючи прогнозований прибуток. Пошук та вибір найкращого партнера - постачальника чи покупця; пропозиція з огляду на коригування цін, належна якість товарів та інтенсивність попиту; виявлення та активне використання факторів, які можуть прискорити продаж продукції та збільшити прибуток від продажу.

У маркетинговій політиці компанії існує кілька тактичних маркетингових процедур у галузі маркетингового наставництва: відносини з покупцями, транспортом, продажами, послугами та стимулюванням реклами, які будуть відхилені реалізацією маркетингових стратегій та досягнення продажів. Таким чином, маркетингова політика компанії - це спосіб здійснити маркетингову діяльність компанії.

На збутову політику компанії впливає такі фактори:

- споживачі (кількість, концентрація, потреби, поведінка для закупівель тощо);
- маркетинговий потенціал компанії (ресурси та маркетингові можливості в зоні продажу);
- конкуренція (кількість конкурентів, концентрація, ступінь агресії);
- канали розподілу (альтернативи, доступність, юридичні обмеження) [2, с. 205].

Розробка маркетингової політики компанії спочатку вимагає стратегії та тактики, що здійснюється бухгалтерський облік та аналіз продажів. Компанія пропонує комерційну політику та раціоналізацію своєї організаційної структури, що покращує економічний механізм комерційної діяльності, договірних робіт, інформаційних відносин та технічного обладнання виконаних функцій. У цьому випадку успішне впровадження політики продажу залежить у багатьох випадках від досвіду діяльності з продажу, наявності кваліфікованих фахівців та

правильного використання всіх його коштів [29]. Система продажів активності надано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Система продажів підприємств

Продаж слід розглядати як найважливіший інструмент для маркетингової діяльності, який базується на конкурентній перевазі підприємства на ринку, а також з точки зору управління, як конкретної функції управління підприємства [41, с. 11].

Забезпечення ефективної маркетингової діяльності в маркетинговій орієнтації передбачає використання складних та систематичних підходів до

управління продажами.

Важливим моментом ефективного управління торговою діяльністю є активація як продажу індивідуальних товарів, так і всього маркетингового процесу. Цього можна досягти завдяки використанню маркетингових комунікацій.

Для того, щоб досягти успіху в підприємницькій діяльності, сучасні підприємства повинні не тільки виробляти якісні товари, дотримуватися чіткої стратегії ціноутворення та доставки продукції для націлювання на споживачів. Підприємства також повинні запровадити політику комунікації.

Фундаментальні дослідження показують, що 50% споживачів не купують товари, якщо вони нічого не знають про виробника; 90% споживачів не купують товари, якщо вони нічого не знають про ці товари і не можуть знати. Тим не менш, майже напевно кожна секунда купуватиме товари, якщо він має позитивні відгуки з довідкового середовища щодо товару, а кожна п'ята набуває продукцію, якщо відомі люди користуються та відповідають на нього [26, с. 58].

Зв'язок - це передача повідомлення з джерела інформації до одержувача за допомогою вказаного каналу зв'язку.

Одним із типів комунікацій є маркетинг. Маркетингові комунікації - це процес передачі від виробника інформації споживачам, щоб представити товар або послугу компанії у привабливому світлі цільової аудиторії [19]. Маркетингові комунікації - це набір маркетингових інструментів і включає набір заходів, пов'язаних із набором інформації від виробника, до кінцевого споживача, що включає інформування споживачів про свою продукцію та формування позитивного іміджу компанії в очах громадськості.

Маркетингова комунікація -це двосторонній процес: з одного боку, впливає на аудиторію, а з іншого боку, реакція цих аудиторій має вплив на компанію. Обидва ці компоненти однаково важливі; їх єдність дає привід поговорити про маркетингову комунікацію як про систему. Слід розуміти, що жодна компанія не

може працювати негайно на всіх ринках, задовольняючи потреби всіх споживачів [52]. Навпаки, компанія процвітатиме лише в тому випадку, якщо вона спрямована на такий ринок, клієнти якого, швидше за все, будуть зацікавлені в їх маркетинговій програмі. Загалом, маркетингові комунікації слід ретельно планувати. Цей процес повинен брати участь у маркетингу, рекламі та продажах. Тільки в цьому випадку компанія може отримати бажаний ефект та покращити процес управління продажами.

Визначальним фактором маркетингової політики підприємства є прогнозування продажів. Прогнозування продажів є одним з найважливіших інформаційних інструментів, які використовується керівництвом компанії, основою для бізнес -планування для більшості компаній. Прогноз продажів є основним для планування та оцінки діяльності кожного продавця. Прогнозування використовується для створення планів продажів, оскільки початкова інформація для формування заробітної плати та оцінки діяльності торгового персоналу. Оскільки менеджери з продажу дуже широко використовуються внаслідок прогнозу продажів для управлінських рішень і активно беруть участь у прогнозах продажів, дуже важливо, щоб вони були добре знайомі з використовуваними методами [44].

Аналіз ринкових навичок вимагає чіткого розуміння відмінностей між такими поняттями, як ринковий потенціал, потенціал продажів, прогноз продажів та план продажів.

Ринковий потенціал або ринковий потенціал – це оцінка можливих витрат на продаж для товарів або груп продуктів у всій галузі на певному ринку в ідеальних умовах. На ринку ми маємо на увазі певну групу споживачів або певну географічну область [19].

Потенціал продажу є частиною ринкового потенціалу, який може характеризувати відповідну компанію. Потенціал ринку – це максимально можливий оборот для всіх продавців товару в ідеальних умовах, тоді як потенціал

продажу – максимально можливий обсяг продажів для конкретної компанії.

Прогноз продажів - це оцінка продажів за певний проміжок часу в майбутньому. Такий прогноз може бути зроблений для певного продукту або цілого ряду продуктів для певного ринку в цілому або для кожної його частини. Важливо зазначити, що прогноз продажів враховує певні товари, групу споживачів, географічну зону та період. Крім того, прогноз продажів включає маркетинговий план та маркетингову програму. Якщо запропонований план створений з якої причини, передбачається, що передбачувані показники продажів також адекватно скориговані [22].

Планування продажів для різних відділів компанії варіюється:

- 1) управління компанією використовує прогноз продажів для розповсюдження ресурсів між одиницями та управління діяльністю компанії.
- 2) фінансовий департамент - для планування грошових потоків, рішень - створення інвестицій та створення операційних бюджетів;
- 3) виробничий відділ для визначення обсягу та складання виробничих планів, а також панчохи;
- 4) відділ кадрів - планування потреби в працівниках та заробітній платі;
- 5) департамент закупівель - для планування загальних потреб компанії у матеріалах та створення графіків їх постачання;
- 6) відділ маркетингу - для планування маркетингових програм, а також для розподілу ресурсів між різними видами маркетингових заходів.

Планування є важливим елементом управління продажами, початковим з'єднанням всього процесу [53].

Переваги при використанні процесу планування:

- 1) розуміння розвитку компанії;
- 2) здатність передбачити зміни та реагувати на них вчасно;
- 3) раціональний розподіл дій та засобів для досягнення мети;
- 4) здатність концентрувати дії та кошти в пріоритетних областях;

- 5) можливість встановити цілі відповідно до загального плану;
- 6) можливість аналізу роботи, підсумок та розкриття оглядів діяльності кожного працівника;
- 7) створення здорової конкуренції між працівниками відділу збуту [18].

Класифікація планування продажів:

- планування часу продажу: місяця; стратегічні плани; тактичні плани; короткі плани; довгострокові плани;
- планування продажів у цьому районі: знизу; нагорі; комбінований.

Планування продажів на територіях пов'язане з плануванням продажу з кожною одиницею в структурі продажів та окремо працівників. Компанії повинні не лише розробляти методи оцінки попиту в цілому, але й прогнозів для окремих областей. Рейтинги територіального попиту є результатом того, що потенціал продажу продукції для всіх областей не може бути однаковим. Оцінка територіального попиту забезпечує високу ефективність планування, управління та контролю над діяльністю торгового персоналу компанії [56]. Ці оцінки стосуються таких дій:

1. Планування маркетингових областей.
2. Розробка методів ідентифікації потенційних клієнтів.
3. Створення індивідуальних планів продажів.
4. Системи рівнів та винагороди торгового персоналу компанії.
5. Оцінка ефективності торгового персоналу.

Територіальний попит на промислових та споживчих ринках зазвичай відрізняється. Територіальний попит на промисловому ринку часто оцінюється шляхом зв'язування продажів із загальним фактором ринку.

Перші дані про створення планів для певних заходів можуть надходити щонайменше з трьох джерел: з дискусій, що проводяться між торговим представником компанії на території та менеджера з продажу; звітів дилера - представника; з досліджень відповідного ринку та його потенціалу.

Щоб зрозуміти переваги та недоліки методів планування, представлених на території, ми розглядаємо їх сильні та слабкі сторони (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Сильні й слабкі сторони різних видів планування по території

Вид	Особливості виду планування	Сильні сторони	Слабкі сторони
Знизу	Торговельні представники самостійно (іноді разом з менеджером) планують свої продажі на певний період часу й передають розрахунки керівникові підрозділу. Він, у свою чергу, на підставі отриманих документів формує план продажів для всього відділу. Потім комерційний директор або директор по продажах складає загальний план продажів всіх відділів, що і затверджується генеральним директором або акціонерами.	Реальність досягнення. Висока мотивація до виконання.	Немає розуміння пріоритетів. Недолік знань в області стратегії й ресурсів компанії. Можливість занижених показників.
Зверху	План спочатку формується й затверджується на рівні вищого керівництва компанії, а потім передається у відділи продажів. Після цього керівники відділів розподіляють отримані обсяги серед своїх підлеглих, з огляду на досвід роботи, кількість клієнтів, закріплену територію.	Правильне визначення пріоритетів. Знання в області стратегії. Можливість використання додаткових ресурсів.	Недосяжні показники. Низька мотивація торговельного персоналу.
Комбінований	Припускає використання обох способів. При цьому процес планування йде із двох сторін. Після перевірки обох планів приймається рішення про його коригування з обліком отриманих даних як знизу (від підлеглих), так і зверху (від керівників).	Реальність досягнення. Розділена відповідальність. Можливість використання додаткових ресурсів. Позитивний психологічний клімат у колективі	Вимагає тимчасових витрат і численних погоджень.

Як видно з табл. 1.2 Комбінований метод має найбільшу силу. Це дозволяє уникнути багатьох помилок, з думками та інтересами різних груп торгових працівників з урахуванням керівництва до комерційного представника. Врешті - решт, комбінований метод планування створює зручний психологічний клімат у команді, яка надзвичайно важлива для досягнення загального плану продажів та

досягнення цілей компанії [29].

Принципи прогнозування:

- використовуйте кілька методів прогнозування у своїй роботі; переконайтесь, що перевіряйте дані, отримані різними методами;

- використовуйте дані, отримані при обчисленні найкращого та найгіршого розвитку. це дозволяє отримати середнє значення, яке буде найбільш точним прогнозом;

- у випадку повторних помилок на прогнозах метод прогнозування повинен бути змінений. вибір методу може не відповідати цьому виду товару чи ринку;

- прогноз з двома незалежними або більше групами;

- правильне використання статистичних методів буде обіцянкою мінімізувати помилки професіоналів прогнозування [61, с. 209].

Існує дилема, який метод прогнозування необхідно використовувати для отримання точного прогнозу, що використовується при використанні цього методу. Ця дилема особливо складна, коли застосовується кілька методів, і прогнози, отримані за їх допомоги, не збігаються (ця ситуація є скоріше правилом, ніж винятком). При прогнозуванні продажів менеджер повинен використовувати певні методи прогнозування. Сюди входять такі групи методів: експертний та статистичний.

Кожен із методів має свої сильні та слабкі сторони, які перераховані в таблиці. 1.2. Рішення, як ці методи повинні використовуватися в кожному випадку, не завжди очевидне. У типовій компанії таке рішення, ймовірно, залежатиме від рівня його технічної складності, наявності даних про продаж у минулому та передбачуваному використанню прогнозів [16].

Суб'єктивний метод прогнозування продажів - це метод дослідження, заснований на менеджерах та перевагах потенційних споживачів. Цей метод є найпоширенішим, особливо в середньому та малому бізнесі. Перші експерти з прогнозування - це менеджери з продажу та маркетингу [5]. У цьому випадку

помилки залежать від таких факторів, як: досвід менеджера; методів дослідження, які використовуються; знання та навички.

Не тільки керівники відділів, але й комерційні представники можуть бути залучені як експерти. Потім висновок про середнє значення буде зроблено на основі думок всіх експертів. Часто використовують такі поняття, як інтуїція та досвід.

Суб'єктивні методи прогнозування не використовують складні (емпіричні) кількісні аналітичні підходи в прогнозуванні продажів.

Мета прогнозування базується на прогнозах, головним чином на складних (емпіричних) аналітичних підходах [8].

Передбачувані ставки продажів, як правило, нижчі, ніж потенціал продажу компанії. причини відхилень: обмежена виробнича потужність для досягнення повного потенціалу; мережа розподілу не розроблена; фінансові ресурси досить обмежені [42].

Так само прогнози продажів у галузі, як правило, містять нижчі показники, ніж ринковий потенціал для тієї ж галузі.

Потенційна оцінка компанії - це діяльність, спрямована на розуміння можливостей компанії для досягнення цілей, передбачених протягом певного періоду часу. Основні характеристики ринку для визначення потенціалу компанії представлені на рисунку 1.2.

Аналітик прогнозу продажів зазвичай спочатку визначає сезонність і усуває його наслідки для визнання тенденції. Потім оцінюється вплив циклічного фактора. Потім з врахуванням цих компонентів, здійснюють прогноз продажів [55]. Розглянемо ці визначення більш докладно:

1) Тенденція відображає тривалі зміни, які спостерігаються в тимчасових періодах, коли циклічні, сезонні та нерегулярні компоненти виключаються. Зазвичай передбачається, що тенденція може відобразитися як пряма лінія;

Загальний обсяг ринку споживання продукції	←	Скільки всього споживається продукції на ринку, географічний розподіл: частина світу, країна, регіон, область, місто
Споживачі	←	Основні споживачі продукції: державний або приватний сектор; юридичні або фізичні особи; соціальна верства населення (загальна кількість потенційних покупців, вік, стать, родинний стан, місце проживання, середній прибуток, рід занять, віросповідання, рівень освіти, прихильність конкретним торговельним маркам, імовірність перемикання на торговельні марки-замінники)
Розподіл споживання по ціновому сегменту	←	Кількість продукції, що споживається на географічному ринку в конкретному ціновому діапазоні - виділяють чотири цінові діапазони для товару: низький, середній, дорогий й найдорожчий
Рівень дистрибуції	←	Відсоток поширення товару в роздрібному каналі збуту за показниками дистрибуції
Клієнтська база	←	Кількість активних та потенційних клієнтів, їхня класифікація, характеристика, історія взаємин
Конкуренти	←	Конкуренти на даному ринку: їх обсяги збуту, асортимент, стратегія, цінова й кредитна політика, структура продажу, система просування продукції в різних каналах збуту, політика роботи з персоналом, бюджети
Ресурси компанії	←	Матеріальні й нематеріальні активи компанії, можливість залучення додаткових джерел
Внутрішні бізнес-процеси	←	Ефективність роботи організаційної структури компанії, кожного співробітника, виконання встановлених процедур й інструкцій, лояльність до керівництва компанії й здійснюваної діяльності
Розподіл продажу по каналах збуту	←	Відсоток продажу по різних каналах збуту, типах та категоріях збутових партнерів
Кількість торговельних марок у кожному ціновому сегменті	←	Кількість торговельних марок у конкурентній боротьбі в кожному ціновому сегменті, інтенсивність конкурентного оточення по торговельних марках

Рис. 1.2. Основні характеристики ринку для визначення потенціалу підприємства

2. Циклічні чинники зазвичай відбуваються протягом тривалого періоду часу - приблизно два -п'ять років;

3) Сезонність відображає щорічні коливання тимчасових періодів, спричинених природними змінами сезонів. Сезонний фактор зазвичай

повторюється щороку, хоча точний імідж продажів може змінюватися щороку.

4) Випадковий фактор - це ефект, який можна спостерігати після виключення тенденцій, циклічних та сезонних факторів. Отримавши повну інформацію, ви можете перенести на наступний етап прогнозу продажів - аналіз інформації та обробка даних.

1.3. Характеристика маркетингових стратегій управління збутом підприємств

На кожному етапі життєвого циклу компанії ефективність маркетингової діяльності залежить від ефективності маркетингових стратегій управління продажами.

Система маркетингових стратегій управління продажами охоплює сім груп стратегій (рис. 1.3): управління бізнесом; цільове управління ринком; управління портфелем товарів; цінова політика; управління потенціалом продажів; управління ризиками продажів; управління продавцем.

Наступним компонентом маркетингової системи маркетингових стратегій є стратегії управління цільовим ринком, включаючи: стратегії сегментації; стратегії вибору цільового ринку; стратегії позиціонування; стратегії привабливості/технічного обслуговування покупців; збільшення стратегій покупців.

Стратегія сегментації впливає на ступінь ефективності стратегічного управління маркетингом. Необхідність сегментації ринку для торгових компаній в сучасних економічних умовах може бути віднесена до переваг, які він пропонує: більш всебічне уявлення про потреби та переваги покупців. Можна підвищити ефективність продажу вашої продукції. Сприяє плануванню та

організації продажів товарів з орієнтацією на чітко визначені цільові сегменти ринку; Витрати на просування товарів на ринку знижуються. Потенційні, сприятливі варіанти виявляються на основі ретельного вивчення покупців. Сформулюються переваги перед конкурентами, які не мають сегментного ринку. У ринковій економіці доцільно компаніям використовувати диференційовану маркетингову стратегію, суть якої продає значну різноманітність товарів для різних сегментів ринку, кожен з яких вимагає конкретних маркетингових заходів.



Рис. 1.3. Система маркетингових стратегій управління збутом

Стратегія вибору цільового ринку допомагає компанії визначити, скільки сегментів доцільно його обслуговувати та як.

За допомогою стратегії позиціонування ви можете призначити компанію та запропонувати бажане місце на ринку та в головах покупців.

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності компанії доцільно записувати маркетингові стратегії, спрямовані на залучення та утримання покупців.

Окрім стратегій «надання / утримання покупців», щоб забезпечити ефективні довгострокові відносини з цільовим ринком, доцільно запровадити

маркетингові стратегії маркетингу для лояльності клієнтів для стратегічних стратегій управління маркетингом. Основною частиною маркетингових стратегій для управління продажами є стратегії управління товарним портфелем.

Наступним елементом маркетингових стратегій управління продажами є стратегії управління продажами. Доцільно розробити маркетингові стратегії маркетингового потенціалу продажу залежно від фази життєвого циклу компанії, оскільки різні підсистеми потенціалу продажу в першу чергу знаходяться в різних етапах життєвого циклу.

В умовах посиленої динаміки маркетингового середовища невизначеність майбутніх перспектив має особливе значення для вдосконалення стратегічного управління маркетинговими стратегіями продажів для управління ризиками продажів. Найбільша кількість аварійних заходів повинна здійснюватися компаніями, які перебувають на стадіях народження та старіння, оскільки вони спостерігаються на цих фазах життєвого циклу компанії. Крім того, доцільно для всіх компаній систематично стежити за законодавчою рамкою України та створювати маркетингову інформаційну систему, яка мінімізує ризики зовнішніх маркетингу.

За сьогоденних економічних умов, які характеризуються високою інтенсивністю конкуренції, ефективність стратегічного управління маркетингом компанії значною мірою залежить від ефективності управління персоналу продажів. У народженні доцільно сконцентруватися на формуванні команди та залучити висококваліфікованих працівників, які можуть запропонувати конкурентні переваги компанії в перші роки діяльності. На етапі зростання розвиток працівника продажів слід приділяти основною увагою: поліпшення кваліфікації та зміцнення корпоративної культури. На етапі зрілості доцільно впроваджувати заходи щодо стабілізації працівника продажів: зміна персоналу, вдосконалення навичок персоналу, для зміцнення соціальних гарантій. У епоху старіння доцільно зменшити кількість працівників та оновити її структуру.

З огляду на економічну доцільність торгової діяльності (оскільки прибуток утворюється під час продажу товарів), формування стратегії компанії повинно бути приділяти особливу увагу, що повинно відповідати іншим видам маркетингових стратегій.

У той же час, важливо керуватися універсальними критеріями для вибору стратегій, які є відповідними:

- рівень прибутковості, тобто погашення відповідних інвестицій з урахуванням додаткової вартості;
- реальність, тобто дотримання доступних засобів та навичок з цілями, цілями;
- цілісність як відповідність цілям та цілям здатності досягти синергії;
- прийняття як дотримання очікувань різних груп (працівників, акціонерів, клієнтів, постачальників, державного управління, суспільства тощо);
- ризик як оцінка ймовірності фінансового, курсу, політичного банкінгу та інших ризиків;
- конкурентна перевага як взаємозв'язок між витратами та результатом формування конкурентної переваги.

З огляду на думки провідних вчених, стратегію продажів слід розуміти як процес довгострокового планування та організації з продажу, з якою ви можете успішно виконати завдання досягнення цільового ринку та досягнення певного обсягу продажів.

Згідно з цим визначенням, воно повинно бути визначено в процесі формування стратегії продажів, яку вона повинна визначити:

- типи посередників та їх роль у ланцюзі продажів;
- ринкове покриття;
- потреби споживчих послуг;
- оптимальний рівень виробничих запасів;
- оптимальний час та місце доставки товарів;

– особливості використання системи зв'язку в каналах продажів.

Для розробки ефективної стратегії продажів перед кожним ринкомперше завдання вибору найбільш ефективного каналу продажів - не в окремому каналі, а в одній з можливих комбінацій декількох каналів продажів. Вибір каналу продажів визначається відповідно до мети продукції і залежить від цілей компанії.

У розробці маркетингової стратегії компанія може використовувати цілі, які мають чисельне вираження, включаючи показники для запланованого обсягу продажів, частки ринку, рентабельності продажів або описової форми, наприклад, послуги тощо

Визначаючи цілі каналу розподілу, необхідно спочатку вивчити та визначити ринок, який цінує споживачі з формування каналу розподілу. Ви визначаєте рішення компанії щодо місця розташування торгових точок, типу замовлення продуктів, інформації про споживачів про товар та умову виконання замовлення, час виконання замовлення, діапазон товарів у роздрібних магазинах, тип послуг.

Маркетинговий канал виконує певну серію загальних функцій продажів. З огляду на це, вибір каналів розподілу впливає на швидкість, час, ефективність руху та підтримку продукції у разі доставки споживача та ширини ринків. Оцінюючи ознаки утворення каналів продажів, основні властивості, такі як структура каналу (тобто кількість рівнів - довжина каналу) та суб'єктний склад каналу (рис. 1.4)

Умови для вибору каналу прямого продажу (тобто якщо виробник продає власні товари самостійно) та опосередковано (за участю посередників) показані в таблиці 1.1.

Вибираючи непрямий канал розподілу, виникає питання, скільки агентів повинно гарантувати страхування ринку, необхідне для виконання завдань

проникнення на ринок. Тому кожна компанія повинна вибрати одну з наступних стратегій: інтенсивні, вибіркові або ексклюзивні продажі.

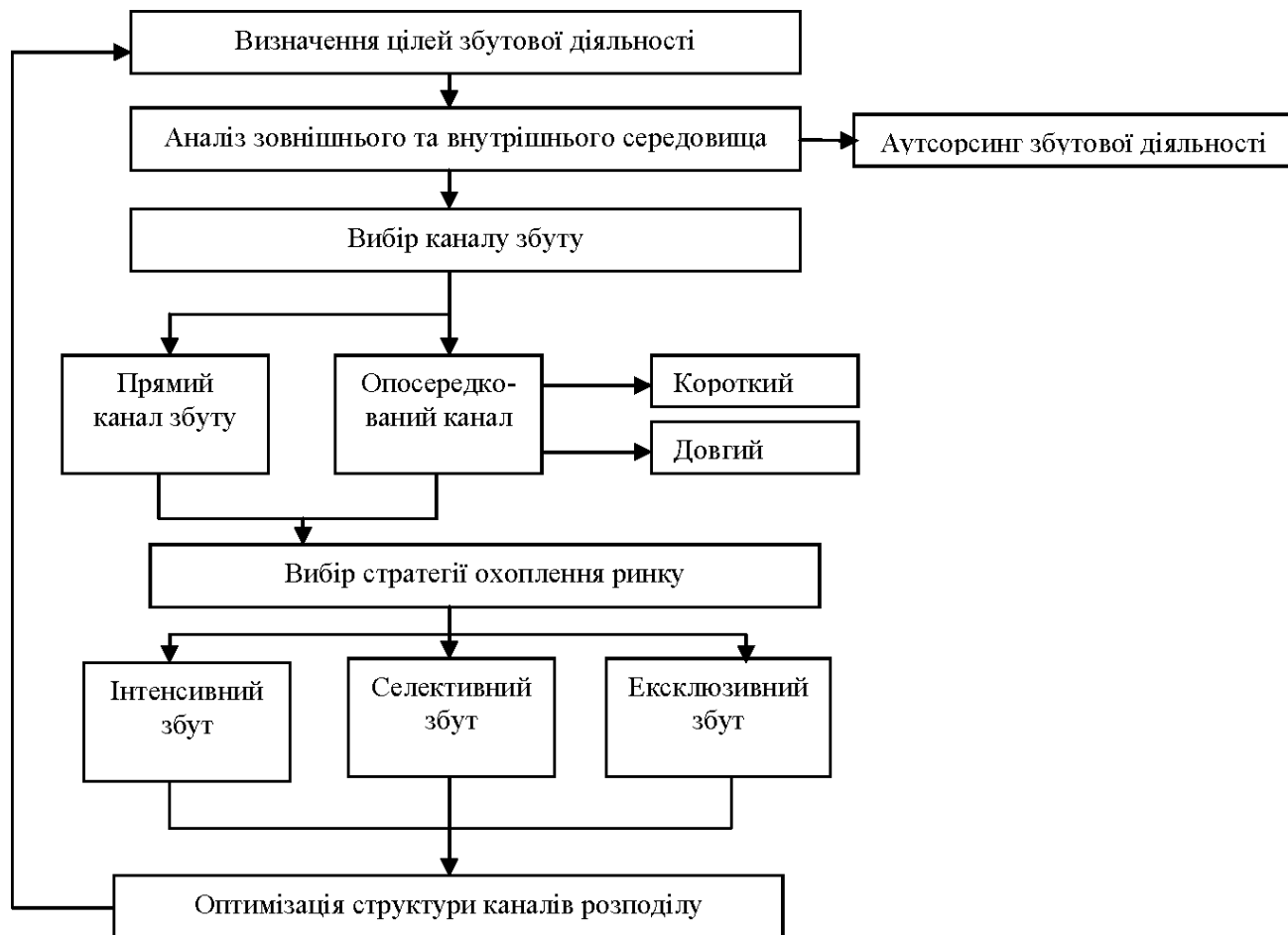


Рис 1.4. Формування стратегії стимулювання збуту на підприємстві

На основі аналізу вторинної маркетингової інформації, визначається, що інтенсивна система продажів характеризується прагненням максимального проникнення на ринок, що в цьому випадку є засобом вилучення та підтримки споживача. Інтенсивне розповсюдження використовується для продажів на внутрішньому ринку більшості брендів, які мають низьку середню ціну за виробничу одиницю та для щоденних товарів. Використовуючи цю систему, інтерес роздрібною торгівлі до поштовху товарів або створення потрібного інвентаризації зменшується.

Селективна стратегія продажів використовується для продукції попереднього продажу (якщо споживач визначає ринки сировини та якість, ціну та інші параметри товарів, що вивчаються та порівнюються). Ми визначаємо такі характеристики такого типу стратегії: виробник навмисно обмежує наявність товарів для зменшення витрат на розподіл та досягнення більш ефективної співпраці між посередниками. Низька доступність товарів призводить до втрати потенційних споживачів. Найпоширеніша орієнтація на короткому непрямому каналі розподілу та незалежної ефективності функцій оптового посередника.

Таблиця 1.3

Умови доцільності використання прямого чи непрямого каналу збуту

Переваги застосування прямого збуту	Переваги застосування послуг посередників
1. Продукція реалізується на вертикальному ринку, тобто там, де вона використовується, але небагатьма споживачами.	1. Необхідні часті термінові поставки невеликих партій продукції.
2. При значних обсягах реалізації, щоб виправдати витрати на організацію продажу.	2. Споживачі географічно розкидані, відповідно прямі контакти зі споживачами нерентабельні.
3. Продукція випускається на замовлення.	3. Можна значно заощадити на транспортних витратах, поставляючи великі партії виробів невеликій кількості гуртових посередників.
4. Ціна продажу набагато перевищує витрати, але виробництво продукції відшкодовує витрати по організації прямого збуту.	4. Продукція вимагає поставки запасних частин і обслуговування.
5. Ціна на продукцію часто коливається і від виробника потрібно негайне внесення змін до цінової політики без узгодження з посередником.	5. Різниця між продажною ціною продукції і витратами на її виробництво невелика, а, значить, утримання власної збутової мережі невиправдано.
6. Пошук споживачів із прилеглих регіонів.	6. Товари широко вжитку.
7. Приймання замовлень на продукцію за технічними умовами споживачів.	7. Значна кількість споживачів.

Ексклюзивний розподіл, в якому компанія вибирається лише в певному географічному регіоні, фінансується лише одна або дві філії та передбачені ексклюзивними ознаками продукту. Учасникам каналу може знадобитися ексклюзивність як стимул для торгівлі з певним продуктом. Наприклад, в ексклюзивній системі детальні умови можна визначити, наприклад, рівень

запасів, межі торгових зон, сумісні протекціоністські заходи та інші подібні проблеми.

Вибір типу посередника також важливий. Виробники можуть незалежними посередниками (які беруть майно товару; ризик його подальшого продажу) та залежати. Залежно від обігу та обсягу товарів, які ви продаєте, можуть бути залучені оптові та роздрібні торговці. Вибираючи певних посередників, ви повинні спочатку визначити весь потенціал, оцінити вас на основі прийнятних критеріїв та вибрати тих, хто відповідає найбільшій відповідності вимогам компанії, визначте умови співпраці з вами. Компанії важливо визначити фактори їх мотивації до ефективної співпраці з виробником, що може бути позитивним (стимулюючим та партнером) та негативним.

Останній етап утворення маркетингової стратегії - це управління каналами продажів, які слід розуміти як складний для підтримки та коригувальних заходів, що сприяють підвищенню ефективності активності каналізації. Основна особливість цього процесу - необхідність оцінки незалежних ринкових одиниць. Визначаючи типи та частоту оцінки активності одиниць розподілу каналу, тому необхідно в першу чергу контролювати можливість контролю виробника. Якщо співвідношення виробника та посередника базується на відповідних контрактах, ці контракти можуть призвести до того, що посередник залежатиме від міцності виробництва самого виробника. Зміна діяльності з продажу вимагає детального попереднього аналізу, завдяки чому вплив на результати компанії визначають.

Висновки до першого розділу

1. Визначаються основні фази стратегічного планування процесу збуту. Зокрема, формулюються стратегічні напрямки регулювання виробничої та маркетингової діяльності компаній: збереження та зміцнення позиції на ринку шляхом інвестування, щоб забезпечити зростання з максимальною можливою швидкістю; концентруються зусилля для підтримки сильних сторін бізнесу; залучаються інвестиції в найпривабливіші сегменти ринку; забезпечується висока прибутковість за рахунок підвищення продуктивності праці; здійснюється пошук методів високого ризику. Необхідно мінімізувати інвестиції та раціоналізувати всі процеси виробництва та продажу, з фокусом на прибуток, захищаючи позиції в найвигідніших сегментах.

2. Системи стратегій управління збутом охоплюють сім груп стратегій: корпоративне управління, управління цільовим ринком, управління портфелем сировини, цінові стратегії, управління потенціалом маркетингу, управління ризиками продажів, управління продажами. Як маркетингові стратегії управління компанією, доцільно використовувати проникнення на ринок, вибіркоче придбання або швидке зростання частки ринку, посібник з цін та підтримання конкурентної позиції. Як маркетингові стратегії для прихильності клієнтів для компаній, доцільно застосувати такі стратегії: формування прихильності, активний розвиток прихильності, стабілізація прихильності, зміцнення прихильності або підтримання залучення. Як маркетингові стратегії управління портфелем сировини, доцільно використовувати стратегію захисту позицій, стратегії розвитку, стратегії селективної розробки та стратегії елімінації. Найважливіші маркетингові стратегії потенціалу продажів для компаній - це стратегії підсистем програмування та замітники маркетингових комунікацій для інформації та підтримки персоналу.

3. При формуванні стратегії продажів слід визначити наступне: визначте основні цілі компанії та зокрема збуту; ретельно проаналізуйте фактори зовнішнього та внутрішнього середовища для виявлення можливостей та загроз, сильних та слабких сторін. Зробити вибір каналу продажів на основі аналізу: прямо чи опосередковано; виходячи з цілей діяльності, обрати стратегію захисту ринку: інтенсивні, селективні або ексклюзивні продажі; продовжуйте процес адміністрування та контролюйте маркетингові канали компанії та адаптуйте основні рішення в зоні продажу, враховуючи їх ефективність та зміни факторів маркетингового середовища.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ В ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»

Діяльність ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» заснована на принципах самофінансування, повному економічному розрахунку та самодостатності. Компанія здійснює свою діяльність як на території України, так і за кордоном (придбання запасних частин та аксесуарів для автомобілів). Компанія може здійснювати іноземну економічну активність відповідно до законодавства. Дохід від валюти зараховується на валютний рахунок компанії. Власник компанії несе відповідальність за свою власність, власник компанії відповідає за своїх клієнтів, партнерів та банків.

Основна діяльність компанії - це роздрібна торгівля з запасними частинами та аксесуарами для автомобілів, технічним обслуговуванням та ремонтом автомобілів, продаж автомобілів та легкими автомобільними транспортними засобами. Підприємство пропонує покупцям автомобілі та товари від бізнес - групи, пропонує послуги на продаж та обслуговування після продажу своєї продукції.

Компанія є конкурентоспроможною на ринку та надання послуг як у регіоні Дніпропетровського та за кордоном. У ході своєї діяльності компанія намагається освоїти нові види послуг, щоб отримати нові ринки та споживачів. Компанія дотримується стратегії зростання, яка виражається при регулярному розвитку нових ринків та доходів.

Для того, щоб забезпечити діяльність компанії у випадку непередбачених ситуацій, компанія створила резервний (страховий) фонд, який формується за

рахунок відрахувань з чистого прибутку в 5 % на рік. Дохід ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» є частиною доходу, який існує в компанії після податків, погашення кредитних зобов'язань та амортизації. Власник має право передати або продавати іншим власникам з метою обміну, оренди та оренди будинків, споруд, сировини та інших матеріальних активів, які належать йому.

Компанія продає свою продукцію, роботу, послуги за цінами та тарифами, які визначають незалежно або на основі договірної основи в межах, встановлених державою - прозоро шляхом участі у державних закупівлях. Прибуток Компанії після сплати податків та інших платежів, включаючи бюджет, вступає в повне розпорядження власника, який незалежно вирішує напрямок використання цього прибутку.

Керування здійснює власник. Усі інші члени адміністрації несуть відповідальність і працюють лише за його розпорядженням. Персонал компанії є головними та допоміжними працівниками. Всього 42 людини працюють над компанією, з яких 31 працівник працює на філіях (станції технічного обслуговування), а решта в головному офісі. Співробітники компанії працюють на контракті. В ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» фонд зарплати складається з фонду з основною заробітною платою та додатковою, яка формується на розсуд власника компанії. ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» має активну політику соціального захисту для працівників. За винятком соціального забезпечення, всі працівники компанії мають медичне страхування від нещасних випадків та інших видів захворювань у юридично заявлених умовах.

Організаційна структура ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» може бути визначена як лінійна функціональна. Це означає, що адміністративні рівні в компанії є вищими та нижчими, а вище керівництво компанії розділено на лінійних та функціональних менеджерів.

Внутрішнє середовище компанії має ряд недоліків: компанії не вистачає нормалізації роботи та раціональної організації працівників, не звертає уваги на

склад, не існує процесу внутрішнього контролю та експертизи. Однак ці дефекти суттєво не впливають на фінансовий результат. Якщо ці проблеми будуть усунені, діяльність компанії була б вигіднішою.

Недоліком діяльності ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» також є недостатньо розроблена маркетингова служба компанії. Діяльність маркетингової служби - це робота відділу продажів. Хоча, на наш погляд, доцільно створити маркетингову службу. Для покращення маркетингової діяльності доцільно відповідати якісним, та відповідним вимогам на ринку. Для цього необхідно побудувати стосунки з постачальниками партнерів та знайти нові, перспективні. Маркетингова діяльність ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» полягає в пошуку партнерів та постачальників, складання контрактів на клієнтів та організацію продукції. Процес організації транспорту, зберігання та сортування відноситься до функцій логіста компанії.

Планування у компанії є, але дуже погане і неефективне. Це пов'язано з відсутністю департаменту планування в компанії. Немає термінової потреби в розробці стратегічних планів діяльності компанії, оскільки компанія невелика, вона повинна постійно адаптуватися до змін у навколишньому середовищі, змін потреб споживачів та ін.

Розрахувавши показники ефективності використання оборотних засобів можна зробити такий висновок (табл. 2.1). Оборотність активів означає скільки отримано чистої виручки від реалізації продукції на одиницю коштів, цей показник у 2021 році зріс на 89,2 % порівняно з 2019 роком, що свідчить про зменшення використаних оборотних засобів та збільшенні валового доходу на підприємстві.

Фондовіддача у 2021 році складає 7,17 грн/грн., що є перевищує рівень 2019 року в два рази. Коефіцієнт оборотності оборотних активів також збільшився вдвічі, що є досить позитивною зміною на підприємстві, адже чим

більше оборотів, тим більший прибуток та більше коштів вивільняється для їх використання за іншими напрямками.

Таблиця 2.2

Динаміка рівня забезпеченості та ефективності використання оборотних засобів
ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» за 2019-2021 рр.

Показник	2019 р	2020 р	2021 р	Відхилення 2021р від 2019 р	
				Абс.	Відн.
Оборотність активів, оборотів	0,82	1,18	1,55	0,73	89,2
Фондовіддача, грн./грн.	4,76	9,17	7,17	2,41	50,6
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	1,00	1,35	1,99	0,99	98,9
Період одного обороту обігових коштів, днів	444,47	326,77	223,20	-221,27	-49,8
Коефіцієнт оборотності запасів	4,51	5,55	17,86	13,35	296,3
Період одного обороту запасів, днів	98,53	79,93	24,83	-73,70	-74,8
Коефіцієнт оборотності дебі-торської заборгованості, оборотів	1,49	3,66	4,11	2,62	176,1
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	298,83	121,06	107,98	-190,85	-63,9
Коефіцієнт оборотності готової продукції, оборотів	12,58	28,96	13,88	1,30	10,3
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	82,88	86,37	87,33	4,45	5,4
Період операційного циклу, днів	397,37	200,98	132,80	-264,57	-66,6
Період фінансового циклу, днів	314,49	114,62	45,47	-269,02	-85,5
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність)	3,36	6,26	7,84	4,47	133,0

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості з 2019 року по 2021 рік збільшився в 2,6 рази, це означає що виторг від реалізації суттєво перевищує суму заборгованості. Період погашення дебіторської заборгованості зменшився на 5 днів, що свідчить про поліпшення платіжної дисципліни.

Фінансовий цикл щороку зменшується. Аналізуючи показники бізнесу, було встановлено, що ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» є в доброму стані, та може

швидко вивільнити кошти, що свідчить про високу ділову діяльність на сучасному ринку продуктів.

Важлива роль в економічній діяльності компанії відіграють основні виробничі засоби, які є матеріальною та технічною виробничою базою.

Ефективність використання основних засобів відображає показник, який визначається як відношення вартості валового виробництва до середньорічного значення основних активів. Фінансування основних засобів залежить від обсягу валового виробництва, існування компанії, структури основних засобів, її стану, технічної праці для рівня використання, рівня використання ваших окремих типів. Динаміка рівня основних засобів компанії ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» за 2019-2021 років показана в таблиці 2.2.

Таблиця 2.3

Динаміка показників використання основних засобів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» за 2019-2021 рр.

Назва показника	2019 р	2020 р	2021 р	Відхилення 2021 від 2019
Вартість основних засобів підприємства, тис. грн.	62476	85884	82154	19 679
Частка основних засобів в активах, %	19,2	14,3	24,1	4,9
Частка активної частини основних засобів, %	91,6	87,9	89,1	-2,5
Частка пасивної частини основних засобів, %	19,4	23,1	21,9	2,5
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,927	0,854	0,862	-0,064
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,122	0,289	0,133	0,011
Коефіцієнт вибуття	0,022	0,044	0,067	0,044

За досліджуваний період сума активів, що знаходяться на балансі підприємства збільшилася на 19679 тис. грн., що відповідно зумовило зростання вартості основних засобів. Значний приріст показника спричинено розширенням виробництва на досліджуваному підприємстві. Також на це вказує і збільшення частки основних засобів в активах на 4,9 відсоткові пункти.

При цьому частка активної частини основних засобів зменшилася на 2,5 в.п, а частка пасивної частини основних засобів зросла на цю ж саму величину. Коефіцієнт зносу основних засобів зменшився на 0,064 пункти, що зумовлено перевищенням надходження основних засобів над їх вибуттям.

Проведемо оцінку рівня забезпеченості та ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники загального рівня продуктивності праці в ТОВ«ЦЕНТР-ШИНА
ГРУП»

Показник	2019 р	2020 р	2021 р	2021 до 2019	
				у %	+, -
Чисельність працівників, чол.	42	41	43	2,4	1
Відпрацьовано людино-днів на 1 працівника	203	182	243	19,7	39,96
Відпрацьовано людино-годин на 1 люд.-день	7,9	8,3	8,7	9,6	0,8
Виробіток продукції:					
на 1 люд.-годину, грн.	781,2	1094,3	890,5	14,0	109,4
на 1 люд.-день, грн.	6173,9	9110,1	7710,3	24,9	1536,4
на 1 працівника, тис. грн.	1254,1	1658,4	1874,3	49,5	620,2

Значне підвищення ефективності використання трудових ресурсів відбувається за рахунок значного збільшення виробництва продукції при зменшенні чисельності працівників. Завдяки цій тенденції погодинна продуктивність праці зросла у 2,14 раза, денна — у 15, річна — у 6 разів. Загальна оцінка діяльності підприємства досягається на основі таких показників діяльності, як прибуток і рентабельність, які характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому, рентабельність різних сфер діяльності (виробничої, підприємницької, інвестиційної), рентабельність витрат, рентабельність діяльності підприємства в цілому, рентабельність діяльності підприємства. і т. д. Показники рентабельності швидше, ніж прибуток,

характеризують кінцеві результати господарювання, оскільки його величина показує відношення ефекту до наявних або використаних ресурсів.

У таблиці 2.5. наведено фінансові результати діяльності ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП». Дохід від реалізації ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» за 2019-2021 роки зріс у 2,46 рази, при цьому сума прибутку від реалізації продукції значно зросла. Тому підприємству необхідно вжити заходів щодо зниження витрат на операційну діяльність.

Таблиця 2.6

Фінансові результати діяльності ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП», тис. грн.

Показник	2019 р	2020 р	2021 р	2021 р у % до 2019 р
Дохід від реалізації	60438	117795	148474	245,7
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	52014	93071	120311	231,3
У % до доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	86,1	79,0	81,0	94,2
Операційні витрати, у тому числі:				
а) собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);	38498	86865	102725	266,8
б) адміністративні витрати;	0	1081	1223	х
в) витрати на збут;	1696	821	4447	262,3
г) інші операційні витрати.	9717	2758	6255	64,4
Валовий прибуток (збиток)	2103	1545	5661	269,2
У % до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4,04	1,66	4,71	116,4
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	2103	1545	5661	269,2

Показники прибутку не відображають ступінь ефективності бізнесу, оскільки розмір прибутку може зростати навіть при недостатньому використанні матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Отже, показники рентабельності

використовують для характеристики ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, раціональності операцій, що здійснюються.

Валовий прибуток підприємства збільшився в 2,46 рази., при цьому приріст прибутку від операційної діяльності склав 3558 тис. грн.

2.2. Аналіз стану маркетингової діяльності підприємства

Основними видами товарів, які реалізує ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» є: гума, мастила, запчастини до автомобільної та тракторної техніки, акумулятори та електрообладнання, автомобільні фарби, автомобільні аксесуари та автохімія та інші товари, пов'язані з транспортом.

Основними конкурентними перевагами підприємства є: широкий асортимент пропонованої продукції, налагоджена система післяпродажного обслуговування; виконання гарантійних зобов'язань, розумна система знижок, конкурентоспроможна ціна на ринку, можливість замовлення товарів або послуг по телефону.

ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» має переваги цінової політики на ринку збуту даної групи товарів. Ціни на автомобільні шини, які пропонує ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП», нижчі за ціни конкурентів, при однаковій якості товару та умовах доставки. Це означає, що конкурентоспроможність компанії для цієї товарної групи вища, ніж у порівнянних компаній.

Окремого підрозділу служби маркетингу та посади маркетолога в компанії немає. Функції за цією спеціальністю виконують директор підприємства та економіст. В її обов'язки входить: регулярне нагадування (електронною поштою та телефонними дзвінками) про продукцію та новини компанії постійним клієнтам; Розміщення реклами в друкованих спеціалізованих виданнях,

розміщення реклами та реклами на радіо, роздача буклетів з цінами постійним та бажаним.

Основними клієнтами ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» є: сільськогосподарські підприємства; комунальні послуги; будівельні організації; виробнича компанія; навчальні заклади та лікарні; станції технічного обслуговування; автотранспортне підприємство; органи міської адміністрації; інші клієнти. Діаграма відсоткового співвідношення основних груп клієнтів наведена на рисунку 2.2.

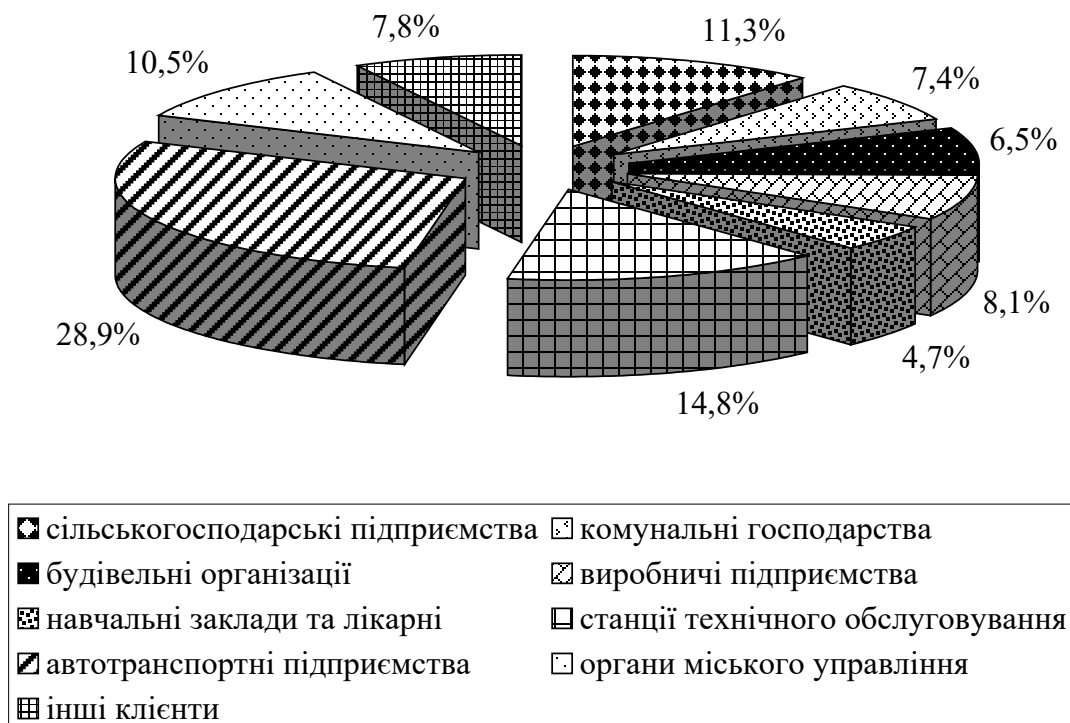


Рис. 2.2. Діаграма відсоткового співвідношення основних груп клієнтів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»

Частка, яку займає кожна група споживачів продукції підприємства, залежить від специфіки їх діяльності, асортименту товарів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» та їх купівельної спроможності. Найбільшу питому вагу займають автотранспортні підприємства – 28,9% та центри технічного обслуговування –

14,8%, що в основному пов'язано зі специфікою їх діяльності – наданням послуг з технічного обслуговування транспортних засобів. При оплаті поставлених товарів компанія використовує безготівковий розрахунок і готівковий розрахунок. Підприємство також використовує такий вид торгової діяльності, як надання послуг (від СТО) сировини. Поки такий вид комерційних операцій використовується лише в головному відділенні в м. Дніпро, але якщо цей вид операцій виявиться економічно доцільним, така практика буде поширена на всі відділення.

Дисконтна політика компанії полягає в наданні знижок промисловим підприємствам у пікові періоди. Це стосується, наприклад, господарств під час обробітку ґрунту та збирання врожаю. Зокрема, при купівлі товарів компанії на суму від 40 тис. грн надається знижка 5,0%, а при покупці на суму понад 100 тис. грн додатково до знижки після виконання робіт надаються безкоштовні послуги діагностики сільськогосподарської техніки. заряд. Також усі покупці отримують знижку від 3% до 8% при купівлі оптом залежно від суми покупки.

Асортимент продукції ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» представлений великим переліком товарів, кожна позиція має відповідний рівень попиту. Група «запчастини до комбайнів та сільськогосподарської техніки» має найбільшу питому вагу в структурі пропонованого товару і, відповідно, найбільший попит. За вказаною групою товарів основними покупцями зазначеної групи товарів є фермерські господарства, фермери та приватні підприємці, які займаються сільськогосподарським виробництвом.

Оформлення асортименту, номенклатури та обсягу замовлень залежить від потреб споживачів різних ринків збуту, залежно від географічного розташування та специфіки діяльності компаній регіону. Тобто для оптимальної роботи підприємства доцільно налагодити на підприємстві роботу маркетолога (служби), в обов'язки якого також входить оцінка потреб ринку кожного відділу.

У цілому конкурентоспроможність підприємства «залежить від загальної ефективності його діяльності і визначається оптимізацією використання технологій, успішним створенням служби маркетингу, ефективним менеджментом і рядом інших економічних і технічних параметрів роботи підприємства» "[48] .

Ось перелік можливих конкурентів філії ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» у місті Дніпро: ТОВ «Транзит», ТОВ «Агросервіс», ПрАТ «Агротехпостач», ТОВ «ЧЕПУРНЯК», ТОВ «САВЧУК».

Перераховані вище конкуренти мають ту ж спеціалізацію, що і ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП», і працюють на одному регіональному ринку. Перераховані вище компанії є основними конкурентами досліджуваної компанії. Крім перерахованих вище компаній, на ринку існує велика кількість компаній вищезазначеної спеціальності, але вони мають менший асортимент продукції, є меншими та не становлять конкурентної загрози. Тому досліджувати вказані компанії недоцільно, оскільки оцінка їх діяльності не допомагає оцінити позицію компанії на товарному ринку.

Крім перерахованих компаній, яких можна назвати конкурентами, на ринку представлений великий дніпропетровський корпоративний концерн «Агро-Союз». Дане підприємство не може вважатися конкурентом, оскільки його потужності значно перевищують можливості ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП». Компанія «Агро-Союз» має понад 80 відділень по всій Україні, асортимент товарів налічує понад 2500 найменувань. Тоді як підрозділи ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» розташовані лише у східному регіоні України. Проте, ми вважаємо сенс для компанії вивчити діяльність компанії «Агро-Союз», щоб зосередитися на компанії, яка займає лідируючі позиції на ринку.

Для просування продукції ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» використовує такі види реклами: реклама продукції в засобах масової інформації, реклама на рекламних щитах і щитах, видача канцтоварів з логотипами компанії (ручки,

календарі, блокноти), розсилка прайсу поштою. брошура для клієнтів і потенційних споживачів компанії.

З метою подальшого вдосконалення діяльності ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» особливу увагу доцільно приділити вдосконаленню маркетингової стратегії за такими напрямками:

- формування регіональної збутової мережі та створення нових відділень;
- оптимізація збутової діяльності шляхом формування ефективних каналів збуту;
- розширення сегментів ринку суміжних товарних груп;
- оптимізація складської та транспортної логістики;
- розширення дилерської мережі з метою придбання нових товарів, яких немає на українському ринку, укладання ексклюзивних дилерських угод з виробниками для представлення їх інтересів у нашому регіоні.

2.3. Аналіз збутової стратегії підприємства

Однією з головних завдань стратегії збуту є побудова збутової мережі, яка зв'язує компанію-виробника зі споживачами через різні проміжні канали збуту. Організація збутової мережі значною мірою залежить від каналів збуту, масштабів діяльності посередників-розповсюджувачів, виду продукції та послуг, що пропонуються підприємством-виробником, тощо. Пристосування дистриб'юторської мережі до потреб споживачів дасть компанії більше шансів протистояти конкурентам. Формування стратегії продажів відбувається під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів і обов'язково вимагає стимулювання збуту продукції та послуг.

Стратегія збуту є одним з найважливіших елементів маркетингової діяльності підприємства, оскільки, з одного боку, ця стратегія сприяє збуту

продукції на ринку, а з іншого боку, є безпосереднім фактором формування прибутку підприємства. Стратегія збуту сприяє тому, що емітований капітал набуває грошової форми, тобто досягається основна мета корпоративної діяльності.

Оцінка стратегії збуту ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» дає можливість відстежити тенденції збуту продукції чи послуг, відобразити частку підприємства на ринку та його позицію порівняно з конкурентами, а також допомагає виявити адекватні резерви всередині та за межами підприємства для розширення потенціалу збуту. Оцінюючи стратегію збуту компанії, слід дотримуватися певного порядку. На основі аналізу інформації з журналів був розроблений процес оцінки стратегії продажів компанії:

1. Визначення цілей збутової стратегії підприємства
2. Аналіз зовнішнього середовища, в якому працює підприємство
3. Аналіз стратегій збуту з урахуванням реалізації продукції та стратегій організація обслуговування
4. Розрахунок показників, що характеризують ефективність стратегії продажів

Кожен продукт продається в рамках відповідного каналу збуту, який характеризується своєю довжиною та рівнем. ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» є частиною каналу збуту між виробником і споживачем. Основною метою ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» є продаж та сервісне обслуговування автомобілів французьких марок. Стратегія продажів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» як автодилера включає концепцію повного циклу 3S сервісу: продаж, сервіс, запчастини.

Аналізуємо стратегію продажів компанії відповідно до запропонованого замовлення. Основними цілями стратегії продажів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» є: збільшення чистого прибутку; збереження та розширення частки ринку; ефективне використання коштів для реалізації продукції; створення попиту на

нові види автомобілів шляхом використання різноманітних форм реклами; розробка нових сервісів, що підвищують лояльність споживачів до покупки автомобіля; зміцнення репутації та іміджу компанії.

Сьогодні автомобільний ринок є одним із найрозвиненіших товарних ринків у світі. Характеризується жорсткою конкуренцією між виробниками, особливо в сегменті легкових автомобілів. Провідні автомобільні компанії світу відбирають споживачів у своїх країнах і за кордоном на основі дилерських угод. Автомобільна промисловість безпосередньо впливає на технічний прогрес і є показником платоспроможності та рівня життя населення. Автомобільна промисловість є, з одного боку, значним споживачем матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, з іншого – одним з основних виробників промислової продукції та відіграє важливу роль у розвитку економіки країни як ціле. Варто зазначити, що лідерами світового авторинку є Китай (близько 27% вироблених автомобілів), США (близько 19%) і Японія (близько 6%). Франція, яка представляє марку Peugeot, посідає 10 місце з часткою світового ринку.

Створимо карту стратегічних груп за показниками «ціна-частка ринку» для відображення конкурентної ситуації на ринку легкових автомобілів України. Всього було виділено сім стратегічних автомобільних груп. До групи А входять автомобілі преміальних марок (Mercedes-Benz, Audi, Lexus, Volvo, Infiniti, Land Rover, Porsche, а також Jaguar, Cadillac), які мають високий імідж на ринку. Такі автомобілі відрізняються високою ціною і рівнем обслуговування, але займають невелику частку ринку. Основна мета автодилерів – підтримка високого іміджу.

Група В представлена автомобілями із середньою часткою ринку і цінами трохи вищими за середні (BMW, Mazda, Suzuki, Mitsubishi). Основні цілі – зміцнення поточних позицій шляхом індивідуального звернення до споживачів.

До групи В входять автомобілі середнього цінового сегмента і мають невелику частку дорогих автомобілів (Chevrolet, Peugeot). Ця група автодилерів

займає середню частку ринку. Основною метою є зміцнення та розширення наявних конкурентних позицій.

До групи G входять автомобілі, які займають високу частку ринку з цінами вище середнього (Toyota, Renault і Volkswagen). Представники цих брендів добре зарекомендували себе на вітчизняному ринку і користуються хорошою репутацією. Головна мета – зберегти лідерство на ринку.

До групи D входять автомобілі, які характеризуються відносно високим попитом (Skoda, KIA, Ford, Hyundai, Nissan) і, як правило, мають ціни вище середнього. Основне завдання трейдерів - зберегти хорошу репутацію на ринку.

Автомобілі E-групи характеризуються середніми цінами і невеликою часткою ринку (Citroan, Subaru, Fiat, Opel, Honda, Geliy, Seat, а також SsangYong). Головна мета - підвищення престижу автомобілів.

Група Z представлена автомобілями, що знаходяться в низькому ціновому сегменті з невеликою часткою ринку (Zaz, Vaz і Cherry). Основна мета – зберегти свій сегмент ринку.

За результатами проведеного аналізу було встановлено, що більшість автодилерів, у тому числі Peugeot (група B), орієнтуються на середній ціновий сегмент. У цьому сегменті найбільша конкуренція – автомобілі груп B, B, E, D. Тобто цей сегмент представлений приблизно автомобілями K8.

На діяльність будь-якої компанії істотно впливає зовнішнє середовище. Фактори зовнішнього середовища знаходяться поза контролем компанії, тому компанії повинні адаптуватися до наслідків таких впливів. Основними зовнішніми факторами є правові, економічні, науково-технічні, природно-екологічні, інфраструктурні, соціальні, політичні, культурні.

На рис. 2.3 розглянуто перелік зовнішніх факторів, що впливають на обсяг продажів автомобілів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» та в Україні в цілому.

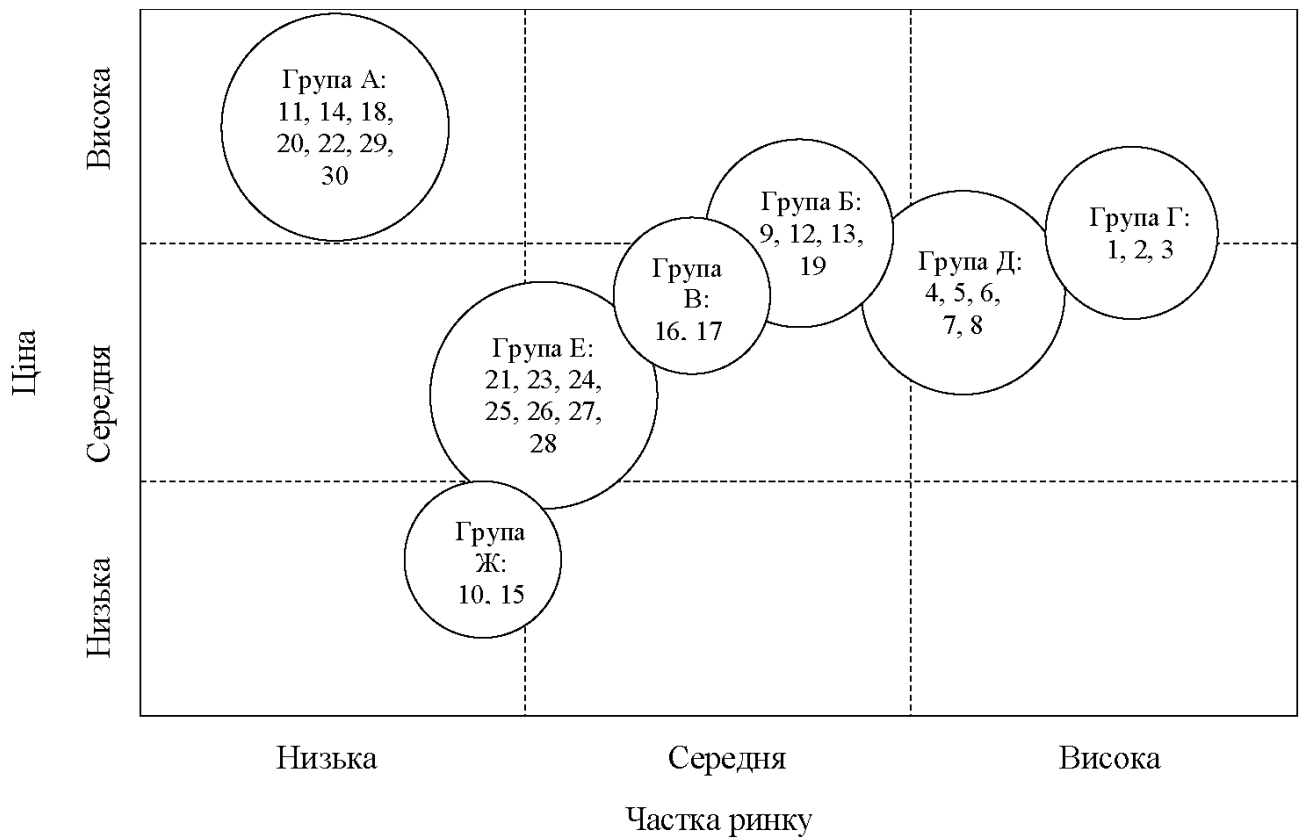


Рис. 2.3. Карта стратегічних груп товарів за показниками «ціна - частка ринку»

Найбільший вплив на діяльність даної компанії має рівень інфляції та доходи населення. У 2020 році середні доходи населення зросли на 11% порівняно з попереднім роком, а рівень інфляції становив 10,2%. Зі зростанням інфляції падають доходи і платоспроможність населення. Автомобілі не відносяться до товарів першої необхідності, тому купівлю автомобіля можна відкласти на кілька років. Рівень податкового навантаження, в тому числі ставки мита та акцизу, суттєво впливає на ціну автомобіля, що призводить до купівлі автомобілів на вторинному ринку. Ставки ввізного мита залежать від об'єму двигуна і становлять від 5% до 7,3% від митної вартості. Ставка податку на споживання починається від 50 євро (залежно від частки об'єму двигуна, поділеної на 100). Рівень процентних ставок і кредитна політика банків мають

значний вплив, оскільки багато споживачів купують автомобіль у кредит. Рівень конкуренції в галузі та дії конкурентів мають істотний вплив на діяльність даної компанії. Торговці, які швидше залучають клієнтів, можуть досягти вищих продажів.

Такі фактори, як фінансова надійність партнерів, політична стабільність та періодичність законодавчих змін, мають помірний вплив на обсяги реалізації ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП». Ці фактори вимагають певного часу, перш ніж компанія зможе адаптуватися до змін. Ціна на нафту лише змінить структуру попиту там, де малі автомобілі будуть популярні (із зростанням цін на нафту). Демографічні зміни позитивно впливають на продажі автомобілів, оскільки за кермо сідає все більше жінок.

Такі фактори, як протяжність доріг з твердим покриттям та охорона навколишнього середовища, мають незначний вплив на збутову діяльність ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП». Споживачі найменше звертають увагу на ці фактори, купуючи автомобіль.

Діяльність досліджуваного підприємства пов'язана з використанням таких основних маркетингових стратегій, як:

— Стратегія прямих продажів, що характеризує організацію збуту підприємства. Прямий продаж продукції передбачає встановлення прямих відносин між компанією та споживачем. ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» використовує індивідуальний підхід до кожного клієнта. Менеджери з продажу приділяють пильну увагу кожному клієнту;

1. Стратегія ексклюзивної дистрибуції в контексті дистрибуції продукту передбачає вибір точки продажу в конкретному географічному регіоні. У Львівській області є лише один офіційний дилер марки Peugeot;

2. Стратегія організації обслуговування виробником, відповідальним за обслуговування. Ця стратегія є актуальною, тому що продукція компанії складна,

споживачів мало, а обсяг послуг значний і може бути виконаний тільки висококваліфікованими фахівцями.

Якщо точніше, то концепцію ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» доцільно розглядати з точки зору всього циклу 3S: продаж, сервіс, запчастини.

Збутова стратегія відповідної компанії спрямована на збільшення обсягів продажів і поступове розширення частки ринку (збутова складова). Важливим завданням стратегії продажів є довгострокова прихильність споживачів до купівлі автомобіля. На лояльність клієнтів впливають різні фактори. Серед них: задоволеність процесом продажу; періодичність гарантійного ремонту; тривалість і якість ремонту або технічного огляду; спілкування з дилером; охорона автомобіля тощо.

Використання індивідуального підходу до реалізації продукції передбачає вибір автомобіля за бажанням окремого споживача. Ціни на авто від 340 тис. грн. (модель Peugeot 108) до 1 253 790 грн. (модель Peugeot Traveller). Крім того, споживач може замовити додаткові аксесуари до автомобіля. Наприклад, Peugeot 108 можна додатково оснастити пакетом персоналізації салону PORCELAIN-BLACK Decor, камерою заднього виду, тахометром і легкосплавними дисками R15 Thorren. Автомобіль Peugeot Traveller має такі доповнення, як пакет допомоги водієві, навігаційна система, тачскрін, радіо, 8 динаміків, USB/AUX порти, Bluetooth, шторки та бічні подушки безпеки, задні та передні датчики паркування з керуванням «сліпих зон». система. », камера заднього виду, система доступу «Hands Free Access», легкосплавні диски R17, омивачі фар, відкидний столик у салоні.

Перелік зовнішніх чинників	рівень інфляції	XXX	Ступінь впливу чинників: X – низький XX – помірний XXX – сильний
	рівень податкового навантаження, у т. ч. ставки мита та акцизу	XXX	
	рівень відсоткових ставок, банківська політика кредитування	XXX	
	фінансова надійність партнерів	XX	
	політика ведення діяльності підприємств-конкурентів	XXX	
	вартість нафти	XX	
	політична стабільність та періодичність внесення змін до законодавства	XX	
	рівень доходів населення	XXX	
	структура населення	XX	
	протяжність вимощених доріг	X	
	захист навколишнього середовища	X	

Рис. 2.4. Зовнішні чинники, які здійснюють вплив на діяльність ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»

Загалом ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» надає додаткові автомобільні аксесуари по стилю (литі диски, декоративні наклейки, захисні накладки на дзеркала, накладки на ключ запалювання та ін.), захисту (бокові захисні молдинги на двері, крила, килимки, накладки на бампер та ін.), транспорт (поперечини на даху, тримачі для велосипедів та сноубордів, багажник, багажники та ін.), комфорт (тенти, підлокітники, зарядні пристрої, тримачі для смартфонів та ін.), безпека (сигналізація, ланцюги протиковзання, датчики паркування, дитячі сидіння тощо).

Стратегія продажів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» передбачає налагодження співпраці з корпоративними клієнтами в рамках спеціальної програми Peugeot Professional. Корпоративні клієнти мають можливість отримати спеціальні ціни на автомобілі в залежності від обсягу лотів, індивідуальну програму фінансування, можливість замовити спеціальні (модифіковані) версії автомобілів, можливість придбати автомобілі для співробітників компанії на

умовах викупу компанії. авто, техобслуговування та ремонт за пільговими ціновими умовами, гарантія продовження пакету тощо.

Стратегія продажів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» включає програму trade-in, яка дозволяє обміняти старе авто на нове в автосалоні та доплатити лише різницю в ціні. Така програма гарантує юридичну прозорість процесу купівлі/продажу автомобіля, економить час і витрати споживача (реклама, оренда місця на ринку, газ). Негативною стороною програми trade-in є продаж автомобілів з пробігом. Таким чином, стратегія дистрибуції розглянутої компанії намагається частково проникнути на вторинний ринок і зацікавити споживачів з нижчим рівнем доходу. Ціни на авто з пробігом коливаються від 220 тис. до 690 тис. грн. Окрім автомобілів Peugeot, ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» також пропонує такі автомобілі з пробігом, як Audi, Land Rover, Renault, Volkswagen, Skoda, KIA, Ford, Nissan, Subaru (станом на квітень 2021 року).

Стратегія продажів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» передбачає дії, які можуть збільшити продажі, а саме реклама (на ТБ, на білбордах, в Інтернеті), можливість тест-драйву, організація тимчасових акцій (з нагоди свят, зимовий період, при купівлі двох автомобілів тощо).

У рамках стратегії продажів компанії споживачеві можуть пропонуватися кредитні, лізингові та страхові послуги. Автокредитування може здійснити ПАТ «Креді Агріколь Банк» та ПАТ «Кредобанк». ПАТ «Креді Агріколь Банк» пропонує початковий внесок 10%, термін погашення до 84 місяців та фіксовану процентну ставку на весь період погашення. ПАТ «Кредобанк» надає кредит до 84 місяців з початковим внеском 10%, відсоткова ставка змінюється з 37 місяця кредиту. Є можливість дострокового погашення кредиту без сплати штрафних санкцій. Класичне та ануїтетне погашення кредиту доступне як на нові автомобілі, так і на автомобілі з пробігом. Лізинг автомобіля схожий на кредит, за винятком того, що право власності реєструється в кінці терміну кредиту, а не на початку. Початковий внесок за авто - від 20%, термін - до 60 або 84 місяців.

ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» пропонує два умови лізингу – VAV лізинг та OTR лізинг. Страхування автомобіля здійснюється за програмою Каско Плюс.

Стратегія продажів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» передбачає широкий спектр послуг у сфері обслуговування. Підготовка автомобілів до продажу включає: встановлення аудіо та відео систем, сигналізації, механічних протиугінних пристроїв, фаркопів, паркувальних радарів, електросклопідійомників, оригінальних комплектуючих.

В рамках гарантійного та післягарантійного обслуговування автомобілів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» здійснює: комп'ютерну діагностику, регулювання кутів коліс автомобіля, ремонт двигунів, ходової, електрообладнання, гальмівних дисків, зварювання, заправку кондиціонерів, шиномонтаж та ін. У ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» розроблено кілька сервісних програм, які починають діяти з моменту закінчення гарантії – Peugeot Maximum Service, Optimum Service та Service Plus. Тривалість сервісних програм становить 12-36 місяців, а їх вартість 1808-112643 грн. з урахуванням пробігу 40000-100000 км та марки авто.

Крім того, ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» пропонує споживачам мийку, чистку, хімчистку та полірування автомобілів усіх виробників.

Цього року був розроблений мобільний додаток Peugeot, який може записувати інформацію про поїздки, нагадування про технічне обслуговування, запис на сервіс, своєчасне спілкування з дилером та іншу корисну інформацію.

Стратегія продажів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» також спрямована на продаж запчастин та мастильних матеріалів для автомобілів, що забезпечує безпеку та відмінну роботу автомобіля. На даний момент дана компанія пропонує понад 1200 найменувань запчастин, зокрема фільтри, амортизатори, свічки запалювання, гальмівні механізми, рульові тяги, шарикопідшипники, наконечники тощо. Також на оригінальні запчастини діє гарантія на рік.

Стратегія продажів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» періодично переглядається та відповідно коригується. Така стратегія максимально враховує

тенденції, пов'язані з державним впливом на управління маркетингом компанії (посилення державного регулювання у сфері безпеки та екологічних стандартів), зростання ролі сервісного обслуговування продукції, що реалізується, використання маркетингових інструментів та ін. зміни в поведінці споживачів.

Ефективність збутової стратегії ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» можна проаналізувати за допомогою фінансово-економічних показників - рентабельності продукції, оборотності дебіторської заборгованості, ефективності витрат на збут, коефіцієнта зміни обсягу продажів тощо.

Висновки до другого розділу

1. Сума коштів на балансі підприємства збільшилась на 19,7 млн. грн., що відповідно призвело до збільшення вартості основних засобів. Значне збільшення показника зумовлене розширенням виробництва досліджуваного підприємства. Коефіцієнт зносу основних засобів зменшився, що пов'язано з перевищенням надходження основних засобів над їх вибуттям. Найбільшу питому вагу в структурі основних засобів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» займають машини та обладнання. Валовий прибуток підприємства збільшився в 2,46 рази., при цьому операційний прибуток збільшився в 2,6 рази.

2. Основними видами товарів, які реалізує ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» є: автогума, мастила, запчастини до автомобілів та тракторів, акумулятори та електроприлади, автофарби, автоаксесуари та автохімія та інші товари, що стосуються транспорту. Окремого підрозділу служби маркетингу та посади маркетинголога в компанії немає. Функції за цією спеціальністю виконують директор підприємства та економіст. В її обов'язки входить: регулярне нагадування (електронною поштою та телефонними дзвінками) про продукцію та новини компанії постійним клієнтам; Розміщення реклами в друкованих спеціалізованих виданнях, розміщення реклами та реклами на радіо, роздача

буклетів з цінами постійним та бажаним. Для просування продукції ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» використовує такі види реклами: реклама продукції в засобах масової інформації, реклама на рекламних щитах і щитах, видача канцтоварів з логотипами компанії (ручки, календарі, блокноти), розсилка прайсу поштою, брошура для клієнтів і потенційних споживачів компанії.

3. У ході аналізу стратегії продажів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» були визначені наступні позитивні моменти: наявність концепції повного циклу обслуговування 3S: продаж, сервіс, запчастини; збільшення кількості проданих автомобілів і частки ринку; ефективне управління дебіторською заборгованістю; задовільні значення за співвідношенням динаміки витрат на реалізацію та обсягів реалізації. Негативними моментами, які ускладнюють реалізацію стратегії продажів досліджуваної компанії, є висока конкуренція в обраних сегментах ринку, збільшення витрат і зміни в законодавстві.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»

3.1. Розробка «стратегічної карти» маркетингового стратегічного планування збутової діяльності підприємства

Найвідповідальнішим етапом забезпечення споживача продукцією є продаж, оскільки він спрямований на формування механізму руху товару від виробника до покупця. Тому вивчення запитів споживачів є основою для планування збутової діяльності компаній. Крім того, діяльність з продажу відіграє надзвичайно важливу роль ще й тому, що вона має забезпечити успіх маркетингової стратегії компанії. Тобто довгостроково ретельно спланована збутова діяльність компанії є основним інструментом управління, який сприяє адаптації бізнес-одиниць до мінливих умов ринку. Вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства на розробку та реалізацію його маркетингової стратегії зумовлює необхідність постійного перегляду цього процесу. Ця проблема особливо загострюється в умовах посилення конкуренції з боку вітчизняних та іноземних компаній.

У зв'язку з тим, що сучасні умови діяльності компаній характеризуються підвищеним динамізмом та загостренням боротьби за ринки збуту, варто відзначити, що керівництво компаній має зосередити увагу на питанні підвищення ефективності збутової діяльності шляхом ретельного та доброго здоров'я. планування на основі стратегічного підходу.

Очевидно, що при розробці політики збуту на основі стратегічних підходів важливо забезпечити відповідність і знайти баланс між цілями збуту компанії, її

маркетинговими можливостями та сильними сторонами, враховуючи як слабкі сторони компанії, так і потенційні загрози з боку зовнішнього середовища для розглядатися.

Слід зазначити, що в сучасних умовах господарська діяльність компаній має бути спрямована насамперед на стратегічне маркетингове планування активної збутової діяльності, що дозволить вирішити наступні основні завдання:

- повне задоволення суспільних та індивідуальних потреб і бажань у відповідній продукції;
- прискорення реалізації товарів і оборотності вкладених у них оборотних коштів;
- зміцнення позицій компанії на ринку.

Варто зазначити, що продаж є завершальним етапом усієї виробничо-комерційної діяльності підприємства, він виконує одну з найважливіших в ринкових умовах функцій – функцію зворотного зв'язку. Варто зазначити, що процедури стратегічного планування збутової діяльності є початковим етапом виробничої фази і забезпечують можливість виробництва. Тому однією з найважливіших умов забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства є ефективно спланована маркетингово-збутова діяльність.

Існуюча практика продажів в Україні не відповідає вимогам стратегічного маркетингового планування в ринкових умовах, оскільки збут зазвичай не розглядається через призму ринкового попиту, а збутові послуги не орієнтовані на потреби покупців.

Планування збутової діяльності ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» складається з наступних етапів:

1. Аналіз інформації, що надходить, яка може вплинути на продажі та збутову діяльність компаній;
2. Ставте цілі продажів і вибирайте шляхи їх досягнення;
3. Планування кількості каналів збуту, товарообігу, обслуговування;

4. Планування якості та результатів роботи цих каналів і остаточне створення стратегічних планів збутової діяльності компаній.

Враховуючи окреслені етапи, можна стверджувати, що маркетингове планування збутової діяльності ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» здійснюється з метою розробки таких програм дій, реалізація яких орієнтує компанії на швидке реагування на зміни ринкової ситуації. Зазначимо, що процес маркетингово-стратегічного планування збутової діяльності компаній в умовах сьогодення враховує часовий критерій, характер бажаних результатів та можливість зміни планів у процесі їх реалізації.

Для здійснення маркетингово-стратегічного планування збутової діяльності ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» необхідно використовувати модель, наведену на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Модель маркетингового стратегічного планування збутової діяльності ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»

Враховуючи запропоновану вище модель, слід зазначити, що кожен із етапів маркетингово-стратегічного планування збутової діяльності має свою цільову спрямованість, специфіку та цілісний характер, а реалізація кожного наступного етапу відбувається лише тоді, коли попередній досягнутий. реалізований .

Аналізуючи практичний досвід маркетингово-стратегічного планування збутової діяльності на ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП», встановлено, що на даний момент бажані результати цієї діяльності плануються на основі даних про обсяг і рівень витрат на збут, а також інформації про тенденція доходів попередніх років . Чим більша невизначеність у зовнішньому середовищі, тим більші вимоги має пред'являти керівництво до точності маркетингово-стратегічного планування збутової діяльності компанії. Тому керівникам ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП», які, здійснюючи маркетингово-стратегічне планування власної збутової діяльності, бажають швидко реагувати на зміни споживчих потреб і вимог, одержуючи при цьому високі прибутки, слід розробляти і використовувати так звані «стратегічні карти». (рис. 3.2).

<p style="text-align: center;">Фінанси / економіка</p> <p>Відхилення запланованого від фактичного значення доходу (виручки) від реалізації; Відхилення планового від фактичного значення валового прибутку; Відхилення планової величини збутових витрат від фактичної; Коефіцієнт окупності витрат на збут; Сума позовних вимог.</p>	<p style="text-align: center;">Маркетинг / Споживачі</p> <p>Високий рівень обслуговування; Висока якість товару; Ефективні стратегії ціноутворення, продажів, комунікації; Позиція компанії щодо конкурентів за результатами її збутової діяльності на ринку; Індекс задоволеності споживачів товарами; Імідж компанії; Кількість постійних і потенційних споживачів.</p>
<p style="text-align: center;">Робочі процеси</p> <p>Середній час виконання замовлення; Наявність відключень обслуговування; Розмір транспортних витрат (транспорт тощо); Оборотність (термін зберігання) запасів готової продукції.</p>	<p style="text-align: center;">Інфраструктура / співробітники</p> <p>Наявність та якість сgm системи; Індекс задоволеності торгового персоналу; Заробітна плата торгового персоналу; Витрати на навчання торгового персоналу; Кількість наявних і реалізованих пропозицій щодо вдосконалення збутової діяльності.</p>

Рис. 3.2. Проект «стратегічної карти» маркетингового стратегічного планування збутової діяльності ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»

Важливо, що використання технології Balanced Scorecard (тобто створення «стратегічних карт») і результати проведених компанією досліджень можуть створити сприятливі умови для ефективного маркетингового планування збутової діяльності з огляду на стратегічні цілі компанії. компанія.

Тому, якщо компанія хоче бути успішною на ринку, вона повинна узгоджувати свої маркетингові можливості в області продажів з потребами і бажаннями покупців.

3.2. Організація системи внутрішнього контролю збутової діяльності ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»

Загалом проблема розвитку системи внутрішнього контролю на рівні суб'єкта господарювання полягає у розробці комплексного системного підходу та пов'язаних з ним методичних рішень, які б спромоглися створити практичні умови для його впровадження та функціонування. На сучасному етапі розвитку національної економіки України проблема вдосконалення організації та методів внутрішнього контролю набуває особливої гостроти, оскільки вона має визначальний вплив на злагоджене та ефективне ведення господарської діяльності.

Однією з важливих складових загальної проблеми є питання вдосконалення організації та методів системи внутрішнього контролю збутової діяльності підприємства. На відміну від умов планової економіки, коли системи планування та контролю збуту були орієнтовані виключно на вказівки органів державного постачання СРСР, а в умовах ринкового середовища збутова діяльність вважалася другорядною по відношенню до виробництва, Хоча реалізація продукції є останньою фазою господарської діяльності сільськогосподарських компаній, планування реалізації продукції передусім фазі виробництва.

Плани поставок і виробництва складаються на основі складання планів збуту шляхом вивчення ринку і виробничих можливостей підприємства. З цього випливає, що сучасні умови ведення бізнесу ставлять перед системою управління продажами нові виклики. Відсутність або неналежна організація внутрішнього збутового контролю призводить до ланцюга негативних наслідків для підприємства: затовареність складів, відсутність обігових коштів для закупівлі сировини через збільшення дебіторської заборгованості, порушення договірних зобов'язань тощо.

При організації внутрішнього контролю реалізації продукції має сенс створити таку модель, яка максимально повно охоплює ідентифіковані об'єкти, уникаючи при цьому зайвого дублювання функцій контролю. Оскільки організація системи управління являє собою взаємодію суб'єктів управління та об'єктів управління, цей фактор будемо враховувати при створенні моделі внутрішнього контролю процесів реалізації сільськогосподарської продукції у ФГ «Оскар». Організаційна модель внутрішнього контролю реалізації продукції є основою для розробки процедур контролю та методів їх здійснення. Організаційна модель повинна відповідати певним бізнес-процесам, які відбуваються в компанії щодо реалізації продукції. На основі організаційної структури ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» ми спробували створити модель внутрішнього контролю збутової діяльності в таблиці 3.1.

На перетині граф і рядків встановлюється участь кожного структурного підрозділу або спеціаліста диспетчерського центру підприємства в процесі контролю. Зазвичай така участь позначається літерою X з кодом: перша цифра – внутрішній об'єкт (господарський процес у контексті збутової діяльності), друга цифра – структурний підрозділ, який за відповідних умов бере участь у процесі управління. Участь (X) визначається процедурами контролю, які мають відбутися на певному етапі.

Таблиця 3.2

Організаційна модель внутрішнього контролю
збутової діяльності ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП»

Об'єкти внутрішнього контролю	Центри контролю							
	Спеціаліст зі збуту	Канцелярія	Склад	Спеціаліст із якості	Спеціаліст із правового забезпечення	Бухгалтерія	Транспортна дільниця	Служба виробництва
Прийом замовлення на продукцію	-	X1_2	-	-	-	-	-	-
Оформити замовлення на продукцію	X2_1	-	-	-	-	-	-	-
Перевірка наявності замовленої кількості готової продукції	X3_1	-	X3_3	-	-	X3_6	-	X3_8
Аналіз надійності потенційного покупця	X 4_1	-	-	-	-	X 4_6	-	-
складання договорів	X5_1	-	-	-	X 5_5	-	-	-
Підписання договору	X 6_1	-	-	-	X 6_5	-	-	-
Підготовка до відвантаження	X 7_1	-	X 7_3	-	-	X 7_6	X 7_7	-
відвантаження продукції	-	-	X8_3	-	-	-	X8_7	-
Відображення відвантаження в бухгалтерії	-	-	X8_3	X8_4	-	-	-	-
Погашення претензій та дотримання договірної дисципліни	X 10_1	-	-	-	X10_5	X10_6	-	-

Процедури контролю за розробленою організаційною моделлю можуть здійснюватися на наступних етапах:

Отримання замовлення товару (X_2).

Замовлення на отримання продукції зазвичай приймаються в офісі компанії. Працівник, відповідальний за приймання документації, повинен належним чином зареєструвати таке замовлення в спеціальному журналі та передати його спеціалісту з продажу.

Оформити замовлення на продукти (X1_2).

Працівник відділу збуту реєструє таке замовлення в книзі замовлень, групуючи його за секторами та групами: «Відділення збуту основної продукції»,

«Відділення збуту побічної продукції», «Відділення обслуговування». Окремо групуються замовлення від осіб, які вперше вступають у ділові відносини з підприємством.

Співробітник, відповідальний за оформлення замовлення, шляхом вивчення документів та логічного аналізу контролює замовлення на відповідність спеціалізації підприємства та наявність таких ознак (параметрів контролю): підписи посадових осіб потенційного покупця, печатка, зазначення юридична адреса та банківські реквізити, специфіка замовлення, залучення потенційного клієнта до компанії тощо. У разі виявлення невідповідностей працівник відділу продажів повинен усунути невідповідність даних шляхом повідомлення.

Перевірка наявності на складі кількості замовленого товару (X 31).

Продавець надсилає запит про наявність продукції на складі завідувачому складом готової продукції (складщику), тим самим перевіряючи відповідність кількості та товарної номенклатури наявності готової продукції на складі та виробничих можливостей підприємства. X33 Комірник письмово відповідає торговому спеціалісту про залишки товарів на складі, на які отримано замовлення. Якщо запас продукції на складі менший від зазначеного в замовленні, працівник відділу збуту надсилає письмовий запит головному агроному (X38) для визначення можливості отримання готової продукції, зазначеної в замовленні потенційного покупця на складі. Щоб не витратити час, бажано щодня повідомляти працівників відділу збуту про залишок готової продукції на складі. Цю інформацію працівник відділу збуту також може отримати з бухгалтерії (X36).

Аналіз надійності потенційного покупця (X41).

Спеціаліст з продажу проводить попередню оцінку фінансової стійкості клієнта за допомогою аналітичних методів, використовуючи як власну інформацію, так і інформацію фінансових послуг. Для цього на підприємстві використовується порядок групування клієнтів (покупців) за категоріями ризику

високий, середній, низький за такими умовами: ступінь виконання зобов'язань за розрахунками; наявність і склад інформації про замовника; ліміт претензій. На основі проведеного аналізу фахівець з продажу складає звіт із висловленням власної думки та передає його операційному менеджеру, який приймає рішення про можливість здійснення цього транспортування [31].

Складання контрактів (X 55).

Складання договору здійснюється працівником юридичної консультаційної служби. Він також контролює його зміст з метою мінімізації фінансово-господарських ризиків та ймовірності подальших суперечок з контрагентом за такими параметрами контролю: чіткий та повний опис предмета договору (кількість, якість); чіткий опис вимог до тари та упаковки; чіткий опис форм і порядок розрахунків; детальний опис порядку отримання товару; конкретне визначення умов накладення санкцій за неналежне виконання договірних зобов'язань; опис варіантів забезпечення платіжних зобов'язань покупця; опис умов зміни цін і знижок; зазначення тривалості виконання договору; опис можливості передачі прав та обов'язків третім особам; чіткий опис процедури вирішення спору; чітке визначення того, хто і як несе ризик і витрати, пов'язані з випадковим знищенням вантажу; чітке зазначення термінів переходу права власності на продукцію; чітке визначення причин зміни або розірвання договору; опис особливостей переговорних питань, що виникають під час виконання договору.

Юридичний консультант передає проект договору спеціалісту з продажу, який, у свою чергу, перевіряє графік доставки та платежів, доданий до проекту договору, на відповідність сумі до сплати на кожну календарну дату, визначену для даного ліміту клієнта. За відсутності відхилень від заданих параметрів спеціаліст з продажу погоджує цей договір, а за наявності відхилень із відповідним зазначенням надсилає на доопрацювання спеціалісту з юридичної консультації [30]. Після усного розпорядження замовнику надається для

ознайомлення два примірники проекту договору. Після отримання журналу розбіжностей від клієнта фахівець Юридичної служби проводить контрольні-аналітичні процедури для визначення можливості та доцільності зміни окремих пунктів проекту договору відповідно до вимог клієнта та погоджує доопрацьований варіант проекту. договір за описаною вище схемою . Доопрацьований проект договору надсилається замовнику. Усі документи, пов'язані зі спілкуванням з клієнтом, повинні бути зареєстровані та систематизовані працівником Юридичної консультаційної служби. Це необхідно для створення файлу клієнта і подальшого контролю повноти обробки замовлення. Такі файли служать основою для подальшого моніторингу надійності, кредитоспроможності та дотримання контрактної дисципліни покупцем. Спеціаліст з правової безпеки повинен контролювати дотримання порядку обмеження доступу до документів, що складають таку справу, та забезпечувати їх безпеку.

Укладення договору (X65).

Спеціаліст-юрист з правової визначеності вивчає документи представника компанії-покупця на предмет підтвердження довіреності на укладення договору. Ця довіреність підтверджується паспортом та належним чином підписаною довіреністю від компанії-покупця. Довіреність повинна містити такі відомості: дата видачі, строк дії, ПІБ, посада та засвідчений зразок підпису особи, якій видано довіреність, обсяг довіреності. Укладення договору можливе лише за умови відсутності відхилень від заданих параметрів регулювання потужності. Після цього спеціаліст з продажу організовує зустріч представника покупця з керівником підприємства для укладення договору. Один примірник договору передається покупцеві, другий (X62) реєструється та здається на зберігання в канцелярію. Копія другого примірника договору, документи, що підтверджують довіреність представника покупця, надсилаються до бухгалтерії, де також належним чином реєструються та прошиваються [27].

Підготовка до відправлення (X71).

У міру наближення дат відправлення спеціаліст з продажу повідомить Покупця про підготовку до відправлення за допомогою зв'язку. Покупець повинен підтвердити готовність прийняти доставку. Якщо покупець не підтвердить свою готовність прийняти вантаж, з нього стягується пеня за кожен день прострочення зберігання, відповідно до умов договору. У цьому випадку спеціаліст з продажу інформує про це оперативного менеджера доповідною запискою. У разі підтвердження готовності покупця прийняти продукцію бухгалтер виписує чотири примірники товарно-транспортних накладних з обов'язковою реєстрацією, які повинні містити всі необхідні відомості (дата, номер і дата договору, відомості про покупців), місця завантаження та розвантаження, Інформація про вантаж) (X76).

Спеціаліст відділу збуту звіряє суми, зазначені в накладних, з інформацією про фактичну заборгованість цього покупця. Якщо в результаті відвантаження ліміт претензій буде перевищено, фахівець з продажу авторизує відвантаження лише в обсязі, у якому, окрім фактичного статусу претензії цього покупця, не перевищено встановлений для нього ліміт. При цьому покупець повинен бути проінформований. За умови доставки вантажу транспортом підприємства замовлення на автомобіль передається у відділ транспорту (X77).

Доставка продуктів (X87).

Після отримання підтвердження замовлення автомобіля до товарно-транспортних накладних вноситься додаткова інформація (номер, марка автомобіля, ПІБ водія-перевізника) і всі чотири примірники передаються на склад готової продукції (X83). Комірник перевіряє наявність санкції у продавця та організовує відбір продукції зі складських приміщень. При завантаженні продукції охоронець складу і водій перевізника (X87) перевіряють наступні моменти: правила упаковки, відповідність кількості, якості, маркування, цілісність тари і упаковки. Примірник накладної залишається на складі готової

продукції і є підставою для списання готової продукції з облікових реєстрів складу. Кожного дня складщик передає в бухгалтерію перші примірники товарно-транспортних накладних та інших видаткових накладних. Водій-експедитор отримує другий і третій примірники накладної, четвертий екземпляр - торговому спеціалісту. Фахівець з якості повинен оформити сертифікат якості продукції для доставки покупцеві, в якому зазначені всі показники якості товарів (X84).

Відображення відправлення в журналах обліку (X 91).

Після прибуття на підприємство водій-перевізник повинен надати в бухгалтерію третій примірник накладної. На підставі цієї накладної буде виставлено рахунок-фактуру в двох примірниках. Копія накладної, перевірена (на правильність складання та зазначення реквізитів) і підписана головним бухгалтером і продавцем, видається покупцеві, друга залишається на підприємстві і є підставою для формування відвантажувальних даних у реєстрах аналітичного та синтетичного обліку. Структура аналітичного обліку повинна забезпечувати надходження даних про обсяг продажів у вищевказаних розділах кожного сегмента та контролюватися головним бухгалтером. На підставі даних аналітичного обліку бухгалтери формують звіти, що відображають дані про відвантаження, і передають їх на перевірку спеціалісту з продажу. На підставі таких звітів спеціаліст відділу збуту контролює виконання графіків відвантаження за відповідні періоди (10 днів, місяць, квартал тощо) та дотримання погоджених з покупцем графіків відвантаження. Крім того, фахівець з продажу постійно відстежує відхилення в аспектах продажів. Такі відхилення можуть включати: невилучення Покупцем Продуктів зі складу вчасно та в повному обсязі; Непідтвердження готовності Покупця до акцепту; Відмова Покупця від прийняття Товару; неналежне виконання перевізниками та перевізниками своїх зобов'язань внаслідок несвоєчасної доставки транспортних засобів, незабезпечення кількісного та якісного збереження продукції під час

транспортування та розвантаження в пункті призначення; несвоєчасна, неповна задача виробничим цехом готової продукції; Перевищення норм запасів готової продукції та утворення неліквідів; завчасна поставка готової продукції з необхідними тарою та тарою; Претензії та позови від контрагентів за договорами купівлі-продажу тощо.

За наявності таких фактів спеціаліст відділу збуту проводить аналіз, визначає причини невідповідностей, встановлює винних і вживає заходів, що належать до його компетенції, пред'являє претензії до виробничих підрозділів та інших структурних підрозділів підприємства за невиконання внутрішньогосподарських зобов'язань. Спеціаліст з продажу готує відповідні оперативні зведення (звіти) про неусунені невідповідності та подає їх разом з доданими документами на розгляд на щоденних оперативних нарадах керівництва, де приймаються відповідні управлінські рішення.

Погашення претензій та дотримання договірної дисципліни (X10/6).

Разом з рахунком-фактурою бухгалтер надсилає покупцеві «нагадування про оплату», яке підписує головний бухгалтер. Бухгалтер щоденно за банківськими виписками готує відомості про надходження грошей від покупців, які потім зводяться в окремі звіти та передаються головному бухгалтеру. Стенограми додаються до звітів. Головний бухгалтер встановлює причини виявлених невідповідностей, якими можуть бути: передчасне надходження до бухгалтерії товаросупровідних документів; несвоєчасне оформлення та відправлення рахунків-фактур покупцеві; Відмова покупця платити; неплатоспроможність покупця тощо.

Після аналізу таких невідповідностей головний бухгалтер вживає відповідних заходів у межах своєї компетенції. Акти про виявлені розбіжності, протоколи з розшифровками розбіжностей із зазначенням причин, винних осіб та описом вжитих заходів виносяться головним бухгалтером на щоденні наради дирекції підприємства.

Контроль з боку головного бухгалтера за даними аналітичного обліку дозволяє виявити: повноту та своєчасність погашення заборгованості, неправильне оприбуткування дебіторської заборгованості, раніше не обліковану дебіторську заборгованість, перевищення критичної суми дебіторської заборгованості, яка не була врахована при погодженні відвантаження. Крім того, для підвищення ефективності контролю доцільно в кінці місяця проводити звірки по кожному покупцю шляхом формування файлів голосування. Один примірник протоколу звірки за підписом головного бухгалтера і печаткою підприємства надсилається покупцеві, другий залишається зареєстрованим і зшитим на підприємстві. Протягом 10 днів покупець повинен підтвердити наявність заборгованості перед ним і визначити порядок її погашення або заявити свої законні вимоги.

У разі невизнання покупцем своєї заборгованості головний бухгалтер повідомляє про це операційного менеджера, спеціаліста з правової допомоги (X10/5) та спеціаліста з продажу (X10/1), які визначають порядок стягнення цієї заборгованості (позов або судове вирішення спору).

У разі втрати зв'язку з покупцем інформацію необхідно передати спеціалісту з продажу для з'ясування причин, зокрема, необхідно встановити, чи не ліквідована компанія покупця. Якщо виявиться, що компанія- покупець не буде ліквідована, то матеріали для підготовки претензій та судових розглядів передаються до юридичної консультації.

У разі ліквідації підприємства-боржника дебіторська заборгованість підлягає списанню. Головний бухгалтер складає звіт, додає до нього подані продавцем документи (лист державних органів, лист державного реєстру про ліквідацію підприємства) і передає його керівництву підприємства, яке робить відповідне управлінське рішення.

Висновки до третього розділу

1. Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що маркетингово-стратегічне планування збутової діяльності є важливою частиною ділової практики успішно працюючих компаній, оскільки визначає економічні інтереси компанії та враховує потреби споживачів. Враховуючи те, що від ефективності планування залежить майбутня ефективність збутової діяльності компанії та всієї системи стратегічного маркетингового управління компанією, необхідно, щоб бізнес-підрозділи розробляли збутову політику на основі стратегічних підходів. Реалізація кожного етапу запропонованої моделі маркетингового стратегічного планування збутової діяльності дозволить керівництву компанії визначати, яку частину бюджету необхідно використовувати для управління збутовою діяльністю. Використання проекту «Стратегічна карта» дозволяє підприємству вдосконалити процес маркетингово-стратегічного планування власної збутової діяльності в умовах ринкових трансформацій.

2. Пропонуємо використовувати внутрішній контроль збутової діяльності. Дана організаційна схема внутрішнього контролю базується на логіці побудови та функціонування організаційно-технологічної структури підприємства та забезпечує раціональний розподіл контрольних функцій між адміністративними підрозділами та гнучку взаємодію між підрозділами.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Визначено, що системи стратегій управління збутом охоплюють сім груп стратегій: корпоративне управління, управління цільовим ринком, управління портфелем сировини, цінові стратегії, управління потенціалом маркетингу, управління ризиками продажів, управління продажами. В якості маркетингових стратегій управління компанією, доцільно використовувати проникнення на ринок, вибіркоче придбання або швидке зростання частки ринку, підтримання конкурентної позиції.

2. При формуванні стратегії продажів слід визначити наступне: визначте основні цілі компанії та зокрема збуту; ретельно проаналізуйте фактори зовнішнього та внутрішнього середовища для виявлення можливостей та загроз, сильних та слабких сторін. Зробити вибір каналу продажів на основі аналізу: прямо чи опосередковано; виходячи з цілей діяльності, обрати стратегію захисту ринку: інтенсивні, селективні або ексклюзивні продажі; продовжуйте процес адміністрування та контролюйте маркетингові канали компанії та адаптуйте основні рішення в зоні продажу, враховуючи їх ефективність та зміни факторів маркетингового середовища.

3. Сума коштів на балансі підприємства збільшилась на 19,7 млн. грн., що відповідно призвело до збільшення вартості основних засобів. Значне збільшення показника зумовлене розширенням виробництва досліджуваного підприємства. Коефіцієнт зносу основних засобів зменшився, що пов'язано з перевищенням надходження основних засобів над їх вибуттям. Найбільшу питому вагу в структурі основних засобів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» займають машини та обладнання. Валовий прибуток підприємства збільшився в 2,46 рази., при цьому операційний прибуток збільшився в 2,6 рази.

4. Основними видами товарів, які реалізує ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» є: автогума, мастила, запчастини до автомобілів та тракторів, акумулятори та

електроприлади, автофарби, автоаксесуари та автохімія та інші товари, що стосуються транспорту. Окремого підрозділу служби маркетингу та посади маркетолога в компанії немає. Функції за цією спеціальністю виконують директор підприємства та економіст. В її обов'язки входить: регулярне нагадування (електронною поштою та телефонними дзвінками) про продукцію та новини компанії постійним клієнтам; Розміщення реклами в друкованих спеціалізованих виданнях, розміщення реклами та реклами на радіо, роздача буклетів з цінами постійним та бажаючим. Для просування продукції ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» використовує такі види реклами: реклама продукції в засобах масової інформації, реклама на рекламних щитах і щитах, видача канцтоварів з логотипами компанії (ручки, календарі, блокноти), розсилка прайсу поштою. брошура для клієнтів і потенційних споживачів компанії.

5. У ході аналізу стратегії продажів ТОВ «ЦЕНТР-ШИНА ГРУП» були визначені наступні позитивні моменти: наявність концепції повного циклу обслуговування 3S: продаж, сервіс, запчастини; збільшення кількості проданих автомобілів і частки ринку; ефективне управління дебіторською заборгованістю; задовільні значення за співвідношенням динаміки витрат на реалізацію та обсягів реалізації. Негативними моментами, які ускладнюють реалізацію стратегії продажів досліджуваної компанії, є висока конкуренція в обраних сегментах ринку, збільшення витрат і зміни в законодавстві.

6. Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що маркетингово-стратегічне планування збутової діяльності є важливою частиною ділової практики успішно працюючих компаній, оскільки визначає економічні інтереси компанії та враховує потреби споживачів. Враховуючи те, що від ефективності планування залежить майбутня ефективність збутової діяльності компанії та всієї системи стратегічного маркетингового управління компанією, необхідно, щоб бізнес-підрозділи розробляли збутову політику на основі стратегічних підходів. Реалізація кожного

етапу запропонованої моделі маркетингового стратегічного планування збутової діяльності дозволить керівництву компанії визначати, яку частину бюджету необхідно використовувати для управління збутовою діяльністю. Використання проекту «Стратегічна карта» дозволяє підприємству вдосконалити процес маркетингово-стратегічного планування власної збутової діяльності в умовах ринкових трансформацій.

7. Пропонуємо використовувати внутрішній контроль збутової діяльності. Дана організаційна схема внутрішнього контролю базується на логіці побудови та функціонування організаційно-технологічної структури підприємства та забезпечує раціональний розподіл контрольних функцій між адміністративними підрозділами та гнучку взаємодію між підрозділами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амутко А.М. Сучасна концепція управління збутовою діяльністю. *Вісник Хмельницького національного університету. Випуск 26. Хмельницький: УДАЗТ, 2013. С. 189-194.*
2. Аналіз господарської діяльності: теорія, методика, розбір конкретних ситуацій: Навч. посібник/За ред. К.Ф.Ковальчука. К.: ЦУЛ, 2014. 328 с.
3. Атаманчук Ю. М. Політика збутової діяльності підприємств агропродовольчої сфери. *Київського інституту бізнесу та технологій : науковий журнал . 2015. № 1. С. 3-10*
4. Бакунов О.О., Распопова В.А. Роздрібні торговельні мережі: стратегії розвитку. Донецьк : Крок, 2012. 184 с.
5. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою. Навч. посіб. К . Центр учбової літератури, 2013. 240 с.
6. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Ін-т економіки і упр., каф. маркетингового менеджменту. К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
7. Біловодська О.А., Сигида Л.О. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах: монографія. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 233 с.
8. Бойчук І.В., Дмитрів А.Я. Маркетинг промислового підприємства: навч. Посібник. Львів. комерц. акад. К.: Центр учбової літератури, 2017. 360 с.
9. Буднікевич І., Баранник О., Кифяк О. та ін. Маркетинг у галузях і сферах діяльності: навч. посібник К.: Центр учбової літератури, 2013. 535 с.
10. Герзанич В.М., Дуран В.І., Форкош М.О. Маркетинговий підхід до стратегічного управління збутом підприємств. *Формування ринкових відносин*

- в Україні. 2021. № 11. С. 66-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_11_10. (дата звернення: 05.11.2022).
11. Гіржева О.М., Меховський А.В. Ринкові аспекти ефективного здійснення збутової діяльності аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 3. С. 243-251. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_3_28. (дата звернення: 14.12.2022).
12. Гринів Б.В. Економічний аналіз торговельної діяльності: Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2014. 392 с.
13. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погріщук Б.В. Економіка підприємства: навч. посібник.. К.: Центр учбової літератури, 2014. 304 с.
14. Гудзь О. І. Аналізування збутової стратегії підприємства-дилера (на прикладі ТзОВ "Ілта Львів"). *Молодий вчений*. 2019. № 9(2). С. 446-454. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_9\(2\)_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_9(2)_51). (дата звернення: 16.11.2022).
15. Давидова І.Д., Т.М. Писаренко Економічна діяльність підприємства. К. : ЦУЛ, 2012. 792 с.
16. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2019. 146 с.
17. Дrajниця С. А. Ціна ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3(2). С. 220-223. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3\(2\)_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3(2)_45). (дата звернення: 05.11.2022).
18. Дуляба Н.І., Далик В.П., Ільчишин С.М. Напрями підвищення ефективності управління діяльністю господарюючих суб'єктів сфери торгівлі на регіональному рівні. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_12_76. (дата звернення: 11.12.2022).

19. Дячун О., Радинський С. Сучасні проблеми управління продажем. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 1. С. 107-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2019_1_13. (дата звернення: 05.11.2022).
20. Жарнікова В. В. Світові тенденції та сучасні реалії розвитку роздрібно́ї торгівлі в умовах цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: 10.32702/2307-2105-2019.5.151. (дата звернення: 14.12.2022).
21. Зайцев Ю.О. Імплементация принципів маркетингової орієнтації збутової діяльності аграрних підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 4. С. 134-143.
22. Захаренко-Селезньова А.М., Трайно В.М., Яловега Н.І. Маркетингові інструменти впливу на клієнтів як система управління продажами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 44-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_1_10. (дата звернення: 05.11.2022).
23. Іваночко Н. В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 18. С. 214-218.
24. Іванченко Н.О., Подскребко О.С., Мазур В.М. Бізнес-моделі та сучасні інструменти підвищення ефективності підприємств роздрібно́ї торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 207-212. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_3_31. (дата звернення: 11.12.2022).
25. Кавтиш О. П., Молоденков П. О. Наукові підходи до формування та запровадження системи управління збутовою політикою комерційного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. №21. С. 99-103.
26. Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Організація збутової діяльності торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 1.

- С. 56-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2021_1_8. (дата звернення: 03.12.2022).
- 27.Коваль З.О. Підприємництво і менеджмент. Львів : ЦУЛ, 2009. 172 с.
- 28.Колос З. В. Проблеми збутової діяльності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт: науково-практичний журнал*. К. 2016. № 10. С. 8-11
- 29.Костишина А. І. Взаємодія з клієнтами в контексті активізації продажу товарів у системі дистрибуції. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 4. С. 86-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE_2019_4_11. (дата звернення: 15.12.2022).
- 30.Красовська О.Ю. Комплексна оцінка маркетингової діяльності на підприємствах сфери послуг. *Економіка та держава*. 2021. № 10. С. 43-46.
- 31.Кулеша К.В., Андрушкевич З.М., Остапчук О.В. Впровадження інноваційних методів та технологій продажів у діяльність підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 157-161. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_33. (дата звернення: 11.12.2022).
- 32.Курбан О.В. PR у маркетингових комунікаціях: навч. Посібник. К.: Кондор, 2014. 246 с.
- 33.Кучер О. В. Вплив маркетингу на ефективність збутової діяльності підприємства. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки*. 2015. Вип. 23. С. 174-180.
- 34.Ларіна Я.С., Завальнюк К.С. Маркетингові стратегії зростання аграрних формувань: монографія. Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. К.: Центр учбової літератури, 2020. 275 с.
- 35.Лорві І. Ф. Формування та реалізація стратегії збутової діяльності промислового підприємства. *Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент*. 2014. Вип. 11. С. 167-179.

- 36.Лорві І.Ф., Морохова В.О., Бойко О.В. Складові управління збутовою діяльністю підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: *Економічні науки*. 2020. № 10(1). С. 129-134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_10\(1\)_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_10(1)_18). (дата звернення: 05.11.2022).
- 37.Маркетингове стратегічне управління конкурентоспроможністю на мікро-, мезо- і макрорівнях: монографія. Ун-т ім. Альфреда Нобеля; за наук. ред. І.В. Тараненко. Дніпро: Ун-т ім. А. Нобеля, 2017. 284 с.
- 38.Маркетинговий менеджмент: Підручник Котлер Ф., Келлер К.Л., Павленко А.Ф. та ін. К.: Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.
- 39.Матвієць О.В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 116-121.
- 40.Мельник В.І., Погріщук О.Б., Ковальчук А.П. Управління збутовою діяльністю підприємства на засадах концепції інноваційного маркетингу. *Економіка та держава*. 2022. № 7. С. 40-45.
- 41.Мельник О.І., Мельник А.Г., Притула А.О. Теоретичні засади ефективної торговельної діяльності в ринкових умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 20. С. 10-13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_20_4. (дата звернення: 19.12.2022).
- 42.Мельник О.М., Виздрік В.С. Підвищення ефективності діяльності підприємств за рахунок удосконалення системи збуту продукції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 3. С. 74-78.
- 43.Могилевська О. Ю. Методологічні основи маркетингового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 11. С. 16-20.
- 44.Молнар О.С., Андрійчук Е.С., Салтикова Н.В. Маркетингові стратегії управління збутом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 11. С. 83-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_11_13. (дата звернення: 19.12.2022).

45. Молнар О.С., Белень А.І., Чорна А.А. Економічний зміст збуту продукції та процесу його регулювання. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 10. С. 68-74.
46. Молнар О.С., Маковський І.В., Кастрова М.С. Стратегічні пріоритети розвитку збутової діяльності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 12. С. 130-135.
47. Мостова А.Д., Познякова Т.А. Ефективність системи управління розподілом та збутом продукції торговельного підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2021. № 2. С. 49–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2021_2_6. (дата звернення: 11.12.2022).
48. Мостова А.Д., Познякова Т.А. Удосконалення управління розподілом та збутом продукції торговельного підприємства з використанням цифрових технологій. *Академічний огляд*. 2021. № 2. С. 59-70.
49. Нижник Т.Ю., Стеценко В.А. Врахування поведінкових аспектів під час розроблення стратегії збуту. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 6(1). С. 65-69.
50. Ніценко В. С. Методичні підходи до формування раціональної збутової політики аграрних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні : Збірник наукових праць*. 2015. № 7/8, № 8. С. 100-103
51. Окландер М.А., Кірносова М.В. Маркетингова товарна політика: навч. Посібник. Одес. нац. екон. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2014. 208 с.
52. Ольшанський О.В. Розробка структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. URL: <http://esomomyandsociety.in.ua>. (дата звернення: 05.11.2022).
53. Ольшанський О. В. Розроблення алгоритму оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. *Економічний вісник Запорізької*

- державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6. С. 153-156. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_6_30. (дата звернення: 14.12.2022).
54. Організація виробничої та маркетингової діяльності малого і середнього бізнесу: моногр. Ун-т мит. справи та фінансів; за наук. ред. К.С. Жадька. Дніпро: УМСФ, 2019. 224 с.
55. Орлова В.М., Кузьменко О.В., Сергеева О.Р. Особистий продаж у торгівлі як складова комунікації з клієнтом. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2022. № 1. С. 67–79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2022_1_9. (дата звернення: 05.11.2022).
56. Пенчук Г. С. Теоретичні аспекти формування маркетингової стратегії у збутовій діяльності агропромислових підприємств. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2017. Т. 23, № 3. С. 73-79.
57. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Маркетинг: навч. Посібник. Ун-т мит. справи та фінансів. 3-тє вид., перероб. і доп. Дн-ськ: Ун-т мит. справи та фінансів, 2016. 362 с.
58. Подгорний В.О. Сучасні підходи до аналізу економічної ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 20 вересня 2022 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2022. С. 190-192.
59. Подгорний В. Формування стратегії стимулювання збуту продукції підприємства. *Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу*: Матеріали Х Ювілейної Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції, м. Дніпро, 25-26 жовтня 2022 р. Дніпро: ПП Інтеграл, 2022. С. 86-90.
60. Россоха В.В., Шарапа О.М. Управління збутовою діяльністю аграрних підприємств у трансакційному вимірі. *Економіка АПК*. 2017. № 4. С. 67-77.

61. Саєнко М.Г. Аспекти збутової діяльності. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
62. Серновіц Е. Сарафанний маркетинг. Як розумні компанії змушують про себе говорити. К. : Сварог, 2020. 214 с.
63. Сорока К.О. Управління маркетинговою діяльністю на підприємствах машинобудування: монографія. Дн-ська держ. фін. акад. Дн-ськ: ДДФА, 2013. 172 с.
64. Стручок Н.М., Замрій О.М. Стратегічні підходи в управлінні збутом товарів та послуг.. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2020. Вип. 4. С. 116-124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tavnve_2020_4_16. (дата звернення: 05.11.2022).
65. Формування системи інноваційного маркетингу підприємств. С. В. Маловичко [та ін.]; Донец. нац. ун-т економіки та торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2016. 215 с.
66. Чайкова О.І. Особливості формування стратегії розвитку торговельної діяльності промислового підприємства. Харків. 2007. 158 с.
67. Юсупова О.В. Ефект від стимулювання продажів: основні поняття та терміни. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 2. С.88–96.