

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки і управління

Кафедра міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту ІФННІМ

ДЕНЕГА Анатолій Анатолійович

Вдосконалення управління збутовою діяльністю підприємства /
Improvement of management of sales activities of the enterprise

спеціальність 075 «Маркетинг»,
освітньо-професійна програма – Маркетинг

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МАРКмі-21
А.А. Денега

Науковий керівник
д.е.н., професор, І. М. Білецька

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 202_ р.
Зав. кафедри
_____ І. М. Білецька

Івано-Франківськ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Основні поняття, завдання та функції збутової діяльності	7
1.2. Класифікація збутової діяльності та основних концепцій управління збутом	14
1.3. Основні засади управління збутовою діяльністю підприємства	19
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПП «РОСТІМЕКС»	27
2.1. Загальна характеристика ПП «Ростімекс»	27
2.2. Аналіз маркетингової діяльності ПП «Ростімекс»	36
2.3. Аналіз збутової діяльності ПП «Ростімекс»	43
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	51
3.1. Рекомендації щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю ПП «Ростімекс»	51
3.2. Модернізація управління збутом в умовах цифровізації.....	58
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В даний час тема розподілу продукції на підприємстві є надзвичайно актуальною, оскільки, реалізація продукції є основою його існування, причому не залежно, виробничого чи торгівельного його характеру. Успіх підприємства на ринку залежить не так від його виробничих потужностей чи фінансових можливостей, як від правильно організованої системи збуту продукції.

Під збутом розуміється комплекс із просування уже готової продукції на ринку, а саме: формування попиту, придбання сировини, обробка замовлень, повна підготовка продукції для передачі споживачам, навантаження і розвантаження товару тощо. Також важливими є і вирішення фінансових питань, тобто встановлення й виконання умов розрахунку зі споживачами за переданий їм товар.

Головною метою збуту є реалізація зацікавленості – прибуток підприємства і задоволеність клієнтів. Система збуту формується зі врахуванням чинників, зокрема, ціни, якості, споживчих особливостей, періоду обслуговування клієнтів тощо. Компанії із найменшим часом обслуговування клієнтів набувають перевагу у конкурентній боротьбі, що сприяє збільшенню обсягів і напрямків можливого збуту продукції.

На сучасному ринку у підприємств виникають проблеми саме у сфері збуту, а чи не виробництва. Для того щоб отримати прибуток недостатньо зробити товар, потрібно його збути, це потрібно бути впевненим у його затребуваності у споживачів.

Актуальність вдосконалення системи збуту на підприємстві обумовлена тим, що головна ланка у роботі підприємства – збут, оскільки він дозволяє збільшити обсяг продажу та виробництва, заволодіти більшою часткою ринку і нарощувати прибуток. Хліб, будучи основним продуктом харчування та товаром повсякденного попиту, не підлягає тривалому зберіганню та дуже далеким перевезенням. При цьому головною проблемою виробників хліба є

незадовільний збут товару через погане застосування конкурентних переваг. Але навіть найкращий апарат і асортимент продукції дадуть необхідний ефект тільки у тому випадку, якщо будуть забезпечені якісним менеджментом. Це і обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Огляд літератури з теми дослідження. Проблеми збуту продукції і використання різних систем розподілу займають надзвичайно важливе місце в економіці підприємства, і їм присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, серед них: І. Абрамович, Г. Арсмітронг, Л. Балабанова, Л. Безугла, П. Белінський, О. Белоусова, А. Войчак, В. Вонг, П. Гаврилко, В. Гамалій, П. Гейк, К. Глазкова, М. Гончаренко, Т. Григорчук, Ю. Залознова, Н. Іваночко, В. Кислий, А. Ключник, Ф. Котлер, О. Красноручський, І. Кулиняк, А. Кус, Н. Лагоцька, Г. Левків, О. Матвієць, Е. Матіс, С. Мочерний, Є. Музичка, В. Обозна, М. Окландер, О. Падухевич, П. Перерва, Г. Пересадько, А. Сакун, Дж. Сондерс, О. Танасійчук, Н. Тереньєва, Л. Файн, Дж. Ховарт, С. Хрупович, С. Шпилик та інші.

Водночас, в сучасних умовах будь-які дослідження в області розробки питань управління збутовою діяльністю підприємств є дуже актуальними. Основні проблеми дослідження зумовлені тим, що без здійснення збутової діяльності неможливо удосконалити систему менеджменту організації.

Мета і завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних постулатів збутової діяльності та розробка й обґрунтування заходів, щодо визначення напрямків вдосконалення збутової діяльності підприємства.

Відповідно до сформульованої мети випускної роботи передбачається виконання наступних завдань:

1. Проаналізувати основні поняття, завдання та функції збутової діяльності.
2. Провести класифікацію збутової діяльності й основних концепцій управління збутом.

3. Визначити основні засади управління збутовою діяльністю підприємства.

4. Дати загальну характеристику ПП «Ростімекс».

5. Провести аналіз маркетингової діяльності ПП «Ростімекс».

6. Провести аналіз збутової діяльності ПП «Ростімекс».

7. Розробити рекомендації щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю ПП «Ростімекс».

8. Визначити напрямки модернізації управління збутом в умовах цифровізації.

Об'єктом дослідження обрано процес здійснення збутової діяльності на ПП «Ростімекс».

Предметом дослідження вивчення теоретичних аспектів здійснення збутової політики та їх практичне застосування в умовах досліджуваного підприємства.

Наукова новизна проведеного дослідження визначається отриманням наступних наукових результатів:

- уточнено елементи системи збуту;
- систематизовано класифікацію збутової діяльності;
- визначено місце галузевого маркетингу в збутовій системі підприємства.

Методологія дослідження. Теоретичною і методологічною основою дипломної роботи є концептуальні наукові положення в області економіки, конкурентоспроможності, загального і стратегічного менеджменту, представлені в зарубіжних і вітчизняних джерелах. У процесі написання роботи використано синтез методологічних підходів формування рішень в економічних системах і сучасному менеджменті, а також такі загальнонаукові методи як порівняльний, структурний аналіз, синтез, економіко-статистичні методи збору і обробки інформації, економіко-математичні методи аналізу, а також експертні оцінки.

Інформаційна база роботи. Інформаційну базу дослідження склали публікації провідних вітчизняних і закордонних вчених в області управління збутом, норми Законів України, статистичні дані, матеріали звітності підприємства, матеріали оприлюднені у друкованій формі та в мережі Інтернет.

Практичне значення полягає в можливості та доцільності використання запропонованих у роботі підходів до аналізу базових термінів та понять управління збутом. Практична значимість проведеного дослідження полягає у розробці пропозицій, реалізація яких дозволить ПП «Ростімекс» наростити обсяги збуту і, відповідно, ефективність діяльності підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідалися автором на науково-практичних конференціях «Сучасні детермінанти соціально-економічного розвитку» (Івано-Франківськ, 18 травня 2023 року) та «Актуальні проблеми глобалізованого світу» (Івано-Франківськ, 19 жовтня 2023 року).

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 74 сторінки комп'ютерного тексту, у тому числі 6 таблиць, 17 рисунків та список використаних джерел з 54 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основні поняття, завдання та функції збутової діяльності

В сучасних ринкових умовах та нестабільній економічній та політичній ситуації в Україні одним з найважливіших чинників для успішного ведення бізнесу для підприємств є якісне управління збутовими процесами. Успіх виробничої діяльності підприємств значною мірою залежить від забезпечення ними ефективності збутової діяльності. Менеджери підприємств, ґрунтуючись на своїх знаннях, навичках, досвіді і інтуїції, переконані, що недостатньо виробити якісний товар / послугу, їх ще необхідно якісно реалізувати: продати послугу (товар) так, щоб покупець залишився задоволеним і в подальшому купував послугу (товар) саме даної торгової марки.

Процес управління збутом є завершальною стадією господарської діяльності підприємства і відіграє особливо важливу роль у визначенні положення підприємства на ринку. Даний процес включає усі основні функції управління підприємством і його спрямовано на підвищення рівня привабливості товару / послуги та зростання рівня доходу підприємства. Посилення конкурентної боротьби на сучасному ринку зумовлює орієнтацію будь-якого підприємства на одержання максимального фінансового прибутку, який безпосередньо залежатиме від обсягів продажу підприємства й ефективної побудови його збутової діяльності. З огляду на це, грамотне стратегічне планування й управління збутовими бізнес-процесами дозволить підприємству досягати максимальної ефективності на ринку й отримати суттєві конкурентні переваги.

Збут і збутова діяльність є предметом дослідження науковців впродовж досить тривалого часу, що зумовило існування різних підходів до трактування

даних понять.

Так, С. Мочерний розглядав збут як «комплекс післявиробничих операцій, які здійснюють юридичні та фізичні особи з моменту виготовлення продукції до її продажу покупцю; до них належать доробка, сортування, фасування, пакування, транспортування, складування, зберігання, доставка до оптових та роздрібних покупців, продаж» [30]. А П. Перерва – як «транспортування, складування, доробка, просування до оптових та роздрібних пунктів реалізації, передпродажна підготовка та безпосередньо продаж товару» [35]. П. Гаврилко трактує збут як «комплекс дій, пов'язаних із просуванням готової продукції до споживача і задоволенням потреб останнього» [9]. Таким чином вони є прихильниками комплексного підходу до трактування поняття «збут».

Л. Балабанова є прихильником процесного підходу до розуміння збуту, який вона розуміє як «діяльність щодо планування, втілення в життя і контролю за фізичним переміщенням матеріалів і готових виробів від виробників до споживачів з метою задоволення запитів споживачів і отримання прибутку» [3].

О. Падухевич розглядає збут як «цільовий процес організації ринкових зв'язків між виробниками, торгівельними посередниками та кінцевими споживачами з приводу руху товару для реалізації економічних інтересів суб'єктів даного процесу» [34, С. 84]. Колектив вітчизняних науковців на чолі з В. Кислим розглядають збутову діяльність в якості «процесу просування готової продукції (послуги) на ринок і організацію товарного обміну із метою одержання підприємницького прибутку» [20, С. 165].

М. Гончаренко характеризує збут як «системну діяльність у сфері товарних відносин, що формує інфраструктуру ринку, і призначенням якої є організація продажів та здійснення у цьому напрямку процесу руху товарів від виробників до покупців, де основною метою є якнайбільш повне задоволення споживачів та забезпечення прибутку для виробників продукції (учасників товарообміну)» [13, С. 146].

Також з позицій системного підходу виходять О. Белоусова, О. Клименко

й К. Лещина, які збутову діяльність трактують як систему заходів із «ефективного фізичного переміщення продукції» [7, С. 79].

М. Окландер розуміє збут як «здійснення акту продажу з фізичним розподілом товарів із місць виробництва в місця споживання по каналах фізичного розподілу [33, С. 187].

Окремі, дослідники ототожнюють поняття «збут», «збутова діяльність» та розглядають їх як частину комерційної діяльності підприємства. Так, П. Белінський відзначає, що «сутність збутової діяльності полягає у тому, що вона є по суті процесом просування готової продукції (послуги) на ринок та організації товарного обміну із метою одержання підприємницького прибутку» [6]. Ф. Котлер розуміє збут як «один із аспектів комерційної діяльності підприємств, а також як інструмент досягнення поставлених підприємством цілей» [23].

Ф. Котлер [23] є також і прихильником маркетингового підходу. Водночас, на його думку «збут лише вершина маркетингового айсбергу, лише одна з його небагатьох функцій» [23]. А. Кус розглядає збут як «сукупність маркетингових заходів та діяльності з продажу продукції» [26]. С. Хрупович і Т. Борисова розумію збут як «діяльність із забезпечення реалізації продукції» [46].

Отже, у визначенні сутності збуту вченими виділяються його розуміння у контексті комплексного, системного та процесного підходу, а також його вузьке й широке розуміння.

У широкому розумінні, збутова операція починається з того моменту як товар покинув виробництво і закінчується, як тільки його буде передано покупцеві. Подібне трактування означає реалізацію вже виробленої продукції, а точніше сам процес реалізації з метою перетворення товару в грошовий еквівалент і задоволення потреб покупців.

Що ж стосується вузького розуміння розглянутого терміну, то збут є тільки останньою фазою руху товару, а саме – передачею товару від продавця покупцеві. Однак, у такому випадку покупцем може бути не тільки кінцевий

споживач, але й споживач, що купує товар з метою його подальшого перепродажу.

Таким чином, збут є комплексом всіх заходів, які здійснюються після виробництва продукту чи послуги й завершується його продажем. Систематизуючи підходи вчених до визначення терміну «збутова діяльність», його слід розуміти як систему, яка забезпечує доставку товарів (послуг) до місць продажу у точно визначений час із високим рівнем обслуговування покупців.

До основних завдань збутової діяльності слід віднести наступні: оптимальне завантаження виробничих потужностей замовленнями споживачів; «збільшення ринкової частки підприємства; ефективне використання збутового апарату підприємства; вибір раціональних каналів розподілу; мінімізація сукупних витрат в господарському циклі товару, враховуючи витрати з післяпродажного обслуговування і сервісу; раціональна поведінка на ринку з урахуванням нестійкої кон'юнктури» [10]; формування маркетингових цілей із метою ефективного управління поточними процесами.

В даному випадку призначення збутової політики полягає в забезпеченні на рівні підприємства належного рівня планування, організації, управління і контролю процесів переміщення послуг, інформації тощо.

До основних функцій збуту також відносять:

- 1) управління товарними запасами і послугами;
- 2) отримання і ефективної обробки замовлень;
- 3) визначення каналів збуту;
- 4) організація раціонального збуту;
- 5) управлінні доставкою і контролем за їх виконанням;
- 6) стимулювання збуту.
- 7) інформаційне, ресурсне й технічне забезпечення збуту товарів.

Незважаючи на те, що збут є фінальною стадією господарської діяльності, в умовах ринку планування збутової діяльності повинно йти перед стадією виробництва. В основі планування лежить вивчення ринкової кон'юнктури та

можливостей підприємства виробляти продукцію (надавати послуги), яка згодом буде користуватися попитом, а також формування плану постачання і виробництва на основі складеного раніше плану продажів. Від збуту продукції на підприємстві залежать показники величини доходів, прибутку, рівня рентабельності, а також матеріально-технічного забезпечення.

У загальному сенсі система збуту підприємства складається з основних елементів, представлених на рис 1.1.

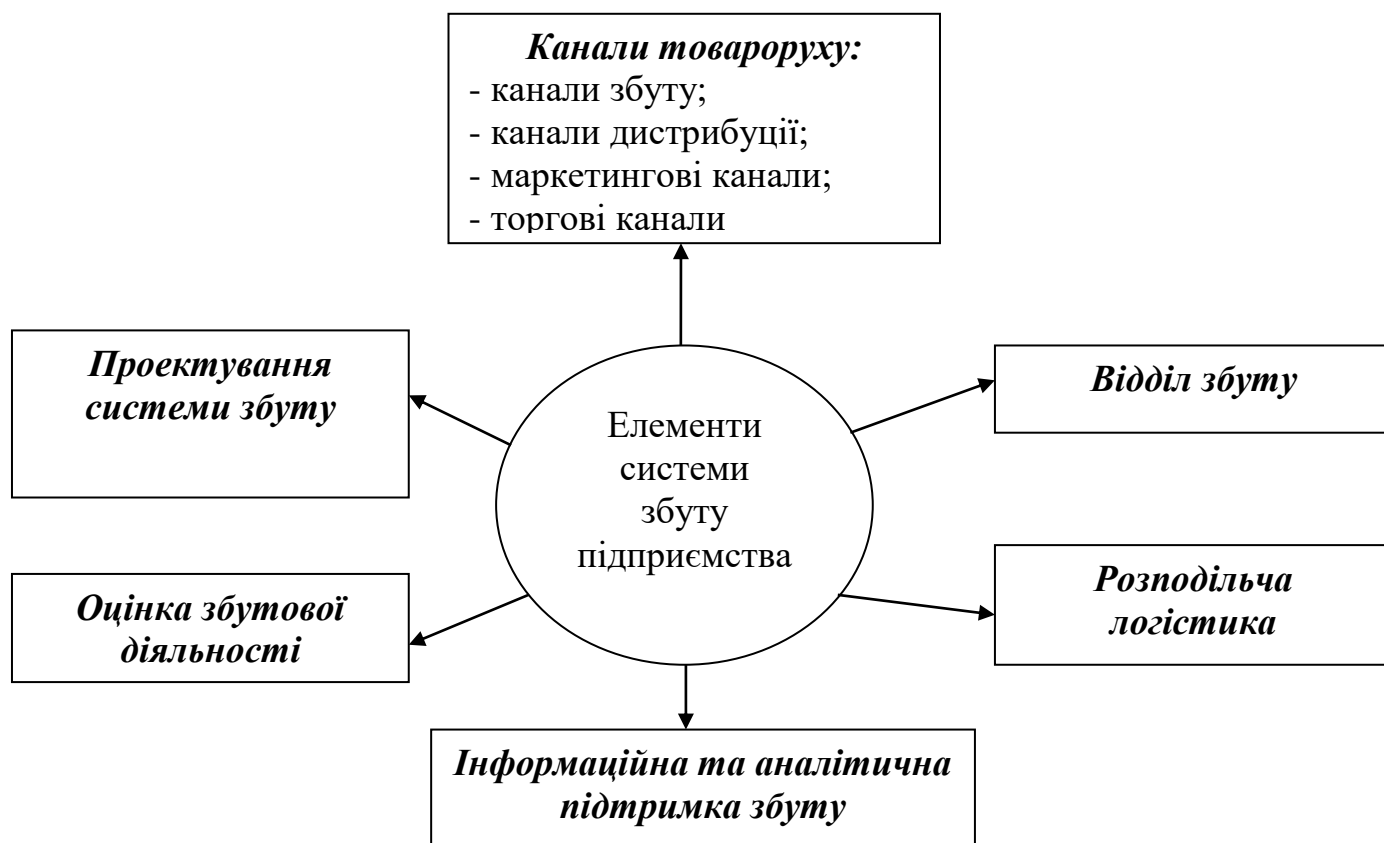


Рис. 1.1. Елементи системи збуту

Складено на основі [2, 47]

Структура системи збуту охоплює відділи продажів, які активно просувають продукцію серед потенційних та існуючих клієнтів. Вона також включає регіональні структури збуту та керівництво на різних рівнях. Завданням цих органів є планування, управління і координація всієї діяльності збуту, а також взаємодія з клієнтами, включаючи учасників каналів збуту.

Підсистема проектування збуту відповідає за розробку та пошук каналів збуту та їх учасників, а також за стратегічне планування продажів та створення

ефективної структури збуту.

Оцінка збутової діяльності передбачає аналіз та оцінку всіх аспектів, пов'язаних зі збутом товарів / послуг. Даний процес включає в себе ряд ключових етапів та аспектів:

- аналіз ринку - визначення основних характеристик ринку, таких як розмір, динаміка, конкуренція, потреби споживачів тощо;
- сегментація та таргетування - визначення цільових аудиторій та розподіл ринку на сегменти для більш ефективного спрямування маркетингових зусиль;
- маркетингові стратегії – оцінка стратегій збуту, включаючи ціноутворення, рекламу, збутові канали, просування товарів чи послуг;
- прогнозування продажів - оцінка очікуваних обсягів продажів на основі попиту, кон'юнктури ринку та інших чинників;
- моніторинг й відстеження продажів - систематичне спостереження за продажами, включаючи вимірювання ефективності маркетингових кампаній та аналіз ключових показників результативності;
- взаємодія зі клієнтами - оцінка якості обслуговування клієнтів, зворотній зв'язок та реакція на вимоги споживачів;
- аналіз прибутковості - визначення витрат та доходів для оцінки прибутковості збутової діяльності.

Оцінка збутової діяльності допомагає компаніям розуміти ефективність їх стратегій збуту та виявляти можливості для покращення.

Інформаційна та аналітична підтримка збуту передбачає організацію інформаційних потоків збутової і закупівельної діяльності, керівництва організацією, а також між учасниками збуту. Дані, що надаються цим елементом збутової системи повинні бути повними, достовірними і оперативними. Успіх вищезгаданої підсистеми залежить від рівня кваліфікації персоналу та організації бізнес-процесів.

До завдань розподільчої логістики входять раціональність товарних запасів і доставка для клієнтів замовленої продукції в найкоротші терміни із мінімальними витратами.

Вивчивши усі вищезгадані елементи, можна сказати, що всі підсистеми збуту функціонально пов'язані між собою в єдину систему і дозволяють успішно і ефективно вирішувати поставлені перед організацією завдання.

Чинники, що впливають на збут продукції наведені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Чинники, що впливають на збут продукції [32, с. 180]

Також виділяють:

- 1) особливості виробника (цілі, ресурси, фінансові можливості);
- 2) особливості товару (послуги);
- 3) параметри ринку;
- 4) особливості посередників;
- 5) особливості споживачів.

Таким чином, поки виробникам доводиться функціонувати в непостійному середовищі з високим рівнем конкуренції, роль сфери збуту і необхідність якісного управління нею неухильно зростатиме.

1.2 Класифікація збутової діяльності та основних концепцій управління збутом

Сучасна система управління збутом підприємства, передусім, орієнтована на задоволення запитів кінцевого споживача, що ідентифікує її з маркетинговою, виробничою та логістичною діяльністю підприємства. Досліджуючи споживчі запити, цільову аудиторію, попит на окремі види товарів, виробничі можливості та потенційні потужності, розвиток збутової мережі та можливості її потенційного розширення за рахунок оптимізації руху різних видів потоків, організація має можливість удосконалити існуючу збутову систему. Проте задля дослідження збутових процесів для підприємства необхідно звернутися до класифікації збуту.

В даний час існує багато класифікацій збутової діяльності: всі побудовані за певною закономірністю, а саме на підставі конкретної класифікаційної ознаки. Розглядаючи систему збуту будь-якої організації виділяють кілька класифікаційних ознак [2, 47] – розглянемо кожен із них окремо.

Однією із основних ознак є наявність посередників у збутовій системі організації. З огляду на це, розрізняють прямий і опосередкований збут. Прямий збут передбачає здійснення виробником комплексу завдань із

дистрибуції свого товару. Тобто процеси продажу відбуваються без участі різних контрагентів у збутовій системі, а продукція надходить безпосередньо до споживача. Непрямі канали збуту припускають наявність одного чи кількох посередників в процесі товароруху від виробників до споживачів. Спираючись на основні показники, що характеризують продукт і очікувані результати збутової діяльності, організація обирає ту чи іншу схему руху товару для реалізації. На практиці використовуються також методи комбінованого збуту, що поєднує різні канали розподілу. Даний метод визначається високою варіативністю товарної продукції та збутовою політикою організації.

В залежності від кількості посередників у логістичному ланцюзі виділяють ще одну класифікацію:

1. Інтенсивний збут - форма збутової діяльності, що передбачає наявність великої кількості посередників та дистриб'юторів продукції. Основною метою є розширення обсягів збуту.

2. Селективний збут – обмеження числа посередників у процесі продаж. Використовується для складних номенклатурних позицій.

3. Ексклюзивний збут – обмеження кількості посередників під час реалізації унікальних товарних позицій певній території.

Вибір методу збуту згідно з цією класифікацією обумовлений характером товару, що реалізується компанією. Крім того, вибір певного методу розподілу продукції дає можливість компанії визначити унікальність власного товару та позначити її для споживачів.

Наступною класифікаційною ознакою збутової діяльності є взаємини між посередниками (учасниками логістичного ланцюга). Ця класифікація базується на рівнях інтеграції виробника, постачальників та дистриб'юторів.

1. Традиційна система збуту – кожен із учасників логістичного ланцюга виступає незалежно від інших. Основне завдання кожного з них полягає у максимізації фінансового прибутку безпосередньо на своїй ділянці.

2. Вертикально-інтегрована система збуту – передбачає інтегровану схему "Виробник-Постачальник-Дистриб'ютор", де збутові процеси

розглядаються як єдиний механізм. Ця схема орієнтована на оптимізацію всього логістичного ланцюга із метою одержання максимального прибутку.

3. Горизонтально-інтегрована система збуту – обумовлена створенням стратегічних партнерств між учасниками збутової ланцюга рівня для отримання комерційної вигоди.

Вибір збутової системи конкретної організації з цієї класифікації виходить з можливостей самої організації та якісних особливостей товарних позицій [23].

Ще однією класифікаційною ознакою є особливість товару. Ця категорія більше пов'язана з маркетинговою привабливістю товару та можливістю його реалізації. Розрізняють націлений та ненацілений збут.

1. Націлений збут - передбачає реалізацію маркетингових заходів та формування поставок певному сегменту споживачів. До цієї категорії можна віднести унікальні товарні позиції, і навіть продукцію, орієнтовану конкретних споживачів (приклад: автозапчастини).

2. Ненацілений збут – реалізація продукції здійснюється за принципом максимізації збуту, отже, маркетингові заходи спрямовані попри всі групи споживачів. До цієї категорії можна віднести товарні позиції масового споживання (приклад: продуктові ринки).

На основі представленої інформації було сформовано таблицю 1.1, що відображає класифікацію збутової діяльності.

Як вище відзначалось, збутові процеси зачіпають різні функціональні галузі менеджменту, логістику, маркетинг, виробництво, фінанси тощо. Говорячи про розвиток збутової діяльності підприємства, слід звернути увагу на використання різних концепцій управління, визначаючи їх як систему поглядів на бізнес-процеси збуту.

Необхідно відзначити, що управління збутом продукції / послуг можна поділити на 3 різні області [14]:

1. Виробнича складова
2. Маркетингова складова

3. Логістична складова

Таблиця 1.1

Класифікація збутової діяльності

Класифікаційна ознака	Вид збуту	Характеристика
Наявність посередника	Прямий збут	Збут безпосередньо споживачам
	Непрямий збут	Збут через одного чи кількох посередників (дистриб'юторів)
	Комбінований збут	Збут через прямі та непрямі збутові канали
Кількість посередників	Інтенсивний збут	Передбачає наявність великої кількості посередників для максимізації обсягів реалізованої продукції
	Селективний збут	Обмеження кількості посередників зі збільшенням рівня контролю збутової діяльності
	Ексклюзивний збут	Обмежена кількість посередників на певній географічній території за унікальними особливостями товару
Взаємини між посередниками	Традиційний збут	Посередники є незалежними учасниками економічних відносин
	Вертикальний збут	Збутова діяльність характеризується інтеграцією логістичного ланцюга
	Горизонтальний збут	Укладання партнерських відносин у межах однієї ділянки ланцюга для отримання позитивного економічного ефекту
Особливості товару	Націлений збут	Реалізація товару конкретній групі споживачів
	Ненацілений збут	Масова реалізація товарів широкого вжитку незалежно від сегмента споживачів

За підсумками даних областей виділяють різні концепції управління збутом готової продукції. Концепції управління збутом та його вибір відіграють найважливішу роль в процесі управління підприємством загалом. Кожна із них відрізняється унікальністю безпосередньої цілі, завданнями та інструментами, за допомогою яких досягається позитивний ефект від застосування концепції. Вибір конкретних функціональних областей обумовлений їх найбільшою участю в розвитку збутової діяльності. Фінансовий інструментарій більшою мірою є оцінною характеристикою реалізації тієї чи іншої функціональної

концепції управління, оскільки дозволяє оцінити раціональність застосування конкретних методів та засобів для вдосконалення збутової системи в цілому. Застосування різних концепцій управління збутом та інтеграція даних концепцій застосовні для кожної організації, що володіє навіть специфічними властивостями або унікальним виробництвом.

Виходячи із існуючої бізнес-стратегії, компанія може варіюватись в застосуванні даних теоретичних постулатів та бути орієнтованою на певну концепцію у залежності від ситуації внутрішнього чи зовнішнього середовища. Враховуючи нерозривний зв'язок між усіма аспектами господарської діяльності підприємства, дані теоретичні аспекти також є застосовними для формування стратегії збуту готової продукції.

При цьому, використовуючи інтеграцію вище перерахованих концепцій, компанія матиме можливість контролювати й своєчасно координувати діяльність окремих складових логістичної системи, яка, в свою чергу, визначатиме процес управління збутом.

Концепції управління збутом продукції / послуг в залежності від орієнтації на конкретну функціональну галузь, і навіть визначення генеральної мети концепції, основного інструментарію та характеристики наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні концепції управління збутом продукції /послуг

Назва концепції	Основна мета	Основний інструментарій	Область діяльності
Вдосконалення виробництва	Максимізація прибутку	Собівартість, продуктивність	Виробництво
Вдосконалення товару	Вдосконалення споживчих властивостей товару	Товарна політика	Виробництво
Інтенсифікація комерційних зусиль	Продаж існуючих товарів	Просування товарів	Виробництво
Традиційний маркетинг	Задоволення потреб цільової аудиторії	Потреби цільової аудиторії	Маркетинг

Назва концепції	Основна мета	Основний інструментарій	Область діяльності
Соціально-етичний маркетинг	Задоволення потреб цільової аудиторії за умови збереження всіх видів ресурсів	Громадська думка	Маркетинг
Маркетинг взаємодії	Задоволення потреб споживачів, партнерів та держави за умови їхньої безпосередньої взаємодії	Соціальні та економічні відносини	Маркетинг
Логістика завантаження	Задоволення потреб усіх учасників господарських відносин шляхом оптимального завантаження виробничих потужностей	Управління фінансовими, матеріальними та інформаційними потоками	Логістика
Логістика раціоналізації	Задоволення потреб учасників відносин шляхом вибору раціональних каналів розподілу руху товару	Управління фінансовими, матеріальними та інформаційними потоками	Логістика

Аналізуючи інформацію, подану у таблиці 1.2, кожна із представлених концепцій спрямовано на ту чи іншу сферу діяльності підприємства. Характеризуючи процеси управління збутом продукції / послуг підприємства, слід відзначити домінуючий вплив логістики формування збутових методів.

1.3. Основні засади управління збутовою діяльністю підприємства

Управління збутовою діяльністю підприємства полягає в ефективному керуванні усіма аспектами, пов'язаними із реалізацією товарів / послуг. Сутність управління збутом включає в себе кілька ключових аспектів, а саме:

1) Стратегічне планування. Передбачає визначення цілей та стратегій збуту, які відповідають загальній стратегії підприємства. Це включає вибір цільових ринків, сегментів аудиторії, розробку ціноутворення, та інші стратегічні аспекти.

2) Маркетингова діяльність. Передбачає розробку й реалізацію маркетингових стратегій підприємства для привертання уваги клієнтів, підтримки бренду, створення попиту на товар / послугу.

3) Управління продажами. Передбачає ефективний контроль над процесом продажів, включаючи обслуговування клієнтів, ведення переговорів, управління продажами та укладання угод.

4) Збутова стратегія й канали збуту. Передбачає визначення оптимальної системи збуту, включаючи вибір каналів розповсюдження продукції та співпрацю з посередниками.

5) Аналіз й вимірювання результатів. Передбачає систематичний аналіз ефективності збутових стратегій, вимірювання ключових показників продажів, адаптацію стратегій відповідно до отриманих даних.

б) Взаємодія із клієнтами й їх обслуговування. передбачає забезпечення задоволеності клієнтів, вирішення їх питань й потреб, побудову довгострокових відносин.

Управління збутовою діяльністю підприємства спрямовано на досягнення оптимального співвідношення між вартістю та якістю продукції, задоволення потреб клієнтів і максимізацію прибутковості підприємства.

Під сучасним управлінням збутовою діяльністю слід розуміти систему економічних відносин, які формуються в процесі виробництва й реалізації продукції / послуг. Це включає створення ефективних каналів розподілу, організацію раціональної системи товароруку й комунікацій, ефективне управління персоналом, а також планування, організацію, контроль й аналіз збутової діяльності підприємства. Головною метою управління збутом є задоволення потреб покупців й досягнення прибутковості. Стратегія управління збутом повинна спрямовуватися на здобуття й утримання більшої частки ринку, а також одержання переваги перед конкурентами.

До основних напрямів управління збутовою діяльністю належать канали збуту, асортимент та ціна продукції (послуг) підприємства, просування товару, обслуговування споживачів та персонал (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Основні напрями управління збутовою діяльністю [6]

Управління збутовою діяльністю підприємства повинно вирішувати наступні завдання: «визначати цілі збуту в залежності від основної мети діяльності підприємства; ставити завдання, планувати, прогнозувати, розробляти стратегію і тактику для досягнення найкращого результату; організувати і координувати збутову діяльність підприємства з урахуванням реалізації оптимізаційних задач; контролювати і оцінювати отримані результати; організувати ефективне інформаційне та управлінське забезпечення системи збуту» [41, с. 113].

Управління збутом охоплює організацію ефективного руху товарів, системи комунікацій й управління персоналом. Це вимагає постійної оцінки й аналізу процесів продажу, визначення й класифікації слабких сторін для їх послідовного удосконалення.

Будь-яке управління певним видом діяльності підприємства має свою структуру і етапи, дотримуючись яких можна добитися головної мети існування організації.

Аналізуючи етапи управління збутовою діяльністю підприємства можна виділити наступну послідовність дій:

1. Визначаються цілі збуту.
2. Аналізуються основні чинники внутрішнього й зовнішнього середовища.
3. Приймається рішення щодо каналів збуту та їх структури.
4. Обирається стратегія збуту.
5. Здійснюється відбір посередників та учасників каналу збуту.
6. Відбувається пошук шляхів здійснення успішної співпраці між учасниками кожного каналу розподілу.
7. Розробляються технології контролю збутової діяльності.

Проаналізуємо коротко дані етапи.

Перший етап. Визначаються цілі збуту.

Підприємство як частина ринкової системи ставить перед собою конкретні цілі. Цілями здійснення збуту можуть виступати:

- розширення обсягу продажів;
- утримання позиції підприємства на ринку;
- прибутковість;
- розвиток стабільності підприємства.

На другому етапі аналізуються основні чинники внутрішнього й зовнішнього середовища. Рішення підприємства щодо організації збуту товарів знаходяться в сильній залежності від роботи всередині організації, а також від процесів, що відбуваються за її межами у зовнішньому середовищі.

На третьому етапі приймається рішення щодо каналів збуту та їх структури.

Канал збуту представляє собою систему організацій чи окремих осіб, які беруть на себе чи допомагають передати права власності на конкретні товари / послуги від виробника до споживача. Вибір конкретного каналу збуту залежить, насамперед від цілей збуту, планованих економічних показників, стратегії компанії на конкурентному ринку й наявності необхідних ресурсів для збутової діяльності. На практиці використовуються різні канали збуту, які відрізняються за кількістю й типами учасників. Вибір конкретного типу каналу

збуту визначається характером товару і маркетинговими стратегіями, що використовуються в конкретній галузі.

Канал збуту характеризується довжиною тобто числом рівнів каналу. Рівнем каналу розподілу є тип посередника, який займається переміщенням товару і передачею його наступного посереднику у напрямку до кінцевого споживача. У свою чергу рівень каналу збуту характеризується шириною - тобто кількістю посередників одного типу на певному рівні.

Існують наступні види каналів збуту:

- прямі;
- непрямі;
- змішані.

Підприємства, що використовують прямий канал збуту характеризують бажання особистого контакту зі споживачем, робота на обмеженому цільовому ринку, контроль за все шляху товару до кінцевого споживача, контроль реалізації.

Що стосується непрямого каналу збуту, то його принциповою відмінністю від прямого каналу є наявність посередника в ланцюзі процесу переміщення товарів від фірми-виробника до споживача. Підприємства, що використовують непрямий канал збуту перекладають чималу частину позавиробничих витрат на своїх контрагентів, тим самим зменшуючи частку ризику. Однак, тим самим вони втрачають контроль над рухом товарів і частиною прибутку. Основні канали збуту наведені на рисунку 1.4.

Четвертий етап. Вибір стратегії збуту.

Для того, щоб виробник зміг прийняти рішення з даного питання, йому необхідно взяти до уваги такі фактори як: охоплення ринку, тип товару і поведінка споживачів щодо обраного типу товару. Тобто, слід визначитися з кількістю посередників в своєму каналі збуту продукції і вибрати відповідну стратегію.

До стратегіям охоплення ринку можна зарахувати:

- інтенсивний збут;

- виборчий збут;
- винятковий збут.

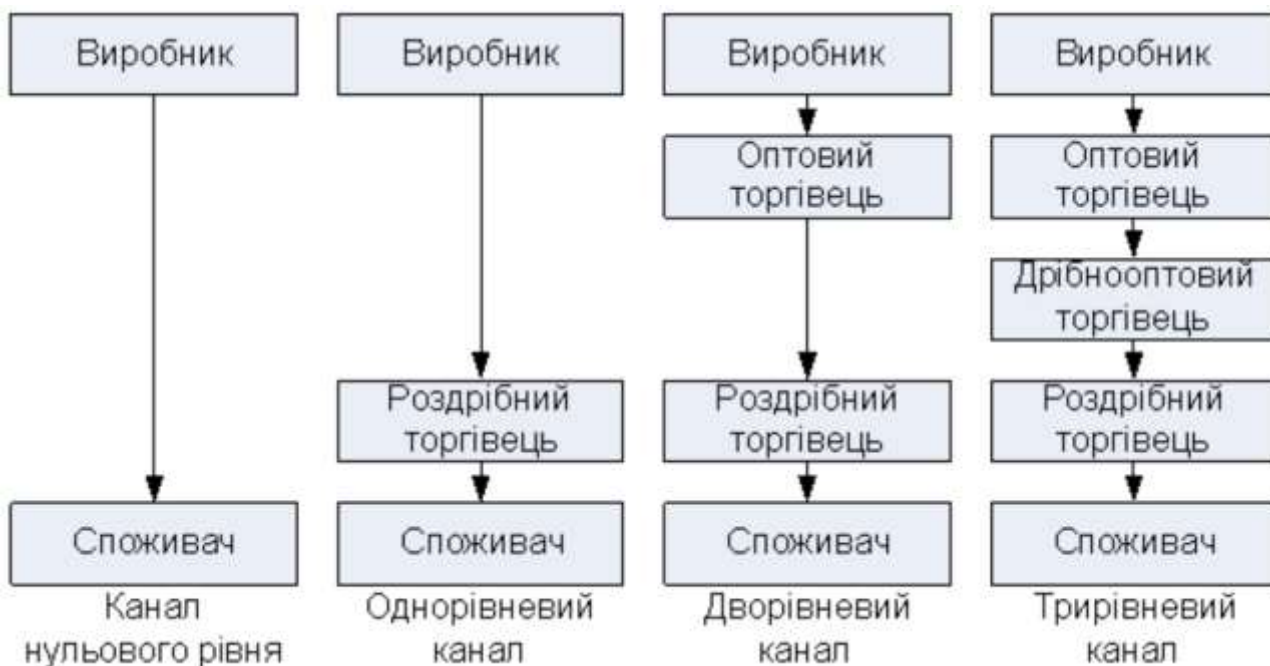


Рис. 1.4. Рівні каналів збуту підприємства [14]

П'ятий етап. Відбір учасників збутового каналу.

Підприємства, починаючи здійснювати збутову діяльність через непрямий канал збуту, завжди акуратно і обережно вибирають своїх посередників. Проявляється це у виставленні до них певних вимог виходячи з охоплення ринку, маневреності посередника і професійних якостей.

Якщо виробник сам виконує частину збутових функцій, то витрати на виробництво зростають і ціна товару відповідно теж. Цього можна уникнути шляхом передачі деяких з цих функцій посередникам.

Шостий етап. Пошук шляхів здійснення успішної співпраці між учасниками кожного каналу розподілу.

Реалізація визначених товарів є спільною сферою інтересів для учасників каналу збуту. Для успішності співпраці цих учасників, а також для отримання найбільшого прибутку необхідним є застосування різних методів стимулювання.

Одним із таких методів є мотивування учасників, за допомогою якого

можна домогтися більшої зацікавленості посередників у збуті товару, а також підняти авторитет в їх очах. Наступним методом досягнення співпраці в каналі збуту є формалізація відносин з метою забезпечення регулярності контактів з посередником. До засобів, що застосовуються в даному методі, входить оформлення договорів і угод; встановлення певного ритму поставок; власний порядок оплати.

Сьомий етап. Розробка технології контролю збутової діяльності.

Будь-яка діяльність, що стосується підприємства, повинна бути контрольованою, насамперед, самим підприємством. Збутова діяльність також не є винятком. Виробникові необхідно контролювати роботу учасників каналу збуту, спрямовуючи її в потрібне для підприємства русло і здійснювати необхідний вплив.

Залежність між рівнем контролю й результатами посередників у збутовому каналі виражається у попередньо узгоджених контрольних цифрах. Періодично порівнюють результати поточної роботи із цими контрольними цифрами, виявляють відхилення і приймають відповідні заходи.

Отже, можна зробити висновок, що ефективний збут є ключовою метою для комерційного підприємства. Сучасні підприємства повинні розуміти необхідність зміни управлінського акценту із виробництва на збут для ефективної економічної діяльності. Стратегія підприємства, що базується на управлінні збутом, відрізняється гнучкістю, оперативністю, чутливістю до ринкових змін, постійною оптимізацією асортименту та ціноутворення, розвитком комунікацій, пошуком ефективних методів просування товарів й високою мірою економічної та соціальної відповідальності.

Висновки до розділу 1

1. Проаналізовано основні поняття, завдання та функції збутової діяльності. Відзначено, що збут і збутова діяльність є предметом дослідження науковців впродовж досить тривалого часу, що зумовило існування різних

підходів до трактування даних понять. Дано їх характеристику і показано, що у визначенні сутності збуту вченими виділяються його розуміння у контексті комплексного, системного та процесного підходу, а також його вузьке й широке розуміння.

Визначено основні функції збуту. Уточнено та охарактеризовано елементи системи збуту. Визначено ключові етапи та аспекти оцінки збутової діяльності. Визначено основні чинники, що впливають на збут продукції.

2. Проведено класифікацію збутової діяльності й основних концепцій управління збутом. Відзначено, що сучасна система управління збутом підприємства, передусім, орієнтована на задоволення запитів кінцевого споживача, що ідентифікує її з маркетинговою, виробничою та логістичною діяльністю підприємства. Відзначено існування багатьох класифікацій збутової діяльності і систематизовано їх. Виділено основні концепції управління збутом продукції / послуг.

3. Визначено основні засади управління збутовою діяльністю підприємства. Відзначено, що управління збутовою діяльністю підприємства полягає в ефективному керуванні усіма аспектами, пов'язаними із реалізацією товарів / послуг. Визначено і охарактеризовано ключові аспекти, що включає в себе сутність управління збутом. Відзначено, що до основних напрямів управління збутовою діяльністю належать канали збуту, асортимент та ціна продукції (послуг) підприємства, просування товару, обслуговування споживачів та персонал.

Аналізу етапів управління збутовою діяльністю підприємства дозволив виділити послідовність дій їх реалізації. Коротко охарактеризовано дані етапи. Визначено основні види каналів збуту та його стратегії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПП «РОСТІМЕКС»

2.1. Загальна характеристика ПП «Ростімекс»

Приватне підприємство «Ростімекс» відоме своєю успішною діяльністю на регіональному ринку хлібобулочної продукції. Засноване у 1996 році підприємство відзначається стабільним керівництвом, оскільки його засновник Ростислав Кукурудз є постійним директором компанії.

ПП «Ростімекс» є юридичною особою відповідно до чинного законодавства України.

Юридична адреса підприємства - Україна, 76008, Івано-Франківська область, місто Івано-Франківськ, вулиця Тролейбусна, будинок 1, водночас є і поштовою.

Основним видом діяльності ПП «Ростімекс» є:

- «46.90 Неспеціалізована оптова торгівля» [40].

Іншими видами діяльності ПП «Ростімекс» є:

- «46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами» [40];

- «46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами» [40];

- «46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами» [40];

- «46.34 Оптова торгівля напоями» [40];

- «46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами

- «46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами

- «46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

- «46.62 Оптова торгівля верстатами

82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.

46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами» [40];

- «47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет» [40];

- «47.99 Інші види роздрібною торгівлі поза магазинами» [40];

- «56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування» [40];

- «56.30 Обслуговування напоями» [40];

- «68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна» [40];

- «73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки» [40].

Головні напрямки діяльності ПП «Ростілекс» включають:

Виробництво хлібобулочних і кондитерських виробів: Підприємство виготовляє різноманітні хлібобулочні та кондитерські вироби. Це може включати хліб, булки, пиріжки, печиво та інші хлібобулочні та кондитерські смаколики.

Комплексне обслуговування інших хлібопекарських і кондитерських підприємств: ПП «Ростілекс» надає іншим підприємствам сировину та технологічну підтримку, щоб допомогти їм виробляти продукцію.

Оптова / роздрібна торгівля та збутова діяльність: Підприємство займається оптовою і роздрібною торгівлею хлібобулочною і кондитерською продукцією, а також виконує функції посередника у справах торгівлі.

Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах: Крім оптової та роздрібною торгівлі, підприємство продає свою продукцію через різні неспеціалізовані магазини, із акцентом на продовольчому асортименті.

Послуги громадського харчування: ПП «Ростілекс» також надає послуги громадського харчування, що означає, що вони можуть обслуговувати клієнтів у закладах, де подають їжу.

Діяльність підприємства розпочалася з торгівлі, однак вже у перші роки було визначено, що розвиток ПП «Ростімекс» буде відбуватись у напрямку виробництва хліба та хлібобулочних виробів, враховуючи як давні українські традиції, так і сучасні технології хлібопекарства. Це свідчить про гнучкість та адаптивність компанії до ринкових потреб і смакових уподобань споживачів.

В даний час ПП «Ростімекс», виробляючи продукцію під торговою маркою «Пекарський центр» (рис. 2.1), розширює асортимент хлібобулочних виробів, включаючи оригінальні сорти хліба, що захищені патентами. Ця компанія з Прикарпаття отримала визнання завдяки великому попиту на свою продукцію та заслуженим нагородам.



Рис. 2.1. Торгова марка «Пекарський центр»

Місія підприємства полягає в задоволенні потреб населення міста та регіону, надаючи їм високоякісні та екологічно чисті хлібобулочні продукти харчування.

Основна мета компанії - збільшення чистого прибутку, що стає важливим завданням у зв'язку із зниженням в останньому році обсягу збуту.

Протягом останнього десятиліття ПП «Ростімекс» займало провідне місце серед підприємств галузі за обсягами виробництва. Однак у сучасних умовах конкуренція значно посилилася через відкриття багатьох міні-пекарень у місті та області, які пропонують продукцію за низькими цінами.

У 2010 році підприємство провело глобальну реконструкцію основного виробничого цеху та звело нову будівлю для виробництва та зберігання продукції.

У цеху №1 замінено технологію виробництва хліба пшеничних сортів на класичну, на густих опарах зі встановленням секційних бункерних агрегатів для бродіння опар в новій ділянці цеху. Впроваджені практично п'ятнадцять років цех №1 реконструювався та набув сучасного вигляду, його площу було розширено до 1200 кв.м. Було придбане нове обладнання – механізована лінія (тунельна піч Gostol (Словенія), тістоміс Diosna (Німеччина) і тістоподільне обладнання Glimek (Швеція)), кількість ліній в даний час складає чотири одиниці, і зараз цех є сучасною технологічною будівлею.

Установка лінії №1 – перший великий крок щодо модернізації обладнання ПП «Ростімекс». Лінія складається із:

- спіральних тістомісильних машин VMI (Франція);
- автоматизованої лінії «Gostol» із продуктивністю до 6400 шт./год.: обладнання для розкочування та формування тіста, камери остаточного вистоювання, циклотермічна тунельна піч;
- кулер Technopol (Італія);
- обладнання з автоматизованого нарізування та упаковки продукції GBK 205 Hartmann (Німеччина).

Для виробництва дрібноштучної продукції використовують автоматичні машини Rondo для особливого режиму виготовлення тістової стрічки. Після введення у експлуатацію даного обладнання із виготовлення дрібноштучних булочних виробів, було також встановлено ротаційні печі й тістомісильні машини Koenig, нові шафи із автоматичним регулюванням температури й вологості. Введення у експлуатацію італійських горизонтальних пакувальних машин «Carrera-500», автоматичних вертикально-пакувальних машин компанії Flow-pack дозволило забезпечити 100% упаковку булочних виробів. Також були модернізовані столи для укладання та нарізники.

Також розширено асортимент, зокрема, розробкою і освоєнням хліба пшеничного з висівками і подового хліба. Освоєно виробництво профілактичних сортів хлібобулочної продукції із залізом і

йодовмісними добавками, впроваджено ширший асортимент здоби та цукрового печива.

У 2011 році у зв'язку зі збільшенням попиту на кондитерські вироби була проведена реконструкція цеху №2, закуплено додаткове обладнання MULTICUT компанії Fritsch. На його території організовано виробництво великого асортименту пряників, тістечок, печива та тортів. З 2012 році розпочато виробництво нових сортів хліба, аналогів яких на той проміжок часу не було: «Лемківський», «Селянський» і «Гірський». Придбано швейцарську лінію з виробництва листкових виробів.

У 2013 році запущено новий продукт «булка з висівками», який зараз перебуває в стадії росту. У 2014 році асортиментну лінійку поповнила продукція для здорового харчування. Підприємство активно розвиває новий напрям – це «Хліб для здорового харчування». На прилавках магазинів вже з'явилися такі сорти хліба, які виготовляються на натуральних заквасках та містять вітамінно-мінеральні добавки, а також зернові суміші, які необхідні для організму людини, оскільки до їх складу входять корисні інгредієнти.

Однак, споживач вимагає більшого розширення асортименту хлібобулочної продукції. Підвищення народжуваності в останні роки і приплив населення з інших регіонів внаслідок повномасштабного вторгнення РФ збільшує потребу в продукції компанії. ПП «Ростімекс» змушене оновлювати технологію виробництва, щоб залишатися на ринку і конкурувати з іншими підприємствами, які також намагаються пропонувати усе більш досконалу хлібобулочну продукцію.

Слід зазначити, що із зростанням нововведень зростає і жорсткість державного контролю за якістю вироблених товарів, тобто підприємству необхідно враховувати і нормативну безпеку, і екологічність продукції, що вимагає додаткових капіталовкладень.

У 2019 році ПП «Ростімекс» розпочало співпрацю з іншими компаніями аналізованої галузі у рамках новоствореної «Спілки пекарських центрів» [38].

ПП «Ростімекс» відповідає за дистрибуцію спільного асортименту продукції на території Івано-Франківської та Чернівецької областей.

ПП «Ростімекс» входить до «Спілки пекарських центрів» [38], яка є групою вітчизняних компаній, що спеціалізуються на постачанні «сировини та технологій для підприємств хлібобулочної, кондитерської, ковбасної промисловості та групи HoReCa» [38]. Спілку було засновано у 2007 році 10 провідними підприємствами України, які були одним із лідерів в своїх регіонах.

Всю торгівельну й маркетингову діяльність «Спілки пекарських центрів» [38] підпорядковано основній меті – «бути найкращими партнерами для наших споживачів. За ці декілька років спілка вже стала одним із найбільших імпортерів сировини від виробників та постачальників з Індії, Ірану, В'єтнаму, Туреччини, Індонезії, Китаю та країн Євросоюзу» [38].

Велику увагу компанії приділяють покращенню зв'язків із вітчизняними виробниками, із якими вже сформовано надзвичайно міцні партнерські відносини. Серед інших важливих рис діяльності компаній «Спілки пекарських центрів» [38] «є технологічна підтримка, контроль якості та ціни товару і постійна інформаційна підтримка» [38]

Місія «Спілки пекарських центрів» [38]: «Найвища якість — найкращим виробникам» [38].

Таким чином, компанія розвивається і підтверджує нашу тезу про її гнучкість та адаптивність до ринкових потреб і смакових уподобань споживачів.

Організаційну структуру ПП «Ростімекс» побудована за лінійно-функціональним принципом та відображено на рисунку 2.2.

Управління при лінійно-функціональній структурі управління зберігає принцип єдиноначальності. Це зумовлено тим, що лінійний керівник встановлює черговість у вирішенні комплексу завдань, визначаючи цим головне першочергове завдання.

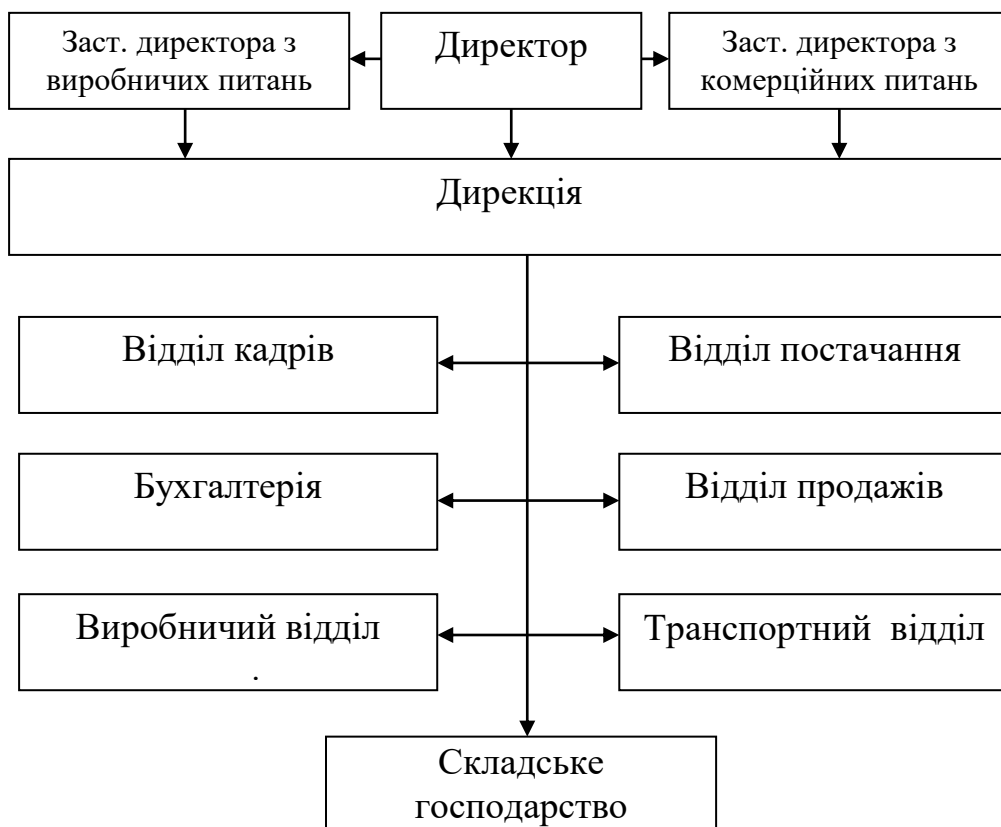


Рис. 2.2. Організаційна структура ПП «Ростімекс»

Ефективність діяльності та конкурентоспроможність ПП «Ростімекс» багато у чому залежать від його трудових ресурсів. Наявність кваліфікованих, відповідальних та виконавчих працівників, які творчо відносяться до справи, визначає успіх господарювання в будь-якій сфері діяльності. Тому ПП «Ростімекс» піклується про кожного працівника, забезпечуючи не лише комфортні умови праці та можливість професійного росту, але і значущий соціальний пакет.

У всіх сферах своєї діяльності компанія прагне забезпечити своїм співробітникам максимально комфортні умови праці. Моніторинг умов праці в компанії здійснюється періодично у відповідності зі схемою контролю за шкідливими чинниками та чинниками небезпеки виробничого середовища ПП «Ростімекс», затвердженої заступником директора з виробничих питань. За результатами моніторингу, у разі виявлення невідповідностей, розробляється план заходів щодо їх усунення. Оцінку економічного становища підприємства

проведемо на основі аналізу її основних фінансово-економічних показників (таблиця 2.1), використовуючи для оцінки дані бухгалтерської звітності ПП «Ростімекс» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників ПП «Ростімекс» за період 2020-2022 років

Показник	2020	2021	2022	Темп зростання		Темп приросту	
				2022/2021	2022/2020	2022/2021	2022/2020
Дохід	25985600	35067000	34142300	-924700	8156700	-2,64%	31,39%
Чистий прибуток	466800	611700	740500	128800	273700	21,06%	58,63%
Активи	17773800	19951800	21491500	1539700	3717700	7,72%	20,92%
Зобов'язання	3492000	4108300	4907500	799200	1415500	19,45%	40,54%
Рентабельність	1,80%	1,74%	2,17%	0,42%	0,37%	24,33%	20,74%

Відповідно до поданих у таблиці 2.1 даних, можемо зробити наступні висновки. Виручка від реалізації продукції за аналізований період демонструє різнонаправлену динаміку. Після зростання у 2021 році, відносно 2020 р., коли показник зріс на 9081400 грн. (або 34,95%), у 2022 р. відбулося незначне зниження на 2,64% або 924700 грн. Однак відносно 2020 року також помітне зростання на 8156700 грн. або 31,39%. Зростання виручки свідчить про прояв інтересу споживачів до хлібобулочної та кондитерської продукції, яку виробляє ПП «Ростімекс», а також інших товарів для кондитерської галузі.

Виручка від товарів зростає повільніше, ніж прибуток від продукції, що свідчить про відносне зниження собівартості продукції.

На тлі зростання виручки по відношенню до собівартості, спостерігається суттєве відносне зростання чистого прибутку - у 2022 році він зріс на 21,06 % відносно 2021 року і на 58,63% відносно 2020 року. Однак, в абсолютних цифрах це зростання склало у 2022 всього 128800 грн. відносно 2021 року і 273700 грн. відносно 2020 року. Таку ситуацію щодо співвідношення доходу і чистого прибутку найкраще продемонструвати наочно, як показано на

рисунку 2.3.

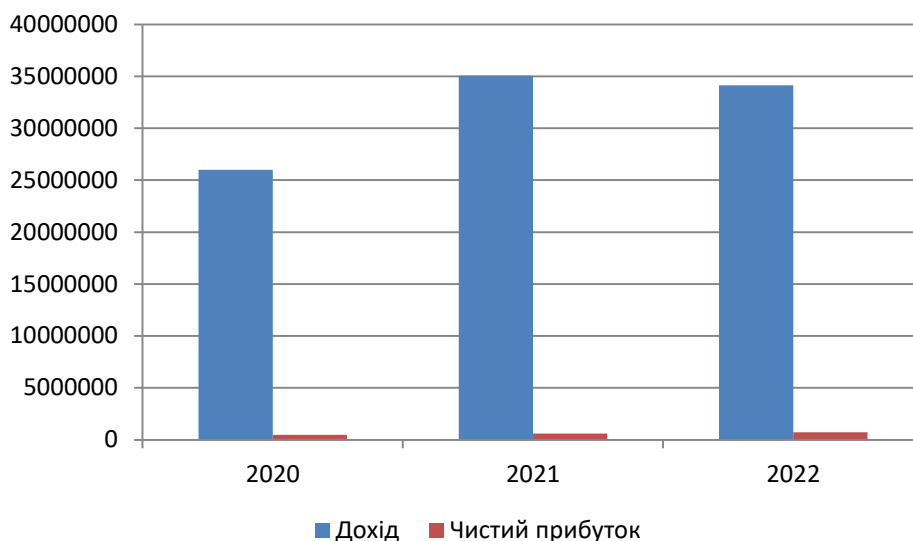


Рис. 2.3. Динаміка доходу і чистого прибутку ПП «Ростімекс» у 2020-2022 рр.

Найважливішим показником у діяльності будь-якої організації є показник рентабельності, що демонструє рівень прибутковості підприємства. За аналізований період показники рентабельності мають динаміку зростання (рисунок 2.4), однак, унаслідок незначних обсягів чистого прибутку значення показників рентабельності також є невеликими.

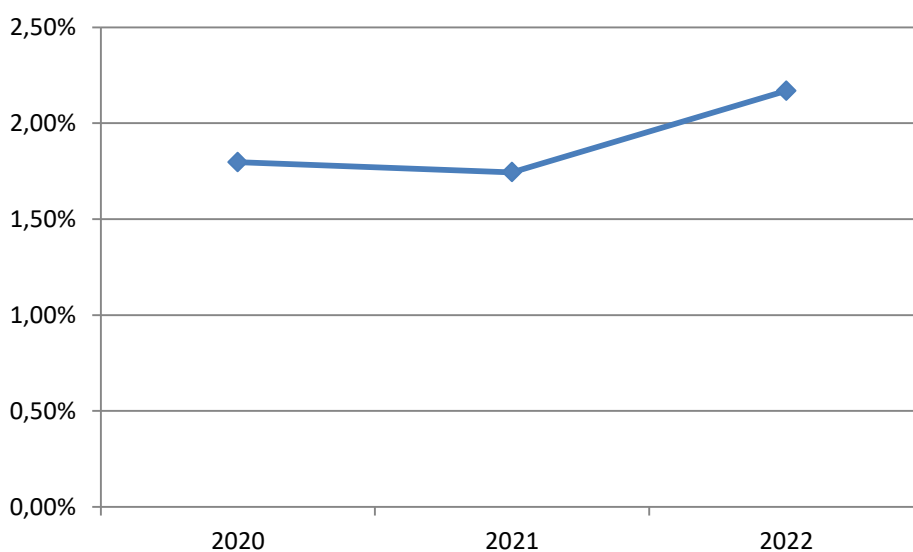


Рис. 2.4. Динаміка показників рентабельності ПП «Ростімекс» за 2020-2022 рр., %

Таким чином, можна зробити висновок, що ПП «Ростімекс» веде рентабельну діяльність, нарощуючи обсяг виручки та чистого прибутку прибутку, що позитивно характеризує динаміку її розвитку. Водночас, значення чистого прибутку та показники рентабельності є недостатніми для сучасних компаній. Позитивне та динамічне зростання фінансового результату аналізованої організації свідчить про грамотне управління в галузі товарно-цінової політики організації, і свідчить про підвищення ділової активності компанії.

2.2. Аналіз маркетингової діяльності ПП «Ростімекс»

Проведемо аналіз основних складових маркетингової діяльності ПП «Ростімекс». Конкурентоспроможність даного підприємства забезпечується: широким асортиментом вироблених хлібобулочних та кондитерських виробів, широким ціновим діапазоном та гарною репутацією серед покупців.

Фінансові результати ПП «Ростімекс» суттєво залежить від асортименту реалізованої продукції. Структура асортименту ПП «Ростімекс» визначається як співвідношення часток різних позицій у валовому обсязі виробництва компанії.

Структура асортименту є одним із критеріїв, який визначається його якісною та кількісною характеристикою. Аналіз даної структури в фізичному та грошовому вираженні допомагає визначити, наскільки оптимальним є розглядуваний асортимент.

Зміна структури реалізації має значний вплив на всі економічні показники, такі як обсяги продажів в грошовій оцінці, вартість матеріалів, собівартість, прибуток та рентабельність. Наприклад, збільшення частки дороговартісної продукції призводить до зростання обсягу реалізації у грошовому вираженні і прибутку. І, навпаки, збільшення частки менш рентабельних товарів може призвести до зменшення загальної суми чистого прибутку.

У поточний період ПП «Ростімекс» спеціалізується на оптово-роздрібному продажу хлібобулочної та кондитерської продукції, а також сировини й технологій для компаній в даній галузі, враховуючи побажання споживачів та постійно оновлюючи асортимент.

Товарний асортимент компанії, що включає хлібобулочні та кондитерські вироби, характеризується широтою (кількістю асортиментних груп), глибиною (кількістю позицій у групі) та насиченістю (кількістю позицій у всіх групах). Аналіз асортименту та його структури наведений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз складу та структури асортименту реалізованих товарів ПП «Ростімекс» у 2017-2019 роках.

Назва	Товарна група	2020 р.	Частка, %	2021 р.	Частка, %	2022 р.	Частка, %	Відхилення 2022/2020	
								грн.	%
Хлібобулочні вироби	Хліб	5275077	35%	7069507	36%	6333397	35,00%	1058320	20,06%
	Булки	2712897	18%	3731129	19%	3619084	20,00%	906187	33,40%
	Батони	2260747	15%	2945628	15%	2895267	16,00%	634520	28,07%
	Інше	4822927	32%	5891256	30%	5247672	29,00%	424744	8,81%
	Разом	15071648	100%	19637520	100%	18095419	100,00%	3023771	20,06%
Кондитерські вироби	Торти	4391566	65%	5873723	67%	5947589	67,00%	1556022	35,43%
	Печиво	1216126	18%	1490348	17%	1509090	17,00%	292964	24,09%
	Кекси	405375	6%	526005	6%	621390	7,00%	216015	53,29%
	Круасани	337813	5%	438338	5%	355080	4,00%	17267	5,11%
	Інше	405375	6%	438338	5%	443850	5,00%	38475	9,49%
Разом	6756256	100%	8766750	100%	8876998	100,00%	2120742	31,39%	
Сировина й технології для галузі	Наповнювачі	457347	11%	866155	13%	1003784	14,00%	546437	119,48%
	Шоколад	374193	9%	666273	10%	860386	12,00%	486193	129,93%
	Консервація	332616	8%	599646	9%	645289	9,00%	312674	94,00%
	Сири	291039	7%	466391	7%	645289	9,00%	354251	121,72%
	Інше	2702502	65%	4064265	61%	4015134	56,00%	1312632	48,57%
Разом	4157696	100%	6662730	100%	7169883	100,00%	3012187	72,45%	
Разом		25985600		35067000		34142300		8156700	31,39%

Аналізуючи дані таблиці 2.2, можна відзначити збільшення товарного асортименту за всіма представленими групами продукції. Загальне зростання у 2022 р. щодо 2020 р. склало 31,9 %. У 2019 р. в асортимент ПП «Ростімекс» впроваджено групу товарів «сировини та технологій для підприємств хлібобулочної, кондитерської, ковбасної промисловості та групи NoReCa» [38] у рамках співпраці із «Спілкою пекарських центрів» [38], які представлені

понад 500 номенклатурними позиціями. До даної групи товарів належать наповнювачі, шоколад, консервація, сиси, ковбасні вироби тощо [38].

На рисунку 2.5 наочно представлено структуру товарного асортименту ПП «Ростімекс» за 2020-2022 роки.

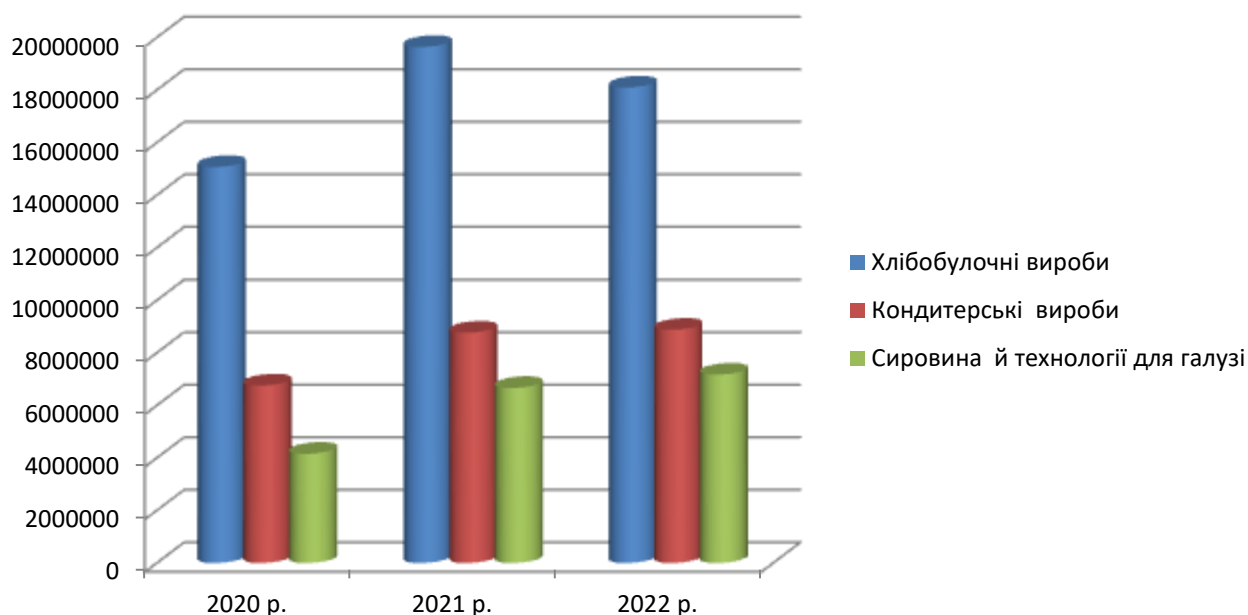


Рис. 2.5. Структура товарного асортименту ПП «Ростімекс» у 2020-2022 рр.

Протягом усього аналізованого періоду, основну частку в асортименті займають хлібобулочні вироби, однак, їх частка скоротилась із 58 % до 53 %. В даній групі найбільшою була і залишається частка хліба 35%.

Друге місце подовжує утримувати група «кондитерські вироби», її частка залишалась більш-менш стабільною (окрім, 2021 року) і складає у 2022 році 26%.

А от частка нової товарної групи «сировина й технології для галузі» у всьому періоді і склала у 2022 році 21%, що на 5% більше, аніж у 2020 році. Тобто всього за два роки частка групи зросла більше ніж на 30%.

Зниження часток хлібобулочних і кондитерських виробів у загальному асортименті пропонованої продукції відбулося тільки через введення нової

товарної групи «сировина й технології для галузі», однак, у абсолютному вимірі обидві згадані групи зросли і складають і надалі основні частки.

Головний принцип формування збалансованого асортименту полягає у тому, щоб структура асортименту сприяла досягненню максимальної загальної рентабельності. Таким чином, важливо прагнути до підвищення рентабельності для кожного виду продукції.

Асортимент ПП «Ростімекс» не обмежується лише класичними та відомими споживачам продуктами; також включаються кондитерські новинки, розроблені власним технологічним відділом. ПП «Ростімекс» пропонує послугу з виробництва кондитерських виробів на індивідуальні замовлення покупців.

Товарну політику ПП «Ростімекс», орієнтовано на вивчення заходів підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції, створення нових хлібобулочних та кондитерських виробів, розширення асортименту, подовження життєвого циклу товару.

Приймаючи рішення про широту, глибину, насиченість та гармонійність товарного асортименту, необхідно постійно проводити оцінку його ефективності. На основі результатів такого аналізу необхідно приймати рішення в галузі оновлення асортименту, виведення товарних позицій, які мають низький купівельний попит.

Життєвий цикл багатьох товарних груп вироблених хлібобулочних та кондитерських виробів ПП «Ростімекс» перебуває в стадії зростання – стадія визнання товару споживачем, що характеризується збільшенням обсягу продажу та зростанням прибутку компанії

Також проаналізуємо цінову політику ПП «Ростімекс». Її цілі – збереження бізнесу та досягнення максимального прибутку.

Попит на продукцію зазвичай визначає максимальну ціну, яку ПП «Ростімекс» може запросити за пропоновану продукцію власного виробництва. Мінімальна вартість визначається витратами виробництва хлібобулочних та кондитерських виробів. Аналізоване підприємство прагне призначити на пропоновану продукцію таку ціну, щоб вона повністю покривала усі витрати на

її виробництво, розподіл і збут, включаючи справедливу норму прибутку за докладені зусилля й ризик.

ПП «Ростімекс» має декілька категорій цін в межах груп товарного асортименту та залежно від категорії покупця. Наприклад, вартість 1 кг торта варіюється від 150 грн. до 350 грн. Нижня ціна призначається на торти із найдешевшими начинками (фруктова, ягідна тощо), а верхня ціна встановлюється на дорогу начинку (вершки, фрукти, цукати тощо).

Модель ціноутворення на продукцію ПП «Ростімекс» для різних категорій покупців відображено на рисунку 2.5.

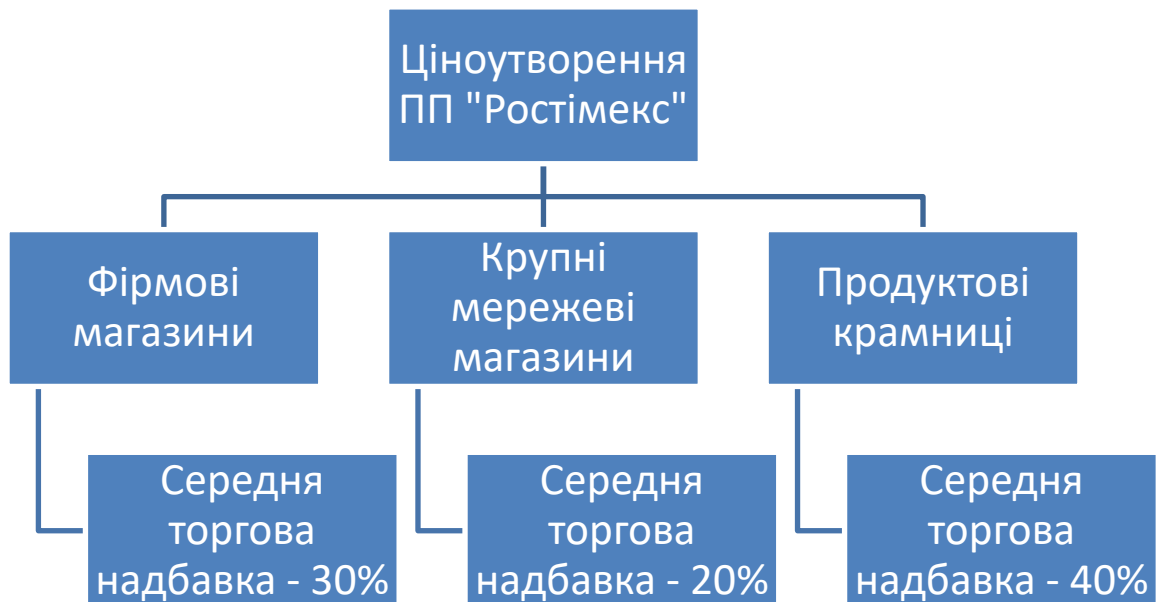


Рис. 2.6. Ціноутворення ПП «Ростімекс» за каналами продажів

Дані рисунку 2.6 свідчать про наявність в ціновій політиці ПП «Ростімекс» індивідуальних моделей ціноутворення, що застосовуються щодо різних каналів збуту.

Після закінчення виробничого процесу, готова продукція частково прямує до складу готової продукції ПП «Ростімекс», далі автомобільним транспортом здійснюється відвантаження продукції оптовим покупцям, а частина готової продукції, яка має короткі терміни зберігання одразу транспортується до споживачів.

Власні фірмові магазини ПП «Ростімекс» орієнтовані переважно на реалізацію своєї продукції. Отже, підприємство безпосередньо контролює хід реалізації своєї стратегії на ринку. Крім того, така система збуту дозволяє організації підтримувати прямий контакт зі споживачами хлібобулочної та кондитерської продукції.

Схема розподілу хлібобулочних та кондитерських виробів у ПП «Ростімекс» має наступний вигляд (рис. 2.7).

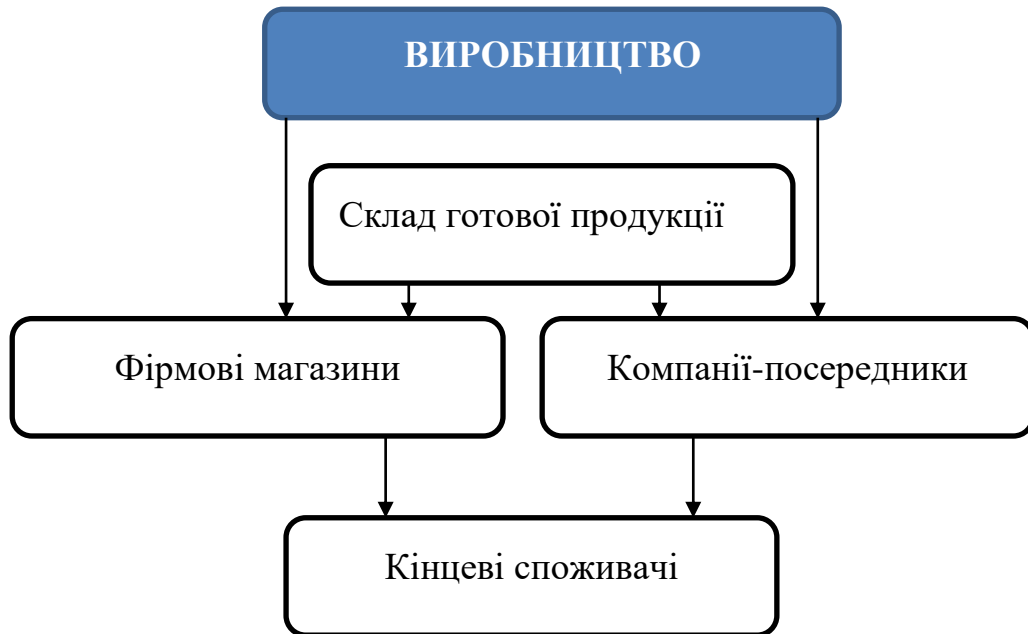


Рис. 2.7. Канали розподілу продукції ПП «Ростімекс»

Спеціаліст комерційного відділу ПП «Ростімекс» постійно вивчає ціни на вироби конкурентів, що дозволяє своєчасно ухвалювати необхідні рішення в галузі товарно-цінової політики підприємства.

Політика ціноутворення у ПП «Ростімекс» формується залежно від структури ринку, кількості конкурентів та їх сили.

Політику ціноутворення ПП «Ростімекс» спрямовано на:

- підтримка стратегії доступних цін, оскільки пропонована продукція має соціальну значущість;
- підтримка стратегії доступних цін, оскільки, конкуренти пропонують аналогічну продукцію;

– підтримка стратегії доступних цін, оскільки сильно розвинена конкуренція.

Проведемо також SWOT-аналізи, який є інструментом стратегічного управління і допомагає оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства в контексті його збутової політики.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ПП «Ростімекс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока якість продукції за рахунок натуральних компонентів та відсутності смакових добавок та покращувачів. 2. Соціальні ціни на продукцію 3. Наявність власного транспорту 4. Висококваліфіковані фахівці у виробничому відділі. 5. Наявність власних ресурсів для виробництва	1. Високий рівень конкуренції. 2. Вужчий асортимент продукції, ніж у конкурентів-виробників. 3. Низька впізнаваність споживачами 4. Недостатньо ефективна система збуту. 5. Не повне завантаження виробничих потужностей. 6. Недостатнє використання сучасних технологій до просування бізнесу.
Можливості	Загрози
1. Утримання покупців за рахунок цінової політики. 2. Збільшення споживачів за рахунок швидкої доставки свіжого продукту. 3. За рахунок висококваліфікованого персоналу розширити мережу споживачів. 4. Банкрутство конкурентів. 5. Пошук партнерів на нових ринках. 6. Розширення асортименту дозволить збільшити обсяги продаж та появу нових покупців. 7. Проведення рекламної кампанії.	1. Низький термін реалізації продукту 2. Підвищення рівня інфляції. 3. Проблеми з сировиною. 4. Поява нових конкурентів. 5. Асортимент не утримає покупців при зміні смакових переваг. 6. Зниження обсягу продажів. 7. Неповна завантаженість виробничих потужностей призводить до недовикористання позитивного ефекту масштабу, що забезпечує зниження витрат

Таким чином, проведений SWOT-аналіз допоможе підприємству розробити стратегію збуту, враховуючи зовнішні та внутрішні чинники. Він також дозволяє реагувати на зміни і адаптувати збутові стратегії до змін у зовнішньому середовищі, щоб залишатися ефективним на ринку.

Загалом слід визначити, що підприємство виділяє обмежені кошти на маркетингові заходи, що не сприяє формуванню попиту на продукцію ПП

«Ростімекс».

2.3. Аналіз збутової діяльності ПП «Ростімекс»

Організація збутової діяльності суттєво залежить від ситуації на ринку, де діє компанія. Важливим аспектом в управлінні збутом є аналіз чинників, які визначають переваги споживачів та основних конкурентів. У ПП «Ростімекс» така аналітична робота проводиться регулярно та є обов'язковою частиною управлінського процесу.

Основними споживачами хлібобулочних та кондитерських виробів ПП «Ростімекс» є населення Івано-Франківської та Чернівецької областей. Основні характеристики потреб споживачів:

- свіжість продукту;
- низька калорійність виробів;
- натуральні продукти, без консервантів, барвників;
- зовнішній вигляд кондитерської продукції;
- незвичайні, оригінальні смаки, різноманітність начинок тощо.

Також розглянемо основні тенденції ринку хлібобулочних та кондитерських виробів, оскільки ПП «Ростімекс», організуючи збут, має враховувати рівень попиту й пропозиції, рівень конкуренції й інші не менш важливі чинники ринку.

Більше 90% ринку хлібобулочних та кондитерських виробів в Україні займає продукція вітчизняного виробника. За експертними оцінками, близько 40-60% виробництва в Україні перебує «в тіні». У той же час, більше 50% внутрішнього виробництва хліба та хлібобулочних виробів припадає на кілька великих компаній. Серед них холдинг «Золотий урожай» (Група Lauffer), «Київхліб» та «Хлібні інвестиції».

На ринку міста Івано-Франківська та області основними гравцями є два холдинги – ПАТ «Хлібні інвестиції» (власник «Івано-Франківського хлібокомбінату» та концерн «Хлібпром» (власник Калуського хлібозаводу).

В м. Івано-Франківську займаються безпосередньо виробництвом хлібобулочних виробів: ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат», ПП «Ростімекс», ТОВ «Залізнична пекарня», міні-пекарні при супермаркетах, міні-пекарня «Хліб на дровах», пекарні та міні-пекарні в близьких до міста селах. Підприємства мають спільні інтереси на ринку, а результати їх взаємодії сильно впливають на загальні результати підприємств. У результаті спостерігається їх пряма конкуренція. Крім того конкурентами для ПП «Ростімекс» та вагомими гравцями на ринку хлібопродуктів міста Івано-Франківська є компанії «Украгробізнес» (м. Хмельницький), ТМ «Добрий хліб» (м. Львів) та ТМ «Родина» (м. Калуш) (рис. 2.8).

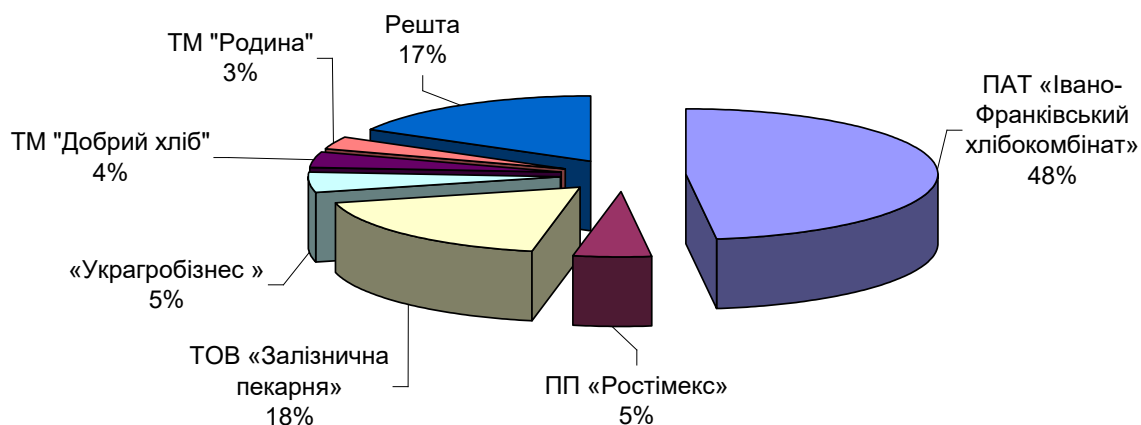


Рис. 2.8. Конкурентна ситуація на ринку хлібопродуктів м. Івано-Франківська

Основні конкуренти:

ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» – велике підприємство з широким асортиментом продукції

Сильні сторони:

- продукція високої якості, велика за розміром і вагою;
- хліб поставляється в упаковці;
- пропонується широкий асортимент хлібобулочної та кондитерської продукції, реалізують той же асортимент, який пропонує ПП «Ростімекс»;

- широка мережа точок збуту;
- високі обсяги виробництва.

Слабкі сторони:

- висока ціна;
- менша мобільність.

ТОВ «Залізнична пекарня» – підприємство з давніми традиціями на ринку.

Сильні сторони:

- використання давніх рецептур та технологій випічки;
- широка мережа точок збуту;
- високі обсяги виробництва.

Слабкі сторони:

- висока ціна;
- вузький асортимент;
- низький рівень інноваційності.

Компанія «Украгробізнес» – підприємство, орієнтоване, головним чином, на випуск хліба житнього, пшеничного і батонів нарізних.

Сильні сторони:

- мають свій млин, що дозволяє не залежати від постачальників житнього борошна при випуску хліба і мати більш низьку собівартість житнього хліба;
- невисока ціна на продукцію з огляду на те, що хліб за обсягом виходить великий, а за масою менший, ніж хліб ПП «Ростілекс».

Слабкі сторони:

- невеликий асортимент продукції;
- відсутня адаптація до запитів споживачів;
- орієнтація виробництва не змінюється залежно від змін потреб ринку.

Більшість хлібобулочних виробів, які пропонують мешканцям м. Івано-Франківська та області місцеві продуктові крамниці чи супермаркети, виготовлено підприємствами, які входять до названих холдингів. Усі великі мережеві магазини реалізують їх продукцію. Хліб, що завозиться зі Львівської та Вінницької області, належить «Хлібпрому», з Луцької, Чернівецької, Житомирської областей забезпечують «Хлібні інвестиції». Однак, незважаючи на наявність таких значних гравців близько 3-5% ринку хлібопродуктів в області належить приватним пекарням. Основна їх перевага випічка житнього та житньо-пшеничного хліба на дровах використовуючи давню або наближену до неї технологію .

Однією з проблем розвитку галузі є взаємовідносини з торгівлею. Торгові мережі нав'язують практично кабальні умови договорів, і виробникам хлібобулочних та кондитерських виробів нічого не залишається, як погоджуватися на них. Та форма оплати, яку на сьогоднішній день нав'язують торговельні мережі, не дає галузі розвиватися. Адже виробники, що випускають продукт з терміном реалізації 1 день, отримують гроші за реалізацію тільки через 30 днів після продажу. Тобто хлібовиробники фактично кредитують торгівлю.

Проведений аналіз та всі вище зазначені проблеми доводять, що конкурентна ситуація на ринку хлібопродуктів є дуже гострою. Особливо це стосується невеликих компаній і одним з інструментів їх виживання на ринку повинна продумана збутова діяльність.

Система збуту продукції ПП «Ростімекс» є спрощеною, оскільки, як ми вже відзначали підприємство реалізує продукцію через власні роздрібні магазини та через посередників. У існуючій системі збуту в організації є лише один розподільчий центр – це склад готової продукції.

Оскільки, продукція має переважно короткий термін зберігання, це вимагає швидкого транспортування, що знижує витрати на його складування, однак, збільшує транспортні витрати. Транспортування продукції здійснюється власним автотранспортом з використанням стелажів та дерев'яних піддонів.

Парк фірмових машин оперативно доставляє готову продукцію в торгові точки, а виробництво безперервно забезпечує сировиною. В експлуатації ПП «Ростімекс» знаходяться 4 одиниці техніки.

На жаль, технологія ПП «Ростімекс» не передбачає зберігання частини виробів в упаковці, а також триваліше зберігання продуктів, як у конкурентів. Конкуренти за рахунок барвистих упаковок, емблем запам'ятовуються споживачам та стимулюють покупки.

Як ми вже відзначали, в ПП «Ростімекс» використовують прямий та непрямий збутові канали. Прямі продажі проводяться промисловим підприємствам, бюджетним організаціям, ресторанам та приватним особам через власну роздрібну мережу чи прямі доставки. Дана мережа включає торгові точки на ринках міста й мережу магазинів «Плюс», яка налічує 3 магазини. Варто відзначити, що багато дрібних продуктових магазинів у місті Івано-Франківськ є посередниками. У місті Івано-Франківську функціонує 25 торгових точок, які реалізують хліб виробництва ПП "Ростімекс".

Слід відзначити, що торговельні мережі, через які здійснюється продаж продукції аналізованої організації, є значним елементом системи збуту ПП «Ростімекс», тобто вони повинні оптимізувати потокові процеси і зрештою сприяти максимізації прибутку, одержуваної організацією від своєї продукції.

ПП «Ростімекс» для реалізації власної кондитерської продукції використовує також фірмовий магазин при виробничому цеху, який розташований у місті Івано-Франківську.

Фірмовий магазин є прямим каналом збуту кондитерської продукції, тому що працює безпосередньо з кінцевим споживачем. У фірмовому магазині ПП «Ростімекс» проводяться різноманітні акції щодо стимулювання продажів: знижки за жовтими цінниками, дегустації. Такі заходи застосовуються підтримки конкурентоспроможності запропонованої продукції.

Власною торговою мережею підприємство реалізує орієнтовно 75 % продукції, в магазинах міста та області – 15%, а прямі поставки – 10%.

Канали розподілу продукції ПП «Ростімекс» наведено на рисунку 2.9.

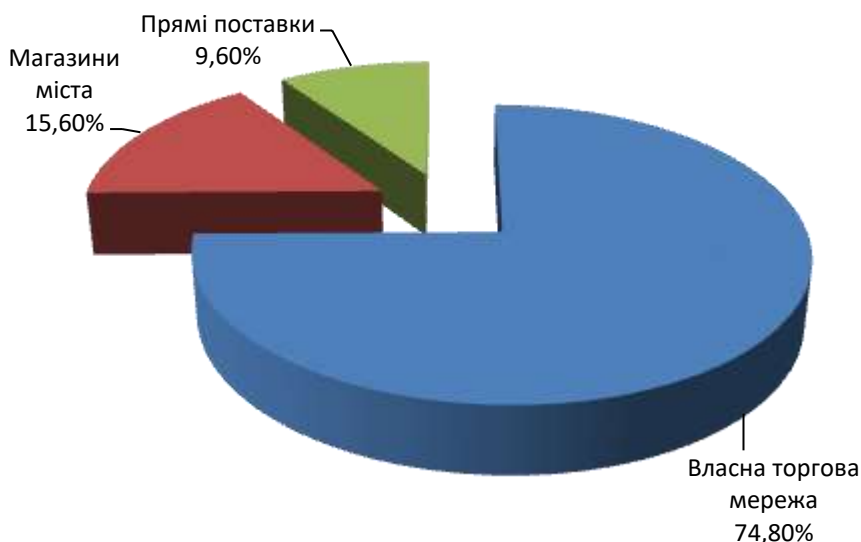


Рис. 2.9. Канали розподілу продукції ПП «Ростімекс»

Просування готової продукції ПП «Ростімекс» до споживача (посередника) забезпечується пошуком оптимального варіанту всіх елементів руху товарів зі врахуванням вимог споживачів.

Кожен елемент руху товару займає своє місце в загальній її системі збуту організації (рисунок 2.10).



Рис. 2.10. Схема товароруху готової продукції в ПП «Ростімекс»

Виходячи з цього положення, необхідно розробляти кілька варіантів системи руху товару, що відрізняються видом транспорту, маршрутами

перевезення, для вибору оптимального з них.

Таким чином, аналізуючи систему збуту ПП «Ростімекс» можна зробити такі висновки:

1. В організації використовується комбінований метод збуту, тобто збут продукції здійснюється як прямими, так і непрямими каналами.

2. Прямий збут здійснюється через фірмові роздрібні магазини.

3. Непрямий збут здійснюється через роздрібних посередників

4. Застосовувана організацією стратегія охоплення ринку –інтенсивний збут, що підтверджується розгалуженою збутової мережею зі врахуванням протяжних та широких каналів збуту.

5. Система збуту складається із каналів збуту, розбитих за напрямками: фірмовий роздріб, роздріб конкретним споживачам-юрособам, посередникам. Це дозволяє раціоналізувати роботу системи збуту, оскільки кожен спеціаліст комерційного відділу займається роботою тільки за своїм напрямом.

6. ПП «Ростімекс» працює з великими та відомими у місті роздрібними торговими мережами, а також має широкі канали збуту, що складаються з магазинів традиційної роздрібної торгівлі по місту, Прикарпатті та Буковині.

7. У ПП «Ростімекс» відбувається постійне розширення каналів збуту:

– пошук нових посередників, шляхом відстеження нових магазинів, як відкриваються, як великих, так і дрібних;

– постійно відбувається пошук оптових та регіональних представників.

Отже, система збуту підприємства загалом є ефективна, однак, потребує збільшення каналів збуту, зокрема, з використанням каналів мережі Інтернет.

Висновки до розділу 2

1. Дано загальну характеристику ПП «Ростімекс». Відзначено, ПП «Ростімекс» відоме своєю успішною діяльністю на регіональному ринку хлібобулочної продукції з 1996 року. Наведено його основні та допоміжні види

діяльності. Відзначено, що в даний час ПП «Ростімекс», виробляючи продукцію під торговою маркою «Пекарський центр». Визначено місію, мету та завдання компанії.

Проведено аналіз історичних аспектів модернізації обладнання, а також технологічних та асортиментних інновацій. Відзначено, що в 2019 році ПП «Ростімекс» розпочало співпрацю з іншими компаніями аналізованої галузі у рамках новоствореної «Спільки пекарських центрів» і розширило асортимент в контексті даної співпраці в напрямку компонентів для виробництва в сфері діяльності підприємства.

Проаналізовано організаційну структуру ПП «Ростімекс» і динаміку його основних фінансово-економічних показників за період 2020-2022 років. Відзначено, що виручка від реалізації продукції за аналізований період демонструє різнонаправлену динаміку. А от чистий прибуток постійно зростає. Також зростає і рентабельність. Однак, два останні показники мають невеликі значення.

2. Проведено аналіз маркетингової діяльності ПП «Ростімекс». Відзначено, що конкурентоспроможність даного підприємства забезпечується: широким асортиментом вироблених хлібобулочних та кондитерських виробів, широким ціновим діапазоном та гарною репутацією серед покупців.

Проведено аналіз складу та структури асортименту підприємства і відзначено його збільшення за всіма представленими групами продукції. Також проаналізовано структуру товарного асортименту підприємства і відзначено домінування в ній хлібобулочних виробів.

Проаналізовано цінову політику ПП «Ростімекс» і визначено моделі ціноутворення на продукцію ПП «Ростімекс» для різних категорій покупців. Проаналізовано основні канали розподілу кондитерської продукції підприємства. Проведено SWOT-аналіз ПП «Ростімекс» і визначено його можливості щодо розробки стратегії збуту, враховуючи зовнішні та внутрішні чинники.

3. Проведено аналіз збутової діяльності ПП «Ростімекс». Відзначено, що основними споживачами підприємства є населення Івано-Франківської та Чернівецької областей. Визначено основні характеристики потреб споживачів. Розглянуто основні тенденції ринку хлібобулочних та кондитерських виробів. Проаналізовано конкурентну ситуацію на ринку хлібопродуктів м. Івано-Франківська. Відзначено сильні та слабкі сторони кожного конкурента.

Показано, що в ПП «Ростімекс» використовуються прямі та непрямі збутові канали. Наведено частки каналів розподілу продукції ПП «Ростімекс». Охарактеризовано схему товароруку готової продукції в ПП «Ростімекс». Визначено переваги та недоліки існуючої збутової системи підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю ПП «Ростімекс»

Для збільшення обсягу продажів, виходу на нові ринки і закріплення на них, ПП «Ростімекс» необхідно удосконалювати систему збуту. Конкуренти в своїй збутовій діяльності використовують багато інструментів для залучення й утримання споживачів. Необхідно враховувати побажання покупців й підлаштувати діяльність підприємства під них.

Для ПП «Ростімекс» доцільно запропонувати кілька конкретних рекомендацій щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю.

1. Збільшення кількості точок реалізації. В нових районах міста, де інші підприємства ще не встигли зарекомендувати себе й здобути прихильність споживачів, потрібно відкривати власні точки реалізації продукції. Компанія в останні роки зробила активні кроки у розвитку асортименту в рамках співпраці з «Спілкою пекарських центрів». А от своїй класичній продукції уваги стало приділятися менше.

2. Розробка власного сайту. В даний час Інтернет є найбільш зручним засобом інформування потенційних й реальних покупців чи партнерів. Сайт виступає як маркетинговий інструмент збільшення обсягу продажу та збільшення кількості каналів збуту.

3. Комерційна пропозиція повинна складатися зі врахуванням виявлених потреб клієнтів зі вмістом максимально конкретної інформації. Її мета – розширення клієнтської бази й збільшення продажів.

4. Використання інструментів стимулювання збуту: акції для партнерів: знижки на обсяг, знижки за підсумками року, бонуси, додаткова кількість

продукції за передоплату, стимулювання послугою. Для споживачів: надання безкоштовних зразків, знижки, залучення клієнтів споживачами.

5. Підвищення впізнаваності компанії. Зовнішня реклама - один із найпопулярніших каналів комунікації виробника зі споживачами. Абсолютно все, що оточує споживачів – від спеціально призначених для розміщення зображень білбордів до опор мостів здатне стати рекламним майданчиком – з розміщенням інформації про послуги чи товар. Саме це робить «зовнішню рекламу» чудовим способом для компаній різного рівня заявити про себе і зробити свою продукцію відомою в очах потенційного споживача.

Також слід просувати продукцію в нові торговельні мережі, такі як «Близенько», «Рукавичка», «Таврія». Це нові мережі на ринку міста і слід використовувати даний канал збуту, особливо, у нових мікрорайонах, де є нові мешканці, які ще не встигли сформувати споживчих переваг щодо конкретних видів продукції конкретних виробників.

Такий канал на сьогоднішній день є найприбутковішим. Проте просувати свій товар туди, де вже досить широкий асортимент продукції конкурентів, нелегко. Необхідно сформувати доброзичливу думку та запам'ятатися з продажу першої партії. Можливою є дегустація першої партії на місці продажу.

Дані рекомендації сприяють налагодженню доброзичливих відносин з партнерами та контактною аудиторією. Підвищення пізнаваності компанії дозволить завойовувати нові ринки збуту. Розширення асортименту залучить велику кількість споживачів. Це дозволить удосконалити систему збуту та призведе до збільшення обсягу продажу.

Для застосування розроблених рекомендацій необхідно скласти програму, визначити терміни та маркетинговий бюджет та скласти маркетинговий план реалізації рекомендацій.

1. Збільшення каналів збуту.

Даний захід буде розраховано насамперед на збут хлібобулочних та кондитерських виробів. Точки реалізації планується встановити у місцях великого скупчення людей. Тобто поруч з торговими центрами, магазинами та

іншими закладами із великою прохідністю, проходження великої кількості маршрутів громадського транспорту. Територіально торгову точку слід розмістити біля зупинки громадського транспорту. Споживачам зручно буде придбати при виході з автобуса чи тролейбуса, чи перед посадкою на нього такі обов'язкові продукти як свіжі хлібобулочні вироби.

Розмісти торгову точку пропонуємо на зупинці коледжу фізичного виховання. Це поруч з кількома новими жилими мікрорайонами, де продуктових магазинів ще не так багато, тому точка із хлібобулочними виробами як продуктом першої необхідності, там просто необхідна.

На даній зупинці зупиняються кілька автобусних і тролейбусних маршрутів. На наступній зупинці розміщено супермаркет «Сільпо», в якому є широкий вибір хлібобулочних і кондитерських виробів, однак, йти суто за хлібом туди ніхто не буде, хіба при потребах більших закупок. В новому мікрорайоні «Липки» також є кілька продуктових міні-маркетів, однак, асортимент хліба в них невеликий. Ці міні-маркети також можна використовувати як компанії-посередники. А в житлових комплексах «HydroPark DeLuxe» та «Park Residence», які взагалі поруч з пропонованим місцем розташування нової точки збуту немає взагалі жодних крамниць.

Вартість такої торгової точки від компанії «Блок Модуль» починається від 350 дол. США за м² [45]. Однак середня вартість складає 20000 грн. за м². Орієнтовна площа такого кіоску 10 м². Відповідно вартість реалізації даного заходу – 200000 грн. Річна зарплата продавця складає 150000 грн.

Орієнтовний вигляд нової торгової точки з логотипом «Пекарського центру» наведено на рисунку 3.1.

Розсилка комерційної пропозиції не вимагає витрат, якщо її надсилати через електронні ресурси. У ній міститься інформація про підприємство, контактні дані та прайс-лист. Текст має показати переваги ПП «Ростімекс» перед конкурентами, щоб переконати адресата у тому, щоб співпрацювати саме з компанією. А також розповісти про можливі знижки та акції, та їх терміни.



Рис. 3.1. Рекомендована точка збуту продукції ПП «Ростімекс»

Для розробки сайту будуть потрібні послуги веб-студії зі створення та обслуговування сайті. Однією із популярних компаній такого профілю є Інтернет-агенція «Дзига», яка займається розробкою сайтів у Івано-Франківську вже 8 років, і пропонує послуги високої якості за порівняно невисокими цінами. На їх сайті є багато позитивних відгуків клієнтів, аналіз реалізованих ними проектів, що говорить про хороші партнерські відносини. Працює «Дзига» в рамках договору з гарантією та відповідальністю Виконавця, а також гарантією повернення грошей, у разі неналежної якості виконаних робіт [42].

Вартість створення сайту починається зі 200 дол. США за landing page. Ми пропонуємо створення Інтернет-крамниці як каналу збуту. Такий сайт коштуватиме 800 дол. США [42].

В ньому буде реалізовано «Базове наповнення каталогу; базова підготовка до просування; адаптивний дизайн – сайт має чудовий вигляд на всіх пристроях; доменне ім'я - 1 рік; хостинг - 1 рік; CMS – зрозуміла користувачу система керування сайтом» [42]

Перший рік обслуговування безкоштовно, з другого року обслуговування сайту буде коштувати орієнтовно – 3800 грн. В обслуговування входять:

необмежений трафік, поштовий сервіс (захист від вірусів, спам-фільтри), резервне копіювання та служба підтримки (7 днів на тиждень).

На сайті будуть контактні дані підприємства, прайс-лист, фотографії всього асортименту виробів, необхідні дані для партнерів та клієнтів. Дизайн у пекарській тематиці. Даний канал збуту буде використовуватись, насамперед, для реалізації нової товарної групи ПП «Ростімекс» сировини для підприємств хлібоперкаської та кондитерської галузі.

2. Стимулювання збуту.

Для вдосконалення системи збуту необхідно впровадити інструменти стимулювання. Використання знижок за великий обсяг закупівель призводить до збільшення продажів, отже, збільшуються обсяги виробництва, ефект масштабу веде до зниження середніх витрат на виробництво. Таким чином, незважаючи на зниження ціни, підприємство отримує зростання прибутку. Витрат даний захід не потребує.

Враховуючи невисокі ціни на продукцію та послуги, достатнім буде прийняття як стимулюючих методів низьких рівнів знижок:

- для середньооптових покупців підприємства при купівлі продукції на 30% більше від звичайної знижка складе 3%
- для оптових покупців при купівлі продукції на 50% більше звичайної знижка складе 5%

Стимулювання власного торгового персоналу. За результатами кварталу, співробітник, який найбільше збільшив обсяг продажів заохочується грошовим призом у розмірі 5000 грн.

Загальні витрати складуть 118807 грн. $(34142300 \text{ грн.} / 12 * 0,04 + 5000)$

3. Задоволення споживчих переваг клієнтів.

ПП «Ростімекс» необхідно виробляти нові види хлібобулочних виробів, за результатами проведеного анкетного опитування виявлено переваги споживачів до новинок асортименту хлібобулочної продукції в сегменті здорового харчування, зокрема:

- чорний хліб із додаванням злаків;

- вітамінізований хліб;
- дієтичні хліби.

Оскільки ПП «Ростімекс» основною діяльністю є випуск хлібобулочних виробів, то на ресурси буде витрачено мінімальне фінансування. Необхідне обладнання для підприємства є, є технолог-висококваліфікований спеціаліст, тому для впровадження у виробництво нового виду хлібобулочного виробу є все необхідне. Для виробництва та контролю за якістю нової лінії продукції необхідна додаткова робоча сила в кількості 2 осіб. Їх заробітна плата складе 25000 грн. в місяць.

4. Підвищення впізнаваності ПП «Ростімекс».

Підвищити впізнаваність можна за допомогою рекламних банерів у кількості 2 штук. Розташування – у межах міста. Перший біг-борд рекомендуємо розмістити на вулиці Гурика, вздовж маршруту руху багатьох транспортних засобів в тому числі і громадського транспорту. Це також місце великого скупчення людей, оскільки поруч знаходиться популярний дитячий відпочинковий центр «Чубі-бум».

Другий біг-борд перебуватиме на перехресті вулиць Івасюка-Незалежності, де великий транспортний потік та сповільнений рух автотранспорту.

Вартість за два біг-борди на два місяці оренди: оренда + монтаж 12000 грн.. Виготовлення банерів – 4000 грн.

Таблиця 3.1

Програма вдосконалення системи збуту ПП «Ростімекс»

Захід	Витрати на захід	Відповідальна особа
Збільшення каналів збуту		
Розширення каналу збуту нульового рівня за рахунок відкриття нової точки реалізації продукції	200000	Директор, заст. директора з комерційних питань
Е-mail розсилання комерційної пропозиції потенційним партнерам	-	Маркетолог
Створення сайту	30400	Веб-студія, маркетолог

Прод. табл. 3.1

Захід	Витрати на захід	Відповідальна особа
Стимулювання збуту		
Знижка за великий обсяг закупівель для посередників	113807	Маркетолог
Стимулювання власного торгового персоналу	5000	Заст. директора з комерційних питань
Задоволення переваг споживачів		
Розширення асортименту	300000	Технолог, маркетолог
Підвищення впізнаваності ПП «Ростімекс»		
Розміщення рекламних щитів	16000	Рекламна агенція, маркетолог
Разом:	815 207	

Таким чином, як базис програми вдосконалення системи збуту продукції ПП «Ростімекс» є встановлення нової точки реалізації продукції у вигляді торгового павільйону в зонах із великою прохідністю. Для більшої впізнаваності підприємства маркетинговим інструментом стане розміщення рекламних біг-бордів в місцях великого потоку автотранспорту. Розширення асортименту необхідне більшого задоволення споживчих переваг.

Задля реалізації плану заходів, вкладених у вдосконалення системи збуту потрібно як розробка бюджету, так й оцінка ефективності розроблених заходів.

Як метод оцінки ефективності запропонованих заходів обрано прогнозування. Фахівці фінансового відділу прогнозують зростання рентабельності компанії принаймні на 5% відповідно до песимістичного прогнозу.

Таким чином, додатковий прибуток складе 1707115 грн. (34142300 грн. * 5 %), а ефект від реалізації заходів

$$\Delta \Pi = 1707115 \text{ грн.} - 815 207 \text{ грн.} = 891 907 \text{ грн.}$$

Таким чином, для удосконалення системи збуту ПП «Ростімекс» розроблено наступні рекомендації:

- створення сайту;
- використання інструментів стимулювання збуту;
- розширення асортименту;
- розміщення рекламних щитів
- створення комерційної пропозиції і просування у торговельні мережі, такі як «Таврія», «Близенько», «Рукавичка»

Ефект від реалізації заходів за песимістичним прогнозом складе 891907 грн.

3.2. Модернізація управління збутом в умовах цифровізації

В умовах динамічного ринку інформаційні системи (ІС) стали невід'ємною частиною роботи підприємств та щодня надають допомогу у виробленні ефективних рішень в управлінні бізнесом.

Основний результат від функціонування розвиненої ІС на підприємстві полягає у впровадженні стратегії розвитку бізнесу та комплексу заходів, що ґрунтуються на застосуванні нових управлінських та інформаційних технологій, з допомогою яких управлінський персонал отримує та використовує докладну, достовірну, актуальну інформацію, а також знання про внутрішнє та зовнішнє середовище компанії. Зрештою, впровадження ІС сприяє отриманню додаткових конкурентних переваг на ринку і збільшення прибутку.

Розглянемо переваги від автоматизації системи збуту підприємства. Збут є прикладом критично важливого процесу у компанії, що включає постійну роботу багатьох людей. Всюди де задіяні люди, там зустрічаються помилки, різний рівень якості й швидкість виконання завдань. Покращити процес, зробити його стабільнішим допомагає впровадження ІТ-інструментів.

Серед переваг автоматизації процесів збуту на підприємствах є:

- закріплення вибудованих процесів. Після того як процес налагоджений, його закріплюють документально, тим самим встановивши стандарт, за яким працює компанія. Надалі задокументований процес цифровізують через

використання спеціального софту;

- спрощення масштабування бізнесу. Спосіб масштабування є не важливий (компанія нарощує обсяги виробництва за рахунок своїх ресурсів чи робить це силами партнерів (наприклад франчайзі)), вибудований і зафіксований бізнес процес простіше масштабується і функціонує;

- зниження частки помилок. Зменшення в типових операціях частки людської праці скорочує кількість помилок та виробничого браку. Крім зменшення помилок знижується залежність компанії від умінь й навичок конкретних співробітників;

- прозорість й відкритість. Мова не тільки про конкретні процеси, а й компанію в цілому. Це основа для інжинірингових, фінансових та спеціалізованих консалтингових аудитів. Прозорість потрібна для залучення зовнішніх інвесторів, роботи із тендерами тощо.

Розглянемо інструменти цифровізації сучасної дистрибуції.

Головну роль в управлінні компанією відіграє система планування ресурсів підприємства — ERP, яка виступає базовою інформаційною платформою для управління бізнесом. В ERP-платформі компанія враховує та управляє всіма видами ресурсів: гроші, запаси, трудові ресурси, активи та заборгованості, закупівлі та відвантаження. ERP – материнська система, відправна точка інших систем.

Іншим інструментом є пульт керування дистрибуцією. Виробнику контролю дистрибуторської мережі необхідний Пульт управління (для дистриб'ютора ця система відіграє роль Особистого кабінету замовлень). Туди заносяться плани закупівель та продажів кожного учасника, відсоток виконання та необхідна звітна документація. Також сервіс дозволяє дистриб'юторам та оптовим партнерам розміщувати замовлення, а виробнику інформувати про статус готовності продукції, відвантаження тощо.

Важливим інструментом є особистий кабінет (ОК) замовлень та відвантажень. Класичний B2B кабінет, в якому вже дистриб'ютор працює зі своїми оптовиками та роздрібними магазинами.

Як обов'язків мінімум в даному сервісі повинні бути:

- каталог;
- кошик для оформлення заявок;
- вивантаження рахунків та документації, що закриває;
- звітний план закупівель;
- сховище інформаційних та рекламних матеріалів;
- чат із персональним менеджером;
- завантаження претензій та рекламацій.

Подібні ОК та B2B-платформи – гнучкі інструменти, вони надалі допрацьовуються під потреби бізнесу.

Роздрібна Інтернет-крамниця є важливим елементом збутової діяльності в епоху цифровізація.

Роздрібна Інтернет-крамниця потрібна не тільки торгівельним компаніям, а також і виробничим. Обсяг продажів в ній може бути невеликим, але це потужний інструмент просування бренду та основа для створення оптового магазину, а потім і галузевого маркетплейсу.

По-перше, він самостійно реалізує продукцію у роздріб (можливо дрібний опт). А також це перевірений спосіб швидко й достовірно отримати відгуки про продукцію від дійсної цільової аудиторії – кінцевого споживача.

По-друге, роздрібна Інтернет-крамниця допомагає у формуванні брендового попиту, який надалі допоможе дистриб'юторам просувати товарні групи у цільовому регіоні.

По-третє, навчання та «консультування» покупців правилам використання та роботи з продукцією. В цьому допомагають текстові й відео інструкції, відповіді на популярні питання FAQ тощо.

Важливим елементом збутової політики у епоху цифровізація є й також CRM-система, в якій видно і відстежуються продажі не тільки дистриб'юторів, а й партнерів — оптовиків та дилерів, а в ряді випадків і роздрібних магазинів. Її можливості проаналізуємо детальніше в подальшому.

Система роботи з особами, що приймають рішення, є необхідною якщо

компанія веде «проектні продажі», то часто рішення про вибір конкретного постачальника має бути прийняте задовго до фактичної оплати та відвантаження. Тому маркетологам підприємства слід працювати із експертами, які приймають рішення. Вони проводять навчання, тримають проектувальників у курсі новинок, часом формують програми лояльності майбутнім великим покупцям.

Преміювання продавців роздрібних магазинів є також важливим. Якщо йдеться не про монобрендовий магазин, то в 99% випадків конкретному продавцю не важливо, товари якого саме з 5 — 10 — 1000 брендів продавати. А для виробника це питання є ключовим. Стимулювання продавців-консультантів та роздрібні точки преміями та бонусами відчутно збільшує оборот та валовий дохід.

У деяких торгівельних мережах продавець у торговому залі більшу частину доходу отримує не у вигляді зарплати, а як премію від брендів за продаж саме їхньої продукції.

Галузевий маркетплейс. Його головна властивість – це маркетинговий, торговий та логістичний B2B інструмент. Він:

- демонструє діючим та майбутнім партнерам залишки власних дистриб'юторів у кожному регіоні – майданчик для оформлення замовлень у дистриб'юторів;
- допомагає закрити термінові потреби у товарах з допомогою залишків «сусідів»;
- швидко займає лідерську позицію в Інтернеті в межах галузі;
- відкритий до інтеграцій з дистриб'юторами та дилерами конкурентів – надає інформацію про залишки та технічні особливості продукції конкурентів.

Компанія, що створила успішний галузевий маркетплейс, суттєво збільшує вплив на свій ринок. При успішному розвитку галузевого маркетплейсу його учасниками стають не тільки «свої» гравці, а й представники конкуруючих виробників (рис. 3.2.).

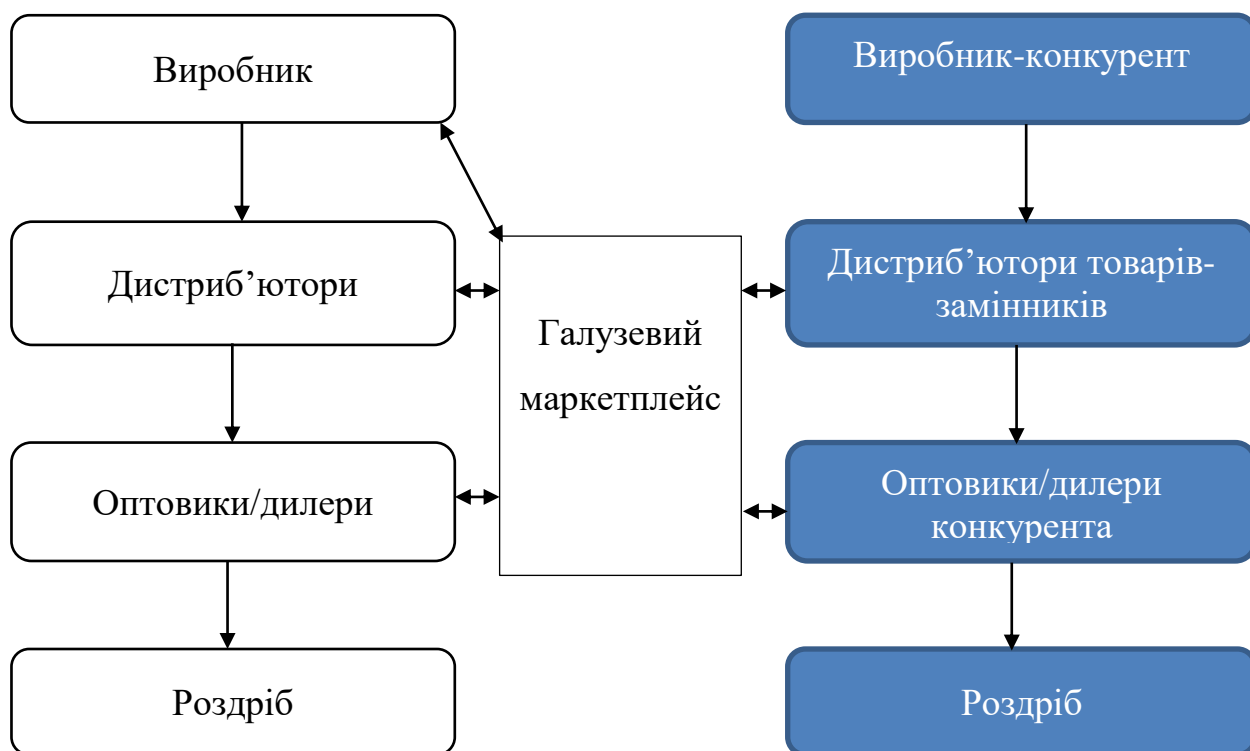


Рис. 3.2. Місце галузевого маркетплейсу в збутовій системі підприємства

Особливо це характерно для ринків, де продукція різних брендів взаємозамінна.

Розглянемо ІТ-архітектуру цифрової дистрибуції як об'єднання перерахованих систем через єдину Шину даних та сервісів підприємства (ESB) (рис. 3.3).

Інтеграція інструментів автоматизації збуту через ESB дозволять досягти повної прозорості процесів. Це спричиняє зростання продажів у укладених контрактах і допомагає суттєво скоротити витрати на розширення ринків збуту.

Розглянемо детальніше можливості використання CRM в збутовій діяльності. Важливі завдання, які вирішуються даною системою є наступними.

Цілісність та збереження клієнтської бази. Завдяки веденню єдиної клієнтської бази CRM-система вирішує такі завдання:

1. Перешкоджає втраті контактів, коли, наприклад, один із менеджерів переходить до компанії-конкурента. Таким чином, новачок, який прийняв роботу співробітника, що звільнився, отримає цілком повну історію

взаємовідносин із даними клієнтами, що дозволить йому успішно з ними працювати.

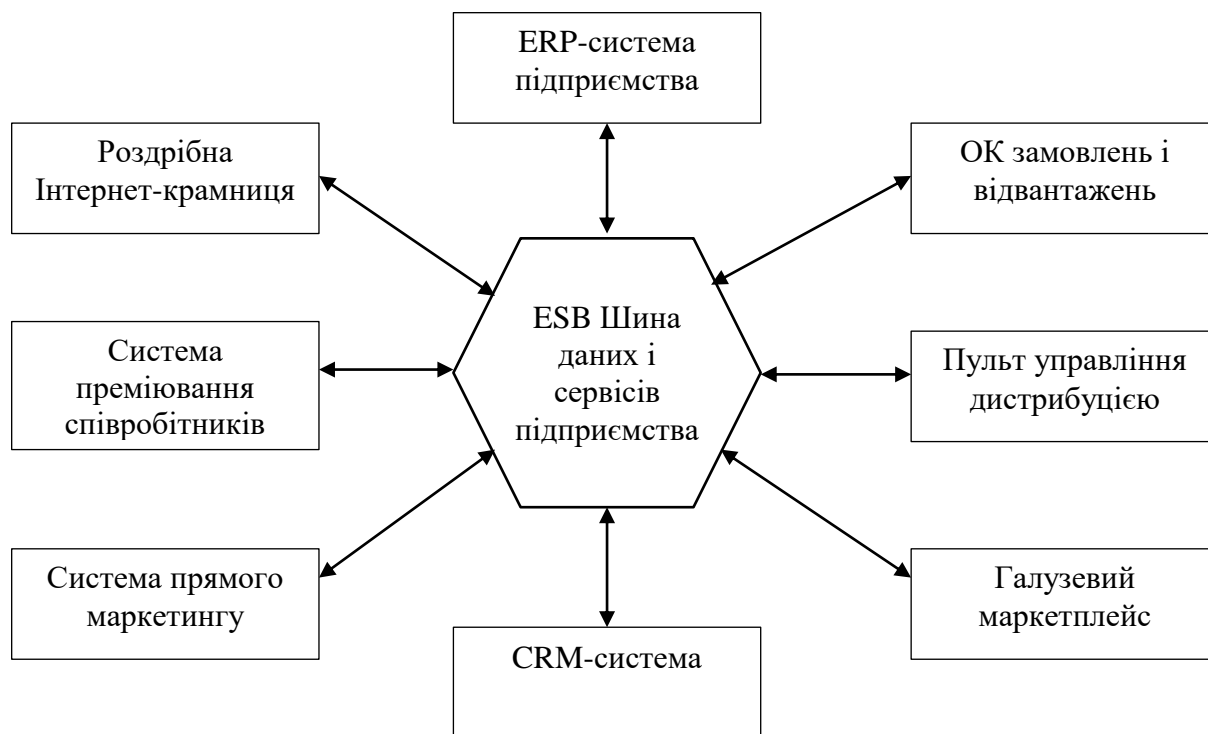


Рис. 3.3. IT-архітектура цифрової дистрибуції

2. Дозволяє розвинути відносини з тими, хто поки що не став клієнтом компанії, за допомогою регулярної розсилки інформації про нові умови, продукти та сервіси.

3. Сприяє результативній взаємодії між відділами фірми.

Спільне користування клієнтською базою дозволяє менеджерам з різних відділів створювати та пропонувати клієнтам пакети різноманітних товарів та послуг, зокрема, при залученні нових клієнтів, що сприяє збільшенню доходів, а також стимулюватиме вторинні продажі в рамках вже сформованої клієнтської бази.

Збільшення ефективності продажів. Систематизація процесу продажу може значно підвищити якість угод завдяки таким можливостям, як:

– оптимізація клієнтської бази, аналіз продажу товарів та послуг, що дозволяє виділити перспективних клієнтів та направити всі зусилля на роботу з

ними;

- планування та контроль дій менеджерів;
- формування пропозицій супутніх послуг та продуктів;
- економія часу на підготовку угоди. Більшість документів щодо угоди

створюється за шаблоном, автоматично «підтягуючи» дані клієнта у системі.

Підвищення рівня обслуговування клієнтів. Впровадження CRM дає можливість створити та подати клієнтам необхідну інформацію про той чи інший товар, вітати замовників з різними святами, запрошувати на презентації,

CRM системи дозволяють вести централізовану базу даних клієнтів, в якій зберігається інформація про їх історії покупок, переваги, запитання та комунікації. Це сприяє персоналізованому обслуговуванню, підвищує рівень задоволеності клієнтів та сприяє їх утриманню.

Автоматизація процесів продажів. CRM дозволяє автоматизувати багато процесів, пов'язаних зі збутом, такі як відстеження лідів, планування продажів, створення звітів та аналіз результативності. Це сприяє оптимізації робочого процесу, покращує продуктивність і допомагає прискорити укладання угод.

Прогнозування та планування продажів. Аналітичні інструменти CRM дозволяють здійснювати прогнозування продажів на основі даних про попередні угоди та тренди в споживчому ринку. Це допомагає управлінцям збуту виробляти більш точні прогнози, планувати запаси та оптимізувати стратегії продажів.

Покращення взаємодії із клієнтами. CRM системи пропонують інструменти для ефективної комунікації із клієнтами через різні канали, включаючи електронну пошту, соціальні мережі та чат. Це дозволяє підтримувати постійний зв'язок з клієнтами, вирішувати їх питання й вирішувати проблеми у режимі реального часу.

Аналіз та вдосконалення стратегій продажу. CRM забезпечує можливість аналізу даних про продажі, взаємодію із клієнтами й ефективність маркетингових кампаній. На основі цих даних компанії можуть вдосконалювати свої стратегії продажу, виявляти слабкі місця та приймати

обґрунтовані управлінські рішення.

Таким чином, інтеграція інструментів автоматизації збуту через ESB дозволять досягти повної прозорості процесів. Це спричиняє зростання продажів у укладених контрактах і допомагає суттєво скоротити витрати на розширення ринків збуту. Одним із найважливіших елементів даної системи є CRM-система. Її використання для управління збутом дозволяє підприємствам підвищити ефективність своєї діяльності, покращити взаємодію з клієнтами та забезпечити більш точне прогнозування та управління продажами.

Висновки до розділу 3

1. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю ПП «Ростімекс». Визначено конкретні рекомендації щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю підприємства, зокрема. збільшення кількості точок реалізації, розробка власного сайту, комерційна пропозиція повинна складатися зі врахуванням виявлених потреб клієнтів, використання інструментів стимулювання збуту, а також підвищення впізнаваності компанії.

Для застосування розроблених рекомендацій складено програму, визначено терміни та маркетинговий бюджет й складено маркетинговий план реалізації запропонованих рекомендацій. Відзначено, що ефект від реалізації заходів за песимістичним прогнозом складе 891907 грн.

2. Визначено напрямки модернізації управління збутом в умовах цифровізації. Відзначено, що в умовах динамічного ринку ІС стали невід'ємною частиною роботи підприємств та щодня надають допомогу у виробленні ефективних рішень в управлінні бізнесом. Відзначено переваги автоматизації процесів збуту на підприємствах. Розглянуто інструменти цифровізації сучасної дистрибуції. Визначено місце галузевого маркетплейсу в збутовій системі підприємства. Наведено ІТ-архітектуру цифрової дистрибуції. Розглянуто можливості використання CRM в збутовій діяльності.

ВИСНОВКИ

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягала у аналізі теоретичних постулатів збутової діяльності та розробці й обґрунтуванні заходів, щодо визначення напрямків вдосконалення збутової діяльності підприємства. Підводячи підсумок проведеним дослідженням у цій дипломній роботі необхідно зробити низку висновків. Зокрема:

1. Проаналізовано основні поняття, завдання та функції збутової діяльності. Проаналізовано різні підходи до трактування основних понять досліджуваної теми. Дано їх характеристику і показано, що у визначенні сутності збуту вченими виділяються його вузьке й широке розуміння. Визначено основні функції збуту. Уточнено та охарактеризовано елементи системи збуту. Визначено ключові етапи та аспекти оцінки збутової діяльності. Визначено основні чинники, що впливають на збут продукції.

2. Проведено класифікацію збутової діяльності й основних концепцій управління збутом. Відзначено існування багатьох класифікацій збутової діяльності і систематизовано їх. Виділено основні концепції управління збутом продукції /послуг.

3. Визначено основні засади управління збутовою діяльністю підприємства. Визначено і охарактеризовано ключові аспекти, що включає в себе сутність управління збутом. Відзначено, що до основних напрямів управління збутовою діяльністю належать канали збуту, асортимент та ціна продукції (послуг) підприємства, просування товару, обслуговування споживачів та персонал. Аналіз етапів управління збутовою діяльністю підприємства дозволив виділити послідовність дій їх реалізації. Коротко охарактеризовано дані етапи. Визначено основні види каналів збуту та його стратегії.

4. Дано загальну характеристику ПП «Ростімекс». Проведено аналіз історичних аспектів модернізації обладнання, а також технологічних та асортиментних інновацій. Проаналізовано організаційну структуру ПП

«Ростімекс» і динаміку його основних фінансово-економічних показників за період 2020-2022 років. Відзначено, що виручка від реалізації продукції за аналізований період демонструє різнонаправлену динаміку. А от чистий прибуток постійно зростає.

5. Проведено аналіз маркетингової діяльності ПП «Ростімекс». Проведено аналіз складу та структури асортименту підприємства і відзначено його збільшення за всіма представленими групами продукції. Також проаналізовано структуру товарного асортименту підприємства і відзначено домінування в ній хлібобулочних виробів. Проаналізовано цінову політику ПП «Ростімекс» і визначено моделі ціноутворення на продукцію ПП «Ростімекс» для різних категорій покупців. Проведено SWOT-аналіз ПП «Ростімекс» і визначено його можливості щодо розробки стратегії збуту, враховуючи зовнішні та внутрішні чинники.

6. Проведено аналіз збутової діяльності ПП «Ростімекс». Визначено основні характеристики потреб споживачів. Розглянуто основні тенденції ринку хлібобулочних та кондитерських виробів. Проаналізовано конкурентну ситуацію на ринку хлібопродуктів м. Івано-Франківська. Відзначено сильні та слабкі сторони кожного конкурента. Наведено частки каналів розподілу продукції ПП «Ростімекс». Охарактеризовано схему товароруку готової продукції в ПП «Ростімекс». Визначено переваги та недоліки існуючої збутової системи підприємства.

7. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю ПП «Ростімекс». Визначено конкретні рекомендації щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю підприємства. Для застосування розроблених рекомендацій складено програму, визначено терміни та маркетинговий бюджет й складено маркетинговий план реалізації запропонованих рекомендацій. Відзначено, що ефект від реалізації заходів за песимістичним прогнозом складе 891907 грн.

8. Визначено напрямки модернізації управління збутом в умовах цифровізації. Відзначено, що в умовах динамічного ринку ІС стали невід'ємною

частиною роботи підприємств та щодня надають допомогу у виробленні ефективних рішень в управлінні бізнесом. Відзначено переваги автоматизації процесів збуту на підприємствах. Розглянуто інструменти цифровізації сучасної дистрибуції. Визначено місце галузевого маркетплейсу в збутовій системі підприємства. Наведено ІТ-архітектуру цифрової дистрибуції. Розглянуто можливості використання CRM в збутовій діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович, І. А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. *Агросвіт*. 2014. № 4. С. 25-28.
2. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
3. Балабанова Л.В. Маркетинг : підручник. Донецьк, 2002. 562 с.
4. Безугла Л.С., Пороходніченко К.Р. Формування маркетингової збутової політики підприємства. *Інфраструктура ринку*. Випуск 24. 2018. С. 111-116.
5. Безугла Л.С., Рибак І.О. Формування збутової політики аграрного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 33. 2018. С. 65-69.
6. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій : підруч. Київ : Центр навч. літ-ри, 2005. 624 с.
7. Белоусова О.С., Клименко О.Л., Лещина К.В. Оцінювання ефективності збутової діяльності в рамках маркетингової політики розподілу промислового підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2011. № 4. С. 78–81.
8. Войчак А.В. Сучасні тенденції розвитку каналів розподілу. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 2. С. 42-43.
9. Гаврилко П.П. Економічний зміст збуту продукції. *Економіка. Управління. Інновації*. 2012. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2012_1_11.pdf (дата звернення 05.04.2023)
10. Гамалій В.Ф., Романчук С.А., Фабрика І.В. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2012. Вип. 22. Ч.ІІ. С.10-13.
11. Гейк П., Джексон П. Вчись аналізувати ринок. Методика та практика. Львів: Укр.-амер. Фонд “Сейбр-світло”, 2016. – 270 с.

12. Глазкова К. О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 3. С. 102-107.

13. Гончаренко М.Ф. Организация системы сбыта продукции на промышленных предприятиях с учетом отраслевых особенностей рынка. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 2. С. 146–149.

14. Григорчук Т.В. Маркетинг. Частина друга. URL: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/home> (дата звернення 02.05.2023)

15. Деніга А.А., Білецька І.М. Класифікація збутової діяльності / Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Актуальні проблеми глобалізованого світу», 19 жовтня 2023 року – Івано-Франківськ : НАІР, 2023. С. 162-163.

16. Деніга А.А., Білецька І.М. Структура системи збуту підприємства / Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні детермінанти соціально-економічного розвитку», 18 травня 2023 року – Івано-Франківськ : НАІР, 2023.С. 160-163.

17. Залознова Ю.С., Трушкіна Н.В. Удосконалення організації збутової діяльності вугледобувних підприємств України в умовах нестабільності попиту: теорія і практика : монографія. Київ : НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2020. 166 с.

18. Заремба В. П. Інтегрована система організаційних механізмів маркетингового управління діяльністю підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 15. С. 82 – 87.

19. Іваночко Н. В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 18. 2017. Url:: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/41.pdf>

20. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Смоляник О.М. Логістика: теорія та практика. К. : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

21. Ключник А. В. Збутова політика та її значення у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 414—418.
22. Ключник А.В., Білозерцева І.О. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. Випуск 6. С. 188-191.
23. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основи маркетингу. К. : Діалектика, 2020. 800 с.
24. Красноручський О.О. Генезис та теоретико-методологічне значення категорії «ринковий розподіл продукції». *Вісник Харківського нац. тех. ун-т сільського господарства*. Харків, 2013. 318 с
25. Кулиняк І.Я., Кошик О.В. Збут товарів та послуг: сутність та чинники впливу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 464-468.
26. Кус А. Основи маркетингу. К. : Нічлава, 1999. 224 с.
27. Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 5. С. 302-306.
28. Левків Г.Я., Копитко М.І. Теоретико-методологічні аспекти в системі маркетингового менеджменту в діяльності аграрних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Випуск 10. С. 105-108.
29. Матвієць О.В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 11(2018). – С. 116-121.
30. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія : у 3 т. К. : Видавничий центр «Академія», 2000. Т. 1. 2000. 864 с.
31. Музичка Є. О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств. *Економічний часопис-XXI*. 2013. № 11-12 (2). С. 64-67.

32. Обозна В.В. Аналіз поняття «збут» та його роль в системі управління сільськогосподарським підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 25. Частина 1. 2017. С. 178-181.
33. Окландер М.А. Логістика. К. : Центр учбової літератури, 2008. 346 с.
34. Падухевич О.В. Місце та роль збуту в загальній системі управління підприємством. *Науковий вісник Одеського державного економічного університету*. 2009. № 9 (87). С. 82–90.
35. Перерва П.Г. Управление маркетингом на машиностроительных предприятиях. Х. : Основа, 1993. 288 с.
36. Пересадько Г.О., Пересадько О.В., Радченко О.В., Науменко С.І. Аналіз маркетингової політики просування та збуту продукції підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2015. Т. 3, № 3 (48). С. 72-80.
37. ПП «РОСТІМЕКС». *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua/c/23803948> (дата звернення 05.07.2023)
38. ПРО НАС. *Bakerygroup*. URL: <https://bakerygroup.com.ua/> (дата звернення 05.07.2023)
39. Розробка та СТВОРЕННЯ САЙТІВ в Івано-Франківську. *Дзига*. <https://dziga.agency/site> (дата звернення 05.07.2023)
40. РОСТІМЕКС. *Youcontrol*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/23803948/ (дата звернення 05.07.2023)
41. Сакун А. Ж., Карташова О. Г. Структура інформаційного забезпечення управління збутової діяльності підприємства. *Економіка та держава*. № 2. 2021. С. 112-117.
42. Створення сайтів. *Dziga*. URL: <https://dziga.agency/site> (дата звернення 05.07.2023)
43. Танасійчук О.М. Управління збутом і його взаємодія з іншими функціональними підрозділами підприємства. *Збірник наукових праць. Економіка: проблеми теорії та практики*. Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. № 146. С.132-139.

44. Терент'єва Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. Url: <http://www.economy.myka.com.ua/?op=1&z=4783>.
45. Торгові кіоски і ларки. *Blockmodul*. URL: <https://blockmodul.com.ua/ua/maf/> (дата звернення 05.07.2023)
46. Хрупович С., Борисова Т. Теоретичні підходи до організування процесу збуту на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2009. № 2. С. 57-61.
47. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2012. №4 (37). С.88-95.
48. Fine L. M. Selling and sales management. *Business Horizons*. 2007. vol. 50, iss. 3, pp. 185-191.
49. Hovart J. Suggestion for a Comprehensive Measure of Concentration. *Southern Economic Journal*, 1970. No 36. P. 446-452.
50. Matiş, E. and Matiş, A. Sales Management Strategies Implemented by the International Financial Groups. *Procedia Economics and Finance*. 2014, vol. 15, pp. 1130-1137.
51. Rust Roland T., Lemon Katherine N., Zeithaml Valarie A. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*. January, 2004. Vol. 68. P. 109-127.
52. Spillecke, S. B. and Brettel, M. The impact of sales management controls on the entrepreneurial orientation of the sales department. *European Management Journal*, 2013, vol. 31, iss. 4, pp. 410-422.
53. Thomas Richard K. Marketing health services. Health Administration Press. Chicago: AUPHA Press, Arlington, VA, 2004. 486 p.
54. Waller Nico Schinagl. Return on Marketing Investment. *Journal of Business Case Studies*. Second Quarter 2007. Vol. 3, № 2. P. 41-48.