

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 Донецький національний університет економіки і торгівлі  
 імені Михайла Туган-Барановського  
 Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ  
 завідувач кафедри маркетингу,  
 менеджменту та публічного  
 адміністрування

\_\_\_\_\_ Іванова Н.С.  
 (підпис)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**  
 на здобуття ступеня «Магістр»  
 спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Стратегічне управління збутовою політикою підприємств в умовах  
 ринку»

Виконав: Власюк Олександра Юріївна  
 здобувач 2-го курсу заочної форми навчання  
 вищої освіти групи зМН-18м

Керівник: доцент кафедри маркетингу, менеджменту  
 та публічного адміністрування  
 к.е.н., доц. Барабанова В.В.

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент: К.е.н., доцент кафедри менеджменту та  
 аудиту КФ Запорізького національного  
 університету Дашко І. М.

\_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі  
 немає запозичень з праць інших  
 авторів без відповідних посилань  
 Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_  
 (підпис)

Кривий Ріг  
 2019

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

# ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКО

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування  
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри маркетингу,  
менеджменту та публічного  
адміністрування  
д.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ Іванова Н.С.

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2019 року

## **З А В Д А Н Н Я** **НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Власюк Олександрі Юріївні

1. Тема роботи «**Стратегічне управління збутовою політикою підприємств в умовах ринку**»

керівник роботи к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування Барабанова В.В.

затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від «24» червня 2019 року № 194с

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи: 05.12.2019 року

3. Вихідні дані до роботи: наукова і періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, данні мережі Internet, статистична та бухгалтерська звітність (ПП «Студія Альказар»).

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретичні аспекти стратегічного управління збутовою політикою підприємств в умовах ринку. Розділ 2. Дослідження стратегічного управління збутовою політикою ПП «Студія Альказар» в умовах ринку. Розділ 3. Удосконалення стратегічного управління збутовою політикою ПП «Студія Альказар».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) графіки, таблиці, схеми, рисунки \_\_\_\_\_

6. Дата видачі завдання «      » 2019 року \_\_\_\_\_

### 7. Консультанти розділів роботи

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

### 8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи	до 17.06.2019	
2	Підготовка I розділу дипломної роботи	до 04.10.2019	
3	Підготовка II розділу дипломної роботи	до 25.10.2019	
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.	до 15.11.2019	
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи	до 19.11.2019	
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків	до 21.11.2019	
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормо контролю	до 25.11.2019	
8	Захист дипломної роботи	до 15.12.2019	

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ **Власюк О. Ю.**  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ **Барабанова В. В.**  
( підпис ) (прізвище та ініціали)



## ЗМСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1 Основи стратегічного управління збутовою політикою на підприємстві	12
1.2 Методи й інструменти формування стратегії збутової політики на підприємстві	19
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПП «Студія Альказар»	27
2.1 Аналіз господарсько-фінансової діяльності ПП «Студія Альказар»	27
2.2 Оцінка зовнішньої ефективності управління збутовою політикою підприємств	32
2.3 Оцінка управління збутовою діяльністю підприємств	38
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКУ	44
3.1 Заходи вдосконалення стратегічного управління збутовою політикою підприємства ПП «Студія Альказар»	44
3.2 Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства	48
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	

На сьогоднішній день, одною з основних елементів господарської діяльності будь-якого підприємства є процес збуту готової продукції промислового або кінцевому споживачеві. Щоб ефективно керувати підприємством, необхідно визначити чіткі цілі щодо того, яким чином буде відбуватись збутова діяльність в майбутньому періоді, а також навчитись вимірювати та керувати цими цілями.

Пошук обґрунтованих управлінських рішень ускладнюється багатьма факторами внутрішнього і зовнішнього середовища і вимагає всебічно обґрунтованого алгоритму дій. Саме ефективність збутової діяльності є визначальним фактором виживання торговельних підприємств і їх цілеспрямований розвиток на сучасному етапі ринкової економіки через загострення конкуренції за ринки збуту, росту витрат, а також підвищення вимог споживачів стосовно якості обслуговування.

Тому набувають значущості питання про якість функціонування системи збуту. Збут є завершальною стадією всієї виробничо-комерційної діяльності підприємств і виконує одну з найважливіших функцій, що забезпечує торговельну орієнтацію підприємств, а саме функцію зворотного зв'язку. Пошук механізму і засобів удосконалення збутової діяльності, що передусім буде спрямована на збільшення обсягу збуту при повному задоволенні потреб споживачів, є досить актуальним.

Значний внесок у розгляд даних питань зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Л. Балабанова, Дж. Болт, В. Бурцев, Ю. Вітт, А. Дейян, Є. Діхтель, П. Діксон, М. Залманова, А. Троадек, Д. Костоглодов, Х. Хершген, Т. Парцирної, М. Прокопенко, В. Пурлік, Д. Скотт, Б. Соловйов, Дж. Еванс й ін. У вітчизняній економічній літературі проблеми вдосконалення збутової діяльності через забезпечення цільової орієнтації торговельних підприємств недостатньо висвітлені, а зарубіжний досвід потребує ґрунтовної адаптації до сучасних умов господарювання в Україні.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка методичного інструментарію стратегічного управління збутовою політикою підприємства в умовах ринку. Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких завдань:

- формування понятійно-категоріального апарату стратегічного управління збутовою політикою на підприємстві в умовах ринку;
- визначення основ стратегічного управління збутовою політикою на підприємстві;
- дослідження методів й інструментів формування стратегій збутової політики на підприємстві;
- аналіз господарсько-фінансової діяльності ПП «Студія Альказар»;
- оцінка зовнішньої ефективності управління збутовою політикою підприємств а;
- оцінка ефективності стратегічного управління цінової політикою на підприємстві;
- вдосконалення стратегічного управління збутовою політикою підприємства ПП «Студія Альказар»;
- розробка основних напрямків стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління збутовою політикою підприємства.

Предметом дослідження є методи та інструменти формування управління збутовою політикою на підприємстві.

Для вирішення поставлених у магістерській роботі завдань здійснювалось з використанням наступних методів: загальнонаукових методів: метод аналогії, системний аналіз, формалізація; методи економіко-статистичного аналізу: табличний, графічний, порівняння, групування; маркетингові методи: матричний метод; спостереження, методи експертної діагностики.

Вихідні дані до роботи: наукова та періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, мережа Internet, статистична та фінансова звітність ПП «Студія Альказар» за 2017-2018рр.

Наукова новизна обґрунтованих положень і рекомендацій, полягає в наступному:

Уточнено теоретичні аспекти збутової політики. Поглиблено теоретико-методологічні основи маркетингово-орієнтованого підходу до стратегічного управління збутовою політикою підприємств в умовах ринку, що дає можливість вносити відповідні зміни в систему його управління.

Сформована доцільність використання моделі маркетингово-орієнтованого підходу дасть змогу вчасно реагувати на зміни в діяльності підприємств.

Проведені дослідження у роботі дали оцінку ефективності управління збутовою політикою підприємства ПП «Студія Альказар».

Запропоновано підвищення ефективності діяльності підприємства за умови обґрунтування управління збутовою політикою підприємства, виконано застосування пакету Statistica для моделювання розвитку підприємства. Було проведено кореляційний аналіз та досліджено на мультиколінеарність зв'язки між чинниками впливу, отримано рівняння для прогнозування економічного розвитку підприємства ПП «СТУДІЯ АЛЬКАЗАР» що має практичне значення. Апробація висновків, рекомендацій і пропозицій автора магістерської роботи відбувалась на базі статистичної та оперативної інформації ПП «Студія Альказар».

Пропозиції й висновки, а також апробація магістерського дослідження були обговорені під час проведення матеріали міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасні технології менеджменту» від 4 листопада 2019р. у м. Луцьк Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.



Магістерська робота складається зі вступу, 3 розділів, 7 підрозділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел 41 найменувань і 4 додатка. Текстова частина займає 62 сторінок машинописного тексту.

# ВСТУПРОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Основи стратегічного управління збутовою політикою на підприємстві

Збутова політика - це сукупність взаємозв'язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства і забезпечення на цій основі ефективності продажу.

Проблеми збуту підприємствам необхідно вирішувати під час розробки маркетингової політики. Саме на цьому етапі слід прийняти рішення стосовно вибору ринків збуту, методів збуту і його стимулювання. Розробка збутової політики підприємства передбачає визначення пріоритетних напрямків, засобів та методів, необхідних для активізації збуту.

Розробка збутової політики підприємства повинна базуватись на результатах аналізу наявної збутової системи. Причому цей аналіз доцільно здійснювати не лише за кількісними показниками, але й за якісними: рівень обслуговування, задоволеність і прихильність покупців, результативність комунікаційної політики, правильність вибору сегментів ринку, результативність роботи збутового персоналу тощо.

Збут у системі маркетингу має велике значення, оскільки забезпечує зворотний зв'язок з ринком, надає підприємству інформацію про динаміку та структуру попиту, про зміни у потребах і перевагах покупців. Розробка збутової політики є невід'ємною частиною програми маркетингу підприємства.

По формі стратегія — це один з управлінських документів, що може бути представлений у вигляді графіків, таблиць, описань і т.п. За змістом стратегія — це сукупність дій для досягнення цілей організації. Стратегічний

підхід до збутової діяльності передбачає розробку цілей, стратегій у сфері збуту й програм щодо їх досягнення. Саме стратегії визначають шлях до підвищення ефективності збутової діяльності і розвитку підприємства. Вихідним пунктом у здійсненні стратегії збуту є його цільова спрямованість.

При цьому стратегія збуту, як стверджує Косарева Т. (або збутової діяльності), підприємств – це довгострокове планування методологія процесу організації та управління збутом, яка дозволяє успішно реалізовувати філософію ведення збуту певним підприємством-продавцем [4, с. 73]. І. Бажин тлумачить «стратегію збуту», як організацію процесу продажу продукції самим виробником або через торгових посередників відповідно до всього комплексу ринкових та виробничих факторів [1, с. 119].

Балабанова Л.В. та Балабаниць А.В. дають детальне визначення: стратегія збуту, на їх думку, являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення цілей збуту, і включає всі операції, пов'язані плануванням і прийняттям рішень у даній сфері. За своєю сутністю стратегія збуту – це набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності [2, с. 76]. Іншими словами стратегія збуту — це постійний процес, який повторюється та розпочинається з констатації сучасної позиції підприємства. Як правило, цей процес завжди індивідуальний і потребує ретельного аналізу збутової діяльності підприємства й його структурних підрозділів.

Стратегія збуту — це комплексний план дій, який покликаний забезпечити досягнення цілей підприємства в сфері збуту, процес здійснення якого є своєрідним «принципом поведінки» в умовах динамічної кон'юнктури ринку. Однією із найактуальніших проблем, що існує серед підприємств харчової промисловості є проблема організації та ефективного управління збутовою діяльністю. А, отже, виникає проблема формування стратегічних засад збуту переробних підприємств.

Процеси збутової діяльності підприємств різних видів економічної діяльності стали більш проблематичними завдяки мінливості конкурентного

середовища та посилення ризиків невизначеності в Україні та світі взагалі, що, своєю чергою, актуалізувало необхідність проведення наукових досліджень, спрямованих на пошук нових, більш оптимальних підходів до планування та організації збутової діяльності підприємств [5].

«Поняття „збут” можна розглядати в широкому й вузькому значенні. В широкому розумінні це поняття означає процес, що охоплює всі операції, починаючи з виходу виробу за межі підприємства-виробника та закінчуючи переданням товару покупцеві»[3]. «Вузьке трактування збуту обіймає тільки фінальну фазу – безпосереднє спілкування продавця й покупця. Таким чином, збут у широкому розумінні – процес організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування до оптових і роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, упакування й реалізації товарів з метою задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку»[3]. «Збут у вузькому значенні (продаж, реалізація) — процес безпосереднього спілкування продавця й покупця, спрямований на отримання прибутку і потребуючий знань, навичок і певного рівня торгової компетенції. Збутовий потенціал підприємства можна визначити, як сукупність інформаційних, матеріальних, маркетингових, управлінських і комунікативних ресурсів і можливостей збуту, що забезпечують готовність і здатність підприємства здійснювати вивід товару на ринок, його реалізацію при постійному вдосконалюванні технології збуту, інновації продуктового ряду з урахуванням факторів маркетингового середовища»[3].

Таблиця 1.1 Підходи до визначення поняття «збут», «збутова політика»[45]

автор	авторська трактовка, визначення
Болт Г. Дж. [11]	Продаж -особисте двостороннє спілкування, направлене на досягнення конкретних цілей, на отримання прибутку від збуту, що

	вимагає конкретних знань, навиків, рівня компетенції
Власова В.М. [12]	Збут це транспортування, складування, збереження, доробка, просування до оптових та роздрібних торгових ланок, передпродажна підготовку і сам продаж товару
Завадський Й.С. [13]	Збутова діяльність це просування товарів від місця виробництва до місця споживання і збутові операції (складування, зберігання, доробка, розфасування, комплектування партії товарів, транспортування, тощо)
Кардаш В. Я. [14]	Збут це безпосередньо пов'язаний із просуванням товару від виробника до споживача, тобто є сукупністю організаційно-технічних і комерційних заходів для безпосередньої реалізації товарів та послуг
Кус А. [15]	сукупність маркетингових заходів та діяльності з продажу продукції
Надтока Т.Б., Жигуліна А.Ю. [16]	Збутова політика це комплекс принципів, методів та заходів, що використовується керівництвом для організації та управління збутовою діяльністю підприємства з метою забезпечення ефективних продажів товарів в межах визначених цільових ринків

В цілому, можна сказати, що немає єдиного правильного трактування, всі визначення гармонійно доповнюють один одного і вдало розкривають основну суть поняття.

Тому, на основі вищенаведених визначень можна сказати, що процес управління збутовою діяльністю підприємства передбачає діяльність з планування, організації, мотивації, контролю та регулювання процесу просування готової продукції на ринок з метою забезпечення доступності продукції для цільового споживача та максимальної вигоди торговельної угоди для всіх сторін.

«Збутова політика формується на базі збутового потенціалу підприємства і цілей збуту, встановлених як на стратегічному, так і тактичному рівнях. В залежності від способу вираження збутові цілі можуть бути кількісні й якісні. Цілі у сфері збуту бувають обов'язковими (без яких

жодне рішення не може вважатися прийнятним) і бажаними (досягнення яких сприяє підвищенню якості й адекватності рішення); ймовірними (досягнення яких, у комплексі з двома попередніми, створює умови запобігання виникненню в майбутньому проблеми)»[3].

«Стратегічну спрямованість збутової діяльності забезпечують такі умови: підсилення маркетингової орієнтації підприємства; систематичне виявлення збутових ризиків і маркетингових можливостей підприємства у сфері збуту; забезпечення ефективної довгострокової маркетингової взаємодії підприємства з покупцями та бізнес-суб'єктами; встановлення й коректування стратегічних цілей; розробка оптимальних збутових стратегій підприємства»[4].

Значний внесок у вивчення збутових процесів і структур останнім часом зробила А.Г. Кальченко, яка змістовно описала функції збуту продукції в стратегічному й оперативному вимірах. Розглядаючи збут із позиції збутової логістики (розділ логістики, присвячений проектуванню, формуванню та оптимізації мікро- і макрологістичних систем розподілу ресурсів) [10, с. 135], вона ввела поняття збуту ресурсів. Це поняття є ширшим, ніж поняття збуту продукції, яке застосовується в маркетингу та логістиці, та може використовуватися не тільки в збутовій, а й у закупівельній та операційній складових частинах логістики.

Українська вчена Ямкова О.М. розглядає управління збутовою діяльністю в двох аспектах: стратегічному та тактичному. До стратегічного рівня управління збутом належить вибір стратегії охоплення ринку, формування розподільної мережі та планування системи товароруку. Саме ці рішення передбачають прийняття довгострокових зобов'язань перед іншими суб'єктами господарювання (посередницькими організаціями) та потребують певного обґрунтування. Тактичні управлінські дії спрямовані на поточне регулювання процесу збуту товарів і реалізацію таких форм маркетингової активності підприємства, що забезпечують досягнення поставлених цілей. До них слід зарахувати дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища

фірми, прогнозування, організацію та стимулювання збутової мережі, аналіз результатуючих показників і проведення коригувальних заходів [25,с. 58].

Спільна реалізація стратегічних і тактичних управлінських рішень підприємства щодо збуту товарів сприяє формуванню оптимальної системи збутової діяльності з урахуванням запитів споживачів і можливостей підприємства стосовно їх задоволення з найбільшою ефективністю для обох сторін [25,с. 58].

Практика маркетингу підтверджує, що збут продукції є важливим елементом довгострокової стратегії підприємства. Роль збуту в маркетинговій діяльності обумовлюється наступними обставинами :

- у сфері збуту остаточно визначається результат всіх зусиль підприємства, спрямованих на розвиток виробництва і одержання прибутку;
- на основі пристосування збутової мережі до запитів покупців, створення їм зручних умов придбання і споживання товарів виробники одержують значні конкурентні переваги;
- збутова мережа виконує важливі функції по фізичному розподілу виготовленої продукції у ринковому просторі, доведенню товарів до споживачів, організації їх ефективного споживання (експлуатації);
- під час збуту найбільш ефективно відбувається вивчення смаків і уподобань споживачів;
- по результатам збуту формується прибуток підприємства.

Критеріями ефективності формування збутової стратегії є швидкість товароруку, рівень витрат обігу, обсяги реалізації продукції та одержаний прибуток.

При розробці збутової стратегії підприємству необхідно враховувати значну кількість факторів, до основних з них належать:

- характеристика і особливості ринку – ємність, стадія розвитку, торгівельна практика, цільність розподілу покупців;
- особливості кінцевих споживачів – їх кількість, концентрація, розмір середньої разової купівлі, рівень прибутків;ступінь конкуренції,

особливості збутової політики конкурентів – їх кількість, концентрація, збутова стратегія і тактика, взаємовідносини в системі збуту;

- порівняльна вартість різних збутових систем;
- можливості самого підприємства – його фінансовий стан, конкурентоспроможність, основні напрями ринкової стратегії, обсяги виробництва;

- характеристики товару – функції, рівень якості, ціна, сезонність виробництва і попиту, вимоги до технічного обслуговування, терміни зберігання тощо. З урахуванням перелічених факторів підприємства застосовують різні варіанти стратегій збуту та сервісного обслуговування, табл. 1.2.

Таблиця 1.2. Збутові та сервісні стратегії підприємств

Стратегії організації збуту (з посередниками, чи без них)	Стратегії розподілу продукції	Стратегії організації сервісу
стратегія прямого збуту стратегія непрямого збуту стратегія змішаного збуту	стратегія інтенсивного розподілу стратегія ексклюзивного розподілу стратегія селективного розподілу	організація сервісу підприємством-виробником організація сервісу філіями підприємства-виробника організація сервісу виробниками запасних частин передача сервісу спеціалізованій фірмі передача сервісу посередникам передача сервісу підприємству-покупцю

При організації системи збуту, каналів товароруку керівництво підприємства вирішує, працювати з посередниками, чи обійтися без них.

Стратегія прямого збуту передбачає, що виробник продукції відмовляється від послуг незалежних посередників, створює власну торговельну мережу і бере на себе всі функції по розподілу, просуванню і продажу товару кінцевим споживачам. Стратегія прямого збуту доцільна при таких умовах: підприємство має фінансові та організаційні можливості



здійснювати самостійний збут продукції (мережу власних складських приміщень, транспортні, сервісні підрозділи тощо); кількість продукції, що продається, достатньо велика, щоб компенсувати витрати на організацію торгівельної мережі;

- кількість споживачів незначна, і вони розташовані на відносно невеликій території;

- продукція підприємства потребує спеціалізованого сервісного обслуговування;

- обсяг кожної партії товару, що поставляється, достатній для повного завантаження вагонних контейнерів, в цьому випадку відсутні витрати на перевалку грузів на складах, базах;

- ціна продукції на ринку часто змінюється, що потребує від виробника оперативного внесення змін в цінову політику, без узгодження з посередниками;

- продажна ціна значно перевищує витрати на виробництво продукції, що компенсує високі інвестиції у створення власної збутової мережі;

- поставляється вузькоспеціалізована по призначенню, складна технологічна продукція, яка потребує монтажу, налагодження і сервісного обслуговування силами підприємства- виробника.

## **1.2. Методи й інструменти формування стратегії збутової політики на підприємстві**

Забезпечення ефективної збутової діяльності є обов'язковим елементом стратегічного планування та управління підприємством.

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

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

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

3. Результативність збутової діяльності підприємства повинна розглядатись через ефективність використання підприємством інструментарію маркетингу, складові якого впливають на кінцевий результат господарської діяльності.

Кожен із функціональних елементів системи управління збутовою діяльністю виконує функції планування, організування, мотивування і контролювання через відповідну сукупність інструментів. Їх систематизація дає змогу представити функціональну і забезпечуючу підсистеми, табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Елементи та інструменти у складі системи управління збутовою діяльністю

Елементи	Інструменти
<b>Функціональна підсистема</b>	
<b>Внутрішньофірмові посередницькі системи розподілу</b>	Організування і здійснення операцій з розподілу і реалізації; форми і методи збуту; обслуговування продажів; управління каналами розподілу
<b>Економічне оцінювання збутової діяльності</b>	Планування збутової діяльності, оцінювання збутових витрат; формування бюджету на маркетинг; формування цінової політики з урахуванням знижок при розподілі й реалізації; контролювання результатів збутової діяльності
<b>Забезпечуюча підсистема</b>	

<b>Інформаційне забезпечення збуту</b>	Організація інформаційного забезпечення про стан ринку; маркетингове дослідження; аналіз конкурентів і конкурентоспроможності; виявлення уподобань споживачів
<b>Аналітичне забезпечення збуту</b>	Оцінювання кон'юнктури ринку; визначення реальної та потенційної місткості ринку; аналіз попиту; аналіз пропозиції; прогноз обсягів збуту; формування стратегії розвитку збутової діяльності

Планування збуту являє собою процес програмування майбутнього підприємства у сфері збуту з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, орієнтований на задоволення потреб цільового ринку (сегмента). Отже, планування збутової політики - це управлінський процес забезпечення відповідності між цілями підприємства у сфері збуту та його збутовим потенціалом [22]

Маркетингове планування збутової політики пронизує три рівні управління:

- на корпоративному рівні розробляється система стратегічних цілей у сфері збуту з урахуванням місії підприємства;
- на бізнес-рівні здійснюється аналіз позицій підприємства на ринку у сфері збуту, аналіз результативності взаємовідносин з покупцями;
- на функціональному рівні розробляються заходи щодо реалізації збутової політики підприємства [22]

Вирізняють:

- стратегічне (довгострокове) планування збуту - визначення збутової політики підприємства (від 5 до 10 років);
- тактичне (середньострокове) планування збуту - розробка програми управління збутом, спрямованої на досягнення встановлених цілей у сфері збуту (від 2 до 5 років);

- оперативне (короткострокове) планування збуту - конкретизація заходів щодо реалізації збутової політики підприємства (до 1 року) [22]

Основною метою маркетингового планування збутової політики є забезпечення спрямування збутової діяльності підприємства та його маркетингових можливостей у сфері збуту на задоволення потреб і запитів покупців і забезпечення розвитку підприємства. Серед завдань маркетингового планування збутової політики основними є такі:

- аналіз маркетингового середовища підприємства;
  - оцінка маркетингових ризиків у сфері збуту;
  - аналіз сильних і слабких сторін у сфері збуту;
  - розробка системи цілей управління збутовою політикою;
- розробка маркетингових стратегій управління збутом;  
розробка прогнозів збуту [22]

Аналіз показує, що у більшості торговельних підприємств, що діють на ринку понад один рік, планування збутової політики здійснюється в такому порядку: стратегічний аналіз; вибір стратегічного напрямку; формування стратегічного набору.

Особливо важливе значення в сучасних умовах господарювання має стратегічний аналіз, який базується на результатах маркетингових досліджень і дозволяє своєчасно виявити можливості та погрози у зовнішньому середовищі, сильні та слабкі сторони підприємства, а також урахувати всі фактори при розробці стратегії [22]

Планування збутової політики доцільно розпочинати зі стратегічного аналізу, який повинен включати аналіз нестабільності зовнішнього середовища (аналіз рівня мінливості макросередовища і середовища безпосереднього оточення), аналіз позиції підприємства на ринку стосовно до конкурентів і аналіз цільового ринку (заснований на концепції STP-маркетингу) [22] Завершальним етапом планування збутової політики має бути розробка бюджету на управління збутовою політикою. Маркетинговий план збуту складається з таких розділів:

- ситуаційний аналіз;
- цільовий ринок підприємства;
- маркетингові цілі у сфері збуту;
- маркетингові стратегії управління збутом;
- заходи щодо реалізації збутової політики;
- маркетингові ризики у сфері збуту; прогноз збуту.

На будь-якій стадії життєвого циклу підприємства результативність збутової діяльності залежить від ефективності маркетингових стратегій управління збутом. Система маркетингових стратегій управління збутом охоплює сім груп стратегій, рисунок 1.1:

- управління бізнесом;
- управління цільовим ринком;
- управління товарним портфелем;
- цінові стратегії;
- управління збутовим потенціалом;
- управління збутовими ризиками;
- управління збутовим персоналом[22]



Рисунок 1.1- Система маркетингових стратегій управління збутом[4]

Маркетингові стратегії управління бізнесом для підприємств, рис.1.2, доцільно розробляти на основі стратегічного аналізу, проведеного за допомогою матриць ADL/LC. Спираючись на результати аналізу конкурентної позиції підприємства і враховуючи його стадію життєвого циклу, необхідно розробити маркетингові стратегії за матрицею ADL/LC (табл. 1.2, Додаток А). Матриця спрямованої політики Shell/DPM дозволяє розробити стратегічні маркетингові альтернативи для підприємств, табл. 1.4.

Таблиця 1.4- Маркетингові стратегії управління бізнесом за матрицею Shell/DPM [22]

Поле матриці Shell/DPM	Маркетингові стратегії управління бізнесом за матрицею Shell/DPM
"Лідер у бізнесі"	<ul style="list-style-type: none"> <li>o продовжувати інвестування у бізнес, доки галузь продовжує зростати (з метою захисту своїх провідних позицій);</li> <li>o продовжувати інвестувати, поступаючись поточними вигодами заради майбутніх прибутків</li> </ul>
"Стратегія посилення конкурентних переваг"	<ul style="list-style-type: none"> <li>o розробляти маркетингову політику на основі бенчмаркінгу;</li> <li>o постійний моніторинг конкурентного середовища</li> </ul>
"Подвоїти обсяг продажу або згорнути бізнес"	<ul style="list-style-type: none"> <li>o підвищити рівень інформованості покупців;</li> <li>o вихід на нові сегменти ринку;</li> <li>o активізація маркетингової комунікаційної політики</li> </ul>
"Стратегія зростання"	<ul style="list-style-type: none"> <li>o збереження поточних позицій</li> </ul>
"Обережно продовжувати бізнес"	<ul style="list-style-type: none"> <li>o інвестувати у бізнес тільки тоді, коли є впевненість, що віддачу буде отримано швидко;</li> <li>o постійний аналіз економічного становища підприємства</li> </ul>
"Обережно продовжувати бізнес або частково його згортати"	<ul style="list-style-type: none"> <li>o вихід на нові сегменти ринку;</li> <li>o оптимізація асортименту;</li> <li>o підвищення прихильності цільової аудиторії</li> </ul>
"Стратегія генератора коштів"	<ul style="list-style-type: none"> <li>o глибоке проникнення на ринок;</li> <li>o диверсифікація діяльності</li> </ul>
"Стратегія часткового згортання бізнесу"	<ul style="list-style-type: none"> <li>o оптимізація асортименту;</li> <li>o "відсікання зайвого";</li> <li>o вихід на нові сегменти ринку</li> </ul>
"Стратегія згортання бізнесу"	<ul style="list-style-type: none"> <li>o стратегія "збору врожаю";</li> <li>o диверсифікація діяльності</li> </ul>

Наступною складовою системи маркетингових стратегій управління збутом є маркетингові стратегії управління цільовим ринком, які включають:

- стратегії сегментації; стратегії вибору цільового ринку;

- стратегії позиціонування;
- стратегії "залучення/утримання" покупців;
- стратегії управління "прихильністю" покупців [22]

Прогнозування збуту передбачає моніторинг ситуації на ринку, детальний аналіз можливостей і загроз з боку маркетингового середовища, сильних і слабких сторін у сфері управління збутовою політикою підприємства. Метою прогнозування збуту є передбачення виникнення нових потреб у покупців, зміни їх переваг, структури попиту, основних мотивів здійснення купівлі тощо.

Методи прогнозування збуту можна поділити на дві групи:

- 1) кількісні;
- 2) якісні.

До кількісних методів прогнозування збуту відносять:

- метод екстраполяції тренда;
- метод згладжування за експонентою;
- методи кореляційно-регресійного аналізу;
- прогноз на основі індикаторів;
- нормативний метод;
- метод аналізу частки ринку;
- метод стандартного розподілу ймовірностей [23, с. 126-128].

Метод екстраполяції тренда - це метод прогнозування на основі статистичного аналізу часових рядів, за допомогою якого обчислюють значення економічних показників за межами наявних фактичних даних виходячи з припущення, що виявлена тенденція зберігатиметься й надалі.

Інформаційна база, на якій ґрунтується цей метод, - дані про обсяг продажу за певний інтервал часу (попередні місяці, роки), які називаються часовими рядами. На основі цих даних визначається тренд - загальна тенденція зміни показників за певний період часу. Метод згладжування за експонентою - прогноз, що базується на середньозваженому значенні обсягу продажу за певну кількість попередніх періодів. Даний метод може бути

використаний лише для короткострокових прогнозів [23, с. 128]. Методи кореляційно-регресійного аналізу базуються на використанні статистичної моделі, яка відображає залежність між обсягом збуту та незалежними змінними (факторами), що впливають на його обсяг. Регресійний аналіз дозволяє визначити форму залежності обсягу збуту від факторів, що впливають на нього. Кореляційний аналіз спрямований на визначення щільності зв'язку між обсягом збуту і факторами, що його обумовлюють. Серед факторів, що впливають на обсяг збуту, можуть бути ціни, витрати на рекламу, доходи населення тощо. Однак використання методів кореляційно-регресійного аналізу вимагає стабільності інших факторів маркетингового середовища. [22]

Прогнозування на основі індикаторів базується на застосуванні показників, що випереджають зміну обсягів збуту в часі і можуть бути сигналами до зміни у структурі або обсязі продажу (збільшення доходів на душу населення, збільшення частки населення похилого віку, підвищення митних зборів, погіршення епідеміологічного стану в регіоні тощо). Нормативний метод передбачає визначення обсягів збуту на основі норм споживання (для споживчих товарів) і нормативів використання (для промислових товарів). [22]

В першому розділі магістерської роботи було проведено дослідження основи стратегічного управління збутовою політикою на підприємстві, методи й інструменти формування стратегії збутової політики на підприємстві. Аналіз показує, що у більшості торговельних підприємств, що діють на ринку понад один рік, планування збутової політики здійснюється в такому порядку: стратегічний аналіз; вибір стратегічного напрямку; формування стратегічного набору.

Особливо важливе значення має стратегічний аналіз, який базується на результатах маркетингових досліджень і дозволяє своєчасно виявити можливості та погрози у зовнішньому середовищі, сильні та слабкі сторони підприємства.



## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПП «Студія Альказар»

#### 2.1. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ПП «Студія Альказар»

Компанія «Студія Альказар» здійснює оптову та роздрібну торгівлю продуктами харчування для задоволення потреб населення м.Кривий Ріг.

Підприємство має магазини, та складське приміщення для зберігання товару, продукції згідно встановлених норм. Згідно статуту та державної реєстрації підприємство ПП «Студія Альказар» за видами економічної діяльності може проводити наступні види діяльності: опптова торгівля продовольчими товарами та посередництво у торгівлі; роздрібна торгівля продовольчими товарами та посередництво у торгівлі; надання послуг по відпочинку та оздоровленню громадян в тому числі дітей; діяльність з надання послуг готелів, турбаз та інших місць для проживання; усі види посередництва, та ін

Проведемо аналіз поточного стану суб'єкта господарювання, динаміку основних показників, що наведено в таблиці 2.1

Таблиця 2.1-Основні показники ПП «СТУДІЯ АЛЬКАЗАР»

Показники	Товарообіг, тис.грн	Собівартість реалізації, тис.грн	Чистий прибуток, тис.грн	Доля собіварт., %	Рентаб. продукції,%
ср. знач.	757,71	627,92	83,58	82,59	11,05
відхил.	73,62	91,84	85,68	4,42	10,70
% відхил.	9,72	14,63	102,51	5,35	96,81

Аналізуючи показники таблиці 2.1, визначено, що обсяг реалізації та собівартість реалізації є достатньо сталими показниками, що свідчить про їх позитивний вплив на фінансовий стан підприємства в цілому. Так, обсяг реалізації має слабку коливальну тенденцію із досягненням максимального значення у 2017 році та незначним зменшенням у 2018р., а вірогіднісний ризик зміни цього показника становить 9,72%, що говорить про його сталість у часі. Собівартість реалізації має постійну тенденцію до підвищення, проте темпи підвищення дещо знизилися у 2018 році, а вірогіднісний ризик зміни собівартості реалізації становить 14,63%, що також говорить про її достатню сталість у часі.

Доля собівартості у обсязі реалізації має постійну тенденцію до підвищення, що є негативною тенденцією, оскільки свідчить про зростання матеріаломісткості та трудомісткості основної продукції, що веде до зменшення рентабельності та погіршення конкурентної позиції підприємства в цілому.

Ризик зміни долі собівартості у обсязі реалізації становить 5,35%, що для кон'юнктурного показника, який має залишатися достатньо сталим незалежно від зміни основних факторів зовнішнього середовища, є досить завеликим значенням. Показник чистого прибутку є найбільш ризикованим і, відповідно, має найбільш негативний вплив на фінансовий стан підприємства.

Аналогічні тривожні тенденції спостерігаються щодо рентабельності продукції, ризик зміни якої становить 96,81%. Тобто цей показник є вкрай нестабільним. І на майбутні періоди потрібно приділяти увагу вивченню її причин та знаходженню шляхів її подолання. У підприємства за результатами діяльності у 2018 році є резерви для росту товарообігу. Це свідчить про ефективне використання наявних ресурсів для досягнення запланованої кількості товарообігу.

Завдяки аналізу динаміки товарних запасів було виявлено підвищення товарообігу по продовольчим товарним запасам у 1 кварталі

2018 року порівняно з 1 кварталом 2017 року на 9,53 %, але зниження непродовольчих товарів відбулося відповідно майже на 43 %. По відхиленню у питомій вазі в 1 кварталі 2018 року порівняно з 1 кварталом 2017 року зниження у % по відбулося по продовольчим товарам, таблиця 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка товарних запасів по асортименту та структурі за 1 квартал 2017 - 2018 рр.

Товарні групи	1 квартал 2017р		1 квартал 2018р		Відхилення		Темп зміни,%
	тис.грн	питома вага,%	тис.грн	питома вага,%	тис.грн	питома вага,%	
<b>Продовольчі товари</b>							
Пиво	395,4	19,93	409,3	18,84	13,9	-1,09	103,52
Сидр	1152	58,07	1354	62,32	202	4,24	117,53
Снекі	0,3	0,02	0,42	0,02	0,12	0,00	140,00
1	2	3	4	5	6	7	8
Мінеральна вода	200	10,08	210	9,67	10	-0,42	105,00
Питна вода	80	4,03	63	2,90	-17	-1,13	78,75
Напої безалкогольні	56	2,82	42,7	1,97	-13,3	-0,86	76,25
Соки	20	1,01	16	0,74	-4	-0,27	80,00
Води мінеральні	80	4,03	77,3	3,56	-2,7	-0,48	96,63
Разом продовольчі товари	1983,7	100	2172,72	100	189,02		109,53
Разом непродовольчі товари	7		4		-3		57,14

Дані таблиці 2.2, свідчать про зниження коефіцієнту оборотності товарних запасів на 3% у 1 кварталі 2018 року порівняно з 1 кварталом 2017 року. Це пояснюється тим, що у звітному році відбулося значне зростання цін на продукти харчування, при зменшенні доходів населення. Для більш детального аналізу розрахуємо вплив трудових факторів на товарообіг ПП «Студія Альказар». Проаналізуємо динаміку зміни та темпи зміни основних показників, таблиця 2.3.

Таблиця 2.3 - Вплив трудових факторів на товарообіг ПП «Студія Альказар»

Показники	Од.вим.	2017 рік	2018 рік	Відхилення (+,-)	Темп зміни, %	Розмір впливу трудових факторів
Товарообіг в порівняльних цінах	тис.грн	17749,04	17683,49	-65,55	99,63	
Середньооблікова чисельність працівників	люди	48,00	41,00	-7,00	82,65	-3711,35
Продуктивність праці	тис.грн	384,56	47012	85,56	122,4	3645,80

Відповідно до таблиці 2.3, найбільший вплив на товарообіг відбулося за рахунок підвищення продуктивності праці, а саме за рахунок кількості реалізованої продукції у 1 кварталі (172,8 тис.грн) та у 4 кварталі (161,4.грн), за рахунок зміни цін також на 1 і 4-1 квартали відповідно на 251 тис.грн та на 234 тис.грн. За рахунок зміни кількості реалізованої продукції спостерігається збільшення об'єму товарообігу на 576,3 тис.грн, а за рахунок зміни цін, спостерігається підвищення товарообігу на 836,7 тис.грн. Взагалі підприємство ПП «Студія Альказар» має позитивну динаміку зміни товарообігу за підсумками 2017-2018рр. Аналіз витрат обігу підприємства ПП «Студія Альказар» у 2018 році вказує на їх абсолютне збільшення на 289 тис.грн порівняно з 2017 роком. Коефіцієнт віддачі витрат обігу зменшився майже на 54 % у 2018 по відношенню до 2017 року. Рентабельність знизилась відповідно по рокам майже на 56,6 %. Все це свідчить про неефективність використання витрат обігу на ПП «Студія Альказар».

Матеріальні витрати збільшилися у звітному році на 8,7% (348 тис.грн), витрати на оплату праці зменшилися на 25,4 тис.грн (1,5%), також зменшилися відрахування у соціальні фонди на 4 %, за рахунок зменшення чисельності працівників. Інші операційні витрати збільшилися на 55 тис.грн (9,8%). Динаміка зміни валового доходу в цілому по підприємству за 2017-2018 рр. представлена відповідно до таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміка рівня доходу від реалізації ПП «Студія Альказар»

Паказники	Од.вим	2017 рік	2018 рік	Відхилення, (+,-)	Темп зміни,%
Товарообіг					
в закупівельних цінах	тис.грн	13412	14207	795	105,93
в цінах реалізації	тис.грн	18459	19275	816	104,42
Торгова націнка	тис.грн	1839	1946	107	105,82
в % до покупної вартості (рівень торговельної націнки)	%	13,71	13,70	-0,01	99,90
в % до товарообігу (рівень доходу від реалізації)	%	9,96	10,10	0,13	101,34

Таким чином, товарообіг в закупівельних цінах виріс на 5,9 % (795 тис.грн) у 2018 році порівняно з 2017 роком, а в цінах реалізації виріс відповідно на 4,4%. Спостерігається зменшення рівня торговельної націнки та рівня відповідно доходу від реалізації на 0,1% та 0,01 тис.грн відповідно у 2018 порівняно з 2017 роком. Проаналізуємо вплив факторів на формування прибутку від реалізації, таблиця 2.5.

Таблиця 2.5 - Вплив факторів на формування прибутку від реалізації

Паказники	Од.вим	2017 рік	2018 рік	Відхилення, (+,-)	Темп зміни,%	Розмір впливу факторів
Товарообіг	тис.грн	18459,00	19275,00	816,00	104,42	262,47
Чистий дохід від реалізації	тис.грн	15358,00	16046,00	688,00	104,48	
Рівень чистого доходу від реалізації	%	83,20	83,25	0,05	100,06	908,30
Витрати обігу	тис.грн	2932,00	3221,00	289,00	109,86	
Рівень витрат обігу	%	15,88	16,71	0,83	105,21	-15938,78
Прибуток від реалізації	тис.грн	12426,00	12825,00	399,00	103,21	
Рентабельність реалізації	%	0,70	0,32	-0,38	45,67	

На основі даних таблиці 2.5, можна зробити наступні висновки про вплив факторів на формування прибутку від реалізації у 2018 році порівняно

з 2017 роком: за рахунок товарообігу розмір впливу дорівнює 262,47 тис.грн; за рахунок рівня чистого доходу від реалізації 908,3 тис.грн; за рахунок рівня витрат -15938,8 тис.грн. Отже можна зробити висновок, про те що ПП «Студія Альказар» здійснює свою діяльність в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

## **2.2 Оцінка зовнішньої ефективності управління збутовою політикою підприємств**

Насичення абсолютно всіх ринків товарами такою мірою, що компаніям доводиться буквально битися за покупців, приводить до розуміння виняткової ролі збуту в діяльності фірми. Все це можливо зробити при проведенні оцінки зовнішньої ефективності управління збутовою політикою підприємства, яка включає на першому етапі проведення SWOT-аналізу. Проведення такого аналізу дозволяє розглянути всі можливі парні комбінації між загрозами, можливостями, сильними та слабкими сторонами, встановлені зв'язки будуть використані для формулювання стратегії організації». Проведемо загальний SWOT-аналіз для ПП «Студія Альказар». Виходячи з загального SWOT-аналізу розробимо матрицю яка дозволить розробити антикризові стратегії для підприємств, які дозволять втілити існуючі можливості за рахунок сильних сторін, та уникнути можливих загроз за рахунок подолання слабких сторін.

SWOT-аналіз проводимо у чотири етапи: аналіз факторів макросередовища підприємства; аналіз факторів безпосереднього оточення; аналіз факторів внутрішнього середовища підприємства; побудова узагальнюючої SWOT-матриці. Перший етап починаєм із оцінки впливу факторів на галузь і підприємства, який здійснюється за 3-бальною шкалою (3 бали – сильний вплив, 2 – помірний, 1 – слабкий), напрямом впливу

визначається або позитивним впливом на діяльність підприємства (+), або негативним (-), таблиця 2.6.- Характеристика профілю факторів макросередовища ПП «Студія Альказар» Додаток А

Наступний етап проводимо аналіз факторів безпосереднього оточення ПП «Студія Альказар». В аналізі пріоритетними напрямками факторів безпосереднього оточення є споживачі, конкуренти і постачальники, вивчаємо посередники, контактні аудиторії підприємства, ринок робочої сили та інші фактори. Виявляємо можливості і загрози для ПП «Студія Альказар», таблиця 2.7.- Профіль чинників безпосереднього оточення ПП «Студія Альказар», Додаток Б.

Метою такого аналізу факторів внутрішнього середовища є виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, тобто проводимо управлінське обстеження діагностики проблем внутрішнього порядку у розрізі 7 функціональних основних зон таких як організація управління, маркетинг, фінанси, технологія, персонал, організаційна культура і імідж, дослідження і розробки, таблиця 2.8- профіль чинників внутрішнього ПП «Студія Альказар», Додаток В

В результаті такого аналізу для підприємства ПП «Студія Альказар» доцільно впровадити стратегію стабілізації яка припускає встановлення цілей від досягнутого, скоректованих з урахуванням інфляції. Цю стратегію доцільно використати для ПП «Студія Альказар» за умов, коли передбачений спад товарообігу, збуту товарів постійно контролюється керівництвом.

На нашу думку для підвищення ефективності збутової політики треба переглянути цінову політику на підприємстві. Управління ціновою політикою на ПП «Студія Альказар» повинно включати розробку системи знижок від об'єму, кращих цін для постійних клієнтів, рекомендованих цін. Через проведення цінової політики підприємство прагне забезпечити клієнту максимальне задоволення від товару, або послуги. Ціни в першу чергу залежать від цін виробників продукції. ПП «Студія Альказар» встановлює ціни на товари на основі базового прайс-листа з рошифрованою ціною і обліком

знижок, торгівельна націнка встановлюється із врахуванням асортиментної групи, діапазон націнки від 15% до 50%.

Проведений аналіз управління підприємства свідчить про неоднозначність його ефективності, тому керівництву підприємства необхідно продовжувати формувати ефективну збутову політику в системі управління. Далі проведемо рейтингову оцінку двох підприємств, порівняємо його показники з конкурентами. Рейтингова оцінка наведена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Рейтингова оцінка підприємств ПП «Студія Альказар», ТОВ «Преміум»

Напрямки стратегічного аналізу «5А»	ПП «Студія Альказар»			ТОВ «Преміум»		
	Престижний рейтинг	Діловий рейтинг	Споживчий рейтинг	Престижний рейтинг	Діловий рейтинг	Споживчий рейтинг
<b>Стратегічна арена - Strategic arena</b>						
1. Реалізація і контроль макросегментації ринку підприємства	2	3	3	2	3	2
2. Реалізація і контроль мікросегментації ринку підприємства	6	5	7	5	5	5
3. Визначення і орієнтація на цільові сегменти	6	6	7	6	5	5
4. Стратегічне позиціонування підприємства	6	6	8	5	5	5
5. Визначення стратегічної зони дислокації підприємства	7	7	7	8	7	7
6. Удосконалення роботи зі стратегічними зонами господарювання підприємства	7	6	6	6	5	6
7. Визначення корпоративної глобальної стратегії (зростання, обмеженого зростання, скорочення)	7	5	7	6	5	6
8. Концепція (парадигма існування, місія) підприємства	8	6	6	6	6	6
9. Цільова орієнтація підприємства	6	6	8	7	5	6
10. Самоусвідомлення підприємства конкурентному маркетинговому середовищі	6	7	6	7	6	6
<i>Усереднена оцінка</i>	<i>6,20</i>	<i>5,70</i>	<i>6,50</i>	<i>5,90</i>	<i>5,30</i>	<i>5,40</i>
<b>Стратегічна перевага - Strategic advantage</b>						
1. Стратегічна конкурентна позиція підприємства	6	6	8	6	4	5
2. Стратегічне програмування маркетингової діяльності підприємства	6	7	5	5	4	5



Продовження таблиця 2.9

3. Розробка портфелю конкурентних маркетингових стратегій підприємства	5	6	5	5	4	4		
4. Стратегічна маркетингова компетенція підприємства	4	5	4	6	5	4		
5. Стратегічне управління конкурентними активами підприємства	7	7	6	6	6	5		
6. Фінансова сила підприємства	4	4	5	5	4	5		
<i>Усереднена оцінка</i>	<i>5,33</i>	<i>5,83</i>	<i>5,50</i>	<i>5,50</i>	<i>4,50</i>	<i>4,67</i>		
<b>Стратегічний доступ - Strategic access</b>								
1. Прогресивна збутова політика	6	5	5	6	5	5		
2. Перспективність каналів дистрибуції	5	4	4	5	4	4		
3. Контроль над каналами дистрибуції	5	4	4	5	4	4		
4. Довгострокова співпраця з посередниками	6	6	7	6	6	7		
5. Стратегічна доцільність договірної політики	7	6	6	7	6	6		
6. Стратегічний комплекс маркетингових комунікацій	6	5	4	6	5	4		
7. Репутація та імідж підприємства	7	8	9	7	8	9		
<i>Усереднена оцінка</i>			<i>6,00</i>	<i>5,43</i>	<i>5,50</i>	<i>6,00</i>	<i>5,43</i>	<i>5,50</i>
<b>Стратегічна активність - Strategic activities</b>								
1. Загальний стратегічний акцент діяльності підприємства	6	6	5	6	5	4		
2. Стратегічна привабливість товарного портфелю підприємства	6	6	7	6	5	5		
3. Сервісна диференціація підприємства	5	4	4	5	3	4		
4. Стратегічна цінова політика підприємства	6	6	6	7	6	6		
<i>Усереднена оцінка</i>	<i>5,75</i>	<i>5,50</i>	<i>5,25</i>	<i>6,00</i>	<i>4,75</i>	<i>4,75</i>		
<b>Стратегічне адаптування - Strategic adapt</b>								
1. Інноваційність підприємства	6	5	5	5	4	4		
2. Лібералізм і прогресивність мислення керівництва підприємства	6	5	5	5	5	5		
3. Рівень компетентності і професіоналізму персоналу	6	7	7	7	6	7		
4. Якість системи управління підприємством	6	7	7	6	5	5		
5. Конкурентна адаптаційність підприємства	6	7	7	7	6	6		
6. Система ризик-менеджменту на підприємстві	6	6	4	4	4	4		
7. Системність маркетингового інформаційно-аналітичного забезпечення підприємства	7	4	4	4	4	4		
8. Антикризова політика підприємства	7	4	4	4	4	4		
<i>Усереднена оцінка</i>	<i>6,25</i>	<i>5,61</i>	<i>5,37</i>	<i>5,75</i>	<i>4,75</i>	<i>4,88</i>		

Аналізуючи данні таблиці 2.9 можна визначити, що за стратегічною спрямованістю діяльності перевагу має ПП «Студія Альказар», оскільки має усереднену оцінку престижності: саму високу 6,2, ділової активності 5,7, споживчий рейтинг складає 6,5. У його конкурента відповідно маємо за

таблицею наступні рейтингові числа: 5,9 престижний рейтинг 5,4 діловий рейтинг, споживчий рейтинг 5,4. Плануючи замовлення товарів різних асортиментних груп, як нових, так і існуючих, підприємство визначає й аналізує структуру витрат, канали збуту, їх ціну. Виникнення надмірного попиту, інфляційні процеси змушують часом ПП «Студія Альказар» підвищувати ціни. Зміна цін може викликати небажану для ПП «Студія Альказар» реакцію споживачів і конкурентів, суттєво вплинути на товарні запаси та збут. Тому регулювання ціни приймає форму зменшення кількості знижок, що позитивно впливає на управління збутової політики. Проведений аналіз діяльності двох підприємств визначив, що оцінку ефективності збутової діяльності підприємства, яка включає стратегічний аналіз ринкової позиції підприємства, оцінку ефективності клієнтурної політики підприємства і аналіз прихильності покупців дуже суттєво впливають зовнішні фактори. Тому доцільно провести аналіз маркетингового середовища підприємств- PEST-аналіз факторів.

Такий аналіз аналіз основних факторів зовнішнього загального середовища називається PEST-аналізом. PEST-аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу). Для цього проведемо Pest-аналіз факторів, таблиця 2.10

Таблиця 2.10 - Вплив політико-правового середовища на діяльність підприємства

№	Фактори	Імовірність реалізації	Ступінь впливу	Оцінка впливу
1.	Політичні (Р)			
	1.1. Нестабільна політична ситуація в країні та недосконале, часто змінюване законодавство	0,1 0,3 0,4	1 2 4	0,1 0,6 0,8
	1.2. Збільшення податкового навантаження на підприємства	0,2	3	0,6
	1.3. Низька правова база не забезпечує гарантій підприємницької			

	діяльності			
	1.4 Державний вплив на бізнес			
	Разом			2,1
2	Економічні (E)			
	2.1. Курс національної валюти	0,1	1	0,1
	2.2 Ріст цін на енергоносії	0,3	4	1,2
	2.3. Інфляція більше 10% річних	0,2	2	0,4
	2.4. Зростання рівня безробіття	0,1	3	0,3
	2.5. Експорт та імпорт , сальдо торговельного балансу	0,3	5	1,5
	Разом			3,5
3	Соціальні (S)			
	3.1. Недостатня кількість кваліфікованих кадрів, фахівців та робітників	0,2	3	0,6
		0,3	4	1,2
	3.2. Рівень доходів населення	0,1	2	0,2
	3.3. Соціальна політика держави	0,4	5	2
	3.4. Потреба в товарах і продукції			
	Разом			4
4	Технологічні (T)			
	4.1. Ноу-хау, інноваційний товар, продук	0,3	1	0,3
		0,2	2	0,4
	4.2. Модернізація техніки, технології	0,3	4	1,2
	4.3. Технологічний розвиток суспільства	0,2	3	0,6
	4.4. Патентування, ліцензування, сертифікація товарів та продукції			
	Разом			2,5

У таблиці 2.10 розглянуто вплив політичного середовища на діяльність ПП «Студія Альказар». Керівництво компанії постійно відслідковує зміни в законодавстві. І фірма діє відповідно до норм, встановлених законодавством. В цілому, правова ситуація має сильний вплив на роботу підприємства. Тому досліджувати особливості функціонування механізму управління підприємством необхідно в тісному взаємозв'язку з факторами зовнішнього середовища, визначивши тенденції їх зміни та розвитку, які надають безпосередній вплив на механізм управління і обумовлюють властиві йому характерні риси. За допомогою PEST-аналізу, таблиця 2.10 був проведений аналіз зміни макросередовища за чотирма напрямками і виявлені відповідні тенденції, події, які не підконтрольні підприємству, але суттєво впливають на

результати діяльності підприємства та вибір маркетингових стратегій в управлінні підприємством ПП «Студія Альказар». З результатів таблиці 2.10 видно, що найбільший вплив на діяльність ПП «Студія Альказар» мають соціальні фактори впливу (4) і економічні фактори (3,5). Ще один не менш важливий соціальний фактор який впливає на продуктивність праці підприємства - освіта населення. На даний час в країні кваліфікаційних робітників нестача, в першу чергу за рахунок низької заробітної плати, високий рівень робочої міграції в інші країни.

Зростання цін на енергопостачання впливає на ціну і попит продукції, що негативно впливає на діяльність та розвиток ПП «Студія Альказар». При швидкому зростанні підприємства збільшується конкурентоспроможність і ринок збуту товару, продукції. Отже, управління збутовою діяльністю є складним і багатограним процесом і вимагає постійного аналізу й удосконалювання. Формування новітніх дієвих технологій у системах управління збутовою діяльністю зумовлене поступовим збільшенням обсягів реалізації вітчизняних виробників. Тому першочерговим завданням промислових підприємств є створення ефективної системи управління збутовою діяльністю.

### **2.3. Оцінка управління збутовою діяльністю підприємств**

Ефективність збутової діяльності, насамперед, залежить від ринків збуту, що, своєю чергою, впливає на обсяги продажів, середній рівень цін, дохід від реалізації продукції, суму отриманого прибутку та безпосередньо пов'язана з управлінням. Обґрунтуванням ефективності збутової політики є багатоваріантний розрахунок витрат обігу та вибір на його основі оптимального варіанта за основними напрямками збутової діяльності на ринку. Оцінка внутрішньої ефективності управління збутовою політикою –

це визначення відповідності результатів управління збутовою політикою встановленим цілям, ефективності самих стратегій та економічної ефективності управління збутовою політикою.

Збутову діяльність ПП «Студія Альказар» доцільно аналізувати за такими напрямками: - аналіз виконання договірних зобов'язань перед покупцями по поставках продукції; - аналіз якості що поставляється покупцям продукції;- аналіз показників результативності збутової діяльності;- аналіз впливу збутової діяльності на прибуток підприємства. [4]

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

- обсяг збуту (чистий дохід від реалізації продукції); чистий прибуток від реалізації продукції; собівартість реалізованої продукції;

- рентабельність продукції (розраховується як відношення обсягу збуту до собівартості);

- середні товарні запаси (розраховується як середнє арифметичне значення обсягу товарних запасів на початок і на кінець періоду).

Фахівці ПП «Студія Альказар» щорічно проводять роботу по розширенню і оновленню асортименту. Велику увагу на підприємстві надається і пакувальним матеріалам. Продукція упаковується в барвисті упаковки, а також розфасовка невеликої ваги. Розвиток асортиментної політики ПП «Студія Альказар» є запорукою комерційного успіху підприємства і імпульсом його динамічного розвитку. В ринкових умовах рішення про комплектацію асортименту продукції підприємства є першорядними, оскільки від ухваленого рішення залежить результат

діяльності підприємства, а саме – отримання прибутку. Тому асортиментна політика, табл.2.11, підприємства повинна мати економічне обґрунтування, що сприятиме ухваленню раціональних управлінських рішень.

Таблиця 2.11- Порівняльна характеристика асортиментної групи напоїв ПП «Студія Альказар» у 2018 році

Види продукції	Обсяг реалізації продукції		План		Відхилення	
	грн.	питома вага, %	грн.	питома вага, %	грн.	%
Мінеральна вода „Йодіс”	17150	9,5	20700	10,6	3550	1,2
Мінеральна вода „Джерельна”	17199	9,5	20100	10,3	2901	0,8
Мінеральна вода „Соломія”	16916	9,3	18900	9,7	1984	0,4
Мінеральна вода „Сімейна негазована”	17955	9,9	18100	9,3	145	-0,6
Напій безалкогольний слабо газований „Апельсин”	10300	5,7	9500	4,9	-800	-0,8
Напій безалкогольний слабо газований „Тропик”	13324	7,4	12300	6,3	-1024	-1,0
Напій безалкогольний слабо газований „Манго”	16537	9,1	15800	8,1	-737	-1,0
Напій безалкогольний слабо газований „Крюшон”	12096	6,7	9100	4,7	9100	-2,0
Напій безалкогольний слабо газований „Кола”	10584	5,8	12000	6,2	12000	0,3
Напій безалкогольний слабо газований „Тархун”	8269	4,6	14000	7,2	1904	2,6
Напій безалкогольний слабо газований „Ананас”	11434	6,3	12000	6,2	1416	-0,1
Разом	181062	100,0	194513	100,0	43748	0,0

Не останню роль при формуванні асортименту, табл.2.11 відіграє цінова політика. Як відомо, ціна є економічною категорією, сумою грошей, за яку продавець хоче продати, а покупець готовий купити товар.

На ПП «Студія Альказар» процес формування цін складається за системою ринкового ціноутворення, що функціонує на базі взаємодії попиту і пропозиції. Обсяг продажу безпосередньо впливає на інші сторони діяльності – собівартість і рентабельність продукції, фінансовий стан та конкурентоспроможність підприємства. Крім того, реалізацією завершується кругообіг засобів підприємства.

Кошти, які надійшли від продажу продукції, використовуються ним для придбання сировини і матеріалів, виплати заробітної плати і здійснення інших витрат. Тому в сучасних умовах надзвичайно важливим є налагодження ефективної системи аналізу реалізаційних процесів на підприємстві

Таблиця 2.12- Динаміка основних показників збутової діяльності підприємства (тис. грн)

Показники	2017 р	2018 р	Динаміка	
			абсолютна	відносна, %
Дохід від реалізації продукції	17749,04	17683,49	-65,55	99,6
Собівартість реалізованої продукції	5323,04	4858,49	-464,55	91,2
Валовий прибуток	12426,0	12825,0	399	103
Витрати на збут	2932,0	3221,0	289	109
Товарообіг в порівняльних цінах	18459	19275	816	104

За аналізований період, за даними таблиці 2.12, констатуємо зростання майже за всіма показниками. Однак дохід від реалізації продукції зменшився на 65,55 тис. грн, або на 0,4 %; валовий прибуток зріс – на 399 тис. грн, або на 3 %. Однак найвищі темпи зростання має витрати на збут на 9%, собівартість реалізованої продукції підприємства (91,2 %), проте, з позиції економічної доцільності, найвищими темпами повинен зростати показник валового прибутку (фінансовий результат від основної операційної діяльності), йому може поступатися дохід (виручка) від реалізації продукції. Для зростання фінансових результатів від реалізації виручка повинна зростати швидшими темпами, ніж собівартість реалізованої продукції.

Витрати на збут зросли на 289 тис. грн, або на 9 %, але за темпами зростання вони краще, ніж показник собівартості продукції (91,2%). Далі проводимо аналіз беззбитковості. Ми пропонуємо розподіляти витрати іншим шляхом. Оскільки велику частину непрямих витрат можна віднести до постійних, то цей процес виглядає як виняток непрямих витрат. Проте для точності розрахунків з непрямих витрат треба виключати ту частину, яку не можна вважати постійними і додавати до змінних. Останнє означає, що в даному випадку процедури розподілу витрат позбутися, як правило, не вдається, хоча частка розподілюваних витрат істотно зменшується. В практиці цей метод називається методом «direct costing». В практиці став використовуватися новий економічний показник – маржинальний дохід. Маржинальний дохід – це різниця між виручкою від реалізації продукції і змінними витратами на виробництво і реалізацію продукції.

Таблиця 2.13- Розрахунок порогу рентабельності і запасу фінансової стійкості ПП «Студія Альказар» на 2018р.

Показники	План на 2018р.
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	22801
Прибуток, тис. грн.	2561
Повна собівартість реалізованої продукції, т. грн.в т. ч.:	20240
- постійні витрати, тис. грн..	11132
- змінні витрати, тис грн.	9108
Сума маржинального доходу, тис. грн.	13693
Частка маржинального доходу у виручці %	60,0
Поріг рентабельності, тис грн.	18553
Зона фінансової стійкості:	4247
- тис. грн.:	1
- %:	

За планом фінансове положення підприємства, табл.2.13, значно покращиться в 2018р., оскільки підприємство планує отримати 2561 тис. грн.



прибутку і матиме запас фінансової міцності у розмірі 4247 тис. грн. Використовування показника маржинального доходу допомагає підприємству швидко проводити розрахунки фінансового результату при зміні цін на продукцію і управляти ними. В роботі проведений аналіз організації збуту продукції, асортиментної і цінової політики, стани ринку і дані рекомендації по формуванню і просуванню товарного асортименту. На основі проведеного дослідження з метою удосконалення збутової діяльності ПП «Студія Альказар» були розроблені наступні рекомендації:

1. при організації збуту продукції необхідно провести дослідження в області маркетингу – систематизувати дані про те, що вважають за краще купувати споживачі; особливу увагу надавати якості і зовнішньому вигляду продукції; при формуванні ціни необхідно по можливості дотримуватися стратегії незакруглених цін. В кожній асортиментній групі фірмі необхідно визначити базовий товар, який задовольняє основні запити споживачів.

2. активізувати рекламу і інші методи просування товару і стимулювання збуту.

В другому розділі роботи було проаналізовано господарський-фінансовий стан ПП «Студія Альказар» за три роки діяльності. Визначено, що товарообіг в покупних цінах виріс на 5,9 % (795 тис.грн) у 2018 році порівняно з 2017 роком, а в цінах реалізації він виріс відповідно на 4,4% (816 тис.грн). Спостерігається зменшення рівня торговельної надбавки та рівня доходу від реалізації на 0,1% та 0,01 тис.грн відповідно у 2018 порівняно з 2017 роком. Відповідно матеріальні витрати збільшилися у звітному році на 8,7% (348 тис.грн), витрати на оплату праці зменшилися на 25,4 тис.грн (1,5%), також зменшилися відрахування у соціальні фонди на 4 %, це пов'язано з тим, що зменшилася чисельність працівників. Інші операційні витрати збільшилися на 55 тис.грн (9,8%). Розглянуто маркетинговий контроль у системі управління збутовою політикою підприємства. Проведено загальний SWOT-аналіз. В результаті такого аналізу для підприємства ПП «Студія Альказар» доцільно впровадити стратегію стабілізації яка припускає встановлення цілей від

досягнутого, скоректованих з урахуванням інфляції. Цю стратегію доцільно використати для ПП «Студія Альказар» за умов, коли передбачений спад товарообігу, збуту товарів постійно контролюється керівництвом. На нашу думку для підвищення ефективності збутової політики треба переглянути цінову політику на підприємстві. Управління ціною політикою на ПП «Студія Альказар» повинно включати розробку системи знижок від об'єму, кращих цін для постійних клієнтів, рекомендованих цін. Дана оцінка ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств. був проведений аналіз організації збуту продукції, асортиментної і цінової політики, стани ринку і дані рекомендації по формуванню і просуванню товарного асортименту.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКУ

#### **3.1. Заходи вдосконалення стратегічного управління збутовою політикою підприємства ПП «Студія Альказар»**

Проведений аналіз збутової політики підприємства ПП «Студія Альказар» дозволив визначити слабкі місця та недоліки, та прорахунки та розробити заходи щодо вдосконалення стратегічного управління збутової діяльності підприємства.

На нашу думку, більше уваги менеджменту треба приділяти процесу перетворення збутової діяльності в невід'ємну частину єдиної маркетингової політики підприємства ПП «Студія Альказар».

По-друге, на основі проведеного SWOT-аналізу сильних та слабких сторін збутової діяльності треба розробити стратегічні рішення, спрямовані на створення більш ефективної збутової політики. Рекомендовано стратегічні рішення розробити покроково із семи етапів. Це можуть бути наступні кроки:

1. Диверсифікація споживачів продукції (визначення сегментів ринку, вибір регіонів продажу).
2. Створення механізму особистої зацікавленості робітників збутового апарату за прибутковість ПП «Студія Альказар», та залучення нових клієнтів. Забезпечити перехід від пасивного до активного збуту.
3. Забезпечити зростання долі грошових форм розрахунків по угодам з урахуванням фінансових та комерційних ризиків.

4. Налагодження тісної взаємодії з відповідними підрозділами органів виконавчої влади всіх рівнів які здійснюють закупи за державний кошти.

5. Навчання робітників збутових служб нових прийомів та методів збуту, засвоєння ефективних інструментів, інформаційних та організаційно – технічних засобів.

6. Створення ефективної системи зворотного зв'язку з споживачами, механізму розгляду та вирішення проблем, пов'язаних з претензіями останніх.

7. Посилення контролю за діяльністю дистриб'юторів. Не допустити повну залежність від покупців, появу ексклюзивних посередників які мають виключні права на придбання всієї продукції. В зв'язку з цим мати кілька посередників по всім видам товарів.

По третє, нами рекомендовано велику увагу приділити клієнтській базі, тобто розробити програму управління клієнтським активом (стратегічними клієнтами). Стратегічний клієнт – це позначена кількість клієнтів на яких приходится бюджетовизначаюча доля доходу (прибутку підприємства). Тобто створити стратегію і тактику перетворення потенційних покупців в постійних клієнтів. На наш погляд саме розробка комплексного підходу до існуючого збутового апарату ПП «Студія Альказар» дозволить сформувати політику активного збуту. Цей процес досить складний та повинен бути безперервним. Він повинен починатися з дослідження вимог ринку і закінчуватися перетворенням потенційних можливостей підприємства в нові комерційні пропозиції.

У данній роботі раніше нами було зазначено, що цілі збутової політики формуються як на тактичному, так і на стратегічному рівні. Крім того, рекомендується деталізувати зазначені цілі за такими аспектами, як: спосіб вираження (якісні і кількісні), можливості і необхідність досягнення (обов'язкові, імовірні, бажані); ключовими результатами (економічні та розвитку). Крім того, усі цілі і завдання збутової політики мають бути

кількісно вимірюваними і вираженими, оскільки їхнє якісне вираження унеможлиблює постановку і виконання встановлених завдань. Зокрема довгострокові стратегічні цілі (мета та цілі) збутової політики комерційного підприємства повинні розглядатись у контексті загально корпоративної, функціональних та операційних стратегії, місії та філософії його діяльності і відображати можливості нарощення ринкового потенціалу, загалом через призму сутності збутової політики та діяльності.

Важливого значення при виявленні напрямів підвищення результативності збутової політики набувають її підсистеми або складові. Вони дозволяють трансформувати збутову політику у поле безпосередньої практичної реалізації, забезпечують умови її оптимізації відповідно до реального факторного впливу середовища. Тобто, кожна із зазначених складових робить свій внесок у досягнення поставлених збутовою політикою цілей та завдань. Рекомендовані завдання підсистем збутової політики як системи на ПП «Студія Альказар» можуть бути наступні:

1. На рівні корпоративне управління: формулювання та стратегічний контроль реалізації мети і завдань збутової політики у контексті загально корпоративних місії, філософії, культури, стратегії, функціональних та оперативних стратегій, їхнє взаємоузгодження, встановлення відповідних етичних орієнтирів ринкової поведінки з ключовими стейкхолдерами та ін.

2. На рівні управління цільовим ринком: вибір цільового ринку, вироблення заходів щодо управління основними процесами на ньому (вибір та позиціонування, сегментація, утримання і збільшення ринкової долі, виявлення тенденцій подальшого розвитку за обраними сегментами тощо) з урахуванням відповідних обмежень нормативно-правового, соціально-культурного, економічного.

3. На рівні управління ціновою політикою: обґрунтування, розробку, оптимальну зміну чи адаптацію відповідного методичного підходу у ціноутворенні з урахуванням загальної фінансово-економічної політики ПП «Студія Альказар», зокрема, політики витрат та доходів, його стратегічних та

тактичних завдань, ЖЦ ринку, його структури, товарної політики, динаміки факторного впливу тощо.

4. На рівні управління товарною політикою: ідентифікація ключових характеристик товару і можливостей його застосування для забезпечення досягнення короткострокових комерційних завдань, середньо- і довгострокових цілей розвитку, застосування комплексу інструментів планування, прогнозування, контролю, аналізу, регулювання товарного асортименту, його якісних та інших параметрів, підвищення його конкурентних переваг.

5. На рівні управління збутовою логістикою: реалізація завдань щодо відвантаження, транспортування, складування, руху (постачання), пакування запасів чи товарів тощо, сервісного обслуговування, їх організації, виконання, контролю згідно завдань збутової політики.

6. На рівні управління збутовим персоналом: формування кількісної і якісної структури кадрів у системі управління збутовою політикою і діяльністю, відслідковування динаміки руху персоналу, підтримку належного рівня кваліфікаційних та інших характеристик, їх нарощення, розробку системи мотивації, контролю і аналізу та реалізацію інших кадрових функцій по відношенню до збутового персоналу.

7. На рівні управління юридичним супроводом збутової політики: інституціональна підтримка реалізації усіх функцій збутової політики, зокрема: розроблення типових форм договорів, участь у внесенні нових положень до них, надання необхідного консультування, участь у судовому та досудовому вирішенні спірних питань, у процесі виявлених порушень, роботи зі зверненнями, скаргами, підтримка у проведенні торгівельних операцій, аудиту тощо.

8. На рівні управління обліково-аналітичним забезпеченням збутової політики: формування, підтримку, відповідний програмно-інформаційних супровід ПП «Студія Альказар» усіх процесів щодо руху інформації, умов та способів його здійснення, її накопичення, обробки та структурування,

архівування, зберігання, а також обліку та оцінювання витрат і результатів реалізації збутової політики, відображення відповідних фактів з метою прийняття раціональних управлінських рішень на основі сформованої і відпрацьованої системи документообігу, форм звітності, єдиної мережі основного та додаткового інформаційного забезпечення тощо.

9. На рівні управління збутовими ризиками і змінами: оптимальне застосування реактивного та проактивного управління збутовою політикою шляхом поєднання традиційних способів (за результатами) виявлення несприятливих факторів, ситуацій і їх наслідків, що можуть ускладнити досягнення поставлених мети та завдань, задіяння необхідних механізмів управління ними, а також формування, акумуляцію, використання та розвиток збутового потенціалу із застосуванням засобів впливу на середовище функціонування комерційного підприємства та превентивного інструментарію до виявлення чинників змін, діагностування напрямку їх впливу та запровадження або ініціювання тих з них, що здатні збільшувати величину збутового та загалом економічного потенціалу з рахуванням взаємоузгодження, вимог та результатів функціонування усіх інших підсистем системи збутової політики як основи реалізації і оптимального узгодження її стратегічної мети та тактичних завдань. Таким чином визначено, що збутова політика виступає основою забезпечення і підтримки динамічного розвитку і зростання ПП «Студія Альказар» у процесі здійснення його діяльності. При цьому ступінь досягнення якісних та кількісних показників, що дозволяють визначати результативність збутової політики ПП «Студія Альказар», має визначатись на основі комплексного формування її мети і завдань як системи, ступеню їх досягнення відповідно до ключових складових збутової політики як об'єктів управлінського впливу.

### **3.2 Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства**

Основними завданнями здійснення етапу стратегічного планування є визначення множини можливих варіантів реалізації кінцевої мети процесу, тобто генерування стратегічних альтернатив, проведення їх оцінки та прогноз наслідків їх втілення. Стратегічна альтернатива є можливістю виконати поставлене завдання. Множина та різноманітність генерування стратегічних альтернатив залежить від якості та комплексності попередніх аналітичних етапів стратегічного управління, а також від професійних якостей топ-менеджменту. Одним з найбільш універсальних, точних методів управління збутовою діяльністю є розробки моделі прогнозування показників підприємства ПП «СТУДІЯ АЛЬКАЗАР» із використанням кореляційного, регресійного аналізів, а також прогнозного методу за допомогою програми STATISTICA. Застосування цієї програми дозволяє достатньо швидко прогнозувати зміни економічних показників, а також будувати прогнози їх значень для реагування на стан збутової політики підприємства спрямованих на прийнятті правильного стратегічного управлінського рішення. Використовуючи програму STATISTICA визначемо зв'язки кореляції, яка є залежністю двох випадкових величин, для цього введемо умовні позначення економічних показників наступні:

$y_1$  – собівартості реалізованої продукції;

$y_2$  – чистий прибуток;

$y_3$  – коефіцієнт оборотності активів;

$x_i$  – всі абсолютні та відносні чинники впливу.

Для проведення кореляційного аналізу формуємо вибірку вихідних даних, яка представляє собою як мінімум 10 періодів з 2008 – 2018рр. та значення показників –  $X_i$ . Для  $y_1$  – собівартості реалізованої продукції та  $y_2$  – чистого прибутку, вибірку  $X_i$  формуємо з показників річної звітності –



балансу Ф.1 та звіту фінансових результатів Ф.2. Для проведення кореляційного аналізу  $y_3$  значеннями  $x_i$  виступають всі розраховані коефіцієнти, які аналізують діяльність підприємства, за фінансовою звітністю. Статистичний висновок про придатність (значимості) рівняння регресії в системі Statistica зазвичай перевіряється, тобто проводиться загальна перевірка моделі, метою якої є з'ясування, пояснюють чи  $x$ -змінні значиму частку зміни  $y$ . В системі STATISTICA для побудови лінійного рівняння множинної регресії скористаємося модулем множинної регресії, визначивши залежну (dependent) змінну  $y$  і незалежні (independent) змінні  $x_1, x_2, x_3, x_4, \dots x_i$ .

За регресійним аналізом отримали вибірку, розраховані результати показали багато функціональних зв'язків  $y_t$  та  $x_i$ . Тому для даної вибірки проводимо розрахунок коефіцієнта приросту для визначення зміни показників  $x_i$  у досліджуваних періодах. Темп приросту ( $T_t$ ) показує на скільки рівень  $y_t$  більше (менше) рівня, взятого за базу порівняння

$$T_{t(l)} = \frac{y_t - y_{t-1}}{y_{t-1}}, \quad (3.1)$$

де  $y_t$  – рівень періоду;

$y_{t-1}$  - рівень попереднього періоду.

Отже, темп приросту показує, на скільки рівень значення  $y_t$  більший (менший) від бази порівняння. Провівши розрахунки темпу росту, отримані результати були досліджені на мультиколінеарність та визначені чинники впливу. Результати аналізу показали що вихідними даними для побудови моделі є  $x_{21}, x_{22}$ , (табл. 3.1).

Таблиця 3.1- Вихідні дані для побудови моделі собівартістю реалізованої продукції ( $y_1$ )

Роки	Матеріальні затрати ( $x_{21}$ )	Витрати на оплату праці ( $x_{22}$ )	Собівартість реалізованої продукції ( $y_1$ )
2008	0,054643884	0,300069	-0,062650602
2009	1,194738531	0,878242	1,393763273
2010	0,837889197	0,908117	0,441985339
2011	0,05670882	-0,06544	0,133341968
2012	0,923114557	0,09088	0,738607468
2013	4,248703548	1,803101	3,906693179
2014	-0,875371905	-0,80757	-0,871735876
2015	9,475902713	4,000537	9,089952478
2016	1,714316719	1,301767	1,645812253
2017	0,349543379	0,08839	0,479156981
2018	0,449543379	0,78839	0,579156981

З кореляційної матриці видно, що найбільш корелюють фактор  $x_{21}$  – матеріальні затрати та  $x_{22}$  – виплати на оплату праці та мають високу кореляцію.

Для здійснення регресійної оцінки на панелі інструментів обираємо модуль Multiple Regression. У стартовому вікні модуля, Variables, вибираємо залежну (Dependent var.) і незалежну (Independent var.) змінні. За вихідними даними в системі STATISTICA будуємо кореляційну матрицю. Для побудови використовуємо модуль Basic Statistics/Tables (Основні статистики і таблиці), вибравши процедури, використовуючи в якості змінних всі вихідні дані (Select all). І процедуру для представлення матриці в графічному вигляді. За кореляційної матриці можна в першому наближенні судити про тісноту зв'язку факторних ознак  $x_1, x_2, \dots, x_i$  між собою і з результативним ознакою  $y$ , а також здійснюємо попередній відбір факторів для включення їх в рівняння регресії. При цьому не виключаємо в модель фактори, які слабо корелюють з

результативною ознакою і тісно пов'язані між собою. В системі STATISTICA для побудови лінійного рівняння множинної регресії скористаємося модулем множинної регресії, визначивши залежну (dependent) змінну  $y$  і незалежні (independent) змінні  $x_1, x_2, x_3, x_4, \dots x_i$ .

Провівши розрахунки темпу росту, отримані результати були досліджені на мультиколінеарність та визначені чинники впливу. Результати аналізу показали що вихідними даними для побудови моделі є  $x_{21}, x_{22}$  (табл. 3.2).

Таблиця 3.2- Вихідні дані для побудови моделі собівартістю реалізованої продукції ( $y_1$ )

Роки	Матеріальні затрати ( $x_{21}$ )	Витрати на оплату праці ( $x_{22}$ )	Собівартість реалізованої продукції ( $y_1$ )
2008	0,054643884	0,300069	-0,062650602
2009	1,194738531	0,878242	1,393763273
2010	0,837889197	0,908117	0,441985339
2011	0,05670882	-0,06544	0,133341968
2012	0,923114557	0,09088	0,738607468
2013	4,248703548	1,803101	3,906693179
2014	-0,875371905	-0,80757	-0,871735876
2015	9,475902713	4,000537	9,089952478
2016	1,714316719	1,301767	1,645812253
2017	0,349543379	0,08839	0,479156981
2018	0,349543379	0,08839	0,479156981

З кореляційної матриці видно, що найбільш корелюють фактор  $x_{21}$  – матеріальні затрати та  $x_{22}$  – виплати на оплату праці та мають високу кореляцію. Для здійснення регресійної оцінки на панелі інструментів обираємо модуль Multiple Regression. У стартовому вікні модуля, Variables, вибираємо залежну (Dependent var.) і незалежну (Independent var.) змінні.

Отримана регресійна залежність є точною (та має рівень достовірності апроксимації – 99,8%). Результати регресійного аналізу дозволили отримати регресійну модель  $y_1$ .

$$y_1 = -0,027046 + 0,983237x_{21} - 0,061477x_{22}. \quad (3.3)$$

Модель (3.3) описує залежність собівартості реалізованої продукції ( $y_1$ ) від матеріальних затрат ( $x_{21}$ ) і витрат на оплату праці ( $x_{22}$ ). Аналогічно проводимо аналіз для визначення рівняння  $y_2$ . За регресійним аналізом отримали вибірку, розраховані результати показали багато функціональних зв'язків  $y_2$  з  $x_{15}$  та  $x_{19}$ . Результати аналізу показали що вихідними даними для побудови моделі є  $x_{15}$ ,  $x_{19}$  (табл. 3.3).

Таблиця 3.3- Вихідні дані для побудови моделі чистого прибутку ( $y_2$ )

Роки	Фінансові результати від операційної діяльності ( $x_{15}$ )	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування ( $x_{19}$ )	Чистий прибуток ( $y_2$ )
2008	-1132,0	615,0	615,0
2009	-1401,0	-1689,0	-1689,0
2010	-364,0	-601,0	-851,0
2011	890,0	412,0	133,0
2012	-3383,0	-4243,0	-4468,0
2013	7324,0	6461,0	5064,0
2014	-5971,0	-14708,0	-15149,0
2015	-8072,0	-19425,0	-17804,0
2016	5720,0	-3185,0	-4820,0
2017	4217,0	2151,0	1650,0
2018	5217,0	3151,0	1450,0

Кореляційна матриця свідчить, що найбільш корелюючими факторами є  $x_{15}$  – фінансові результати від операційної діяльності та  $x_{19}$  – фінансові

результати від звичайної діяльності до оподаткування які мають високу кореляцію. На закладці Advanced обираємо додаткові параметри побудови регресійної моделі. Отримана регресійна залежність є точною (та має рівень достовірності апроксимації – 99,8%). Результати регресійного аналізу дозволили отримати регресійну модель  $y_2$ .

$$y_2 = -296,053 - 0,114x_{15} - 0,998x_{19}. \quad (3.3)$$

Модель (3.3) описує залежність чистого прибутку ( $y_2$ ) від фінансових результатів від операційної діяльності ( $x_{15}$ ) і фінансових результатів від звичайної діяльності до оподаткування ( $x_{19}$ ). Аналогічно проводимо аналіз для визначення рівняння  $y_3$ . За регресійним аналізом отримали вибірку (додаток Е), розраховані результати показали багато функціональних зв'язків  $y_3$  з  $x_9$  та  $x_{24}$ . Результати аналізу показали що вихідними даними для побудови моделі є  $x_9$ ,  $x_{24}$  (табл. 3.4).

Таблиця 3.4-Вихідні дані для побудови моделі оборотності активів ( $y_3$ )

Роки	Частка оборотних коштів у активах ( $x_9$ )	Оборотність готової продукції ( $x_{24}$ )	Оборотність активів ( $y_3$ )
2007	0,27	1,87	0,22
2008	0,32	1,84	0,21
2009	0,4	6,12	0,5
2010	0,53	8,46	0,63
2011	0,44	5,83	0,59
2012	0,47	14,54	1,02
2013	0,69	92,01	2,76
2014	0,69	8,57	0,23
2015	0,88	96,93	2,51
2016	0,84	262,67	4,53
2017	0,69	18,37	1,23
2018	0,73	8,89	2,23

З кореляційної матриці видно, що найбільш корелюють фактор «частка оборотних коштів у активах» та «оборотність готової продукції» та мають високу кореляцію. Отримана регресійна залежність є точною (та має рівень достовірності апроксимації – 97,2%). Результати регресійного аналізу дозволили отримати регресійну модель  $y_3$ .

$$y_3 = -0,00774 + 1,048788x_9 + 0,01499x_{24}. \quad (3.4)$$

Модель (3.4) описує залежність оборотних активів ( $y_3$ ) від частки оборотних коштів у активах ( $x_9$ ) і оборотності готової продукції ( $x_{24}$ ). Спираючись на виявлені раніше залежності між собівартістю реалізованої продукції, чистим прибутком, коефіцієнтом оборотності активів та  $x_{21}$ ,  $x_{22}$ ,  $x_{15}$ ,  $x_{19}$ , та  $x_9$ ,  $x_{24}$  відповідно, було побудовано двох факторні моделі залежності  $y_1$ ,  $y_2$ ,  $y_3$  від змінних  $x_i$ , які мають вигляд:

$$\begin{cases} y_1 = -0,027046 + 0,983739x_{21} - 0,061477x_{22}; \\ y_2 = -296,053 - 0,114x_{15} + 0,998x_{19}; \\ y_3 = -0,00774 + 1,048788x_9 + 0,01499x_{24}. \end{cases} \quad (3.5)$$

Більшість отриманих моделей мають точність достовірності апроксимації близько 90%, що говорить про можливість їх використання в діяльності ПП «СТУДІЯ АЛЬКАЗАР». Отже, було виконано застосування пакету Statistica для моделювання розвитку підприємства. Було проведено кореляційний аналіз та досліджено на мультиколінеарність зв'язки між чинниками впливу, для чого використано результати, отримані у попередньому підрозділі, та, отримано рівняння для прогнозування економічного розвитку підприємства ПП «СТУДІЯ АЛЬКАЗАР» .

В третьому розділі роботи було розглянуто комплексний, системний підхід до вдосконалення стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств. Таким чином визначено, що збутова політика виступає основою забезпечення і підтримки динамічного розвитку і зростання ПП «СТУДІЯ

АЛЬКАЗАР»у процесі здійснення його діяльності. При цьому ступінь досягнення якісних та кількісних показників, що дозволяють визначати результативність збутової політики ПП «СТУДІЯ АЛЬКАЗАР», має визначатись на основі комплексного формування її мети і завдань як системи, ступеню їх досягнення відповідно до ключових складових збутової політики як об'єктів управлінського впливу.

Розроблено стратегічний набір з управління збутовою діяльністю підприємств на основі маркетингу. Основними завданнями здійснення етапу стратегічного планування є визначення множини можливих варіантів реалізації кінцевої мети процесу, тобто генерування стратегічних альтернатив, проведення їх оцінки та прогноз наслідків їх втілення. Стратегічна альтернатива є можливістю виконати поставлене завдання. Множина та різноманітність генерування стратегічних альтернатив залежить від якості та комплексності попередніх аналітичних етапів стратегічного управління, а також від професійних якостей топ-менеджменту. Не існує єдиних критеріїв і методик щодо формування стратегічних альтернатив, проте можливо виокремити принципи, за якими вони мають генеруватися: доступність (можливість реалізації), відповідність устанавленим часовим критеріям, різноманітність, актуальність.

Тому на нашу думку, одним з найбільш універсальних, точних методів управління збутовою діяльністю є розробки моделі прогнозування показників підприємства ПП «СТУДІЯ АЛЬКАЗАР» із використанням кореляційного, регресійного аналізів, а також прогнозного методу за допомогою програми STATISTICA. Застосування цієї програми дозволяє достатньо швидко прогнозувати зміни економічних показників, а також будувати прогнози їх значень для швидкого реагування на стан збутової політики підприємства спрямованих на виведення підприємства з кризи (пом'якшення, уникнення кризи, усунення її наслідків та прийнятті правильного стратегічного управлінського рішення.

## ВИСНОВКИ

В першому розділі магістерської роботи було проведено дослідження основи стратегічного управління збутовою політикою на підприємстві, методи й інструменти формування стратегії збутової політики на підприємстві. Аналіз показує, що у більшості торговельних підприємств, що діють на ринку понад один рік, планування збутової політики здійснюється в такому порядку: стратегічний аналіз; вибір стратегічного напрямку; формування стратегічного набору.

Особливо важливе значення має стратегічний аналіз, який базується на результатах маркетингових досліджень і дозволяє своєчасно виявити можливості та погрози у зовнішньому середовищі, сильні та слабкі сторони підприємства.

В другому розділі роботи було проаналізовано господарський-фінансовий стан ПП «Студія Альказар» за три роки діяльності. Визначено, що товарообіг в покупних цінах виріс на 5,9 % (795 тис.грн) у 2018 році порівняно з 2017 роком, а в цінах реалізації він виріс відповідно на 4,4% (816 тис.грн). Спостерігається зменшення рівня торговельної надбавки та рівня доходу від реалізації на 0,1% та 0,01 тис.грн відповідно у 2018 порівняно з 2017 роком. Відповідно матеріальні витрати збільшилися у звітному році на 8,7% (348 тис.грн), витрати на оплату праці зменшилися на 25,4 тис.грн (1,5%), також зменшилися відрахування у соціальні фонди на 4 %, це пов'язано з тим, що зменшилася чисельність працівників. Інші операційні витрати збільшилися на 55 тис.грн (9,8%).

Проведено загальний SWOT-аналіз. В результаті такого аналізу для підприємства ПП «Студія Альказар» доцільно впровадити стратегію стабілізації яка припускає встановлення цілей від досягнутого, скоректованих з урахуванням інфляції. Цю стратегію доцільно використати для ПП «Студія Альказар» за умов, коли передбачений спад товарообігу,



збуту товарів постійно контролюється керівництвом. На нашу думку для підвищення ефективності збутової політики треба переглянути цінову політику на підприємстві. Управління ціною політикою на ПП «Студія Альказар» повинно включати розробку системи знижок від об'єму, кращих цін для постійних клієнтів, рекомендованих цін. Дана оцінка ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств. був проведений аналіз організації збуту продукції, асортиментної і цінової політики, стани ринку і дані рекомендації по формуванню і просуванню товарного асортименту.

В третьому розділі роботи було розглянуто комплексний, системний підхід до вдосконалення стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств. Таким чином визначено, що збутова політика виступає основою забезпечення і підтримки динамічного розвитку і зростання ПП «СТУДІЯ АЛЬКАЗАР» у процесі здійснення його діяльності. При цьому ступінь досягнення якісних та кількісних показників, що дозволяють визначати результативність збутової політики ПП «СТУДІЯ АЛЬКАЗАР», має визначатись на основі комплексного формування її мети і завдань як системи, ступеню їх досягнення відповідно до ключових складових збутової політики як об'єктів управлінського впливу.

Розроблено стратегічний набір з управління збутовою діяльністю підприємств на основі маркетингу. Основними завданнями здійснення етапу стратегічного планування є визначення множини можливих варіантів реалізації кінцевої мети процесу, тобто генерування стратегічних альтернатив, проведення їх оцінки та прогноз наслідків їх втілення. Стратегічна альтернатива є можливістю виконати поставлене завдання. Множина та різноманітність генерування стратегічних альтернатив залежить від якості та комплексності попередніх аналітичних етапів стратегічного управління, а також від професійних якостей топ-менеджменту. Не існує єдиних критеріїв і методик щодо формування стратегічних альтернатив, проте можливо виокремити принципи, за якими вони мають генеруватися:

доступність (можливість реалізації), відповідність установленим часовим критеріям, різноманітність, актуальність.

Тому на нашу думку, одним з найбільш універсальних, точних методів управління збутовою діяльністю є розробки моделі прогнозування показників підприємства ПП «СТУДІЯ АЛЬКАЗАР» із використанням кореляційного, регресійного аналізів, а також прогнозного методу за допомогою програми STATISTICA. Застосування цієї програми дозволяє достатньо швидко прогнозувати зміни економічних показників, а також будувати прогнози їх значень для швидкого реагування на стан збутової політики підприємства спрямованих на виведення підприємства з кризи (пом'якшення, уникнення кризи, усунення її наслідків та прийнятті правильного стратегічного управлінського рішення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бажин И.И. Логистический менеджмент : [компакт-учебник] / Бажин И.И. – Харьков : Консум, 2005. – 440 с.
2. Балабанова Л.В. Маркетинг : [підручник] / Балабанова Л.В. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К. : Знання-Прес, 2004. – 645 с.
3. Гамалій В.Ф. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств/ В.Ф.Гамалій, С.А. Романчук, І.В. Фабрика //Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки.– 2012. – вип. 22, ч.ІІ– С.10– 13.
4. Бурцев В.В. Внутренний контроль сбытовой деятельности предприятий в современных условиях хозяйствования / Бурцев В.В. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2007. - № 6. - С. 145–151.
5. Косарева Т. Логістизація економіки АПК / Т. Косарева // Економіка АПК. – 2003. – № 12. – С. 23–27.
5. Сумец О.М. Основи операційного менеджменту : [підручник] / Сумец О.М. ; за ред. О.Л. Яременка. – К. : ВД „Професіонал”, 2005. – 416 с.
6. Кашпур А. Внутренний PR // Персонал. - №4. – 2000. – С. 96-100.
7. Колпаков В. Корпоративная культура и человек // Персонал. №2. – 2002. – С. 39-41.
8. Кузякин А.П., Демичев М.А. Реклама и ПР в мировой экономике: Учебное пособие. – М.: ООО «ТК Велби», 2002. – 320с.
9. Кшиштоф Н. Маркетинг неурядової організації. – Львів: Товариство Лева, 2008. –44с.
10. Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики збутової політики підприємства / Н.З. Лагоцька // Бізнес інформ – 2014. - №5 - С. 302-305.
11. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом[текст]: Пер. с англ./ Научн. ред. Ф. А.Крутиков. – М.:

Экономика, 2005. - 271 с

12. Власова В.М. Основы предпринимательской деятельности (Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент) / Под ред. В.М. Власовой.— М.: Финансы и статистика, 1996.— 496с.

13. Завадський Й.С. Менеджмент: Management.— Т. 1.— К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997.— 543 с.

14. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: Навч.-метод. посібник. – 3-тє вид. доп. та перероб. – К.: КНЕУ, 2006. – 248 с.

15. Кус А. Основы маркетингу / Альфред Кус: Пер. з нім. А.Ф. Павленко, В.П.Пилипчук.— К.: Нічлава, 1999.— 224 с.

16. Надтока Т.Б., Жигуліна А.Ю. Удосконалення збутової політики підприємства коксохімічної промисловості в умовах вступу до СОТ на основі соціального підходу // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2009, № 5, Т. 3. – С. 98 – 102

12.Старостіна А. О. Промисловий маркетинг : Теорія, світовий досвід, українська практика: Підручник / А. О. Старостіна, А. О. Длігач, В. А. Кравченко. – Київ : Знання, 2005. – 764 с.

13.Хлусов В.П. Введение в маркетинг.— М.: Приор, 1997.— 160 с.

14.Балабанова, Л.В. Управління збутовою політикою: навчальний посібник [Текст] / Л.В. Балабанова, П. Митрохіна – К.: ЦУЛ, 2011. – 240с.

15.Россоха В.В. Промисловий і споживчий маркетинг: особливості та інструменти // Агроінком. - 2012.- № 7-9. - С. 85 – 89.

16.Гоголь Г. П. Сутність збутової діяльності підприємств / Г. П. Гоголь // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – Львів: РВВ НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.7. – С. 148-153.

17.Джонстон М.У. Маршалл Г.У. Управление отделом продаж: планирование, организация, контроль. – Учебник. – 7-е изд. / под ред. А.А.Старостиной. – М., СПб., К.: Вильямс, 2007. – 912 с.

18.Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга. - М.; СПб.; К.: Издательский дом "Вильямс", 2013. - 998 с.

19. Євтушенко Н.О., Булка М.О. Удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства // Місце і роль студентської молоді в прискоренні соціально-економічного розвитку/ за ред. Т.М. Берднікової, Н.О. Євтушенко. - Запоріжжя: ЗНУ, 2014. – С. 101-108.

20. Уоллас Т., Сталь Р. Планирование продаж и операций - СПб.: Питер, 2010. – 272 с.

21. Камілова С. Р. Управління збутовою діяльністю / С. Р. Камілова, Ю. Ю. Яцун // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Зб.наук. праць: Вип. 31. – Київ: НАУ, 2011. – С. 15-23

22. Балабанова, Л.В. Управління збутовою політикою: навчальний посібник [Текст] / Л.В. Балабанова, П. Митрохіна – К.: ЦУЛ, 2011. – 240с.

23. Бернет, Дж. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Дж. Бернет, С. Мориарти ; [пер. с англ. под ред. С.Г. Божук]. - СПб : Питер, 2001. - 864 с.

24. Chandler A. D. Strategy and Structure / A. D. Chandler. – Washington : Cambridge, 1962. 564 p. 22. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – Москва : Дело, 1996. – 704 с. 23 Philip K. Principles of Marketing / K. Philip, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong. – London : Prentice Hall International, 1998. – 806 p.

25. Steiner G. Management Policy and Strategy / G. Steiner, J. Miner. – New York : Macmillan, 1977. – 158 p.

26. Наукові підходи та практичні аспекти оптимізації асортименту продуктів спеціального призначення / Г. Б. Рудавська, Є. В. Тищенко, Н. В. Притульська. – Київ : КНТЕУ, 2002. – 370 с..

27. Ситжанова А.М. Теоретические аспекты определения ассортиментной политики предприятия / А.М. Ситжанова // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. – 2010. – Т. 3, вып. 27–1. – С. 183–185.

28. Стратегия и тактика управления ассортиментом [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.astrabc.net/content/strategiya-i-taktika-upravleniya-assortimentom>.

29. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства / А. А. Мазаракі [та ін.] ; під ред. проф. Н. М. Ушакової. – Київ : Хрещатик, 1999. – 800 с.

30. Мазепа Т. С. Формування асортиментної політики підприємств торгівлі: зміст і основні підходи / Т. С. Мазепа // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 45 – Т. 1. – С. 73-79.

31. Тарасюк Г.М. Планування комерційної діяльності : навч. посіб. / Г.М. Тарасюк. – К. : Каравела, 2005. – 400 с.

32. Норіцина Н.І. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. / Н.І. Норіцина. – К. : НАУ, 2002. – 217 с.

33. Непродовольчі товари : підруч. / редкол. В.І. Михайлов, Т.Г. Глушкова, О.І. Зінченко. – К. : Книга, 2005. – 536 с.

34. Комерційна діяльність : підруч. / за ред. проф. В.В. Апопія. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2008. – 558 с.

35. Юрова Н.А. Управление ассортиментом как функциональный аспект коммерческой деятельности / Н.А. Юрова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. – 2009. – Вып. 8(141). – С. 83–89. – (Серия «Экономика и менеджмент»).

36. Стернюк О.Б. Аналіз методів формування асортиментної політики підприємства /О.Б. Стернюк// Lviv Polytechnic National University Institutional Repository <http://ena.lp.edu.ua> С. 80-84.

37. 8 Салливан М. Маркетинг в розничной торговле / М. Салливан, Д. Эдкок ; пер. с англ. – СПб. : Нева, 2004. – 384 с.

38. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям / В. Снегирева. – СПб. : Питер, 2006. – 416 с.

39 Смольнякова, А.М. Волосов Суть і зміст асортиментної політики торговельного підприємства: понятійний базис н.м. смольнякова, А.М. Волосов Режим доступу: <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/79>

40. Миротин Л. Б. Транспортная логистика / Л. Б. Миротин. – Москва : Экономика, 2003. – 512 с.

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

## ДОДАТОК А

Таблиця 2.5- Характеристика профілю факторів макросередовища ПП «Студія Альказар»

№ п/п	Фактори	Вплив на галузь, бали	Вплив на ПП «Студія Альказар», бали	Напрямок впливу (+; -)	Оцінка характеру і ступеня впливу фактора
<b>1.</b>	<b>Політичні фактори</b>				
1.1.	Посилення збройного конфлікту на Донбасі, Луганській області	3	3	-	-9
1.2.	Нестабільна політична ситуація в країні та недосконале законодавство	3	3	-	-9
1.3.	Державний борг України більше 60%	3	3	-	-9
1.4.	Збільшення податкового навантаження на підприємства	3	2	-	-6
1.5.	Відсутність контролю за дотриманням антимонопольного законодавства	2	1	-	-2
1.6.	Відсутність гарантій підприємницької діяльності	3	1	-	-2
1.7.	Сертифікація товарів та послуг, ліцензування діяльності	3	1	+	+3
	Разом				-34
<b>2.</b>	<b>Економічні фактори</b>				
2.1.	Ефективна збутова політика	3	2	-	-6
2.2.	Низька платоспроможність населення	3	3	-	-9
2.3.	Високий ступінь дотримання договірних зобов'язань відносно кінцевих споживачів	3	1	+	+3
2.4.	Збільшення індексу споживчих цін	3	3	-	-9
2.5.	Неконкурентоспроможна продукція та неякісно надані послуги порівняно з аналогічною продукцією розвинутих країн.	3	2	-	-6
2.6.	Нестача обігових коштів.	3	2	-	-6
2.9.	Скасування державної реєстрації великих і середніх підприємств	3	2	-	-6
2.10.	Низька інноваційна активність	3	2	-	-6
2.11.	Інфляція	3	3	-	-9
	Разом				-54
<b>3.</b>	<b>Соціально-демографічні фактори</b>				
3.1.	Середньомісячний дохід на душу населення вище прожиткового мінімуму	3	2	+	+6
3.2.	Зменшення заборгованості держави перед населенням	2	3	+	+6
3.3.	Робоча міграція населення до країн ЄС	2	3	-	-6
3.4.	Зростання рівня безробіття	3	2	-	-6
3.5.	Скорочення чисельності населення	2	2	-	-4
3.6.	Зростання мінімальної зарплати	2	2	+	+4
	Разом				-9
<b>4.</b>	<b>Техніко-технологічні фактори</b>				
4.1.	Високий науково-технічний потенціал у регіоні	3	2	+	+6
4.2.	Зниження фінансування наукомістких галузей	2	1	-	-2
	Разом				+25
	За підсумком чинників макросередовища				-63



## ДОДАТОК Б

Таблиця 2.6- Профіль чинників безпосереднього оточення ПП «Студія Альказар»

№ п/п	Фактори	Вплив на галузь, бали	Вплив на підприємство, бали	Напрямок впливу (+; -)	Оцінка характеру і ступеня впливу фактора
<b>1.</b>	<b>Споживачі</b>				
1.1.	Поява нових конкурентів на ринку.	2	2	-	-4
1.2.	Недостатня кількість кваліфікованих кадрів, фахівців та робітників галузі.	3	2	+	-6
1.3.	Можливість вибору інших магазинів	3	3	-	-9
1.4.	Можливість розширення кола потенційних клієнтів послуги	2	2	+	+4
1.5.	Постійні зміни потреб і смаків покупців	2	1	-	-2
1.6.	Висока чутливість покупців до зміни цін	2	2	-	-4
1.7.	Недостатній рівень поінформованості про товар	2	1	-	-2
1.8.	Висока чутливість споживачів до реклами і засобів інформаційного забезпечення	3	2	+	+6
1.9.	Вимоги до якості товару	3	2	+	+6
	<b>Разом</b>				<b>-22</b>
<b>2.</b>	<b>Постачальники</b>				
2.1.	Довгострокові зв'язки з постачальниками	2	2	+	+4
2.2.	Переважно однорівневий канал виконання послуги	3	3	+	+9
2.3.	Вигідні для підприємства умови оплати	2	3	+	+6
2.4.	Підсилення тиску з боку деяких постачальників	2	2	-	-4
2.5.	Важко залучити нових постачальників товарів	3	3	-	-9
2.6.	Широкий асортимент товару	2	2	+	+4
2.8.	Надаються додаткові сервісні послуги	2	1	+	+2
	<b>Разом</b>				<b>+4</b>
<b>3.</b>	<b>Конкуренти</b>				
3.1.	Високі бар'єри для входу на ринок для потенційних конкурентів	3	1	+	+1
3.2.	Високий ступінь інтенсивності конкуренції на ринку	3	2	-	-6
3.3.	Висока конкуренція з боку стихійного ринку	2	2	-	-4
3.4.	Поява нових конкурентів	3	2	-	-6
3.5.	Відсутність вивчення конкурентів	3	2	-	-6
3.6.	Високий тиск з боку конкурентів	2	1	-	-2
3.7.	Низька активність конкурентної боротьби	1	1	-	-1
	<b>Разом</b>				<b>-19</b>
<b>4.</b>	<b>Контактні аудиторії</b>				
4.1.	Посилення тиску з боку контролюючих органів	2	2	-	-4
4.2.	Підприємства взаємодіють з перевіреними і надійними контактними аудиторіями	2	2	+	+4
4.3.	Партнерство з банківською сферою	3	3	+	+9
4.4.	Недостатність контактів із пресою	2	2	-	-4
	<b>Разом</b>				<b>+5</b>
	<b>За підсумком чинники безпосереднього оточення</b>				<b>-25</b>

## ДОДАТОК В

Таблиця 2.7 -Профіль чинників внутрішнього ПП «Студія Альказар»

Фактори середовища	Оцінка ступеня впливу	Напрямок впливу, (-;+)	Інтегральний показник впливу
<b>1. Організація управління:</b>			
1.1 Тип організаційної структури підприємства	3	+	+3
1.2 Відсутність маркетингової служби	3	-	-3
1.3 Неякісне виконання робітниками своїх функціональних обов'язків	3	-	-2
Разом :			-2
<b>2. Маркетинг:</b>			
2.1 Не проводяться маркетингові дослідження	3	-	-3
2.2 Широкий асортимент товару	3	+	+3
2.3 Добре вивчений ринок та потреби покупців.	2	+	+2
2.4 Ефективна збутова діяльність	2	+	+2
2.5 Недостатнє вивчення діяльності конкурентів	3	-	-3
2.6 Партнерство з постійними постачальниками якісної сировини та матеріалів	3	+	+3
2.7 Невелика кількість додаткових сервісних послуг споживачам	2	-	-2
2.8 Ефективна цінова політика	2	+	+2
2.9 Малоєфективна рекламна політика	2	-	-2
2.10 Зростання цін на товар	3	+	+3
Разом:			-3
<b>3. Фінанси:</b>			
3.1 Показники рентабельності	3	-	-3
3.2 Показники платоспроможності	2	-	-2
3.3 Нестача обігових коштів	3	-	-3
3.4 Отримання збитків від основної діяльності підприємства	3	-	-3
3.5 Збільшення показників ефективності діяльності підприємства	3	+	+3
3.6 Високий ступінь зносу основних фондів.	2	-	-2
3.7 Збільшення фонду оплати праці із змінами в законодавстві	2	+	+2
3.8 Велика можливість настання банкрутства	3	-	-3
Разом:			-9
<b>4. Технологія:</b>			
4.1 Висока якість наданих послуг	3	+	+3
3.8 Зростання обсягу товарообороту	2	+	+2
4. Низька інвестиційна привабливість	2	+	-2
4.5 Невисокий рівень механізації	2	-	-2

## Продовження додатку В

Разом:			+1
<b>5. Персонал:</b>			
5.1 Зростання середньосписочної чисельності робітників	2	+	+2
5.2 Зростання продуктивності праці	2	+	+2
5.3 Недостатня кількість кваліфікованих кадрів, фахівців та робітників галузі	2	-	-2
5.4 Достатній рівень кваліфікації персоналу	2	+	+2
5.5 Низький коефіцієнт плинності кадрів	1	+	+1
Разом:			+5
<b>6. Організаційна культура та імідж підприємства</b>			
6.1 Високий імідж в очах споживачів	2	+	+2
6.2 Високий діловий рейтинг	2	+	+2
6.3 Високий престижний рейтинг	1	+	+1
6.4 Сприятливий психологічний клімат в колективі	2	+	+2
Разом:			+7
<b>7. Дослідження та розробки</b>			
7.1 Не має коштів на науково-технічні розробки	2	-	-2
7.2 Добре вивчений ринок та попит на ринку	2	+	+2
7.3 Не проводяться дослідження потенційних споживачів	2	-	-2
7.4 Відсутність політики нововведення	2	-	-2
Разом:			-4
Разом за факторами внутрішнього середовища підприємства.			-3

