

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет економіки та управління  
Кафедра маркетингу**

**МЕЛЬНИК Дмитро Миколайович**

**ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА  
на матеріалах ІП “МОНОЛІТ”)**

Спеціальність 075 “Маркетинг”  
освітньо-професійна програма “Маркетинг”

випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем “магістр”

Виконав студент  
групи МАРК<sub>м</sub>-21  
Д.М. Мельник

---

підпис

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент  
В.Т. Дудар

---

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
“\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_р.  
Завідувач кафедри

---

підпис

Тернопіль – 2020

## АНОТАЦІЯ

Мельник Д. М. Шляхи розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення збутової діяльності підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття рівня вищої освіти «магістр» за спеціальністю 075 «Маркетинг», освітньо-професійна програма. – Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2020.

Робота присвячена дослідженню питань, пов'язаних з формуванням ефективної системи інформаційно-аналітичного забезпечення збутової діяльності хлібопекарського підприємства. В роботі розглянуто теоретичні основи управління збутовою діяльністю підприємства. Оцінено сучасний стан та перспективи розвитку ринку хліба та хлібобулочних виробів в Україні. Проаналізовано виробничо-збутову діяльність та комплекс маркетингу ПП «Моноліт». Розроблено рекомендації щодо удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення збутової діяльності досліджуваного підприємства.

## ANNOTATION

Melnyk D.M. Ways of development of information-analytical support of marketing activity of an enterprise in the B2B market. – Manuscript.

Research on obtaining the master's degree in the specialty 075 Marketing, educational-professional program «Marketing». – West Ukrainian National University, Ternopil, 2020.

The work is devoted to the study of issues related to the formation of an effective system of information and analytical support of sales activities of the bakery. The theoretical bases of management of sales activity of the enterprise are considered in the work. The current state and prospects of development of the market of bread and bakery products in Ukraine are estimated. Production and sales activities and marketing complex of PE «Monolith» are analyzed. Recommendations for improving the information and analytical support of sales activities of the researched enterprise have been developed.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність збутової діяльності підприємства.....	6
1.2. Систематизація функцій збутової діяльності.....	13
1.3. Інформатизація маркетингових бізнес-процесів на підприємстві.....	20
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «МОНОЛІТ» У СФЕРІ В2В.....	30
2.1. Аналіз ринку хліба та хлібобулочних виробів в Україні.....	30
2.2. Характеристика виробничо-збутової діяльності ПП «Моноліт».....	37
2.3. Аналіз комплексу маркетингу ПП «Моноліт».....	44
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «МОНОЛІТ».....	53
3.1. Розробка рекомендацій щодо впровадження автоматизованої системи управління збутом на підприємстві.....	53
3.2. Автоматизація системи управління збутовою логістикою ПП «Моноліт».....	59
Висновки до розділу 3.....	64
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	78

## ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонуванні підприємств на ринку визначаються підвищенням інтенсивності конкуренції, динамізмом маркетингового середовища, підвищеним рівнем ризику і невизначеністю. Саме тому використання механізмів стратегічного маркетингу в управлінні збутовою діяльністю стає визначальною умовою її ефективності та створює умови для забезпечення конкурентних переваг підприємства і посилення стратегічної спрямованості його діяльності.

Сьогодні в силу стрімких досягнень науково-технічного прогресу стає зрозумілим, що інформатизація, в тому числі автоматизація процесів управління, це вже не якась разова дія, якість дрібне чи часткове завдання, а процес, що має бути постійним, відповідати можливостям, ступеню розвитку підприємства і впроваджуватися за певними напрямками на усіх рівнях управлінського механізму. Ця теза має пряме відношення до управління збутовою діяльністю підприємства, оскільки цей блок загальної системи управління характеризується великою кількістю складних процесів, автоматизація яких вирішить значну частину поточних управлінських проблем підприємства в цій сфері. Все це обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Проблемами організації та управління збутовою діяльністю підприємств займалося широке коло як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, серед яких Котлер Ф., Кристофер М, Ланкастер Д., Джоббер Д., Орлов П.А., Крикавський Є.В., Борисова Т.М., Іванечко Н.Р., Окрепкий Р.Б., Дудар В.Т., Хрупович С.Є., Процишин Ю.Т., Борисяк О.В., Балабанова Л. В., Павленков М.Н., Шталь Т.В., Терент'єва Н.В. та ін.

Водночас аналіз наукових джерел свідчить про те, що на сьогодні немає достатньої кількості науково-практичних розробок, які б давали можливість розробити ефективну систему збуту хлібопекарської продукції з урахуванням

сучасних можливостей автоматизації та інформаційно-аналітичного забезпечення, що й зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи, визначило її мету й завдання.

Метою дослідження є розвиток теоретичних положень, визначення методичних підходів і розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення збутової діяльності хлібопекарського підприємства на ринку B2B

Досягнення поставленої мети зумовило визначення і виконання таких завдань:

- розглянути теоретичні основи управління збутовою діяльністю підприємства;
- оцінити сучасні можливості інформатизація маркетингових бізнес-процесів на підприємстві;
- дослідити стан та тенденції розвитку ринку хліба та хлібобулочних виробів в Україні;
- охарактеризувати виробничо-збутову діяльність ПП «Моноліт»;
- проаналізувати ефективність маркетингової діяльності ПП «Моноліт»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення збутової діяльності досліджуваного підприємства.

Об'єкт дослідження: маркетингова діяльність підприємства.

Предмет дослідження: інформаційно-аналітичне забезпечення збутової діяльності підприємства на ринку B2B.

У процесі підготовки кваліфікаційної роботи застосовувались загальнонаукові методи пізнання. Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативні акти, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань маркетингу, менеджменту, матеріали наукових конференцій, статистичні та аналітичні дані про ринок хліба та хлібобулочних виробів в Україні, внутрішня документація досліджуваного підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні теоретичних засад управління збутовою діяльністю хлібопекарського підприємства та розробленні практичних рекомендацій щодо її покращення в частині інформаційно-аналітичного забезпечення та автоматизації збуту.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в можливості використання її результатів при управлінні збутовою діяльністю на хлібопекарських підприємствах.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел та додатків. Робота містить 6 таблиць, 11 рисунків, 65 використаних джерел та 2 додатки.

Окремі аспекти кваліфікаційної роботи були представлені на IV Міжнародній студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» та V Ювілейній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі». Результати опубліковані у відповідних збірниках тез доповідей її учасників.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність збутової діяльності підприємства

При функціонуванні підприємств на ринку, що визначаються підвищенням інтенсивності конкуренції, динамізмом маркетингового середовища, підвищеним рівнем ризику і невизначеністю, використання механізмів стратегічного маркетингу в управлінні збутовою діяльністю стає визначальною умовою її ефективності, та створює умови для забезпечення конкурентних переваг підприємства та посилення стратегічної спрямованості його діяльності. У цьому зв'язку виникає нагальна потреба теоретичного осмислення особливостей формування стратегії збутової діяльності підприємств на ринку, пошуку інноваційних схем раціоналізації збутових процесів та оптимального сполучення методів збуту [56].

Дослідження сутності категорії «збутова діяльність підприємства» як теоретичної основи управління збутом є досить важливим питанням. Для його висвітлення, насамперед, доцільно провести узагальнюючий аналіз щодо визначення понять «розподіл», «збут» та «збутова діяльність» з погляду їх подання різними дослідниками. Слід відзначити, що в сучасній економічній теорії відсутня єдина точка зору на вказані дефініції. Науковці часто, визначаючи сутнісну наповненість досліджуваних категорій, замінюють одну категорію на іншу, що не сприяє цілісному усвідомленню дослідниками економічної значимості процесів на післявиробничій стадії при здійсненні теоретичних досліджень, та впливає на якість реалізації теоретичних висновків та рекомендацій в практичній діяльності суб'єктів господарювання.

Висновки щодо до теоретичних аспектів – економічного змісту, особливостей досліджуваних категорій та визначення їх ролі при формування економічного

результату господарської діяльності – будуть базовими при визначенні основних проблем збутової діяльності та дозволять сформулювати напрямки їх усунення з метою підвищення економічної ефективності збуту продукції підприємств.

Д.Д. Костоглодов і Л. М. Харісова пропонують своє трактування досліджуваних категорій, згідно з яким «... під збутовою діяльністю слід розуміти процес просування готової продукції на ринок і організації товарного обміну з метою вилучення підприємницького прибутку» [60].

П.А. Орлов, Г. О. Холодний та інші визначають збутову діяльність як систему елементів, що є взаємодіють між собою, але різними за функціональною наповненістю, головною метою яких є просторове переміщення готової продукції від виробника до споживача [42].

Досліджуючи сутність збутової діяльності, В. І. Белінський трактує її як «процес донесення готової продукції споживачам та організація товарообміну з метою отримання прибутку» [60].

Часто науковці не вирізняють поняття збутової діяльності та збуту. Так, Л.В. Балабанова та А.В. Балабаниць визначають збут в широкому розумінні як «процес організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування до оптових її роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, упакування і реалізації товарів з метою задоволення потреб і отримання на цій основі прибутку». У вузькому розумінні збут визначається як сукупність елементів та дій щодо забезпечення ефективного продажу та задоволення потреб споживачів [1].

А. А. Бревнов окреслює досить обмежене функціонально розуміння збуту та асоціює його з продажем й реалізацією, визначаючи, що це процес перетворення матеріальної продукції в грошовий еквівалент через обмін. А. А. Шубин, І. Г. Бритченко асоціюють збут з фізичним розподілом, визначаючи, що це «процес товароруку від підприємства-виробника до споживачів, кінцевим етапом якого є реалізація продукції, тобто отримання прибутку в результаті обміну. При цьому



категорія розподілу трактується як система, складові якої мають забезпечувати переміщення готової продукції від виробника до споживача».

Схожими характеристиками наділяють також збутову політику. А. М. Годін асоціює її з організаційною функцією щодо поетапного переміщення товару, а Т.Д. Маслова стверджує, що це «поведінкова філософія або загальні принципи діяльності, яких підприємство збирається дотримуватись у сфері побудови каналів розподілу свого товару та переміщення товарів у часі та просторі» [60].

Збутову політику деякі науковці асоціюють з розподільною діяльністю. Зокрема, Г. Д. Крилова вказує, що «збутова політика спрямована на створення системи розподілу товарів, яка забезпечує доступність продукту для цільових споживачів» чи, як Є. М. Кайлюк, визначає її як «частину маркетингу, що займається пересуванням товарів від виробника до споживача».

Даючи економічне пояснення сутності збуту готової продукції, М. І. Белявцев поділяє цей процес на два етапи: «На першому етапі збуту виконується формування товарних потоків, відвантаження продукції споживачам, просування товарних потоків збутовими ланцюгами, організація доставки до кінцевого пункту призначення. З позицій маркетингу цей етап і є етапом поставки товару. На другому етапі збуту здійснюється оплата споживачами доставленої продукції – реалізація» [29]. При цьому автор вказує, що предметом інтересів розподільної політики є перший етап взаємин суб'єктів ринку.

Аналіз різних точок зору зарубіжних та вітчизняних авторів щодо сутності розподілу надав можливість визначити зміст цього поняття, мету, завдання, предмет та об'єкт, основні положення концепції та принципи.

На підставі аналізу визначень поняття «розподіл», існуючих в науковій літературі, виділено такі підходи до інтерпретації:

- процесний;
- функціональний;
- інституціональний.

Прибічником трактування категорії розподілу з точки зору процесного підходу є П. Дойль, який розглядає розподіл як «процес організації та контролю над всіма необхідними заходами проходженні продукції від виробника до споживача» [14]. Науковці Б.А. Соловьев, А.А. Мешков, Б.В. Мусатов пропонують під розподілом розуміти «процес обслуговування цільових ринків, забезпечення доставки цільовим споживачам товарів в потрібний час і потрібне місце, організація переміщення у визначеній послідовності товарів в процесі їхнього продажу»; А. О. Мамонова розглядає його як «економічний процес, що зв'язує виробництво зі споживанням і встановлює частку виготовленого продукту щодо його подальшого використання» [60].

Необхідною складовою процесу збутової діяльності є наявність суб'єктів, що взаємодіють між собою, створюючи системні взаємозв'язки, діяльність яких направлена на доведення продукції до споживача та її реалізацію, та найчастіше трактується як «система розподілу». Таке поняття визначає Дж. О'Шонессі у своєму науковому дослідженні та вказує, що «система розподілу» включає суб'єктів економічного господарювання, інститутів та агенцій, що забезпечують рух товарних потоків до споживачів, здійснюють діяльність щодо інформаційного, фінансового, рекламного аналітичного супроводу з метою забезпечення ефективності та зручності умов реалізації продукції. Дане трактування є досить обширним, проте науковець автор у самому визначенні бере за основу «мережевий принцип» формування системи розподілу, над яким працював О. Соренсен, відкидаючи інші обумовлені еволюцією комерційних відносин способи організації функціонування систем розподілу.

Функціональний підхід до визначення розподілу використовується Б. Берманом, який зазначає, що «розподіл – це оптово-роздрібна функція, пов'язана зі скеруванням продукції на різноманітні споживчі ринки» [2].

На думку Д.Д. Костоглодова й Л.М. Харисової залежно від того, які функції виконуються в процесі розподілу, слід розрізняти:

- комерційний розподіл, який здійснюється реалізацією функцій планування, аналізу, контролю й регулювання збуту;
- каналний розподіл, в основі якого лежать функції передачі права власності на конкретний товар або послугу на їхньому шляху проходження від виробника до споживача;
- фізичний розподіл, що включає функції розподільної логістики, а саме – зберігання, транспортування, складування, переробка і ін. [60].

Дане трактування є достатньо специфічним – збутову діяльність розглянуто в контексті дослідження розподільної логістики. Також залишилися невизначеними суб'єкти системи розподілу та розмежування функціонального навантаження серед них. Через це досліджуваний підхід відображає дублювання функцій, так як каналний та фізичний розподіл також виконує окрім логічно-сутнісних функцій, функцію планування, аналізу та контролю.

В. Руделіусом, О.М. Азарян розподіл розглядається як «переміщення потоків інформації, замовлень, товарів і платежів від виробників до споживачів з метою задоволення попиту споживачів і отримання прибутку» [32].

М. Кристофер, Х. Пек підкреслюють необхідність використання процесного підходу щодо розподілу продукції, так як вважають, що проблемою функціонального підходу є його спрямування всередину компанії і фокусування в основному на ефективному використанні ресурсів, а не на результатах. В основу аргументації доцільності використання процесного підходу до управління розподілом продукції закладено переконання, що результативність діяльності компанії, яка вимірюється прибутком, можна досягти тільки спільними зусиллями всієї організації та використанням міжфункціональної координації. Міжфункціональні зв'язки повинні підтримуватися матеріальними та інформаційними потоками, що зв'язують покупця з компанією і її постачальниками, що визначається процесом, який формує додаткову та споживчу вартість [27].

Підтримуючи дану точку зору, Н. З. Лагоцька також відзначає, що «збутова діяльність підприємства включає, окрім розробки стратегій просування товарів, розподілу й забезпечення процесів маркетинг-логістики, мотиваційну складову, що забезпечує формування культури продажу, а також системи матеріальних та нематеріальних заохочень в каналах збуту» [29].

Деякі автори, такі як Дж. Ланкастер, Д. Джоббер, використовуючи інституціональний підхід до визначення розподілу, розглядають його як «систему заходів конкретного виробника по забезпеченню збуту продукції на ринках через канали розподілу», або, як Т.А Гайдаєнко, визначають розподіл як «вибір способу руху товарів від сфери виробництва до сфери споживання: прямий або опосередкований». Зокрема, В. А. Герцик стверджує, що «розподіл – це створення і забезпечення функціонування стійкої системи просування готової продукції від виробника до споживача встановлення частки виробленого продукту щодо його подальшого використання з метою задоволення запитів споживачів, отримання прибутку та тривалого успіху підприємства» [60].

Таким чином, за результатами аналізу досліджуваних економічних категорій, можливо констатувати, що немає чітких розмежувань в визначенні «розподіл», «збутова діяльність» чи «збутова політика» – ці категорії пов'язують з перевезенням, складуванням, визначенням каналів реалізації продукції, а «збут» трактується як «реалізація продукції» чи «продаж».

Проте дане визначення поняття спирається на логістичну концепцію, та не визначає маркетингову складову збутової діяльності. У той же час бачення деяких науковців щодо сутності досліджуваної категорії ґрунтується саме на маркетинговій концепції. Так, Дж. Ланкастер, Д. Джоббер підкреслюють, що «збутова діяльність в умовах ринкової орієнтації є однією з функцій маркетингу, визначаючи, що продаж – лише складова частина ринкової програми підприємства, а збутова діяльність має здійснюватися за маркетинговою концепцією; планування збуту продукції має визначатися потребами та вимогами потенційних споживачів»

[31]. Таким чином, збут товарів – ширше ніж продаж товарів, оскільки продаж є одним із його елементів, але в той же час є головною метою і результатом збуту, оскільки операції з фасування, пакування, транспортування, зберігання – є проміжними у здійсненні продажу, а збутова політика повинна ґрунтуватися на попередньому маркетинговому аналізі ринкового середовища та запитів споживачів.

Виходячи з аналізу дефініцій досліджуваних категорій, їх можливо об'єднати у вигляді функціональної моделі (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Функціональна модель збутової діяльності підприємства [31]

Поняття збут і збутова діяльність мають взаємопов'язані та відмінні риси. Основні функціональні розбіжності між збутом і збутовою діяльністю полягають у функції аналізу і планування, притаманної збутовій діяльності. При цьому результатом збуту є створення системи розподілу, що реалізує ефективний товарорух, а результатом збутової діяльності – доставка потрібної продукції

споживачеві в точно визначений час і з встановленим рівнем обслуговування, при досягненні певних цілей підприємством, що орієнтується на довгострокове функціонування на ринку. Варто відзначити, що витрати на проектування і створення системи розподілу продукції є одноразовими, в той час як витрати на збутову діяльність – поточними.

Таким чином, в результаті критичного аналізу категорії «збутова діяльність» та враховуючи проаналізовані особливості, можливо визначити, що стратегічне управління збутовою діяльністю підприємств на ринку – це процес, що включає здійснення комплексного аналізу ринкового середовища, організації, планування та контролю здійснення фізичного розподілу, дистрибуції, а також реалізації (продажу) продукції, а також створення системи мотивування учасників збутових каналів, що має на меті забезпечення сталості конкурентних позицій підприємства на ринку та максимізація прибутку з врахуванням інтересів споживачів.

## **1.2. Систематизація функцій збутової діяльності**

Досліджуючи збутову діяльність підприємства в стратегічному аспекті, необхідно провести дослідження взаємозв'язку маркетингу і логістики. Ці галузі економіки глибоко інтегровані, питання їхнього взаємозв'язку досліджувалися багатьма вченими. Так, концептуально стратегія збутової діяльності підприємства має маркетингову спрямованість, в той час як функціональний підхід відповідає логістичній концепції. В той же час зберігання, складування та доставка не можуть бути окремими видами розподілу. Це протирічить єдності збуту як процесу. Таким чином, визначення ролі маркетингу та логістики у збуті та формування стратегій дистрибуції та розподілу необхідно розглядати через функціональний зміст стратегії збутової діяльності підприємства

Однією з найбільш відомих є класифікація функцій збутової діяльності, що розроблена Ф. Котлером, представлена на рис 1.2:

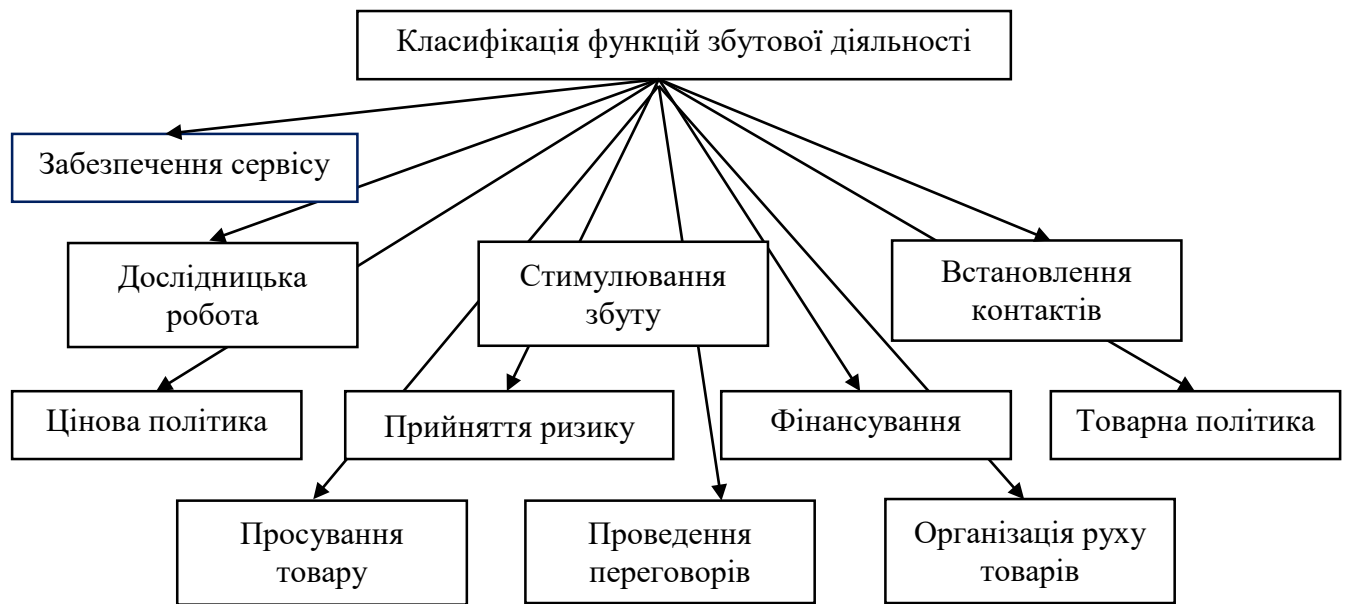


Рис. 1.2. Сукупність функцій, що виконуються при збуті продукції [25]

На думку Ф.Котлера, виконання п'яти функцій сприяє складанню угод, а три – завершенню вже укладених угод. І. І. Кретов розглядає функцію розподілу (збуту) як складову функцій маркетингу поряд з такими, як аналітична, виробнича й функція керування й контролю, тому точку зору Ф. Котлера можливо доповнити такими функціями, як: проведення цілеспрямованої цінової політики, проведення цілеспрямованої товарної політики, організацію сервісу. Приведене достатньо одностороннє маркетингове визначення функцій розподілу (збуту) значно зменшує роль логістичного забезпечення в формування ефективного товароруку.

Л. О. Чорна розглядає функції розподілу як «базові (планування, організація, мотивація та контроль) та специфічні (організація товароруку, розширення кола споживачів, інформаційна, стимулювання збуту, управління ціною та товарною політикою, здійснення маркетингових досліджень, забезпечення збереження споживчих властивостей товарів, передача прав власності та володіння, фінансування, прийняття ризику, створення іміджу товару та виробнику, планування продукту)» [60]. В даній класифікації заслуговує на увагу підхід до розподілу з точки зору процесу управління і характеру функцій.

Різноманітність визначення та групування функцій, що виконуються при збутовій діяльності підприємства, обумовлена відсутністю єдиного класифікаційного принципу та визначає необхідність їх систематизації. В таблиці 1.1. представлено групування функцій збутової діяльності та визначення їх сутності згідно рівнів управління збутовою діяльністю.

Таблиця 1.1

## Систематизація функцій збутової діяльності [60]

Функція	Функціональні елементи	Функціональні завдання	
		Стратегічний рівень управління	Тактичний рівень управління
1	2	3	4
Маркетингова	Ринковий аналіз Дистрибуція Продаж	Маркетингові дослідження; формування товарної політики; визначення методу дистрибуції; вибір учасників та формування дистрибутивного каналу	Визначення виробничої програми та цін на продукцію; встановлення контактів, підписання договорів, ведення розрахунків
Логістична	Розподіл	Визначення логістичної стратегії розподілу; формування системи логістичного розподілу продукції.	Визначення параметрів та здійснення конкретних операцій з формування запасів, складування, транспортування продукції
Організаційно-управлінська	Організаційно-економічна система управління	Формування підсистеми організаційного, інформаційного та правового забезпечення збутової діяльності; створення системи контролінгу збутової діяльності; визначення виду комунікативної стратегії	Розробка документації та визначення функціональних параметрів взаємодії суб'єктів; розробка заходів щодо стимулювання комерційного інтересу споживачів чи посередників

Згідно аналізу та систематизації наукових підходів до функціонального наповнення збуту, пропонується виділяти три узагальнюючі функції, що виконуються при збутовій діяльності:



- маркетингова – об'єднує ринковий аналіз, дистрибуцію та безпосередньо продаж;
- логістична – відповідає за фізичний розподіл продукції (товарорух);
- організаційно-управлінська – забезпечує мотивацію та контроль збутової діяльності, формує організаційний механізм збуту.

Комплексність та глибина розробки функціональних завдань в збутовій діяльності залежить від рівня управління, то ж розглянемо стратегічний аспект, а саме, формування маркетингових та логістичних стратегій збуту.

Визначаючи маркетингові збутові стратегії, О. М. Свінцицька звертає увагу на те, що «стратегія збуту і розподілу продукції полягає в тому, щоб забезпечити доставку товарів (залежно від обраного каналу товароруху і транспорту) до кінцевого споживача». Д. Джоббер при розробці і реалізації збутової стратегії передбачає «вирішення наступних питань: вибір каналу збуту, обґрунтування оптимального методу збуту і відбір посередників» [31].

Ф. Хельд та Я. Уілкінсон стверджують, що «цінність взаємодії, а отже й ступінь інтеграції, визначається мірою реалізації стратегічних цілей та підвищенням конкурентоспроможності підприємства». Г. Л. Багієв відзначає, що «процес взаємодії, його ефективність залежать від загальної мети поведінки суб'єктів, ситуації або стану керованої системи, ресурсозабезпеченості керуючої системи та наявності чи рівня вирішеності проблем, суперечливих ситуацій та неузгодженості цілей суб'єктів при взаємодії» [60]. Таким чином, першим етапом управління відносинами суб'єктів в каналах збуту є визначення стратегічних цілей функціонування та впливу (Додаток А).

Наступним етапом є проектування збутового каналу, тобто визначення необхідних компонентів каналу та особливості взаємного впливу. Рішення на даному етапі здійснюються на основі всебічного аналізу існуючих каналів збуту, передбачає вивчення їх ролі в системі розподілу товарів, визначення функцій каналів і потоків в них, а також аналіз зовнішнього середовища, що впливає на

структуру і стратегічний розвиток суб'єктів, що створюють збутовий канал. На основі встановлених критеріїв відповідно яким відбувається переоцінка існуючих каналів збуту, а також пошук та оцінка нових, відбувається створення стратегій функціонування збутового каналу, а саме: комунікаційної стратегії всередині каналу, логістичної та дистрибуційної.

Комунікаційна стратегія визначає тип взаємодії, що склалася в збутовому каналі. Щоб співпраця була дійсно ефективною, необхідно виконання наступних умов:

- 1) визнання взаємозалежності учасників каналу;
- 2) тісний взаємозв'язок і співробітництво учасників;
- 3) розподіл ролей і функцій, тобто спільних прав і обов'язків кожного учасника збутового каналу;
- 4) координація дій, спрямованих на досягнення спільної мети;
- 5) довіра і взаємозв'язок учасників каналу.

Стратегія дистрибуції охоплює найбільш суттєві рішення, що вживаються власником каналу: відбір партнерів по каналу, мотивування учасників каналу, координацію їх діяльності, виявлення та вирішення конфліктів у каналі, контроль і оцінка ефективності функціонування каналу.

Наступним етапом стратегічного управління є прийняття рішення щодо розвитку збутового каналу. При цьому можливо визначити два напрямки:

- 1) розвиток безпосередньо каналу збуту, що може здійснюватись завдяки формуванню багатоканальних вертикальних та горизонтальних збутових систем, виходу на нові регіональні чи міжнародні ринки, удосконалення сервісних програм;
- 2) удосконалення стратегічного управління шляхом поглиблення інтеграційної взаємодії в каналі збуту з метою створення конкурентних переваг на ринку.

Таким чином, процес стратегічного управління збутовими каналами має здійснюватися в три етапи, що включають визначення цілей та намірів стратегічної взаємодії, проектування збутового каналу та його розвиток.

При формування стратегії збутової діяльності необхідно мати на увазі поєднання маркетингових та логістичних функціональних елементів. Варто відзначити, що така координація повинна здійснюватися як на стратегічному, так на тактичному рівні управління, що забезпечить повнісне розширення маркетингової концепції задоволення потреб клієнта відповідною логістичною концепцією

Є.В. Крикавський, досліджуючи інтегрування функцій маркетингу та логістики, визначав, що «успіх інтеграції стратегій маркетингу і логістики залежить від конкретних умов здійснення вибраної стратегії конкуренції стосовно зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (формування логістичних кооперацій, логістична побудова постачання та дистрибуції, гармонізація інформаційного забезпечення, гармонізація транспортно-складської, пакувальної, маніпуляційної, комісійної інфраструктури)» [26].

Щоб визначити взаємозв'язок та узгодження цілеполягання на загальнокорпоративному та функціональному стратегічному рівні збутової діяльності, необхідно розглянути збутові стратегії охоплення ринку.

1. Стратегія інтенсивного збуту - максимальне охоплення ринку шляхом забезпечення найбільшої доступності продукту за допомогою використання якомога більшого числа оптових складів і роздрібних магазинів. Продукція підприємства не вирізняється специфічними характеристиками порівняно з конкурентними товарами.

Перевагою стратегії є можливість отримати більшу частку ринку, а недоліками – зростання збутових витрат при отриманні великої кількості дрібних замовлень; підвищення ризику втрати контролю за реалізацією маркетингової стратегії підприємства; виникнення проблем з підтримкою іміджу марки і точним

позиціонуванням на ринку. Дана стратегія поширена для збуту продукції підприємств.

2. Стратегія селективного збуту – виробник працює з небагатьма посередниками з числа наявних у визначеному районі. Стратегія використовується, коли продукт має особливу якість. Посередників виробник обирає за певними критеріями. З метою зниження збутових витрат добровільно обмежує доступність свого товару. Перевага – сприяє більш інтенсивній співпраці з посередниками, недолік – складність досягнення бажаного рівня охоплення ринку.

3. Стратегія ексклюзивного збуту – виробник довіряє дистрибуцію свого товару на певній географічній території тільки одному роздрібному посереднику, при виконанні останнім умови не продавати конкуруючі марки тієї ж товарної категорії. Продукція направлена на вузький сегмент споживачів та підкреслює специфічність їх діяльності, чи визначає високий соціокультурний статус. Перевагами є контроль та підтримка високого рівня іміджу компанії, можливість зайняти значну частину вузького цільового сегменту. Недоліком є зростання логістичних затрат при віддаленості посередника чи кінцевих споживачів.

Дані стратегії охоплення ринку враховують спеціалізацію товарного асортименту виробника та відповідають конкурентним стратегіям підприємства: стратегія інтенсивного збуту – стратегії підприємства-віолента; стратегія селективного збуту – патієнтній чи коммутантній стратегії; стратегія ексклюзивного збуту – патієнтній чи експлерентній конкурентній стратегії.

### **1.3. Інформатизація маркетингових бізнес-процесів на підприємстві**

У сучасних умовах інтенсивного нарощування масштабів і рівня інформатизації всіх сфер життєдіяльності суспільства ефективність функціонування господарюючих суб'єктів багато в чому визначається їх здатністю використовувати сучасні інформаційні технології для вирішення завдань, пов'язаних з маркетинговою діяльністю. Висококонкурентні умови господарювання ставлять підприємства перед необхідністю постійно моніторити ринковий простір з метою як виявлення можливостей розширення ділової активності, так і нівелювання виникаючих загроз існуючої ринкової позиції. У зв'язку з цим серед основних чинників, що визначають успіх сучасного бізнесу, на перший план виходять маркетингові нематеріальні активи, що дозволяють сформулювати знання про ринок і споживчу поведінку, розробити дієву стратегію реалізації конкурентних переваг підприємства.

Маркетингові нематеріальні активи є складовою споживчої цінності продукту (послуги), що виробляється в процесі здійснення маркетингової діяльності, яка не має матеріально-речової форми. Маркетингові нематеріальні активи можуть бути представлені торговими марками, брендами, логотипами компаній, оформленням етикеток і упаковок, стратегією і концепцією просування товарів, оформленням вітрин, каналами розподілу та ін.

Розробка стратегії розвитку підприємства представляє собою складний аналітичний процес, який вимагає систематичних маркетингових досліджень на кожному кроці стратегічного планування з потужним інформаційно-аналітичним забезпеченням. Найбільш складною і трудомісткою роботою маркетингової служби підприємства є збір достовірних даних в необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень обсягах. Це пояснюється значною кількістю джерел інформації, різним рівнем їх об'єктивності і репрезентативності [33].

Маркетингові інформаційні технології дозволяють суттєво зблизити споживача і виробника. В першу чергу це пов'язано з використанням технологічних можливостей Інтернету як глобального засобу комунікації, що дозволяє забезпечити можливість прямого контакту зі споживачем і, що найбільш важливо, значно розширити географічні межі взаємодії при мінімальних витратах і з коротким часом доступу (отримання / передачі) інформації. Особливо помітними у взаємодіях виробника і споживача є зміни в каналах просування і наданні послуг: на зміну традиційним формам відносини підприємств з споживачами приходять віртуальна торгівля і Інтернет-маркетинг.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку бізнесу в умовах інтенсифікації та високого динамізму ринкових відносин і факторів зовнішнього оточення використання інформаційних систем в маркетинговій діяльності підприємства дозволяє створити вагомі конкурентні переваги за рахунок:

- підвищення оперативності отримання інформації, скорочення трудомісткості робіт, пов'язаних з її збиранням, обробкою і зберіганням;
- зниження витрат на проведення маркетингових досліджень;
- розширення географії взаємодії з постачальниками і споживачами;
- можливості інтерактивного спілкування з представниками зовнішнього середовища.

Мета застосування інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємства полягає в забезпеченні узгодження інтересів виробника і покупця.

Передумови для застосування інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємства полягають у необхідності зберігати і розвивати свої стратегічні позиції в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів і можуть бути розглянуті з позицій теорії організаційних змін (R. Marcus, D. Robey, R. Meyer). Так, можна виділити наступні аргументи:

- технологічної необхідності, де технологія розглядається як ендогенна сила, яка визначає поведінку організації;

– організаційної необхідності, згідно з якою інформаційні технології розглядаються з позицій можливості створювати альтернативні варіанти вирішення управлінських завдань;

– можливої перспективи, в якій прояв впливу інформаційних технологій на показники ефективності діяльності підприємства непередбачуваний і є результатом складних соціально-економічних взаємодій.

У систематизованому вигляді основні передумови використання інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємства представлені на рис. 1.3.

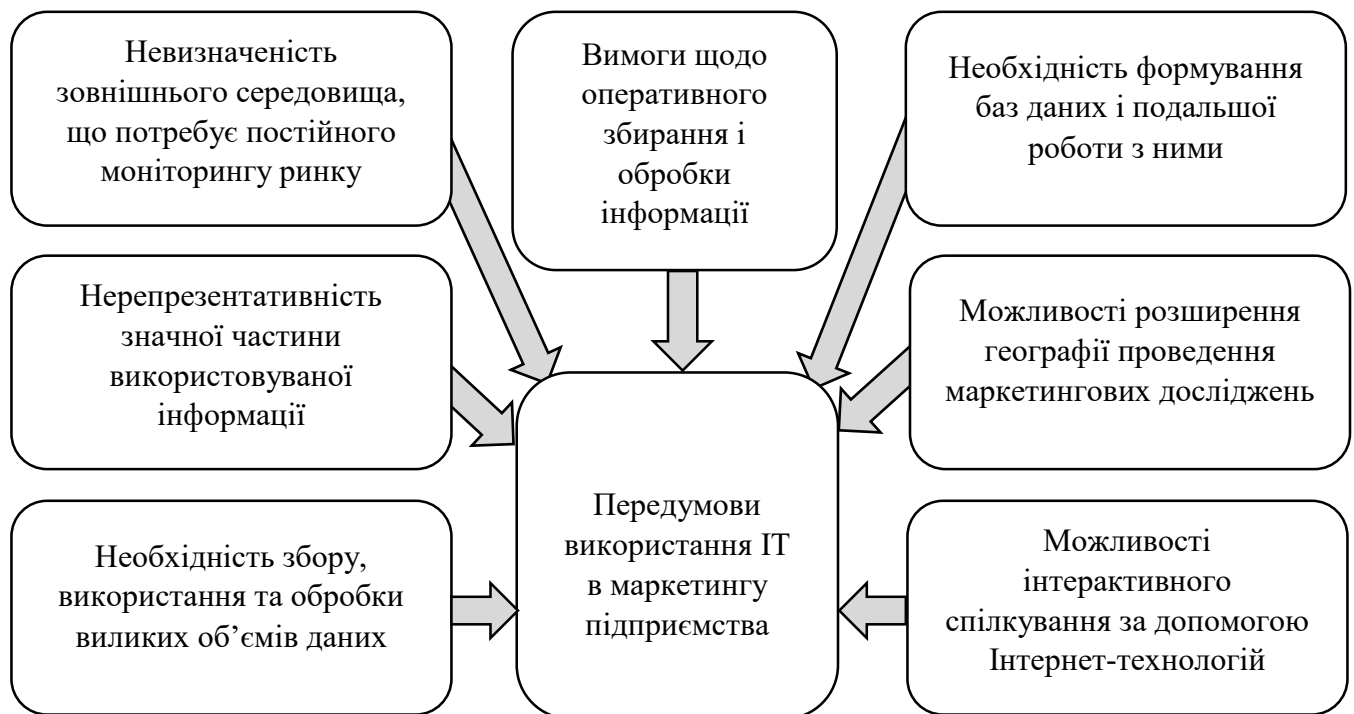


Рис.1.3. Передумови використання інформаційних технологій в маркетинговій діяльності підприємства [33]

Розглядаючи роль інформаційних технологій в забезпеченні маркетингової діяльності підприємства, можна виділити різні напрямки і сфери їх застосування, які в табл. 1.2 згруповані за основними критеріями.

## Напрями та сфери застосування ІТ в маркетинговій діяльності підприємства

Критерії групування	Напрями, сфери застосування, вирішувані завдання і функціональна роль ІТ в маркетингу
В залежності від конкурентної стратегії розвитку підприємства	Підтримка існуючих конкурентних позицій на ринку. Розробка і реалізація нових напрямків розвитку бізнесу. Розширення спектру та напрямків діяльності з контр-агентами та іншими учасниками спільних проектів
За роллю при проведенні маркетингових досліджень	Збір, зберігання, класифікація, обробка інформації. Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень в сфері маркетингу. Аналіз факторів, що визначають ефективність діяльності підприємства, оцінка чутливості до змін зовнішнього середовища і внутрішніх параметрів. Прогнозування ринкових тенденцій. Розробка бізнес-плану. Маркетинговий аудит.
В залежності від типу вирішуваних маркетингових завдань	Дослідження товару (послуги). Вивчення кон'юнктури ринку. Аналіз ефективності каналів і технологій просування товару (послуги). Збір та обробка інформації про діяльність конкурентів. Аналіз і прогнозування збуту.
За типом операцій з маркетинговою інформацією	Збір, первинна обробка інформації та подання її в формі, зручній для використання і машинної обробки. Перетворення первинної інформації з метою отримання оціночних і аналітичних показників. Пошук альтернативних маркетингових рішень відповідно з поставленими цілями і певними обмеженнями. Подання інформації у формі, зручній для використання (графік, схема, текстові пояснення та ін.)
В залежності від виду підтримуваних взаємодій	Підготовка та прийняття маркетингових рішень. Здійснення оперативних електронних взаємодій з зовнішнім середовищем. Забезпечення здійснення електронної комерції. Підтримка взаємодій в формі віртуальних компаній. Забезпечення рекламної діяльності та проведення PR-кампаній. Підтримка внутрішніх бізнес-процесів в сфері здійснення маркетингової діяльності

Найважливішою особливістю маркетингу як управлінської функції є його здатність об'єднувати основні напрямки діяльності підприємства в єдину систему, спрямовану на підтримку і посилення його конкурентних позицій на ринку. Відповідно, маркетингова інформаційна система (МІС) безпосередньо пов'язана з



іншими функціональними підсистемами в комплексній системі управління підприємством (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Взаємозв'язок маркетингових інформаційних систем з підсистемами управління на підприємстві [33]

Так, маркетингові інформаційні системи визначають і суттєво коригують виробничі процеси на підприємстві, сприяючи виявленню нових можливостей розвитку бізнесу. Вони дозволяють поліпшити координацію різних видів взаємодій із зовнішнім середовищем, скоротити витрати на проведення досліджень ринку, забезпечити своєчасну і адекватну реакцію на зміни зовнішнього середовища, тим самим сприяючи збереженню і зміцненню конкурентних позицій бізнесу. У товарно-виробничій діяльності інформаційні технології дозволяють здійснювати моделювання показників рівня конкурентоспроможності товару, проводячи аналіз нормативних параметрів на відповідність встановленим стандартам якості, оцінку технічних і економічних параметрів і їх порівняння з аналогічними параметрами товарів конкурентів; оптимізувати товарний асортимент; планувати цінову політику, здійснювати прогнозування продажів, прибутку.

У збутовій діяльності маркетингові інформаційні технології використовуються для збору інформації про технічне і торгівельне обслуговування клієнтів; організації руху товару за допомогою прийняття рішень про вибір каналів збуту, логістики руху товару; в розробці системи комунікацій з постачальниками і клієнтами.

Найбільший спектр завдань вирішується в рамках використання МІС в здійсненні аналітичної та організаційної функцій управління виробничою діяльністю підприємства: обмін електронними даними з постачальниками і клієнтами, віддалений доступ до офісних систем для персоналу, до баз даних, надання інформації клієнту і продавцеві в точках продажу, спілкування в оперативному режимі і ін.

Впровадження інформаційних технологій в маркетингову діяльність підприємства веде до можливих змін практично у всіх функціональних підсистемах. До числа найбільш очевидних змін такого роду можна віднести наступні:

- скорочення часу прийняття управлінських рішень;
- підвищення спрямованості маркетингових заходів на певні сегменти ринку;
- введення електронної системи взаємодії з постачальниками і клієнтами;
- розвиток внутрішньої інфраструктури для різних модифікацій і інформаційних систем і програм;
- зменшення кількості паперової роботи;
- збільшення обсягу інформації, використовуваної для прийняття рішень;
- скорочення чисельності адміністративного персоналу;
- зменшення обсягів інформаційних послуг, що надаються сторонніми агентствами.

В цілому за останні роки можна відзначити розширення сфери застосування ІТ в діяльності вітчизняних підприємств, в тому числі в маркетинговій діяльності. Однак в даний час інформаційні системи в маркетингу більшою мірою орієнтовані

на вирішення рутинних завдань тактичного характеру, пов'язаних з відстеженням продажів, прийняттям замовлень.

Використання інформаційних технологій для виконання стратегічних функцій маркетингу залишається фрагментарним, що пояснюється недостатньо широким їх впровадженням в роботу організацій і підприємств на практиці. Певною мірою недостатньо високий рівень використання сучасних інформаційних технологій в маркетинговій діяльності підприємств пояснюється наявністю бар'єрів технологічного та організаційного характеру.

До технологічних бар'єрів відносяться наступні:

- брак фінансових коштів підприємств для придбання спеціалізованих програм в сфері маркетингу;
- недостатня формалізація процесів управління маркетингом на підприємстві;
- неможливість зміни в короткостроковому періоді технологій бізнес-процесу для впровадження і використання МІС.

Організаційними бар'єрами є:

- відсутність розуміння у керівництва підприємства механізмів впровадження та реалізації маркетингових інформаційних технологій;
- протидія персоналу підприємства впровадженню інформаційних систем в маркетингову діяльність;
- необхідність реорганізації інформаційної системи підприємства;
- відсутність пріоритетів інформатизації в системі цінностей керівництва підприємства;
- відсутність у працівників компанії навичок роботи з МІС, недолік знань в сфері використання ІТ в цілому як ефективного засобу підтримки прийняття та реалізації рішень.

Крім того, в ряді досліджень проблематики впровадження інформаційних систем і технологій в маркетингову діяльність підприємства виділяються наступні бар'єри, які не належать до вищенаведених категорій:

- протидія клієнтів впровадженню інформаційних технологій взаємодії;
- відсутність в посадових інструкціях обов'язків, пов'язаних з необхідністю використання інформаційних технологій;
- відсутність системи стимулювання працівників до використання інформаційних технологій у своїй діяльності;
- попередній негативний досвід роботи використання інформаційних технологій.

У інформатизації стратегічних аспектів маркетингової діяльності підприємства найбільше значення мають системи класу CRM (customer relationship management - управління взаємовідносинами з клієнтами), які забезпечують реалізацію стратегії компанії щодо всіх організаційних аспектів взаємодії з клієнтами [33].

Основними завданнями CRM-систем є наступні:

- збір та обробка інформації про клієнтів на всіх стадіях життєвого циклу роботи з ними: залучення, утримання, політика лояльності;
- вибудовування взаємовигідних відносин підприємства з клієнтами;
- координація діяльності відділів і служб по взаємодії з клієнтами, оперативне надання інформації про клієнтів;
- формування платформи взаємодії підприємства з клієнтами;
- автоматизація процесу продажів.

Можна стверджувати, що застосування інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємства справляє позитивний вплив на результати його діяльності, забезпечуючи нову якість стратегічного розвитку. Використовуючи Інтернет-технології, компанії традиційного бізнесу можуть

скоротити свої витрати на 5-10%, що означає можливість збільшення прибутку на 50-100%.

Однак якщо витрати, пов'язані з розробкою маркетингових інформаційних систем і впровадженням інформаційних технологій, досить легко виміряти, то оцінити одержувані вигоди досить важко. Це пояснюється тим, що природа одержуваних вигод найчастіше невлонима, вони важкі для кількісного вираження, їх важко відокремити від результатів впливу інших факторів.

Основними перевагами використання інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємства є:

- прямі - обумовлені зменшенням витрат, пов'язаних з організацією роботи з клієнтами, проведенням маркетингових досліджень, обробкою даних і ін.;
- непрямі - пов'язані з підвищенням ефективності прийняття управлінських рішень щодо позиціонування підприємства на ринку, розвитку внутрішньої і зовнішньої комунікаційної мережі.

## **Висновки до розділу 1**

1. Критичний аналіз існуючих наукових підходів до визначення категорій «збутова діяльність», «збут», «розподіл», «дистрибуція» дозволив уточнити зміст та встановити підпорядкованість даних понять. На основі визначення особливостей процесу стратегічного управління та економічного змісту категорії «збутова діяльність», запропоновано трактувати стратегічне управління збутовою діяльністю як процес, що включає комплексний аналіз ринкового середовища, проектування, планування та контроль фізичного розподілу, дистрибуції й реалізації (продажу) продукції, а також створення системи мотивування учасників збутових каналів, що має на меті забезпечення сталості конкурентних позицій підприємства на ринку та максимізації прибутку з врахуванням інтересів споживачів.

2. У ході дослідження визначено функціональні завдання, що виконуються під час здійснення збутової діяльності підприємства, та виділено три узагальнюючі збутові функції – маркетингову, логістичну та організаційно-управлінську. Здійснено систематизацію функцій згідно стратегічного та тактичного рівнів управління збутовою діяльністю підприємств. З метою визначення ключових аспектів управління каналами збуту, розглянуто систему стратегічного управління взаємовідносинами в збутових каналах, що складається з трьох етапів: визначення єдиних цілей для учасників збуту, проектування збутового каналу та його розвитку.

3. Розглянуто роль інформатизації маркетингових бізнес-процесів на підприємстві та систематизовано передумови їх використання. Згруповано напрями та сфери застосування ІТ в маркетинговій діяльності підприємства. Визначено роль сучасних інформаційних технологій в формуванні системи інформаційно-аналітичного забезпечення збутової діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «МОНОЛІТ» У СФЕРІ В2В

#### 2.1. Аналіз ринку хліба та хлібобулочних виробів в Україні

Хліб і хлібобулочна продукція посідає важливе місце в харчуванні населення України, так як призначена для задоволення щоденних фізіологічних потреб людей. Саме тому виробництво хліба та хлібобулочних виробів відноситься до стратегічних галузей нашої економіки, оскільки від ефективності хлібопекарських підприємств багато в чому залежить не тільки від продовольча, а й національна безпека держави.

Ринок хліба та хлібобулочних виробів є одним з найважливіших напрямків економіки, що володіє великим потенціалом і забезпечує населення основними продуктами харчування. Сьогодні хлібопекарська промисловість України з її виробничими потужностями, механізацією технологічних процесів і розширеним асортиментом спроможна забезпечити населення різними видами хлібобулочних виробів за доступною ціною. Харчова цінність хлібобулочних виробів має велике значення, оскільки вони забезпечують понад 50% денних потреб людини в енергії і близько 75% потреб в рослинному білку.

Український ринок представлений великою кількістю вітчизняних підприємств. Велика частина харчової продукції імпортується. Але особливістю ринку хліба та хлібобулочних виробів в Україні є практично стовідсоткова пропозиція вітчизняної продукції. Це пояснюється тим, що хліб і хлібобулочні вироби мають короткий термін зберігання і повинні реалізовуватись в короткі терміни. Здатність хлібобулочних виробів швидко втрачати свої споживчі властивості і неможливість їх перевезення на великі відстані захищає внутрішній ринок від імпортних товарів і, як наслідок, дозволяє вітчизняним підприємствам уникати конкуренції з іноземними компаніями. У той же час такі якісні

характеристики продукції обмежують діяльність хлібопекарських підприємств і примушують їх функціонувати за умов, коли виробництво дорівнює споживанню.

Хлібопекарська промисловість України досягла найвищого рівня свого розвитку в 70-х роках ХХ століття. У той час здійснювалось масове будівництво хлібозаводів, оснащених новітнім хлібопекарським устаткуванням і технологіями виробництва широкого асортименту хлібобулочних виробів, які постійно вдосконалювалися. Україна займала лідируючі позиції з виробництва високоякісного хліба та хлібобулочних виробів, так як активно розвивається і вдосконалюється науково-технічний потенціал галузі [36].

Сьогодні ринок хлібобулочних виробів як і раніше має велику територіальну і регіональну охопленість - пекарні працюють у всіх регіонах України, в тому числі через великі холдинги, які географічно розширюють розташування своїх виробництв і збутову мережу. У той же час процеси перерозподілу власності, конкурентна ринкова боротьба і кризові явища в країні призвели до зменшення кількості промислових підприємств з виробництва хлібобулочних і борошняних виробів.

За останні п'ять років їхня кількість скоротилась на 33%, до 1 007 одиниць. При цьому кількість виробничого персоналу також зменшилась на третину. Великі виробничі потужності розташовані в основному в передмісті Києва, Харкова та інших міст, що тим чи іншим чином сприяє збільшенню зайнятості в сільській місцевості та розширенню географії поставок основної продукції галузі - хліба нетривалого - на відстань 150-200 км.

Нині серед промислових виробників хліба та хлібобулочних виробів основна частка припадає на вертикально-інтегровані компанії: концерн «Хлібпром» (м. Львів), який охоплює 15,6% ринку хлібопродуктів; ПАТ «Київхліб» (м. Київ) – 13,5%; група «Lauffer Group» (м. Одеса) – 13,0%; ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції» (м. Київ) – 11,1%; ТМ «Кулиничі» (м. Харків) – 9,4%; ТМ «Формула смаку» (м. Кропивницький) – 8,8%; ТМ «Хлібодар» (м. Запоріжжя) – займає 5,9% ринку. Ці



компанії-виробники постачають на ринок країни понад 3/4 обсягів хлібопродукції промислового виробництва.

Таблиця 2.1

## Лідери хлібопекарської промисловості України в 2016-2018 рр. [36]

Назва підприємства	Ринкова частка, %		
	2016 р.	2017 р.	2018 р.
ПАТ «Київхліб»	14,2	14,6	14,7
ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції»	8	10,3	10,9
ПАТ «Концерн Хлібпром»	6,3	6,2	6,5
Індекс концентрації	28,5	31,1	32,1

Хлібопекарська промисловість в продовольчій системі України - одна з небагатьох, яка забезпечує виробництво на рівні фізіологічних норм споживання. Слід зазначити, що існуюча структура операторів ринку хліба та хлібобулочних виробів занадто диференційована. Промислове виробництво в цій структурі становить не більше 40%. Близько 50-60% ринку займають приватні міні-пекарні і пекарні торгової мережі, близько 7-12% - припадає на магазини громадського харчування та швидкого харчування. Значна частка продукції галузі не враховується державною статистикою, і розрахувати її можна тільки орієнтовно, виходячи з чисельності доступного населення в країні і середньозваженого рівня споживання.

На основі статистичних даних був проведений аналіз обсягів продажів хлібобулочних виробів в Україні в 2016, 2017 і 2018 роках. Обсяги виробництва хліба і хлібобулочних виробів нетривалого зберігання в Україні збільшувалися в 2016, 2017 і 2018 роках. Згідно інституційного підходу, в 2017 році обсяг виробництва збільшився на 8,01% в порівнянні з 2016 роком, а в 2018 році став на 11,95% вище, ніж в 2017 році. Згідно функціонального підходу, обсяг виробництва в 2017 році збільшився на 8,27% в порівнянні з 2016 роком, а в 2018 році - на 8,90% в порівнянні з 2017 роком [11].

Такі зміни могли бути пов'язані зі збільшенням виробничих витрат. Адже в досліджуваний період для ринку характерна тенденція до зростання цін на хліб при зростанні цін на сировину: борошно, цукор, яйця, олієжирову продукцію, а також зростання цін на енергоносії і паливо-мастильні матеріали.

Аналіз продажів хліба і хлібобулочних виробів в Україні в 2016, 2017 і 2018 роках здійснювався на основі інформації Державної служби статистики України. Можна побачити, що за період 2016-2018 рр. спостерігалось збільшення обсягів продажу хлібобулочних виробів нетривалого використання. За інституціональним підходом реалізація даної продукції у 2017 році зросла на 6,62% у порівнянні з 2016 роком, а в 2018 році – на 10,26% у порівнянні з 2017 роком.

Згідно функціонального підходу, продажі хліба та хлібобулочних виробів в 2017 році збільшилися на 8,60% у порівнянні з 2016 роком, а в 2018 році - на 9,20% в порівнянні з 2017 роком. Ці зміни пояснюються тим, що в досліджуваному періоді спостерігалось зростання цін на хліб і хлібобулочні вироби (у 2018 році ціни на хліб збільшилися на 19% в порівнянні з 2017 роком, тоді як інфляція в Україні за рік склала 9,8%, тобто подорожчання так званого «хлібного кошика» відбулось швидше, ніж зростання середнього рівня цін в Україні [11].

Також варто звернути увагу на те, як змінилася загальна кількість підприємств галузі за звітний період, і більш конкретно проаналізувати основних учасників ринку хліба і хлібобулочних виробів.

Конкуренція в хлібопекарській промисловості носить переважно місцевий та міжрегіональний характер. Торгові мережі більшості виробників охоплюють конкретний регіон (місто, район, область) через короткий термін зберігання хлібобулочних виробів, а це в свою чергу обмежує радіус доставки продукції. Доставка продукції в радіусі більше 150 км рентабельна тільки для хлібобулочних виробів довгострокового зберігання, оскільки збільшення періоду транспортування хліба в торговельну мережу знижує її конкурентоспроможність за рахунок погіршення якості на етапі доставки споживачам.

Приблизно 60% національного промислового виробництва хлібобулочної продукції припадає на 6 найбільших компаній – ПАТ «Київхліб», ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції», ПАТ «Концерн «Хлібпром», ТОВ «Хлібокомбінат «Кулиничі», ГК «Формула смаку», ГК «Хлібодар», холдинг «Золотий урожай» Lauffer Group. Біля 10% хлібопродуктів виробляють міні-пекарні, а решту 30% сукупного виробництва забезпечують понад 100 хлібзаводів.

Таблиця 2.2

## Основні учасники ринку хліба та хлібобулочних виробів України [51]

Ланцюг постачання	Кількість учасників	Основні гравці
Виробництво	Більше 100 хлібзаводів та 400 міні-пекарень	ПАТ «Київхліб», ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції», ПАТ «Концерн Хлібпром», ТОВ «Хлібокомбінат «Кулиничі», ГК «Формула смаку», ГК «Хлібодар»
Оптова торгівля	Більше 100 учасників	ТОВ «Август-Кий», ТОВ «Афіна-Груп», ТОВ «Тема-Б», ТОВ ТД «Гекта», ТОВ «Альта-Віста»
Роздрібна торгівля	Торговельні мережі, супермаркети, магазини, МАФи, продовольчі ринки	
Кінцеві споживачі	Населення України	

Хлібопекарська промисловість характеризується високим ступенем концентрації виробничих потужностей. Добова потужність промислових підприємств галузі коливається в діапазоні значень від 10 до 250 тонн. Середній розмір підприємства в Україні становить 46 тонн на добу, що у кілька разів перевищує значення аналогічного показника в США, Канаді і Європі. У 2012 році в Україні було відкрито одне з найбільших підприємств Європи з виробничою потужністю 250 тонн на добу - ТОВ «Українсько-словенське підприємство «Хлібопекарський комплекс «Кулиничівський» [36].

Можна констатувати відносну стабільність провідних компаній хлібопекарської галузі за досліджуваний період. Згідно з маркетинговою аналітикою «Maxrise consulting», основними лідерами на ринку залишаються такі підприємства, як ПАТ «Київхліб», ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції»,

ПАТ «Концерн Хлібпром», ТОВ «Хлібокомбінат «Кулиничі», Група компаній «Формула смаку» та холдинг «Золотий урожай» Lauffer Group.

Найбільшим виробником на внутрішньому ринку хліба і хлібобулочних виробів в 2016-2018 роках за часткою ринку є ПАТ «Київхліб» - 14,7%, в яке входять п'ять хлібокомбінатів в Києві і чотири підприємства в Київській області. До 2015 року, на протязі 2012-2014 років, найбільша частка промислового виробництва належала холдингу «Золотий урожай», яка входить в групу Lauffer і володіє підприємствами в Одеській, Харківській, Донецькій і Луганській областях.

Але в 2015 році холдинг «Золотий урожай» відчутно зменшив виробництво через втрату ринків збуту та виробничих потужностей в зоні бойових дій на окупованих територіях Криму, Донецької та Луганської областей Третє місце в рейтингу з виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні займає ТОВ «Холдингова компанія «Хлібні інвестиції», яка має сім хлібзаводів. За останні роки компанія збільшила свою частку на ринку хліба та хлібобулочних виробів до 11%.

Виходячи з результатів аналізу, пропонуємо розділити виробників хлібопекарської продукції три стратегічні групи конкурентів залежно від обсягів виробництва та виробничих потужностей.

До першої стратегічної групи, якій належить 60% національного ринку, можна віднести великих промислових виробників (хлібопекарських концернів та холдингів), які володіють кількома бізнес-підрозділами у різних регіонах України. Ці фірми виробляють великі обсяги масових сортів хліба, широкий асортимент хлібобулочних та кондитерських виробів для більшості сегментів ринку, володіють відомою торговою маркою та фірмовими роздрібними торговими мережами.

До другої стратегічної групи відносяться підприємства з середніми виробничими потужностями і які конкурують між собою на локальних ринках (радіус не перевищує 100-150 км). Ці підприємства пропонують широкий асортимент продукції за основними товарними групами для основних сегментів ринку. Хоча компанії цієї групи разом забезпечують всього 30% сукупного

виробництва хліба та хлібобулочних виробів, однак на місцевому рівні вони є домінуючими та займають лідируючі позиції на відповідних ринках.

Третя стратегічна група об'єднує дрібні компанії (міні-пекарні, пекарні-кондитерські, пекарні в магазинах і супермаркетах), які за своєю організаційною формою в більшості є приватними підприємствами (ПП, ФОП) з невеликою виробничою потужністю до 3 тонн на добу. Вони спрямовують свою діяльність на певну ринкову нішу і пропонують свою продукцію або безпосередньо на місці виробництва, або охоплюють лише дуже обмежений локальний ринок, як правило в межах певного міста чи села. Підприємства цієї стратегічної групи, як на національному рівні, так і на локальних ринках хліба та хлібобулочних виробів, займають в середньому 10% ринку.

За результатами проведеного нами дослідження можна констатувати, що виробники хліба та хлібобулочних виробів працюють в складних умовах підвищеної конкуренції та зниження попиту на продукцію галузі, що в свою чергу призводить до зменшення обсягів промислового виробництва. Ситуація ускладнюється зростанням цін на технологічне обладнання, паливно-енергетичні ресурси, сировину, що негативно позначається на показниках прибутковості, рентабельності та в цілому знижує ефективність діяльності хлібопекарських підприємств. Зважаючи на реалії розвитку економіки України та з урахуванням тенденцій розвитку ринку, можна зробити висновок про необхідність державної підтримки для забезпечення розвитку галузі як стратегічної галузі продовольчої безпеки.

## **2.2. Характеристика виробничо-збутової діяльності ПП «Моноліт»**

Потреби споживачів у хлібобулочних виробах в значній мірі залежить від економічного, політичного та соціального рівня розвитку країни. Із зниженням

рівня платоспроможності населення його потреба в хлібобулочних výroбах стає важливішою і виконує функції життєво необхідних потреб.

Використання концепцій маркетингу в діяльності вітчизняних хлібопекарських підприємств характеризується певними особливостями, джерелом яких є специфіка ринку хлібобулочних виробів. Хлібобулочні výroби є масовим товаром короткострокового споживання в основному з недовгим терміном зберігання. Продукція представлена численними сортами, що пов'язано з відмінностями як у використовуваній сировині (борошні), так і в технологіях виробництва. Хлібопекарська галузь має ряд суттєвих відмінностей від інших промислових галузей, у тому числі і харчових.

В процесі підготовки кваліфікаційної роботи ми нами було обрано в якості об'єкту дослідження Тернопільське підприємство ПП «Моноліт», яке знаходиться за юридичною адресою: 46018, м. Тернопіль, пров. Цегельний, 1.

Підприємство відноситься до галузі «Виробництво хліба та хлібобулочних виробів»

Видами діяльності, прописаними у Статуті ПП «Моноліт», є:

10.71 – «Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання»;

10.61 – «Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості»;

46.39 – «Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами»;

47.11 – «Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами»;

68.20 – «Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна».

Пропонуємо детальніше проаналізувати виробничо-господарську діяльність ПП «Моноліт» з метою подальшого її удосконалення, зокрема у сфері автоматизації збуту.

На час підготовки кваліфікаційної роботи ПП «Моноліт» випускало наступні види продукції:

- «Батон порізаний Монолит 400г»;
- «Хліб формовий нарізний Ароматний Моноліт м/у 400г»;
- «Хліб подовий нарізний Дарницький Моноліт м/у 700г»;
- «Хліб подовий круглий половинка в нарізці Дарницький Моноліт м/у 350г»;
- «Хліб з маком подовий нарізний Моноліт м/у 600г»;
- «Хліб випечений на дровах пшеничний половинка в нарізці Моноліт м/у 700г»;
- «Хліб випечений на дровах житньо-пшеничний половинка в нарізці Моноліт м/у 700г»;
- «Хліб пшеничний випечений на дровах Сімейний Моноліт м/у 600г»;
- «Хліб подовий круглий Дарницький Моноліт м/у 700г»;
- «Хліб з маком подовий половинка в нарізці Моноліт м/у 300г»;
- «Хліб подовий круглий половинка в нарізці Дарницький Моноліт м/у 700г»;
- «Хліб на хмелевій заквасці бездріжджовий Моноліт м/у 400г»;
- «Хліб випечений на дровах формовий нарізний Моноліт м/у 600г»;
- «Хліб формовий половинка в нарізці Бородинський Моноліт м/у 350г»;
- «Хліб формовий половинка в нарізці Моноліт Тостовий м/у 300г»;
- «Лаваш тонкий Вірменський традиційний Моноліт м/у 250г»;
- «Лаваш грузинський Шоті Моноліт м/у 450г».

Виробництво хлібобулочних виробів на ПП «Моноліт» є безперервним: замовлення на наступну добу формуються до 16 годин. Така система замовлень відповідає специфіці виробництва хлібобулочних виробів, проте вимагає чіткого дотримання графіка. Короткостроковість часу, за період, протягом якого необхідно

зробити замовлення, вимагає мобільності та гнучкості, іноді не дозволяє торговим організаціям своєчасно зорієнтуватися по кількості й асортименту продукції. Виробниче забезпечення замовлень проводиться в основному в нічний час.

Виробничий процес на ПП «Моноліт» складається з наступних технологічних операцій:

- 1) підготовки сировини до виробництва;
- 2) приготування закваски;
- 3) приготування заварки (для заварних сортів);
- 4) приготування тіста;
- 5) обробка тіста;
- 6) випічки хліба;
- 7) упакування та зберігання.

Зазначимо, що зберігання випечених хлібопекарських виробів перед їх реалізацією в торговельній мережі є завершальною стадією процесу виробництва і здійснюється в охолоджувальних приміщеннях ПП «Моноліт». Для упакованої продукції торговельна мережа встановлює термін зберігання, а не реалізації, який складає від трьох до семи діб. Цей термін залежить від особливостей технології виробництва, в першу чергу від добавок, які допомагають у збереженні якості запакованого хліба.

Хлібопекарські вироби, які зберігалися на підприємстві або в магазині понад встановлені терміни, вважаються браком і підлягають переробці у вигляді хлібної крихти. При цьому організація простої схеми доставки «виробник – роздріб» вимагає чималих зусиль. Якщо постачання продукту прострочене, торгова організація може відмовитися прийняти своє замовлення. Відсутність хлібобулочних виробів у торговій організації в самий відвідуваний період часу призводить до його залежаності, а специфіка споживчої переваги (кінцеві покупці бажають придбати свіжий хліб) - до відсутності можливості його реалізувати.



Повернення продукції ПП «Моноліт» з сфери торгівлі може відбуватися з кількох причин:

1. Низька якість продукції;
2. Недотримання графіка поставок з боку виробника;
3. Відсутність на місці замовника в обумовлений заздалегідь час.

Особливістю виробництва і споживання продукції як ПП «Моноліт», так і всіх хлібопекарських підприємств є те, що короткі терміни реалізації не дозволяють робити їх запаси. З цієї ж причини малоімовірна можливість поставок хлібобулочних виробів з одного в інші регіони. Короткий термін зберігання виключає формування складних логістичних і дистрибуторських ланцюжків. Продукція повинна щоденно поставлятися виробником безпосередньо в роздрібну мережу, часто до певного часу. Отже, за умов, коли мова йде за години і хвилини, наявність посередників суттєво ускладнює постачання хлібобулочних виробів в необхідні терміни.

Пропонуємо розглянути ринкові умови, в яких працює ПП «Моноліт» та охарактеризувати основних суб'єктів ринку хлібопекарської продукції м. Тернополя.

Суб'єктів ринку можна розділити на три групи:

1. Товаровиробники (хлібозаводи, приватні пекарні);
2. Підприємства роздрібної торгівлі (магазини), які мають торгові площі й орієнтовані на кінцевого споживача;
3. Дрібні торговці, торгуючі у роздріб (вулична торгівля), які купують продукцію або безпосередньо, або у оптовиків, що придбають її у виробників і поширюючи, у тому числі і через свою роздрібну мережу.

Частина цієї ланки значна і, за деякими даними, через неї реалізується близько 30-40% продукції. Велика частина хлібобулочних виробів реалізується через роздрібну мережу.

Спеціалізовані магазини з продажу хліба отримують продукцію від кількох постачальників, як правило, не менше чотирьох-п'яти. В продуктових магазинах, які пропонують покупцям широкий асортимент продуктів харчування, хлібобулочні вироби поставляються від двох-трьох виробників. Таким чином, канал руху товару включає декілька рівнів, тому прибуток в значній мірі осідає не у виробників, а в торговій сфері. Для того, щоб перерозподілити прибуток в свою користь, хлібопекарські підприємства намагаються збільшити її шляхом створення власних збутових мереж [12].

Залежно від типу магазину вимоги до постачальника можуть змінюватися. Для невеликих торгових підприємств, розташованих поблизу крупних потоків покупців, велике значення має ціна, по якій магазин отримує продукцію від постачальника. Наприклад, невисока оптова ціна при невеликих транспортних витратах або середня оптова ціна при нульових транспортних витратах. Це пов'язано з тим, що магазини, вигідно розташовані, мають високу орендну плату і вимушені збільшувати вартість продукції на 30%. При відносно високій ціні на хлібобулочні вироби вони втрачають своїх покупців, які можуть почати купувати вироби в ларьках або на дрібнооптових ринках, де із-за невеликих витрат вартість хліба невисока.

Для крупних магазинів типу супермаркетів найбільше значення має широта представленого асортименту. Значну роль для подібних організацій грає упаковка продукції, зовнішній вигляд, а також терміни зберігання отриманого товару. Як правило, мережеві супермаркети працюють з декількома хлібопекарськими підприємствами. Слід відмітити, що, розуміючи вигідність для хлібопекарського підприємства крупного клієнта, такого роду магазини намагаються диктувати ціни закупівлі і часто саме вони складають найбільшу частину в структурі дебіторської заборгованості.

Для невеликих магазинів, розташованих у «спальних» районах і які мають широкий асортимент продуктів харчування, найбільше значення має обсяг

постачань. Такі магазини готові купувати хлібобулочні вироби малими партіями. Це не вигідно для постачальника, проте перевагою у роботі з ними є те, що вони готові платити відразу готівкою; крім того, значна кількість подібних магазинів у невеликому за площею районі дозволяє за одну поїздку забезпечити хлібобулочними виробами відразу декілька торгових точок.

Враховуючи той факт, що якість готової продукції впливає на її попит, нами було використано опитування громадської думки стосовно оцінки попиту і пропозиції на хліб та хлібобулочні вироби в м. Тернополі. В анкетному опитуванні взяло участь 95 осіб. Найважливішим фактором при покупці 40% опитаних споживачів вважають якість продукції, 34% - близьке розташування торговельної точки, 10% - ціну товару і лише 9% - виробника (рис. 2.1).

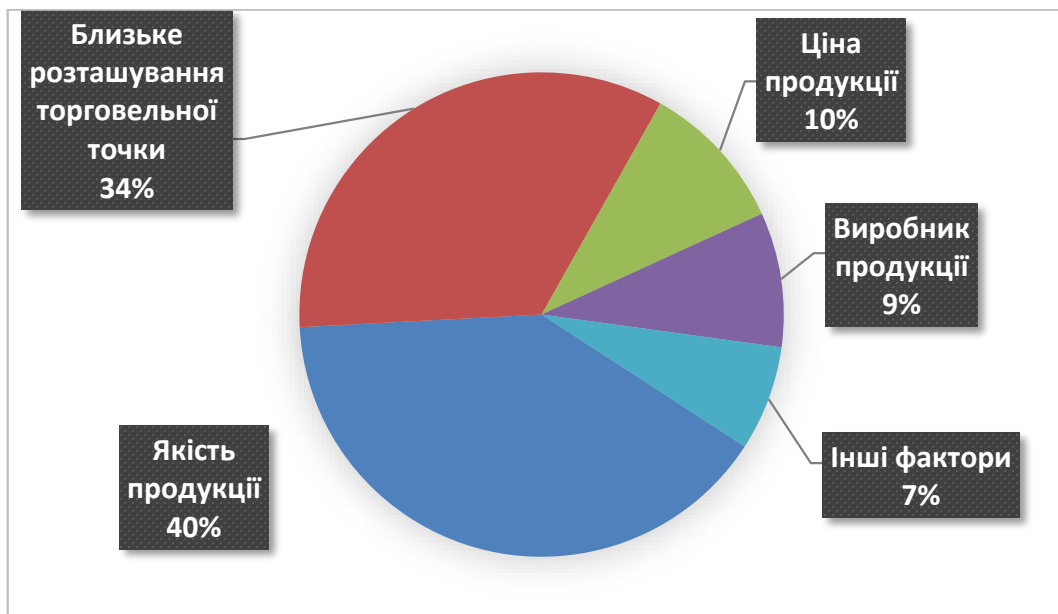


Рис. 2.1. Вплив факторів на поведінку споживача при виборі хлібопекарської продукції [46]

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок про те, що вирішальне значення має не те, наскільки бренд Моноліт є популярний серед споживачів, а те, наскільки добре підприємство зарекомендувало себе в роздрібній

мережі, на ринку B2B. Отже, на перший план виходить не взаємодія із кінцевими споживачами, а робота із роздрібною торгівлею, і першорядну роль відіграє не стільки рекламна, скільки збутова діяльність. Ступінь переваги не сильний, тобто чинник імені виробника має набагато менший вплив на споживача, чим свіжість, товарний вигляд і т.д.

Населення прагне зменшити витрати на покупку хліба та придбати свіжий продукт, у зв'язку з чим більшість хлібопекарських підприємств не докладають особливих зусиль для підвищення популярності власної торгової марки. Таким чином, збільшення місткості ринку хлібобулочних виробів малоімовірне, а розраховувати на збільшення обсягів виробництва хлібопекарські підприємства можуть тільки за рахунок збільшення власної ринкової частки, що призведе до подальшого посилення конкуренції.

На нашу думку, підприємствам доцільно подумати про розширення асортименту власної продукції за рахунок «специфічних» сортів хліба, урізноманітнити споживчі смаки. Розширення асортименту підсилить значення саме маркетингової діяльності, що дозволить визначати і формувати потреби споживачів та успішно позиціонувати себе на ринку.

### **2.3. Аналіз комплексу маркетингу ПП «Моноліт»**

З урахуванням особливостей стратегічного маркетингу хлібобулочних виробів, одним з основних завдань маркетингової діяльності підприємства на ринку хлібобулочних виробів є досягнення відповідності між рівнем задоволення потреб та запитами споживачів і отриманням прибутку підприємства. Для вирішення цього завдання використаємо концепцію маркетинг-мікс, елементами якої є товар, просування, ціна та розподіл (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Особливості маркетингу хлібопекарської продукції [46]

Хлібобулочна продукція (товар комплексу маркетингу) гарантує, що її характеристики забезпечують потреби споживача. Основні специфічні особливості хлібобулочної продукції як товару полягають в тому, що даний вид продукції, може бути реалізований в обсязі, який не перевищують норми фізіологічно можливого споживання; для даного виду товару не створюються товарні запаси; для хліба встановлені норми повернення нереалізованої продукції (Додаток Б).

Оскільки хліб розглядається як вид товару, то ПП «Моноліт» рекомендовано враховувати не тільки поточні потреби в споживанні окремих видів хліба та хлібобулочної продукції, але й динаміку їх зміни, оскільки підприємство залежить від своїх споживачів і повинно розуміти їх поточні й майбутні потреби (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Основні напрями товарної політики ПП «Моноліт»

Як було зазначено вище, підприємства, що випускають хлібобулочні вироби, вимушені погоджуватися з ціною на стандартизовану продукцію, яка, з одного боку, регулюється державою, а з іншої - відповідає умовам ринку. В таких умовах ПП «Моноліт», не маючи можливості впливати на ціну для максимізації прибутку, може управляти тільки обсягами виробництва та своїми витратами. Саме скорочення витрат є його основним джерелом прибутку. Управління витратами

ускладнюється тим, що їх більшість залежить від зовнішніх чинників (ціна на сировину, електроенергію). Зменшення ж витрат за рахунок внутрішніх чинників може бути досягнуте тільки при детальному аналізі виробничої структури підприємства.

Ступінь охоплення ринку хліба різними виробниками дозволяє стверджувати про наявність на даному ринку нецінової конкуренції. В зв'язку з цим реклама (продукції або підприємства) для покупців і торгових посередників не є основним маркетинговим інструментом, вживаним на даному ринку. Для активізації просування хлібобулочних виробів ПП «Моноліт» може, певною мірою, використовувати демонстрацію зразків. Така форма просування продукції на ринку дозволяє підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок розширення інформації про асортимент продукції, який випускається та змінюється. Ця форма доступна крупним виробникам (хлібопекарським підприємствам та їх філіям), оскільки вимагає певних витрат на організацію таких заходів.

Канали збуту, методи та способи просування хлібобулочної продукції на ринку є найбільш ефективними маркетинговими діями в умовах нецінової конкуренції. Найбільш поширені форми збуту хлібобулочних виробів є наступні: пряма доставка споживачеві (магазини роздрібної мережі), посередники, реалізатори (приватні особи), фірмова торгівля (магазини при заводах, кіоски).

З огляду на короткий термін зберігання одиниці хлібобулочних виробів, можна говорити про зміну схильності споживача до покупки того чи іншого продукту в залежності від часу, що пройшов з моменту його випічки. Як вже говорилося раніше, обсяг продажів цих продуктів залежить в першу чергу від свіжості, а вже потім уже від інших якісних характеристик. Ця залежність відображена на рис. 2.4, де одиницею умовно позначена ситуація, коли споживач здійснює заздалегідь сплановану покупку хліба та хлібобулочних виробів [35].

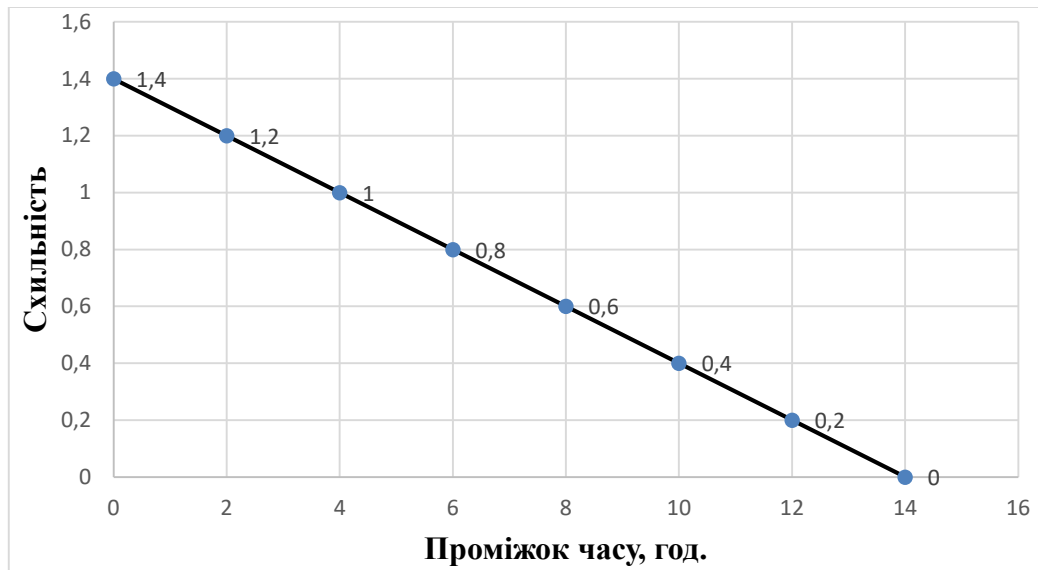


Рис. 2.4. Залежність попиту на хлібобулочну продукцію від часу її випуску

З рис. 2.4 видно, що в перший період часу (в перші години, коли хліб ще гарячий і ароматний) зацікавленість покупців перевищує одиницю, оскільки деякі з них роблять так звані випадкові покупки. Такий спосіб залучення покупців до незапланованих покупок хлібобулочних виробів практикується в деяких вітчизняних супермаркетах і супермаркетах західних країн. Для цього в торговий зал подається повітря, насичене ароматом свіжоспеченого хліба, що підсвідомо спонукає споживачів купувати цей продукт.

На другій стадії (до п'яти годин з моменту випічки) хліб свіжий і перевага покупців практично дорівнює одиниці. Тобто споживач без коливання придбає таку продукцію. Але з часом хліб переходить до категорії не першої свіжості, унаслідок чого прихильність поступово зменшується до рівня, коли реалізувати продукцію стає складно (стадія «хліб, який залежався»). Вірогідність подальшої реалізації за тією ж самою ціною дуже мала.

Отже, споживач бажає купувати не просто хліб, йому необхідний хліб свіжий, бажано гарячий. Існуюча ж торгова мережа не завжди може забезпечити споживачів виробами з названою якістю. Зв'язано це з тим, що не завжди магазини вірно



визначають необхідну кількість виробів, які реалізовуватимуться впродовж перших п'яти годин, а потім всіляко прагнуть продати хлібобулочні вироби, які вже залежалися. В результаті чого зменшується товарообіг торгового підприємства та попит на продукцію підприємства-виробника, а також поступово втрачається репутація магазину як продавця свіжого хліба.

Щоб правильно визначити кількість товару, яку можна продати протягом перших п'яти годин з моменту випічки, необхідно провести маркетингове дослідження. Суть даного дослідження полягає у анкетуванні споживачів про частоту покупок хліба і хлібобулочних виробів протягом дня (рис. 2.5).

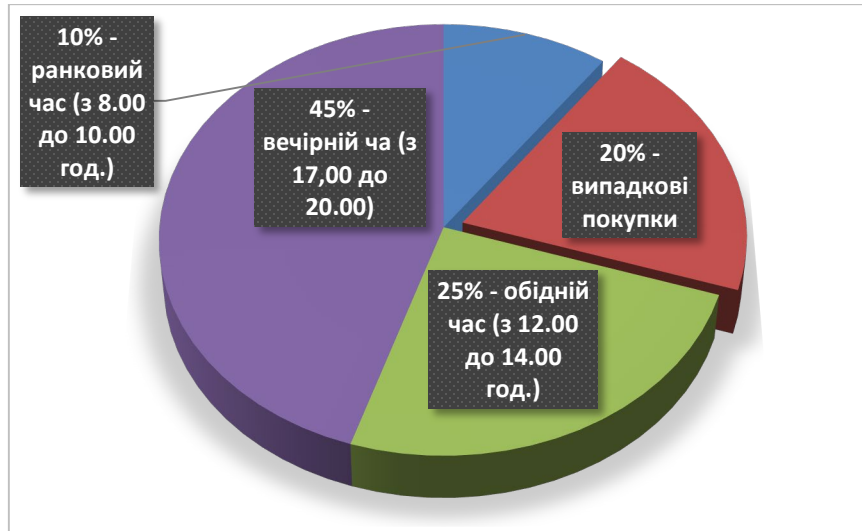


Рис. 2.5. Частота проведення покупок хлібопекарської продукції населенням м. Тернополя [35]

За результатами проведеного дослідження можна констатувати, що найбільше продаються хлібобулочні вироби в обід і ввечері. Тому ПП «Моноліт» повинно організувати свою збутову діяльність таким чином, щоб надавати споживачам потрібну продукцію в зручний для них час. Такий підхід буде вигідний як споживачеві, так і виробникові.

Отже, для нарощування обсягу продажів необхідне провести реформування існуючої системи збуту з метою забезпечення споживачів продукцією, яка належить до перших двох стадій. Дуже важливим елементом такої системи є власна мережа пунктів реалізації.

В зв'язку з цим, все більш популярності серед населення набувають фірмові пункти реалізації хлібобулочних виробів. Це пояснюється тим, що в них споживачам пропонується не тільки стандартизована продукція. Тут, як правило, представлений весь асортимент виробів окремого підприємства. Окрім цього, у підприємства-виробника з'являється торгова марка (елемент нецінової конкуренції), яка дуже важлива для покупця, оскільки він може вибрати хліб (навіть стандартизований) по критерію якості. Це стимулює виробника покращувати технологічний процес з тим, щоб привернути та утримати у себе споживача, і, якщо не збільшити, то хоч би стабілізувати попит на свою продукцію. Окрім збільшення обсягу продажів такі пункти забезпечують підприємству-виробнику отримання прибутку за рахунок торгової надбавки.

Дані торгові точки виступають ще й як важливі джерела інформації, як з позицій маркетингу, так і для планування виробництва. Разом з тим такі пункти реалізації хлібобулочних виробів є не тільки індикаторами попиту, але й, будучи розташованими в багатолюдних місцях, вони самі формують попит. Покупці мають можливість купувати хліб як по дорозі додому з роботи, так і в інший зручний для них час.

Ще однією перевагою використання фірмових торгових точок з метою підвищення ефективності збутової діяльності на ринку хлібобулочних виробів є підвищення оборотності оборотних коштів. Працюючи з наявними засобами, ПП «Моноліт» необхідно значно менше оборотних коштів, оскільки дебіторська заборгованість власних торгових точок практично відсутня. Магази́ни ж можуть затримувати передоплату за реалізовану продукцію достатньо тривалий час. Окрім величини заборгованості у підприємства виникає проблема в оборотних коштах ще

й на суму додаткових зобов'язань за фактом відвантаження продукції. Як відомо, підвищення оборотності оборотних коштів призводить до збільшення рентабельності активів підприємства, підвищення його ліквідності, зменшення потреби в кредитах. В свою чергу, вільні засоби можуть направлятися на розвиток підприємства.

Оскільки фірмові торгові точки виступають як конкуренти для магазинів, то необхідно враховувати ефект перехресного еластичного попиту. Починаючи з певного рівня, магазини вимушені будуть обмежувати замовлення хлібобулочній продукції. Повністю ж дублювати існуючу торгову мережу ПП «Моноліт» не вигідно унаслідок низького рівня націнки на хліб. З введенням кожного подальшого пункту реалізації рівень їх рентабельності знижуватиметься.

Тому доцільно використовувати різні форми співпраці з магазинами, потенціал якої ще не достатньо реалізується на практиці. Так, у сфері реалізації не використовуються партнерські форми взаємин. Найбільш перспективним було б впровадження такого виду взаємовідношення, як франчайзинг. Проте даний напрям вимагає значних інвестицій в розробку франчайзингової системи. Доцільнішою може стати співпраця за принципом торгового представництва. Дана форма взаємовигідна, оскільки торгова організація могла б використовувати репутацію ПП «Моноліт», пропонуючи покупцям високоякісну продукцію.

Для підвищення ефективності діяльності ПП «Моноліт» на ринку хлібобулочної продукції пропонується створити скоординовану систему, яка відображає гнучку взаємодію виробника та споживача:

1. Виробництво хлібобулочних виробів і їх реалізація – єдиний процес.
2. Побудова такої структури зв'язків між ланками системи, яка вела б до збільшення впливу кінцевих споживачів на процес виробництва.
3. Оцінка діяльності кожної ланки відповідно до зробленою нею внеску при здійсненні виробництва і реалізації хлібобулочних виробів на споживчому ринку.

## Висновки до розділу 2

1. Досліджено стан виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні за останні роки. Виявлено основних учасників ринку та з них виділено лідерів на ринку хлібобулочних виробів у досліджуваному періоді. Проведено розподіл виробників-конкурентів на три стратегічні групи відповідно до обсягів виробництва та виробничих потужностей. Встановлено, що попит на продукцію зменшився, конкуренція між підприємствами зростає.

2. Здійснено аналіз виробничо-збутової діяльності ПП «Моноліт», яке знаходиться за юридичною адресою: 46018, м. Тернопіль, пров. Цегельний, 1. Проаналізовано особливості виробничого процесу та асортимент продукції, який пропонує підприємство. Досліджено ринкові умови, в яких працює ПП «Моноліт» та охарактеризовано основних суб'єктів ринку хлібопекарської продукції м. Тернополя.

3. Під час оцінки впливу факторів на поведінку споживача при виборі хлібопекарської продукції, виявлено, що вирішальне значення має не те, наскільки бренд Моноліт є популярний серед споживачів, а те, наскільки добре підприємство зарекомендувало себе в роздрібній мережі, на ринку B2B. Отже, на перший план виходить не взаємодія із кінцевими споживачами, а робота із роздрібною торгівлею, і першорядну роль відіграє не стільки рекламна, скільки збутова діяльність.

4. Проаналізовано особливості маркетингу хлібопекарської продукції з використанням концепції маркетинг-мікс, елементами якої є товар, просування, ціна та розподіл. За результатами дослідження запропоновано створити скоординовану систему взаємодії виробника та споживача, а також розширити асортимент за рахунок «специфічних» сортів хліба. Розширення асортименту підсилить значення маркетингової діяльності, що дозволить визначати і формувати потреби споживачів та успішно позиціонувати себе на ринку.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «МОНОЛІТ»

#### **3.1. Розробка рекомендацій щодо впровадження автоматизованої системи управління збутом на підприємстві**

Діяльність будь-якої фірми оцінюється якістю і кількістю продаваних товарів і послуг. Адже основне джерело прибутку і прогресу криється в продажах. Але тут же криються і основні проблеми.

Продажі - це складний, багатоетапний процес, який залежить від безлічі факторів, що має безліч показників. Управляти продажем (збутом) означає управляти великими обсягами інформації, великою кількістю людей і каналів збуту.

Управління збутовими процесами є трудомісткою діяльністю, яка будується на обліку замовлень, клієнтів та продажів, умінні аналізувати отримані дані та приймати на їх основі правильні управлінські рішення. Однак на практиці отримати необхідні дані не завжди виходить, і продаж товарів і послуг стає некерованим, стихійним, а головне - неефективним. Неможливо робити правильні прогнози і приймати ефективні рішення, коли немає відповідей на питання: хто, кому, як, скільки, за якою ціною продає ін.

Нами було виявлено, коли і як втрачається цінна для процесу управління збутом інформація:

- при появі нової заявки від потенційного замовника всі його запитання, завдання і контакти фіксуються хаотично і не консолідується в одному місці;
- база поточних контрагентів або тих осіб, з якими ведуться переговори, розкидана по Word- або Excel-файлах;
- при надходженні заявок або обробці замовлень джерела їх надходжень не фіксуються і, отже, не аналізуються;

- причини відмови клієнта від співпраці і покупки також можуть ніде не реєструватися, як і загальна кількість дзвінків і заявок, опрацьованих продавцем;
- при зміні умов співпраці (ціни, знижки, спеціальні пропозиції тощо) нові відомості можуть не дійти до менеджера з продажу, оскільки відсутнє єдине автоматизоване джерело цих оновлень.

Втрата інформації може призвести до негативних наслідків, а саме:

- відділ збуту стає залежним від своїх співробітників (записи зберігаються в їх блокнотах, з відходом «продажників» втрачається інформація);
- через «розпорошеність» клієнтської відсутня консолідована історія взаємин з клієнтом, тому немає можливості проводити аналіз цільової аудиторії і вдосконалювати роботу з покупцями;
- незнання джерел і обсягів надходження звернень (дзвінків, інтернет-заявок, email-листів) не дозволяє оцінити ефективність маркетингових заходів, доцільність витрачання маркетингового бюджету;
- брак даних про прийняті, оброблені і реалізовані замовлення не дозволяє заміряти конверсію збутовиків; замовлення можуть просто губитися або навмисно не оброблятися; дублювання роботи менеджерів по одному і тому ж клієнту;
- старіння інформації і несвоєчасне її оновлення призводить до збоїв в комунікаціях з клієнтами, до формування у покупців неправильних очікувань;
- через розрізненість робочих файлів (або відсутності до них доступу) немає можливості здійснювати оперативний контроль роботи, оцінювати активність і результативність менеджерів, рівномірно розподіляти навантаження між ними;
- з'являються систематичні помилки при обробці заперечень, складанні комерційних пропозицій і веденні переговорів (досвід не накопичується в єдину базу знань, все «розкидано» по комп'ютерам, блокнотам і документам різних співробітників).

У результаті керівник (генеральний або комерційний директор, директор з продажу або маркетингу) не може відстежити всю «воронку продажів», виявити в

ній проблемні місця, зрозуміти причини падіння або зростання. А це значить - він не може вплинути на збільшення обсягів продажів, тобто не може ефективно управляти цими процесами.

Усунути вищеперераховані недоліки допоможуть інформаційні технології і передові автоматизовані системи управління продажами.

Завдання, які вирішуються після впровадження системи автоматизації продажів:

1. Усунення втрат вхідних звернень. Збір статистики за обсягами і джерелами.
2. Фіксація і аналіз споживчого попиту.
3. Запобігання втрати інформації при звільненні, хворобі, відпустці співробітника.
4. Централізоване зберігання історії взаємовідносин з клієнтами.
5. Оцінка ефективності маркетингових заходів.
6. Систематизація рутинних операцій і скорочення втрат робочого часу.
7. Вибудовування злагодженої схеми комунікації в збутових процесах.
8. Оперативний контроль за роботою менеджерів з продажу.

У підсумку підприємство зможе грамотно організувати роботу відділу збуту (продажу), централізувати збутові процеси, підвищити їх прозорість, керованість та ефективність.

Зазначимо, що вибір інструменту для автоматизації і ведення продажів є трудомістким і відповідальним етапом. Вибрати оптимальне рішення непросто. Ринок ІТ-програм для продажів і управління взаємовідносинами з клієнтами переповнений різними CRM-системами, які міцно зайняли своє місце на ринку інформаційних технологій для бізнесу як в Україні, так і в усьому світі. Компанії, які досі не використовують CRM, з часом втрачатимуть свої позиції на ринку і «потонуть» в середовищі конкурентів.

Основною перевагою для бізнесу завжди є наявність сильного відділу збуту з чітко відпрацьованою технологією продажів. Тому під час впровадження CRM-систем важливо відслідковувати сучасні тенденції їх розвитку.

З огляду на результати останніх досліджень, проведених аналітичними агентствами Gartner і Forrester, можна виділити ключові напрямки розвитку CRM-систем:

- BPM-технології в CRM;
- Інтеграція CRM і IP-телефонії;
- Інтеграція CRM с соціальними мережами;
- Мобільні додатки.

На нашу думку, найбільш актуальними для ПП «Моноліт», враховуючи специфіку його господарської діяльності, є питання питання саме BPM-технологій.

BPM (англ. Business Process Management, управління бізнес-процесами) - концепція процесного управління організацією, яка розглядає бізнес-процес як особливі ресурси підприємства. Грамотне використання бізнес-процесів в CRM дозволяє реалізувати концепцію процесного управління компанією, тобто будувати гнучкі адаптивні інформаційні системи, здатні швидко підлаштовуватися під особливості організації.

Завдяки використанню BPM-технологій підприємству вдається значно зменшити втрати, оптимізувати бізнес-процеси, зробити їх виконуваними і управляти ефективністю діяльності підприємства в цілому (табл. 3.1).

У табл. 3.1 ми виклали переваги, які, завдяки процесному підходу, будуть отримані ПП «Моноліт» в частині організації ефективного відділу збуту. Перед тим як автоматизувати бізнес-процеси, на ПП «Моноліт» необхідно провести внутрішній аудит, формалізувати процеси і зафіксувати їх в системі. В результаті ПП «Моноліт» отримає потужний інструмент управління оперативною діяльністю, можливості аналізу і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.



## Сучасні BPM-технології в CRM-системах

Можливості використання BPM-технологій в CRM	Ефект після впровадження CRM-системи
1. Автоматична реєстрація вхідних звернень: листів з різних поштових ящиків, дзвінків	Жодна заявка не буде втрачена або забута; Всі джерела заявок акумулюються в CRM.
2. По кожному вхідному зверненню запускається бізнес-процес, який формує завдання відповідальним особам	Гарантія відповідної реакції на звернення, співробітнику ставиться безпосереднє завдання в системі.
3. Чітке регламентування етапів бізнес-процесу в системі з описом завдань на кожному етапі	По кожному етапу є чітке завдання; По кожному клієнту є розуміння, на якому етапі продажу він знаходиться.
4. Кожен етап бізнес-процесу регламентований за часом, тобто співробітники отримують завдання з термінами	Забезпечення своєчасності зворотного зв'язку з клієнтами; Підвищення лояльності за рахунок оперативності відпрацювання; Скорочення циклу продажу.
5. Після кожного контакту з клієнтом менеджер зобов'язаний зафіксувати в системі подію з інформацією про результати розмови, інакше бізнес-процес не піде далі	Гарантує дотримання усних домовленостей з клієнтом; Незалежність від догляду менеджера (вся інформація зберігається в системі).
6. По кожному етапу закріплюється відповідальний співробітник, який може змінюватися в залежності від різних умов угоди	Усувається конфлікт зон відповідальності.
7. Наявність системи нагадувань про завдання і події	Запобігається зрив термінів через людський фактор.
8. Можливість контролю завантаження менеджерів і розподілу завдань (диспетчеризація)	Забезпечення рівномірного завантаження менеджерів, і, як наслідок, якісного відпрацювання клієнтів.
9. Наявність інструментів аналізу бізнес-процесів (воронка продажів, аналіз причин зриву угод та ін.)	CRM + BPM надають інструментарій для аналізу і прийняття ефективних управлінських рішень.
10. Гнучкість налаштування бізнес-процесів, можливість додавання і налаштування етапів, створення нових процесів	дозволяє адаптувати основний бізнес-процес під мінливі умови бізнесу

Пропонуємо розглянути програмне рішення компанії EFSOL, яка за період своєї діяльності реалізувала багато успішних проектів автоматизації як в сфері B2B, так і B2C. Компанією було розроблено власне рішення «Автоматизація продажів», яке дозволяє охопити всі сторони збутових процесів та налагодити повноцінне управління продажами на підприємстві на засадах клієнтоорієнтованості (табл. 3.2).

Переваги впровадження програмного рішення «Автоматизація продажів»  
для ПП «Моноліт»

Учасники збутової діяльності	Переваги
Для генерального директора і топ-менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• гарантія збереження комерційної інформації (зокрема тієї, що стосується клієнтської бази) і захисту від несанкціонованого доступу;</li> <li>• гнучка система аналітичної звітності для прийняття ефективних управлінських рішень;</li> <li>• оперативний доступ до моніторингу поточної ситуації в компанії.</li> </ul>
Для керівника відділу маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• точна і своєчасна оцінка ефективності маркетингових заходів по залученню покупців;</li> <li>• незамінний інструмент формування лояльності;</li> <li>• можливість сегментувати клієнтів, тим самим забезпечуючи індивідуальний підхід до кожного.</li> </ul>
Для керівника відділу збуту (продажу)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• повний контроль проходження угоди на кожному етапі воронки продажів;</li> <li>• гнучкий інструмент управління завантаженістю і, як наслідок, ефективністю менеджерів;</li> <li>• збереження історії взаємин для виконання домовленостей в роботі з замовниками.</li> </ul>
Для менеджера зі збуту (продажу)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зручний і простий планувальник подій і завдань, оперативна система нагадувань;</li> <li>• централізована база даних для фіксації всіх вхідних заявок, дзвінків і контрагентів;</li> <li>• можливість інтеграції з IP-телефонією для кращої організації активних продажів, збереження дзвінків і розпізнавання тих, що дзвонять.</li> </ul>

Від того наскільки швидко клієнт отримує відповідь на свій запит, яке пост-продажне обслуговування його чекає і яку додаткову вигоду він отримує, залежить рівень його довіри до компанії. Процес формування довіри починається з моменту першого контакту замовника з виконавцем - дзвінка менеджера, і триває протягом всього часу взаємодії.

«Автоматизація продажів» - це програмне рішення, яке дозволяє в єдиній інформаційній програмі реалізувати всі збутові завдання і задовольнити всі індивідуальні потреби клієнтів в рамках їх пошуку, залучення та утримання.

Рішення передбачає використання комплексного підходу до формування системи збуту підприємства, яка стане запорукою високих результатів і досягнення поставлених цілей.

Комплексність полягає в детальному аналізі бізнес-процесів, підборі системи управління продажами (що включає в себе систему управління взаємовідносинами з клієнтами - CRM), її впровадженні, навчанні користувачів і підтримці (в тому числі CRM програми 1С).

### **3.2. Автоматизація системи управління збутовою логістикою ПП «Моноліт»**

Збутова логістика готової продукції є не менш важливим питанням життєдіяльності хлібобулочного підприємства, ніж саме виробництво, оскільки середній термін реалізації і придатності продукції становить всього 1-3 дні. Саме з цієї причини практично в кожному населеному пункті працюють місцеві хлібзаводи і пекарні, які постачають споживачам регіону завжди свіжі вироби.

Забезпечення доставки замовлених виробів в потрібному обсязі, в потрібне місце, в зазначений час, з оптимальними витратами - це щоденне завдання фахівців збутової служби хлібопекарного підприємства.

У довгостроковій перспективі підприємство має вирішувати і більш широкі завдання збутової діяльності: пошук замовників і налагодження зв'язків з ними, пошук шляхів адаптації виробництва до нових потреб споживачів, організація і контроль поставок, забезпечення роботи складів, вибір упаковки продукції, забезпечення збереження і захисту продукції, взаємодія с перевізниками, контроль і оптимізація витрат.

Сучасною практикою є автоматизація частини цих функцій за допомогою програмних рішень, які дозволяють швидко передавати інформацію про обсяг замовлень у виробничі цехи, відстежувати рух запасів, зворотної тари, планувати

рейси максимально наближено до часу виготовлення продукції, оперативно коригувати маршрути, враховувати повернення замовниками черствою продукції і багато іншого.

При автоматизації процесів збутової діяльності на хлібобулочних підприємствах інформаційна система відіграє особливо важливу роль на таких напрямках:

1. Прийом та обробка замовлень.
2. Диспетчеризація і формування рейсів.
3. Організація завантаження автотранспорту

Розглянемо ці напрямки більш детально.

#### 1. Прийом і обробка замовлень

Щоденно ПП «Моноліт», переважно в другій половині дня поточного на завтрашній день, приймає замовлення від клієнтів на поставку хлібопекарських виробів.

Замовлення клієнтів мають ряд відмінностей, тому їх потрібно класифікувати за кількома параметрами. Це дозволить грамотно розробити систему для ПП «Моноліт», з огляду на основні моменти і особливості кожного виду прийому заявок (рис. 3.1).

##### *А). За способом доставки*

Під час розробки та впровадження автоматизованої системи на ПП «Моноліт» перш за все необхідно передбачити можливість визначення основного способу доставки. Найчастіше, від цього залежить ціна продукції, що відвантажується покупцеві.

##### *Б). За регулярністю замовлення*

Велику допомогу при роботі з замовленнями відіграє їх постійність та регулярність. Як правило, такі замовлення бувають у бюджетних організацій, шкіл, лікарень, дитячих садків, а також деяких торгових точок, обсяг і асортимент реалізації яких постійний. Використання таких замовлень дозволяє на початку їх

прийому автоматично перевести в розряд «За замовчуванням» та в подальшому коригувати тільки по сигналу від покупця.

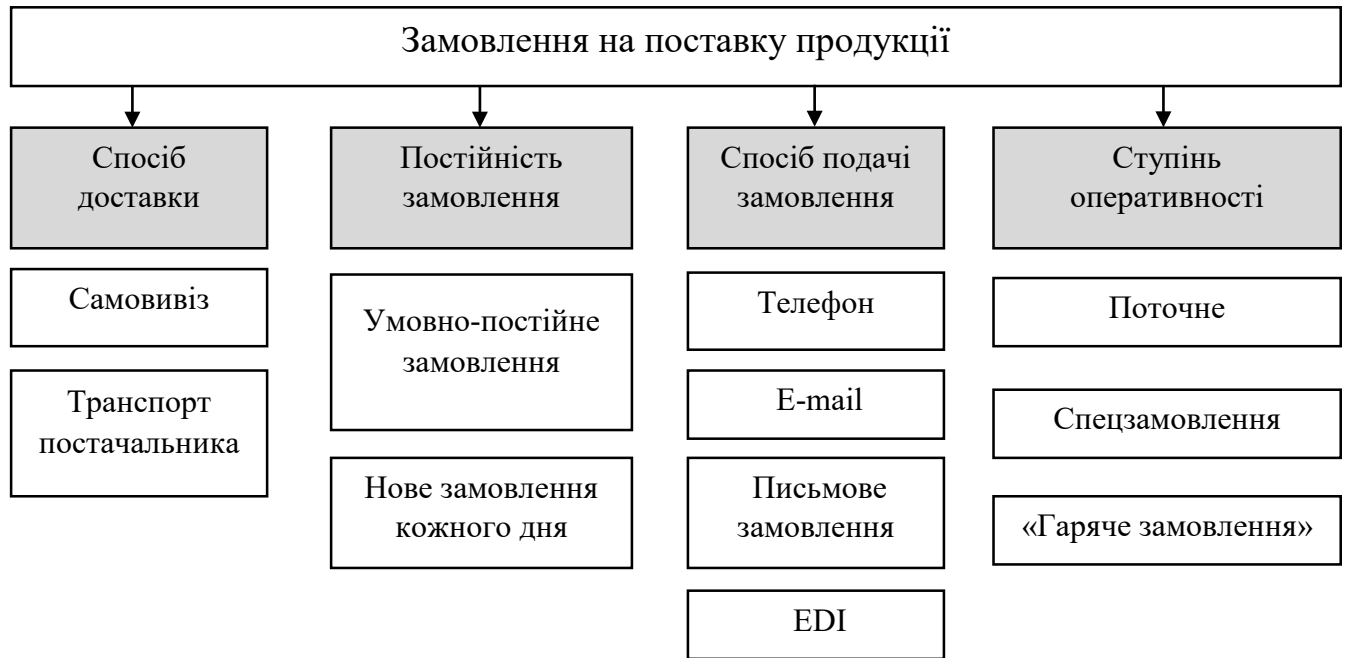


Рис.3.1. Замовлення на поставку продукції

*В). За способом подачі замовлення*

Основна маса замовлень з торгівельної мережі приходить надходить до ПП «Моноліт» по телефону, тому в варто в інформаційній системі перпередбачити ергономічний модуль, що дозволить оперативно, зручно, наочно і з мінімальною ймовірністю помилок вводити заявки клієнтів.

На даний момент з'являється все більше клієнтів, які подають заявки по електронній пошті. Продавцю і покупцю доцільно узгодити уніфікований формат і структуру файлу заявки для зручності її заповнення та завантаження в інформаційну систему на продукцію ПП «Моноліт».

*Г). За ступенем оперативності*

При розробці системи автоматизації необхідно передбачити механізми, що дозволяють реєструвати вимоги спецзамовлень та контроль за їх виконанням.

Досить часто підприємства отримують так звані «гарячі замовлення». У цьому випадку інформація повинна оперативно передаватись диспетчерській службі для розгляду можливості виконання замовлення поточними рейсами.

Також інформаційна система на продукцію ПП «Моноліт» повинна забезпечувати контроль виконання спецзамовлень і своєчасність їх доставки покупцеві. Для цих цілей можна використовувати систему статусів спецзамовлень, які змінюються в залежності від стадії їх виконання.

Завдання збору замовлень є фундаментальними в збутовій діяльності ПП «Моноліт», тому в системі повинні бути присутніми різного роду системи аналізу, які дозволять не пропустити жодного потенційного клієнта і як можна точніше сформулювати пакет замовлення продукції, тим самим мінімізувати можливі відмови і повернення продукції.

## 2. Диспетчеризація та формування рейсів.

Розвезення продукції хлібопекарських підприємств здійснюється спеціалізованим автотранспортом, як правило це автомобілі трьох типів:

- Лоткові
- Контейнерні
- Обладнані холодильним обладнанням

Розвезення продукції здійснюється відповідно до графіка доставки по торговим точкам одними і тими ж рейсами по одним і тим самим маршрутам. Кожен маршрут включає набір торгових точок, послідовність розвезення і необхідний час доставки. Також на маршрут впливає вантажопідйомність і місткість автомобіля.

Виходячи з постійності торгових точок, що входять в маршрут, на нашу думку доцільно здійснити їх прив'язку до маршруту та часу доставки. Уже на етапі реєстрації замовлення автоматизована система збуту ПП «Моноліт» буде мати можливість визначити «за замовчуванням» маршрут. Завдяки цьому, диспетчер зможе працювати з уже готовими рейсами, сформованими за маршрутами, при цьому здійснюючи лише невелике коригування, наприклад, перенесення деяких

точок в інші рейси в разі перевантаження автомобіля або включення в рейс «гарячого замовлення» (рис. 3.2).

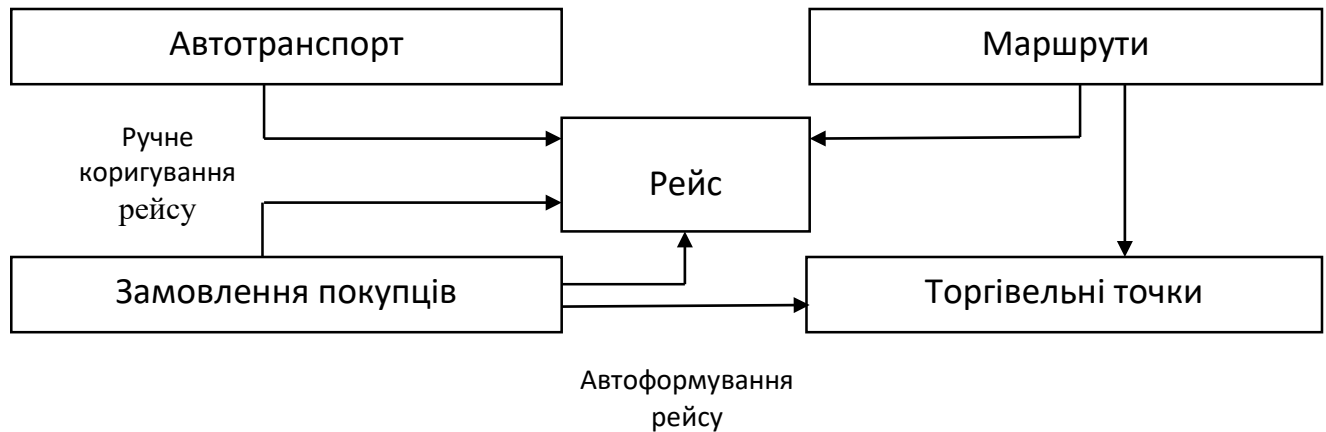


Рис. 3.2. Формування рейсу по доставці продукції ПП «Моноліт» покупцям

На даному етапі важливо відправити товар відповідно до всіх отриманих замовлень, тому в інформаційній системі ПП «Моноліт» повинні бути передбачені механізми не тільки аналізу, а й нагадувань про необхідність роботи з замовленнями, час відвантаження яких вже пройшов, але які так і не були включені в жоден рейс.

### 3. Організація завантаження автотранспорту.

Існує ряд моментів, які необхідно враховувати при формуванні завдань по завантаженню автотранспорту в інформаційній системі:

1. Часто для прискорення процесу розвантаження товару застосовується наступна схема: окремо вантажиться основна продукція (наприклад, хліб житній і батони), а здоба по кожній окремій торговій точці набирається окремо в асортименті. В цьому випадку під час вивантаження водій видає спочатку основну продукцію (наприклад 3-4 позиції), а потім передає вже заздалегідь підготовлений для клієнта лоток з не основною продукцією.

2. Деякі торговельні точки вимагають окремого набору всієї продукції (наприклад, машина може під'їхати до торгової точки так, що відкривається тільки одна секція). Тому в інформаційній системі збуту ПП «Моноліт» повинна бути

можливість налаштування правил завантаження автомобіля для кожної окремо взятої торгової точки. Результатом стануть транспортні листи по кожному рейсу, які дозволять оперативно сформувати правильно структуроване завдання на завантаження автомобіля.

Як бачимо, досліджуване хлібопекарське підприємство ПП «Моноліт» вкрай потребує впровадження автоматизованої інформаційної системи, в якій буде накопичуватися і транслюватися робоча інформація всім учасникам збутового ланцюга, що дозволить своєчасно виконувати замовлення покупців з дотриманням всіх вимог за асортиментом, термінами доставки, оформленням електронних і паперових документів.

### **Висновки до розділу 3**

1. Доведено, що для ПП «Моноліт» є актуальним питання впровадження BPM-технологій (управління бізнес-процесами), завдяки яким підприємству вдасться значно зменшити втрати, оптимізувати бізнес-процеси, зробити їх виконуваними і управляти ефективністю діяльності підприємства в цілому. Оцінено можливості сучасних BPM-технології в CRM-системах, можливості їх використання, а також ефект після впровадження в частині організації роботи відділу збуту на засадах клієнтоорієнтованості.

2. Запропоновано впровадити програмне рішення компанії EFSOL «Автоматизація продажів», яке дозволить в єдиній інформаційній програмі реалізувати всі збутові завдання і задовольнити всі індивідуальні потреби клієнтів в рамках їх пошуку, залучення та утримання. Програма базується на системі 1С разом з CRM-надбудовою і передбачає використання комплексного підходу до формування системи збуту підприємства, яка стане запорукою високих результатів і досягнення поставлених цілей.



3. Розроблено рекомендації щодо управління збутовою логістикою ПП «Моноліт», яка є не менш важливим питанням життєдіяльності хлібобулочного підприємства, ніж саме виробництво, оскільки середній термін реалізації і придатності продукції становить всього 1-3 дні. Запропоновано в процесі автоматизації процесів збутової діяльності на ПП «Моноліт» сконцентруватись на наступних напрямках: прийом та обробка замовлень, диспетчеризація і формування рейсів, організація завантаження автотранспорту. Впровадження автоматизованої інформаційної системи в діяльність ПП «Моноліт», в якій буде накопичуватися і транслюватися робоча інформація всім учасникам збутового ланцюга, дозволить своєчасно виконувати замовлення покупців з дотриманням всіх вимог за асортиментом, термінами доставки, оформленням електронних і паперових документів.

## ВИСНОВКИ

У роботі наведено теоретичне узагальнення і вирішення актуальної проблеми удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення збутової діяльності на ринку B2B. Це дозволяє сформулювати основні висновки та пропозиції:

1. Критичний аналіз існуючих наукових підходів до визначення категорій «збутова діяльність», «збут», «розподіл», «дистрибуція» дозволив уточнити зміст та встановити підпорядкованість даних понять. На основі визначення особливостей процесу стратегічного управління та економічного змісту категорії «збутова діяльність», запропоновано трактувати стратегічне управління збутовою діяльністю як процес, що включає комплексний аналіз ринкового середовища, проектування, планування та контроль фізичного розподілу, дистрибуції й реалізації (продажу) продукції, а також створення системи мотивування учасників збутових каналів, що має на меті забезпечення сталості конкурентних позицій підприємства на ринку та максимізації прибутку з врахуванням інтересів споживачів.

2. У ході дослідження визначено функціональні завдання, що виконуються під час здійснення збутової діяльності підприємства, та виділено три узагальнюючі збутові функції – маркетингову, логістичну та організаційно-управлінську. Здійснено систематизацію функцій згідно стратегічного та тактичного рівнів управління збутовою діяльністю підприємств. З метою визначення ключових аспектів управління каналами збуту, розглянуто систему стратегічного управління взаємовідносинами в збутових каналах, що складається з трьох етапів: визначення єдиних цілей для учасників збуту, проектування збутового каналу та його розвитку.

3. Розглянуто роль інформатизації маркетингових бізнес-процесів на підприємстві та систематизовано передумови їх використання. Згруповано напрями та сфери застосування ІТ в маркетинговій діяльності підприємства. Визначено роль

сучасних інформаційних технологій в формуванні системи інформаційно-аналітичного забезпечення збутової діяльності підприємства.

4. Досліджено стан виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні за останні роки. Проведено порівняльний аналіз обсягів реалізації хлібобулочних виробів, витрат на виробництво продукції, зміни кількості підприємств хлібопекарської галузі, зміни чисельності працівників. Виявлено основних учасників ринку та з них виділено лідерів на ринку хлібобулочних виробів у досліджуваному періоді. Проведено розподіл виробників-конкурентів на три стратегічні групи відповідно до обсягів виробництва та виробничих потужностей. Встановлено, що попит на продукцію зменшився, конкуренція між підприємствами зросла, плинність кадрів також зросла. За допомогою проведеного дослідження виявлено зниження ефективності роботи підприємств хлібопекарської галузі та його причини.

5. Здійснено аналіз виробничо-збутової діяльності ПП «Моноліт», яке знаходиться за юридичною адресою: 46018, м. Тернопіль, пров. Цегельний, 1. Проаналізовано особливості виробничого процесу та асортимент продукції, який пропонує підприємство. Досліджено ринкові умови, в яких працює ПП «Моноліт» та охарактеризовано основних суб'єктів ринку хлібопекарської продукції м. Тернополя.

6. Під час оцінки впливу факторів на поведінку споживача при виборі хлібопекарської продукції, виявлено, що вирішальне значення має не те, наскільки бренд Моноліт є популярний серед споживачів, а те, наскільки добре підприємство зарекомендувало себе в роздрібній мережі, на ринку B2B. Отже, на перший план виходить не взаємодія із кінцевими споживачами, а робота із роздрібною торгівлею, і першорядну роль відіграє не стільки рекламна, скільки збутова діяльність.

7. Проаналізовано особливості маркетингу хлібопекарської продукції з використанням концепції маркетинг-мікс, елементами якої є товар, просування, ціна та розподіл. За результатами дослідження запропоновано створити

скоординовану систему взаємодії виробника та споживача, а також розширити асортимент за рахунок «специфічних» сортів хліба. Розширення асортименту підсилить значення маркетингової діяльності, що дозволить визначати і формувати потреби споживачів та успішно позиціонувати себе на ринку.

8. Доведено, що для ПП «Моноліт», враховуючи специфіку його господарської діяльності, є актуальним питання впровадження BPM-технологій (управління бізнес-процесами), завдяки яким підприємству вдається значно зменшити втрати, оптимізувати бізнес-процеси, зробити їх виконуваними і управляти ефективністю діяльності підприємства в цілому. Оцінено можливості сучасних BPM-технології в CRM-системах, можливості їх використання, а також ефект після впровадження в частині організації роботи відділу збуту на засадах клієнтоорієнтованості.

9. Запропоновано впровадити програмне рішення компанії EFSOL «Автоматизація продажів», яке дозволить в єдиній інформаційній програмі реалізувати всі збутові завдання і задовольнити всі індивідуальні потреби клієнтів в рамках їх пошуку, залучення та утримання. Програма базується на системі 1С разом з CRM-надбудовою і передбачає використання комплексного підходу до формування системи збуту підприємства, яка стане запорукою високих результатів і досягнення поставлених цілей.

10. Розроблено рекомендації щодо управління збутовою логістикою ПП «Моноліт», яка є не менш важливим питанням життєдіяльності хлібобулочного підприємства, ніж саме виробництво, оскільки середній термін реалізації і придатності продукції становить всього 1-3 дні. Запропоновано в процесі автоматизації процесів збутової діяльності на ПП «Моноліт» сконцентруватись на наступних напрямках: прийом та обробка замовлень, диспетчеризація і формування рейсів, організація завантаження автотранспорту. Впровадження автоматизованої інформаційної системи в діяльність ПП «Моноліт», в якій буде накопичуватися і транслюватися робоча інформація всім учасникам збутового ланцюга, дозволить

своєчасно виконувати замовлення покупців з дотриманням всіх вимог за асортиментом, термінами доставки, оформленням електронних і паперових документів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Маркетинговий аудит системи збуту: навч. посіб. К.: Професіонал. 2004. 223 с.
2. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход. М. Вильямс. 2003. 1181 с.
3. Белоусова О.С., Клименко О.Л., Лещина К.В. Оцінювання ефективності збутової діяльності в рамках маркетингової політики розподілу промислового підприємства. *Економіка та підприємництво*. № 4. С. 78–81.
4. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. К. : Знання. 2010. 332 с.
5. Борисова Т.М. Міжнародна економічна конкуренція: Навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 233 с.
6. Борисяк О. В. Діджиталізація внутрішнього маркетингу транспортних підприємств в умовах розвитку «зеленої» енергетики. *Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств-надавачів послуг громадського транспорту : актуальні проблеми та європейський досвід їх вирішення : III Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених з міжнародною участю* (м. Тернопіль, 19-20 травня 2020 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 50-51.
7. Борисяк О. В., Щербина Ю. М. Трансформація маркетингових комунікацій підприємства в умовах діджиталізації бізнес-процесів. *Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств-надавачів послуг громадського транспорту : актуальні проблеми та європейський досвід їх вирішення : II Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених з міжнародною участю* (м. Тернопіль, 24-25 жовтня 2019 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2019. С. 14-15.

8. Борисяк О. Діджиталізація у системі управління персоналом підприємств. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті : національна візія та виклики глобалізації : зб. тез доп. XV Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених* (Тернопіль, 29-30 березня 2018 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. С. 76-78.
9. Брич В. Я., Борисяк О. В. Вплив депресивних ринків праці на управління персоналом підприємств. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2016. № 21 (10). С. 60-65.
10. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. К. : Лібра, 2006. 717 с.
11. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.10.2020).
12. Деркачова В.В. Формування маркетингової стратегії конкурентоспроможності підприємств АПК у сучасних умовах: монографія. Луганськ: Елтон-2, 2010. 234 с.
13. Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. посібник. К : ЦУЛ. 2019. 272 с.
14. Дойль П. Маркетинг, орієнтований на стоимість. СПб. Питер, 2001. 480 с.
15. Дудар В.Т. Конкурентні переваги властивостей органічної агропродовольчої продукції з позицій маркетингу. *Наук. журнал "Вісник ТНЕУ"*. Випуск 1. – Тернопіль, Економічна думка. 2019. С. 131-140.
16. Дудар В.Т. Оцінка властивостей органічної агропродовольчої продукції як важливого елемента комплексу маркетингу. *SWorld Journal*, Issue №4, vol. 3. (Yolnat PE, Minsk, 2018). URL: <https://www.sworld.com.ua/index.php/ru/e-journal/belarus/2523-4692/msr4>. (дата звернення: 16.10.2020)
17. Дудар В.Т. Формування цінових стратегій підприємств органічного сектора для досягнення маркетингових цілей. *Наук. журнал "Вісник ТНЕУ"*. Випуск 2. – Тернопіль, Економічна думка. 2018. С. 45-54.

18. Іванечко Н. Р., Хрупович С.Є. Контекстна реклама: метрики і КРІ. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2019. Том 61. № 6. С. 79–84. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/31588>. (дата звернення: 16.10.2020)
19. Іванечко Н.Р. Аналіз діючих CRM-систем в діяльності торговельно-розважального підприємства. *Науковий вісник УжНУ Серія: Економіка*. 2012. Вип. 2 (36). С. 175-177. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/3610>. (дата звернення: 16.10.2020)
20. Іванечко Н.Р. Впровадження інформаційних баз даних у діяльність торговельно-розважального підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. №4 С. 164-167. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/13516>. (дата звернення: 14.10.2020)
21. Іванечко Н.Р. Маркетинг підприємств сфери розваг і відпочинку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія Економічні науки. 2018. № 2 (87). С. 101-107. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1465>. (дата звернення: 10.11.2020)
22. Іванечко, Н., Процишин, Ю., & Никитишин, Т. (2020). Цифрові технології в роздрібній торгівлі: зарубіжний та Український досвід. *Food Industry Economics*, 12(1). URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v12i1.1671>. (дата звернення: 15.11.2020)
23. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія. Київ: ЦУЛ, 2016. 252 с.
24. Ключник А.В., Білозерцева І.О. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 188-191.
25. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент: Экспресс-курс. СПб.: Питер, 2013. 496 с.
26. Крикавський Є. В. Логістика для економістів: підруч. Львів : Нац. ун-т Львів. політехніка, 2004. 447 с.
27. Кристофер М. Маркетинговая логістика. М.: ИД «Технологии». 2005. 200 с.



- 28.Кудинов А.В. Управление продажами и взаимоотношением с клиентами. М. ООО «1С-Паблишинг». 2020. 324 с. URL: <https://litportal.ru/avtory/a-v-kudinov/kniga-1s-akademiya-erp-upravlenie-prodazhami-i-vzaimootnosheniyami-s-klientami-epub-1085354.html> (дата звернення: 20.11.2020).
- 29.Лагоцька Н. З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 5. С. 302–305.
- 30.Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. СПб. : Питер, 2008. 796с.
- 31.Ланкастер Д., Джоббер Д. Организация сбыта. Мн. Алфея, 2003. 384 с.
- 32.Маркетинг: підручник / В. Руделіус, О. М. Азарян. К.: Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні. 2009. 646 с.
- 33.Матвеева Л. Г. Маркетинговые информационные системы : учебное пособие. Ростов-на-Дону : Издательство Южного федерального университета. 2015. 224 с.
- 34.Меленчук Ю. Т. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. 1/6. С. 18-22. URL: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2015.38384>. (дата звернення: 16.10.2020)
- 35.Навольська Н.В. Дослідження ринку хліба і хлібобулочних виробів в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №11. С. 438-441. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/93.pdf> (дата звернення: 20.11.2020).
- 36.Ніколаєнко С.М. Аналіз виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2020. С. 252-257. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3\\_20\\_ukr/45.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/45.pdf) (дата звернення: 20.11.2020).
- 37.Окрепкий Р.Б. Методичні аспекти використання кількісних індикаторів концентрації товарного ринку та ступеня його монополізації. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 4. С. 81-88.

- 38.Окрепкий Р.Б. Реалізація концепції масової кастомізації у сфері послуг. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Випуск № 25. С. 182-185.
- 39.Окрепкий Р.Б. Стратегічні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. Вип. 2 (27). С. 283-289.
- 40.Окрепкий Р.Б. Тактичне прогнозування попиту як інструмент подолання диспропорцій у виробництві та споживанні продукції підприємства. *Економічний аналіз*. 2014. №2. С. 188-194.
- 41.Окрепкий Р.Б. Упровадження концепції маркетингового управління в діяльність підприємств міського електротранспорту. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 1. С. 118-131.
- 42.Орлов П.А., Холодний Г.О. Збутова діяльність промислових підприємств: теорія та напрямки розвитку: монографія. Харків. ХНЕУ. 2008. 232 с.
- 43.Оснач О. Ф. Промисловий маркетинг: підруч. К. : Центр учбової літ-ри. 2009. 364 с.
- 44.Павленков М.Н., Реймов Р.Ж. Совершенствование управления сбытом предприятия на основе методологии контроллинга. *Лидерство и менеджмент*. 2019. Т6. № 2. С. 131-138. URL: <https://1economic.ru/lib/40872> (дата звернення: 29.10.2020).
- 45.Паршутич О. А. Формирование стратегии хлебопекарных предприятий на примере ООО Пекарь. *Экономические исследования*. Т.4, №4, 2018. URL: [http://dspace.bsu.edu.ru/bitstream/123456789/25212/1/Pashutich\\_Polesskiy\\_18.pdf](http://dspace.bsu.edu.ru/bitstream/123456789/25212/1/Pashutich_Polesskiy_18.pdf) (дата звернення: 10.11.2020).
- 46.Петречко В.А. Чинник впливу на формування збутової політики підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/407.pdf> (дата звернення: 25.10.2020).

- 47.Процишин Ю. Т. Борисова Т.М. Дослідження векторів використання інтернет-маркетингу в сфері міського громадського транспорту. *Вісник ХНУ*. 2020, №2. С. 130-135.
- 48.Процишин Ю.Т. Ефективність використання Е-mail маркетингу. «*ЛЮГОΣ. Мистецтво наукової думки*». 2019. №5. С. 13-15. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/view/20>. (дата звернення: 16.10.2020)
- 49.Процишин Ю.Т. Наявність брендбуку—одна з обов'язкових умов створення сильної корпоративної культури. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 142-145. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-32>. (дата звернення: 16.10.2020)
- 50.Процишин Ю.Т., Іванечко Н.Р., Крулевський А.В.. Інтернет-маркетинг: email-розсилка в освітній сфері. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Випуск 3(77), Ч.2, С. 134-142. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-39>. (дата звернення: 16.10.2020)
- 51.Сайт об'єднання підприємств хлібопекарної промисловості «Укрхлібпром». URL: <http://ukrhlbprom.org.ua> (дата звернення: 29.10.2020).
- 52.Терент'єва Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4783> (дата звернення: 25.10.2020).
- 53.Тульчинська С.О., Лебедева Ю.Е. Фактори впливу на збутову політику підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5140> (дата звернення: 29.10.2020).
- 54.Управление сбытовой логистикой хлебобулочного предприятия. URL: <https://efsol.ru/articles/sales-logistics-of-the-bakery-enterprise.html> (дата звернення: 18.10.2020).
- 55.Хрупович С. Є. Застосування інструментів інтернет-маркетингу під час просування продукції на ринках В2В. *Вісник Хмельницького національного*

- університету. Економічні науки. 2019. № 1. С. 204-208. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2019\\_1\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_1_39). (дата звернення: 16.10.2020)
56. Хрупович С., Борисова Т. Теоретичні підходи до організування процесу збуту на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2009. № 2. С. 57-61.
57. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та моделювання системи управління збутовою діяльністю підприємств : монографія. Тернопіль: Видавництво ТНТУ, 2011. 160 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21085>. (дата звернення: 16.10.2020)
58. Хрупович С.Є. Іванечко Н.Р. Інструменти управління креативним маркетингом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №1 С. 138-143. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020-N1\(278\).pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020-N1(278).pdf). (дата звернення: 16.11.2020)
59. Хрупович С.Є., Мариненко Н.Ю. Використання теорії ігор при вивченні суспільно-економічної поведінки української молоді. *Економіка і управління*, 2017. №4 (76). С. 19-25.
60. Шталь Т.В. Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку: маркетингово-логістичний аспект : монографія. Х. Видавництво «Лідер», 2017. 230 с.
61. Borisova, Tetiana, M. Analysis of marketing communication actions in human trafficking prevention. *Actual Problems of Economics*, 2014, 155(5), pp. 299-308.
62. Borysova T. Global competition and competitiveness of goods and services. *Erbe der europäischen wissenschaft: wirtschaft, management, tourismus, rechtsprechung. Monografische Reihe «Europäische Wissenschaft»*. Buch 2. Teil 5. 2020. pp. 123-129.
63. Borysova T., Monastyrskiy G. Marketing innovation activity of urban public transport: results of the empirical study. *Marketing and Management of Innovations*, 2018, 3, pp. 229-240. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/68744/1/Borysova\\_marketing\\_innovation.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/68744/1/Borysova_marketing_innovation.pdf). DOI: [10.21272/mmi.2018.3-20](https://doi.org/10.21272/mmi.2018.3-20). (дата звернення: 23.08.2020)

64. Borysova T., Monastyrskyi G., Zielinska A., Barczak M. Innovation Activity Development of Urban Public Transport Service Providers: Multifactor Economic and Mathematical Model. *Marketing and Management of Innovations*, 2019, 4, pp. 98-109. URL: <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.4-08>. (дата звернення: 23.08.2020)
65. Brych V., Borysiak O., Brych B. Digital marketing of energy service companies' personnel in the context of socio-economic development. *Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension : collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi, in 3 Vol. // VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia : VUZF Publishing House «St. Grigorii Bogoslov», 2019. Vol. 3. P. 309-317.*

**Міністерство освіти і науки України  
Західноукраїнський національний університет  
Факультет економіки і управління  
Кафедра маркетингу**

**МЕЛЬНИК Дмитро Миколайович**

**ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА  
НА РИНКУ B2B  
(на матеріалах ПП «Моноліт»)**

спеціальність 075 «Маркетинг»  
освітньо-професійна програма – Маркетинг

Випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

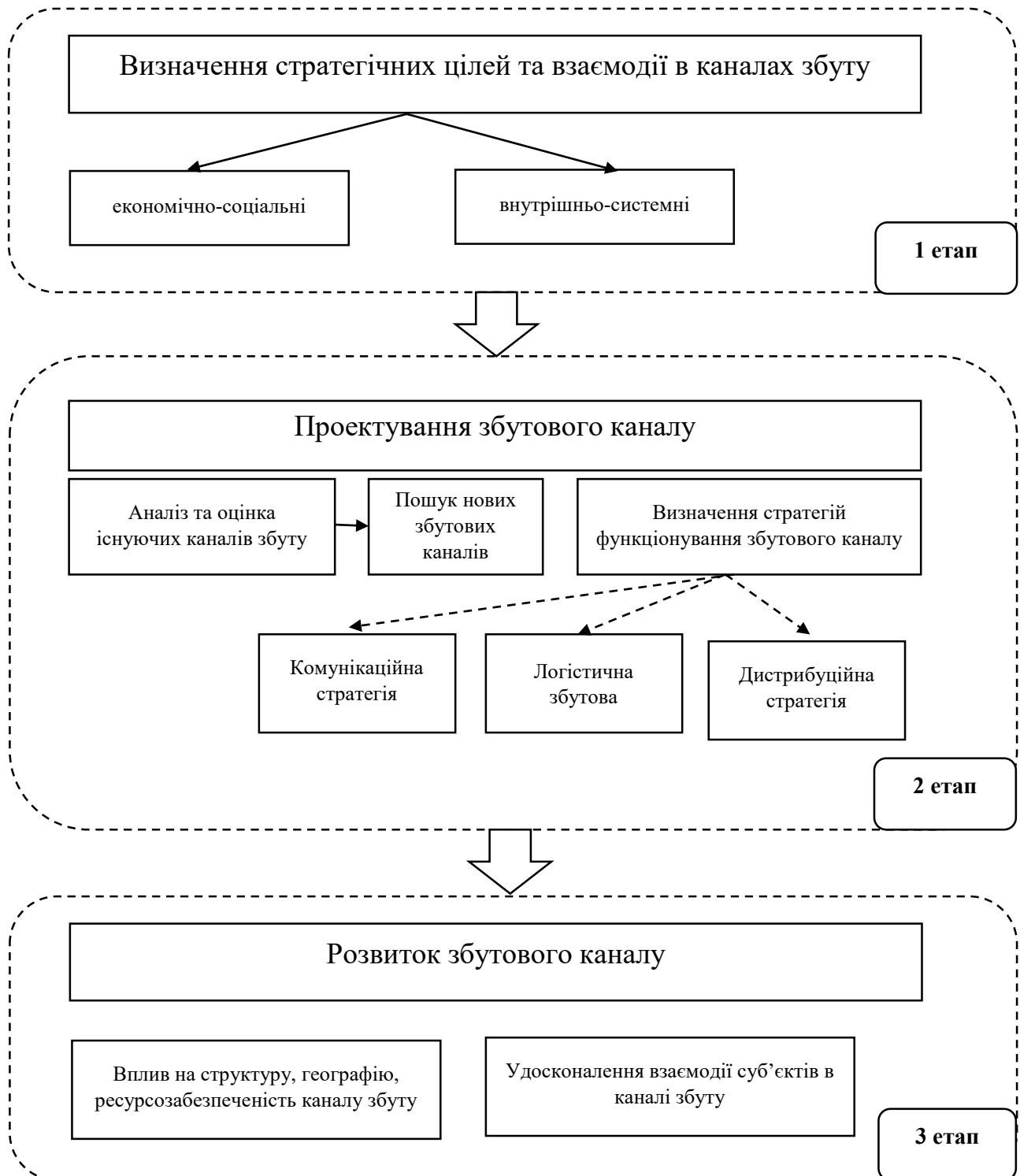
Частина 2

**ДОДАТКИ**

Тернопіль – 2020

## Додаток А

## Система стратегічного управління каналами збуту



## Додаток Б

## Специфічні особливості хлібобулочної продукції як товару

