

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра підприємництва і торгівлі

НАСІННИК Юлія Володимирівна

Управління збутовою діяльністю виробничого підприємства
спеціальність: – 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
освітньо-професійна програма - «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

ТЕРНОПІЛЬ – 2019

ЗМІСТ

Вступ	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ ЗБУТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	5
1.1. Теоретичний зміст та класифікація поняття «збут»	5
1.2. Роль збутової політики в стратегії управління підприємством	12
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	23
2.1. Загальна характеристика підприємства та основних видів продукції	23
2.2. Аналіз збутової діяльності підприємства	30
Висновки до розділу 2	38
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	40
3.1. Обґрунтування стратегічних рішень удосконалення збутової діяльності підприємства	40
3.2. Використання програмних інструментів удосконалення системи збуту на підприємстві	47
Висновки до розділу 3	53
Висновки	55
Перелік використаних джерел	57

Вступ

Актуальність теми дослідження. Продаж продукції чи послуг є визначальною метою діяльності будь якого підприємства. Наявність добре розробленої стратегії в системі збуту є запорукою нормального функціонування підприємства. Вивчення даної проблеми необхідне для розуміння основних аспектів діяльності підприємства, що пов'язані з його адаптацією до ринкових умов.

Сьогодні вітчизняні підприємства в умовах ринкової економіки значну увагу приділяють проблемам оптимізації процесу просування товарів від виробника до споживача. Результати їхньої господарської діяльності багато в чому залежать від того, наскільки правильно обрані канали розподілу товарів, форми і методи їхнього збуту, від широти асортименту і якості даних підприємством послуг, пов'язаних із реалізацією продукції.

Аналіз останніх публікацій. Питання організації збутової діяльності досліджували такі зарубіжні й вітчизняні маркетологи й економісти: Л. Балабанова, Дж. Болт, В. Бурцев, Ю. Вітт, А. Дейян, Є. Діхтель, П. Діксон, М. Залманова, А. Троадек, Д. Костоглодов, Х. Хершген, Т. Парцирної, М. Прокопенко, В. Пурлік, Д. Скотт, Б. Солов'йов, Дж. Еванс й ін.

Відаючи належне науковим напрацюванням вітчизняних та зарубіжних вчених з даної проблематики, слід зауважити, що існує потреба в її подальшому дослідженні. Недостатньо вивченими залишаються проблемні питання пов'язані із формуванням новітніх каналів дистрибуції.

Метою дипломної роботи є дослідження сутності управління збутовою діяльністю підприємства та окреслення шляхів її розвитку

У відповідності з обраною темою визначено основні **завдання** дипломної роботи:

– дослідити теоретичний зміст та класифікаційні особливості поняття «збут»;

- охарактеризувати роль збутової політики в стратегії управління підприємством;
- здійснити загальну характеристику досліджуваного підприємства та основних видів продукції;
- провести аналіз збутової діяльності підприємства;
- обґрунтувати стратегічні рішення щодо удосконалення збутової діяльності підприємства;
- розробка пропозицій використання програмних інструментів удосконалення системи збуту на підприємстві.

Об’єктом дослідження є ТОВ «Школярік».

Предметом дослідження є шляхи управління збутовою діяльністю підприємства.

Методи дослідження. Дослідження базується на діалектичному та системному підходах до пізнання економічних явищ та процесів, що передбачає їх вивчення у взаємозв’язку та взаємозалежності. У процесі дослідження застосовано такі наукові методи: узагальнення, систематизації, групування, синтезу, методи економічного аналізу, групування.

Наукова новизна одержаних результатів. До найбільш вагомих результатів, що характеризують наукову новизну дипломної роботи належить обґрунтування шляхів удосконалення логістичної складової збуту продукції підприємства.

Практична значущість отриманих результатів. Практичний зміст результатів полягає у обґрунтованості практичних пропозицій щодо удосконалення збутової стратегії на основі оптимізації маркетингового процесу, запровадження системи контролінгу та застосування стратегії диверсифікації.

Апробація результатів наукового дослідження. Результати дипломного дослідження обговорені та схвалені на всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі»

Структура роботи. Робота містить три розділи, виступ, висновки, та список використаних джерел, що містить 54 найменування, та викладена на 58 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ ЗБУТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Теоретичний зміст та класифікація поняття «збут»

Продаж продукції або надання якісних послуг у економічно обґрунтованих обсягах є вирішальною умовою для функціонування будь-якого підприємства, включаючи торгове. Стратегічний успіх підприємства залежить від адекватності політики збуту. Це вимагає детального вивчення теоретичних і практичних компонентів категорії «збут».

Оксфордський словник ототожнює поняття розподілу та збуту (distribution) – приведення товарів до споживачів через систему оптових торговців та роздрібних торговців [10]. Балабанова Л.В. у своїх роботах дає широке визначення збуту як процесу організації транспортування, складування, накопичення, переробки, просування до гуртових і роздрібних посередників, передпродажної підготовки, упаковки і реалізації товарів з метою задоволення потреб клієнтів і отримання прибутку [5]. Це визначення характеризує продаж як категорію щодо фізичного руху товарів. Крім того, Л.В. Балабанова наводить інше визначення збуту як процес взаємодії з покупцем, прямої комунікації між продавцем і покупцем, спрямованої на отримання прибутку, і вимагає знань, навичок і певного рівня торговельної компетентності [5]. Очевидно, що в двох вищевикладених визначеннях не існує єдиної концепції щодо поняття «збут». Тут описується і фізичне переміщення товарів, і взаємодія з покупцем, проте, не звертається увага на суть передачі права власності на товар від продавця до покупця. А. А. Бревнов вважає, що збут має на меті сприяння перетворенню продукції через обмін у гроші [13]. Але це визначення не враховує всі види діяльності зі збуту. А. А. Шубіна обґрунтовує схоже визначення, але в більш широкому розуміння і ближче до суті. Вона визначає розподіл або збут, чи, як часто

називають цей процес, переміщення товарів від виробника до споживача, спрямоване на те, щоб допомогти перетворенню продукції на гроші через обмін. Розподіл є системою різнорідних взаємопов'язаних елементів, що забезпечують просторовий рух готової продукції від виробника до споживача [44]. В. Вертоградов пропонує розуміти діяльність зі збуту або продажу як сукупність стратегічних рішень у сфері збуту. Водночас, він підкреслює, що стратегія збуту і стратегія продажу є різними речами, оскільки продаж – це сукупність послідовних дій щодо конкретного покупця [51].

Опрацювання зазначених підходів дозволяє виокремити кілька типів визначень щодо категорії збуту:

- перший тип визначень характеризує збут як контакти з споживачами, формування і розвиток відносин з ними;
- другий тип визначення характерний для управлінського підходу, згідно з яким збутова діяльність ототожнюється з елементами маркетингу (планування, контроль, цінова політика);
- третій тип визначення характеризується акцентом на обмін товарів на гроші;
- четвертий тип враховує всі перераховані вище ознаки.

Ця класифікація була запропонована Н. В. Майбогиною, яка визначила, що збутовою діяльністю можна вважати весь спектр відносин, які включають правові, комерційні та технологічні операції [32].

Серед російських вчених загальними є такі концепції визначення маркетингу:

- у широкому розумінні – це процес переміщення товарів від виробника до споживача, який починається з закінчення виробництва і закінчується передачею товару покупцеві;
- у вузькому розумінні – це процес, що охоплює лише останню частину – безпосередню передачу права власності на товар від продавця на кінцевого покупця (посередника) [57].

Узагальнюючи вищенаведені визначення та трактування поняття «збут», варто зазначити, що вони включають багато компонентів і етапів, тому є всі ознаки того, що збут є процесом. Але оскільки цей процес охоплює різні складові, такі як комерційна, юридична, транспортна, комунікаційна, то в цьому випадку можна зробити висновок, що збут є повноцінним компонентом діяльності підприємства. Таким чином, такі поняття, як збут та збутова діяльність, ідентичні.

У науковій літературі рідко визначається різниця між збутом торговельного та промислового підприємства. Тому виникає питання щодо пріоритетності концептуальних визначень «торговельного» або «збутового» поняття «збут». Логічно, що будь-яке торговельне підприємство є лише ланкою ланцюга каналів розподілу, яка починається з виробника; в результаті визначення поняття маркетингу промислового підприємства матиме більш широке значення.

На відміну від торговельного підприємства, продажі на промисловому підприємстві можуть починатися ще до того, як товари будуть фізично виготовлені. Промислові товари можуть мати такі характеристики, які не дозволяють їх виробляти заздалегідь, оскільки в кожному випадку параметри та характеристики продукції повинні узгоджуватися з покупцем. Тому компанія із застосуванням ряду інструментів спочатку починає шукати клієнта. Саме з цього етапу в компанії починається збутова діяльність. У своїй роботі «Основи маркетингу» Філіп Котлер цитує Петра Друкера, провідного теоретика менеджменту, що мета маркетингу – зробити маркетингові зусилля непотрібними. Його мета полягає в тому, щоб дізнатися і зрозуміти клієнта настільки добре, що продукт або послуга підійдуть останнім і продадуть себе самі [26]. Це визначення наукових доказів того, що початок продажів приходить ще до створення продукту.

Вивчаючи українське законодавство, можна отримати більш повну картину. Так у Положенні (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» перераховуються витрати на розподіл. До них відносяться:

- вартість пакувальних матеріалів для пакування готової продукції на складах готової продукції;
 - витрати на ремонт контейнерів;
 - оплата праці та комісійні продавцям, торговим агентам та працівникам підрозділів з продажу;
 - витрати на рекламу та дослідження ринку (маркетинг);
 - вартість передпродажної підготовки товарів;
 - витрати на поїздки працівників, що займаються продажем;
 - витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів, пов'язаних з реалізацією продукції, товарів, робіт, послуг (оперативний лізинг, страхування, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, охорона);
 - витрати на транспортування, перевантаження та страхування готової продукції (товарів), експедирування вантажів та інші послуги, пов'язані з транспортуванням продукції (товарів) відповідно до умов договору поставки (базису);
 - вартість гарантійного ремонту та гарантійного обслуговування;
 - вартість страхування, призначеного для подальшого продажу готової продукції (товарів), що зберігається на складі підприємства;
 - витрати на перевезення готової продукції (товарів) між складами підрозділів (філій, представництв) підприємства;
 - інші витрати, пов'язані з реалізацією продукції, товарів, робіт, послуг
- [41].

Таким чином, виходячи з сукупності витрат збуту, які представлені в «Положенні», можна зробити висновок, що поняття «збут» є більш широким і багатограним, ніж у визначеннях, які пропонуються в науковій літературі.

Як зазначалося раніше, збут часто ототожнюється з поняттями «реалізація» і «продаж».

Для визначення основних понять та їх поділу за компонентами представимо у вигляді рис. 1.1. Попередньо передбачається, що поняття продажів і маркетингової діяльності ідентичні.

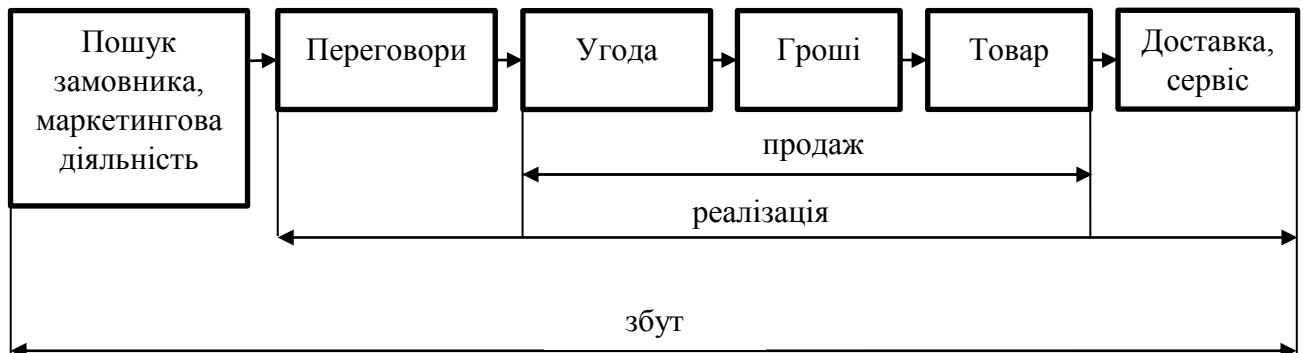


Рис. 1.1. Складові поняття «збут» [22, с. 82]

За допомогою цієї схеми стає можливим визначити не тільки кожне з понять, але і сформувані їх в єдину логічну систему та чітко розрізнити компоненти.

На основі аналізу вищезазначених визначень стає можливим запропонувати власну версію поняття «збут»: це діяльність підприємства, яка охоплює маркетингові, комунікаційні, комерційні та транспортні відносини з клієнтами, з метою отримання доходу та задоволення потреби споживачів на основі еквівалентного обміну.

Щодо терміну «збут», Г. Дж. Болт зазначає, що ця діяльність характеризується особистою двосторонньою комунікацією, спрямованою на досягнення конкретних цілей, а саме отримання прибутку від продажів, вимагає спеціальних знань, навичок і рівня компетентності [12]. Однак це визначення не може вважатися об'єктивним через те, що воно зроблене з позиції агента з продажу. Т.А. Примак обґрунтовує, що персональний продаж – це будь яка форма усної презентації продукту під час розмови з одним або кількома потенційними покупцями з метою формування мотивів для покупки певного товару [43]. На нашу думку, продаж слід розглядати як акт взаємодії,

при якому продавець передає товар разом з майновими правами до нього покупцеві в обмін на гроші.

З одного боку, це поняття виступає однією з функцій маркетингу. Його часто називають "системою кровообігу" підприємства, оскільки це єдиний спосіб повернути кошти, витрачені на розвиток або придбання товарів з певним доходом. З іншого боку, на думку вченого та економіста П. А. Орлова, збут є важливою складовою комерційної діяльності підприємства, пов'язаної з прийняттям виробничих, фінансових, мотиваційних та інших рішень. Вчений-маркетолог А.Н. Азріліан зазначає, що збут – це продаж готової продукції; функція підприємства, що реалізовує продукцію, включає логістику, зв'язки із зовнішньою мережею збуту та побудову відносин із замовниками [38, с. 21-22]. Іншу думку висловлює Л. І. Абалкін, який підкреслює, що під збутом розуміються процеси транспортування, складування, зберігання, просування до оптових та роздрібних продавців товарів та їх післяпродажне навчання.

С. Мочерний зазначає, що збут – це сукупність післявиробничих операцій, що здійснюються юридичними та фізичними особами з моменту виготовлення товару до його продажу покупцеві.

Деякі вчені ототожнюють поняття «збут» та «збутова діяльність». Наприклад, вчений-економіст В. В. Бурцев визначає збутову діяльність як сукупність дій, що виконуються з того моменту, як продукт в тій формі, в якій його буде використано, надходить до комерційного підприємства чи кінцевого виробника, й до того моменту, коли споживач купує його [15, с. 51]. Такої ж думки і Л. В. Балабанова, яка вважає, що збут - це 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, с. 384]. Але необхідно зазначити, що недоліками такого підходу є не тільки поєднання різних, на наш погляд, понять, але й виділення однакової сукупності дій як для підприємства-виробника, що реалізує свою продукцію, так і для

підприємства, що займається збутом придбаної продукції. Іншої точки зору дотримуються такі науковці як Д. Ланкастер і Д. Джоббер, які вважають, що збутова діяльність в умовах ринкової орієнтації є однією з функцій маркетингу [38, с. 22], а збут – це лише частина всієї ринкової програми фірми, а вся робота загалом повинна координуватися ідеєю маркетингу.

Проаналізувавши думки вище зазначених вчених можна зробити висновок, що усі вищезазначені автори єдині в тому, що називають збут важливою складовою процесу розширеного відтворення, і, що без налагодження ефективно функціонуючої системи збуту товарів не можуть успішно розвиватись сфера виробництва й економіка в цілому.

Що стосується концепції «реалізації», то Американський інститут бухгалтерів зазначає, що термін «реалізація» означає перетворення його на грошові або грошові вимоги. Реалізовані продукти (товари, роботи та послуги) продаються на споживчому ринку.

П. Лайков і Ю. Ляшенко пропонують визначення збут продукції як завершальний етап кругообігу засобів компанії, що свідчить про завершення виробничого процесу та приведення продукції до споживача. Рух товарів і фондів створює основу економічних відносин між постачальниками, посередниками і покупцями [27]. Для підприємства-виробника, продаж продукції є свідченням того, що, відповідно до споживчих властивостей, якості та асортименту, він відповідає потребам населення та потребам клієнтів [55].

Е.С. Хендріксен і М.Ф. Ван Бреда стверджують, що реалізація є відображенням підходу, коли відбувся обмін або вибуття продукту [54]. Тобто, коли товари і послуги повинні бути передані покупцеві або клієнту, зумовлюючи цим або отримання грошей, або право отримання грошей чи інші активи.

Н. Бабченко стверджує, що збут - це невизначений акт, повторна операція, процес, що триває довгий час. Процес реалізації охоплює велику

кількість господарських операцій, пов'язаних з продажем і просуванням продукції [2].

Збут продукції окремого підприємства, як зазначає А. Бірюков, є, перш за все, відчуження активів, що належать підприємству, завдяки їх продажу з метою відтворення коштів підприємства, що використовуються, і отримання прибутку для задоволення різноманітних потреб підприємства та його власників [11].

Більшість словників описують термін «реалізація» як похідну від дієслова «реалізувати», а під ним розуміється перетворення товару в гроші. Очевидно, що кожне з наведених вище визначень має певний напрямок. Дійсно, термін «реалізація» слід розуміти як тривалий процес, певний набір операцій протягом певного періоду. Оскільки реалізація є одним з кінцевих показників підприємства, вона повинна включати всі продажі і множинність дій, пов'язаних з їх наданням. На нашу думку, реалізація є процесом узгодження інтересів продавця і покупця, реалізації актів купівлі-продажу, доставки товарів і забезпечення їх обслуговування протягом певного періоду часу.

На наш погляд, поняття «збут» виходить за рамки маркетингу. Це повноцінний аспект діяльності підприємства, а також постачання, виробництво, персонал, бухгалтерський облік і фінанси. Отже, від місця збутової діяльності у системі маркетингу потрібно перейти до визначення місця продажу в системі управління підприємством.

1.2. Роль збутової політики в стратегії управління підприємством

У широкому розумінні політика збуту розглядається як процес розподілу продукції, що випускається підприємством, так і процес післяпродажного обслуговування [46, с. 69]. У вузькому розумінні збутова політика – це сукупність взаємопов'язаних елементів збутової діяльності,

спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства та забезпечення ефективності продажів на цій основі. Основною метою політики збуту є організація оптимальної діяльності з продажу для ефективної реалізації продукції шляхом створення мережі розподільних пунктів, проміжних складських приміщень, пунктів обслуговування та виставкових залів, визначення маршрутів розподілу, забезпечення транспортування, організації та розподілу робіт, забезпечення ефективного розподілу. Таким чином, основним змістом політики збуту є вибір оптимальної схеми доставки продукції від виробника до споживача, її фізичного розподілу, а також післяпродажного обслуговування.

Основними елементами збутової діяльності підприємства є:

- доопрацювання продукції;
- відбір, сортування, складання готової продукції, підвищення доступності та готовності продукції до споживання;
- зберігання продукції - організація створення та обслуговування необхідних запасів підприємства;
- перевезення продукції - її фізичний перехід від виробника до споживача (посередника);
- контакти з споживачами - дії з фізичного перенесення товарів, розміщення замовлень, організація платіжних і розрахункових операцій, легалізація передачі права власності на товар, інформування споживачів про продукт і компанію, а також про організацію збору ринкової інформації [53, с. 234].

Доцільно відзначити, що діяльність підприємства у сфері продажів підпорядкована певним цілям. По-перше, підприємство повинно привернути увагу споживачів до продукції підприємства. По-друге, забезпечити доставку промислових товарів відповідного асортименту і якості в необхідній кількості на певний час з метою його цільового призначення. При реалізації

вищезазначених цілей збутової політики підприємства вирішуються наступні завдання:

- вибір цільового ринку або його сегментів;
- вибір систем збуту та визначення необхідних фінансових витрат;
- вибір каналів і методів збуту;
- вибір способу виходу на ринок;
- вибір часу виходу на ринок;
- визначення системи розподілу та вартості доставки товарів споживачеві;
- визначення форм і методів стимулювання збуту і необхідних для цього витрат [48, с. 32].

Абсолютно зрозуміло, що збутова діяльність не може існувати окремо від інших компонентів підприємства: без виробництва збуту не буде, і без збуту виробництво не буде каналом для реалізації. Однак, крім взаємодії між цими сферами діяльності, може виникнути конфлікт. Бажання відділу продажів до створення комбінації товарів і послуг, спеціально розроблених для індивідуальних запитів, підвищення індивідуальної естетичної привабливості продукції та досягнення високої якості може не відповідати стратегічним планам керівника підприємства.

Тісні взаємозв'язки у відділі збуту виникають з відділом досліджень та розробок (НДДКР). Як правило, відділ збуту потребує нових продуктів зі специфічними характеристиками, високою якістю та низькою вартістю, а відділ досліджень і розробок зосереджується на покращенні функціональних характеристик, а не комерційних, і намагається створити новий продукт на основі стандартних компонентів. Компромісним рішенням може стати розробка таких товарів, які можуть бути запатентовані, у тому числі на рівні торговельної марки, і це, в свою чергу, забезпечить «монополію» на ринку деякими специфічними ознаками продукції. Така ситуація дозволить відділу продажів запропонувати унікальні продукти на ринку.

Що стосується закупівель і постачання, то в цьому випадку немає прямого впливу на маркетингову діяльність промислових підприємств. Звичайно, сировина та обладнання, що купуються, впливають на майбутню вартість товару, але безпосередньої взаємодії з продажами тут немає. Закупівлі можуть суттєво вплинути на продаж комерційних підприємств, оскільки наявність необхідної кількості товару на складі та широкий асортимент продукції значно спрощує роботу відділу продажів [33, с. 147].

Фінанси та бухгалтерський облік також тісно пов'язані, якщо не з самими продажами, то з результатами його діяльності, адже формування як окремих бюджетів, так і бюджету підприємства в цілому залежить від прогнозованих обсягів продажів і обсягу отриманих доходів.

Рівень успішності підприємства багато в чому залежить від обсягу збуту, який здійснює торговий персонал. І для цього, звичайно, потрібні професійні працівники, які повинні мати великий набір як професійних, так і особистих якостей, адже клієнти в першу чергу встановлюють контакт з торговим персоналом. Це означає, що працівник повинен бути товариським, вміти переконувати, чудово знати «свій» продукт, швидко реагувати на запити клієнтів. Для цього необхідно постійно проводити тренінги з торговим персоналом і добре функціонувати механізм відбору кандидатів на цей вид роботи.

Таким чином, ми прийшли до висновку, що сервісне обслуговування на підприємстві, а, отже, і діяльність зі збуту, тісно інтегровані з основними напрямками діяльності підприємства. Що б не відбувалося на кожному етапі діяльності підприємства, яке б рішення не приймалося керівництвом – в кінцевому підсумку все закінчується продажем, без якого втрачається будь який сенс роботи підприємства. У той же час, діяльність з продажу, з їх результатами, відображається в протилежному напрямку до решти діяльності компанії.

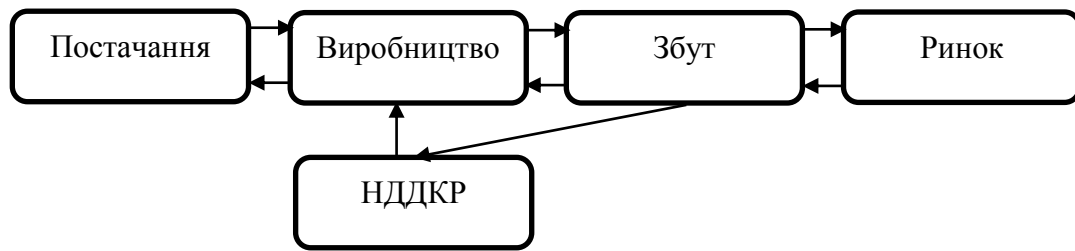


Рис. 1.2. Роль збуту в системі управління підприємством [30, с. 28]

Дана схема (рис. 1.2.) відображає ключову роль збуту в системі управління підприємством, адже саме збутова діяльність створює зв'язок підприємства з усім ринком і є інструментом реалізації місії суб'єкта господарювання. У той же час всі компоненти взаємопов'язані між собою. Вартий особливої уваги трикутник «Виробництво – Збут – НДДКР». Відділ збуту завдяки зворотній комунікації отримує інформацію з ринку, яка є основою для служби науково-дослідного і дослідно-конструкторського розвитку у роботі над створенням нових товарів або поліпшення вже існуючих. А за допомогою виробництва дана інформація у вигляді новоствореної продукції повертається на ринок через службу збуту. Збут або збутова діяльність є формою зв'язку з ринком, формою реалізації місії підприємства, складовою загального ринку. Таким чином, можна зробити висновок, що зважаючи на роль збуту, виникає потреба дати визначення ринку з позиції підприємства та виходячи з ролі збутової діяльності, яку вона відіграє в системі роботи суб'єкта господарювання. На нашу думку, ринок є збутовою діяльністю всіх суб'єктів господарювання, що діє на основі законів попиту і пропозиції, принципу еквівалентного обміну, і спрямована на отримання прибутку та задоволення потреб споживачів. Дане визначення характеризує ринок з позиції збуту, який тісно переплетений з маркетинговою діяльністю.

Підтримка збуту для товарів виробничого призначення поширюється на аудиторію зі споживачів-підприємств, тому рекламна кампанія здійснюється особливими методами. Вони повинні враховувати особливості галузі, до якої відноситься споживач, тонкощі взаємодії зі споживачами, специфіку регіону

функціонування. Це відбивається, ображається на кожному з етапів рекламної кампанії.

Обираючи засоби надання реклами, великим підприємствам, які виробляють засоби виробництва серійно, необхідно орієнтуватись, у першу чергу, на тих споживачів, хто спроможний купувати великі партії та заохочувати до оформлення замовлень. Тому є сенс найактивніше заявляти про товар на профільних та галузевих виставках, науково-практичних конференціях, презентаціях. Спираючись на принцип детермінізму, встановимо ту сукупність обставин, яка передувала виникненню проблеми збуту. Ще за часів так званої перебудови, коли на господарському просторі була надана свобода у веденні підприємницької діяльності, проблем зі збутом товарів априорі не могло бути. Це пояснюється тим, що як потреби покупців-осіб, так і покупців від імені організацій не були надто забезпечені. Ця ситуація демонструвала такий порядок господарювання, за якого проблемами якості продукту та його обслуговування не дуже переймались. І надалі ті підприємства, які були правонаступниками заводів колишнього СРСР, підтримували виробництво стандартизованих товарів та ту систему контролю якості, яка існувала раніше. Проте, ринкові засади виробництва та просування товарів диктують інше відношення до покупців. Співвідношення ринкових сил «ринок покупця», яке характерне в наш час багатьом видам товарів, зовсім по-нашому впливає на виробників. Вони повинні, так би мовити, догоджати покупцю, завжди знати про його потреби, прогнозувати їх та оптимізувати прибуток, використовуючи ці знання.

Розуміння етимологічного змісту категорії «збут» дозволяє розглядати основи формування збутової політики.

Збутова політика – це сукупність взаємозв'язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства і забезпечення на цій основі ефективності продажу [8, с. 166].

Проблеми збуту підприємствам необхідно вирішувати під час розробки

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

Розробка збутової політики підприємства повинна базуватись на результатах аналізу наявної збутової системи. Причому цей аналіз доцільно здійснювати не лише за кількісними показниками, але й за якісними: рівень обслуговування, задоволеність і прихильність покупців, результативність комунікаційної політики, правильність вибору сегментів ринку, результативність роботи збутового персоналу тощо [9, с. 25].

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

Особливе значення при формуванні збутової політики підприємства має вибір методів взаємодії з покупцями та їх удосконалення. При цьому необхідно визначити розмір та структуру витрат на обслуговування покупців, на придбання необхідної техніки, навчання персоналу тощо.

Для обґрунтування збутової політики необхідним є вибір оптимального варіанта розрахунку витрат у розрізі основних напрямків реалізації збутової політики підприємства.

Розробка збутової політики передбачає прийняття таких маркетингових рішень:

- розробка системи цілей у сфері збуту;
- вибір цільового ринку;
- вибір методів збуту;
- розробка стратегії збуту;
- визначення місця, часу і способу виходу на ринок;
- розробка заходів стимулювання збуту і визначення переліку

додаткових послуг [29, с. 140].

Більш детально елементи політики управління збутом буде розглянуто в наступних питаннях.

Прогнозування продажів (збуту) продукції компанії здійснюється з урахуванням прогнозу ємності ринку та завдань з продажу продукції компанії на цьому ринку. Виробник, визначаючи прогноз продажів, повинен керуватися його часткою в загальному обсязі продажів усіх підприємств галузі, з якими він конкурує, а також потенційними можливостями продажу свого товару з урахуванням планів конкурентів (якщо вони відомі) та плани замовників. Встановлена таким чином цінність майбутніх продажів компанії як частка в загальному товарообороті фірм, що працюють на цьому ринку, слугує оцінкою завдання маркетингової продукції, яку компанія повинна виконати.

Прогноз продажів необхідний для: проведення торгових операцій компанії в короткостроковій перспективі; встановлення фінансових кошторисів продажів та розподілу збуту для торгових підприємств; управління запасами та розробка виробничих завдань сусіднім підрозділом; бюджетування компанії та планування прибутку; планування розвитку потенціалу Фінансовий бюджет продажу продукції компанії – це документ, який фіксує продажі, торгові витрати та прибуток від реалізації. На основі індивідуальних оцінок для кожного товару чи групи товарів складається консолідована оцінка продажу продукції [47, с. 218].

Фінансова оцінка базується на кошторисі продажів на наступний рік, вона детально визначає обсяги за географічною територією, категорією покупця, каналом збуту, місяцем. Завдяки добре підготовленим фінансовим кошторисам компанія прагне виконати поточну торговельну політику та отримати заплановану норму рентабельності продажів [48, с. 86].

Вибір каналу – це стратегічне рішення компанії. По-перше, вирішується питання про вибір прямого чи опосередкованого способу збуту продукції. Потім формуються різні альтернативні варіанти конкретного

маркетингового маршруту, проводиться технічне та економічне порівняння варіантів і вибирається один з них. При виборі каналу дистрибуції враховуються: розмір та доступність ринку, частота закупівель, вартість транспортування та зберігання запасів, політика конкурентів у сфері посилення товарних товарів. У разі еквівалентності варіантів виберіть той, який враховує швидкість впровадження та витрати виробника.

Організація торговельних комунікацій включає організацію відносин із існуючими та потенційними замовниками, як великими, так і малими, але зростаючими, а також розробку та реалізацію заходів щодо стимулювання торгових посередників (знижки на ціни, навчання торгового персоналу, реклама в місцях продажу, конкурси дилерів тощо); проведення рекламних заходів.

Організація продажу передбачає насамперед вибір місця розташування торгової компанії. Основним критерієм оцінки ефективності розташування торгової компанії чи центру є рівень купівельної спроможності району, який обслуговуватиме торговельна компанія. Регіональну організацію збуту використовують компанії, які виробляють обмежену кількість однорідних товарів та використовують розгалужену мережу збуту з великою кількістю торгових точок. Кожен підрозділ у такій організаційній структурі очолює регіональний директор з продажу, підпорядкований директору з маркетингу компанії. Така організація дозволяє торговим агентам тісно співпрацювати зі споживачами в межах обслуговуваної території та працювати з мінімальним часом та грошима, витраченими на поїздки, оскільки вони проживають на території цього регіону [49]. Перевагою такої організації маркетингу є те, що такі суміжні відділи, як реклама, маркетингові дослідження, планування товарного асортименту. Організація з продажу товарів формується тоді, коли планується реалізація широкого асортименту товарів та різних номенклатур. Вся відповідальність за планування та розробку стратегій реалізації певного товару чи групи товарів покладається на менеджера продукту (групи продуктів). Менеджер з продажу організовує розробку стратегії збуту,

прогнозування та кошторису витрат, політики ціноутворення та упаковки, рекламу та стимулювання збуту. Торгові представники направляють спеціалістів з продажу певного товару чи групи товарів і відповідають за розміщення замовлень та продаж продукції.

Перевагою організації збуту товарів є можливість складної координації продажів для певного товару чи групи товарів. Така організація продажу доцільна в першу чергу для дуже великих компаній, які мають великий оборот для всіх груп товарів і кожного виду товару. Однак із розширенням асортименту товарів значно збільшуються витрати на утримання персоналу.

Таким чином, будь-яка організаційна структура продажів - це складна система, яка має економічне, комерційне, соціальне та технічне значення як для виробника, так і для споживача. Вибір такої структури вимагає проведення техніко-економічного обґрунтування на основі соціальних та екологічних факторів її взаємодії із зовнішнім середовищем, а також взаємодії підрозділів торгових організацій та кожної особи цієї структури з організацією.

Висновки до розділу 1

З проведеного теоретичного дослідження встановлено, що попри значну розробленість категорійного апарату єдиного визначення даного поняття досі не встановлено. З урахуванням різних аспектів автори пропонують все нові його бачення. Опрацювання підходів дозволило виокремити кілька типів визначень щодо категорії збуту: перший тип визначень характеризує збут як контакти з споживачами, формування і розвиток відносин з ними; другий тип визначення характерний для управлінського підходу, згідно з яким збутова діяльність ототожнюється з елементами маркетингу (планування, контроль, цінова політика); третій тип визначення характеризується акцентом на обмін товарів на гроші; четвертий тип враховує всі перераховані вище ознаки.

Визначено, що діяльність підприємства у сфері продажів підпорядкована певним цілям. По-перше, підприємство повинно привернути увагу споживачів до продукції підприємства. По-друге, забезпечити доставку промислових товарів відповідного асортименту і якості в необхідній кількості на певний час з метою його цільового призначення. При реалізації вищезазначених цілей збутової політики підприємства вирішуються наступні завдання: вибір цільового ринку або його сегментів; вибір систем збуту та визначення необхідних фінансових витрат; вибір каналів і методів збуту; вибір способу виходу на ринок; вибір часу виходу на ринок; визначення системи розподілу та вартості доставки товарів споживачеві; визначення форм і методів стимулювання збуту і необхідних для цього витрат.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства та основних видів продукції

Сучасна видавничо-поліграфічна промисловість розвивається відповідно до принципів і функцій, прийнятих у світовій практиці, різних організаційно-правових форм і видів, активно використовуючи елементи інноваційної моделі функціонування та концепції корпоративного управління [19, с. 384].

На нашу думку, нинішні проблеми видавничої справи в основному зумовлені кризовим станом соціальної сфери, яка є основним споживачем друкованих ЗМІ, відсутністю цілісної регуляторної політики та підтримки і програм розвитку галузі. Для створення сприятливих умов для видавничо-поліграфічного бізнесу, перш за все, необхідно сформувати розвинений цивілізований ринок.

Соціально-економічні перетворення, що відбуваються, мають істотний вплив на зміну інформаційного простору, ринок видавничої справи та структуру поліграфічної галузі. Тенденції пов'язані насамперед з децентралізація друкованого виробництва, зменшення середнього розміру друку, збільшення номенклатури, призвела до створення середніх і малих, переважно приватних підприємств, які можуть протистояти новим умовам конкуренції за якість продукції, асортимент послуг та умови виконання замовлення.

Значні зміни в галузі масової комунікації та пов'язані зі збільшенням використання цифрових платформ все більше впливають на майбутній розвиток не тільки поліграфічного виробництва, але й усієї виробничої інфраструктури (виробництво обладнання та матеріалів, паперу та картону

для друку, організація оптової торгівлі та обслуговування). Сучасні умови на ринку поліграфії характеризуються постійним зменшенням обсягу друкованої продукції, збільшенням кількості збиткових друкарень, зміною структури поліграфічного ринку внаслідок посиленої конкуренції із зарубіжною друкарською базою. Рентабельність підприємств залишається на низькому рівні, в тому числі частка прибуткових підприємств не перевищує 38%, значна частина підприємств знаходиться в зоні нульової прибутковості. У газетному та журнальному секторі ринку поліграфії завантаженість підприємств становить 50–70%, конкуренція між підприємствами постійно зростає. У виробництві книг лише 28% друкарств мають відносно стабільну економіку і здатні здійснювати та обмежувати масштабне відтворення.

Найважливішим фактором, що визначає сучасний стан поліграфічної галузі та її подальший розвиток, є ціна виконаної роботи, яка впливає на прибуток, рентабельність і, зрештою, конкурентоспроможність як підприємства, так і галузі в цілому.

Серед галузевих перспектив експерти визначають створення центрів розповсюдження друкованих видань «на вимогу», оскільки багато публікацій у сучасних умовах потребують обмежених тиражів, виробництво яких у звичайних умовах економічно недоцільно. Це можуть бути довідники та інструкції, спеціальні каталоги та додаткові тиражі наукових публікацій. Дослідження показали, що вартість зберігання друкованих та відправлених на зберігання видань становить в середньому від 20 до 50% від фактичної вартості друку. Продуктивність сучасного поліграфічного обладнання дозволяє надрукувати до 500 сторінок в хвилину, що дозволяє скоротити запаси готової продукції, швидко виготовити додаткові тиражі та організувати прямий маркетинг безпосередньо до друкарні. Ці досягнення цифрового друку також відкривають можливість передруку рідкісних книг і книг, що користуються великим попитом.

Характерними рисами видавничо-поліграфічної діяльності є: специфічні ринкові умови, невідповідність закону попиту та пропозиції,

властивості сировини та матеріалів, прикладні особливості організації виробництва та технологічного процесу, умови маркетингу та збуту виробленої продукції. Слід зазначити, що видавнича продукція фактично має ряд особливостей, які також притаманні інноваційним продуктам, зокрема: захист авторських прав на видавничі товари та інші види інтелектуальної власності; високий рівень невизначеності та ризику; неможливість завжди точно визначити ефективність кінцевого результату. На цій підставі можна говорити про об'єктивні умови діяльності цих двох видів діяльності (видавнича та інноваційна) для отримання відповідної підтримки від держави [40].

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок, що видавничо-поліграфічна промисловість увійшла в нове соціально-економічне середовище і сьогодні, з відповідним рівнем концентрації та спеціалізації, зосереджується на відповідних обсягах виробництва, впровадженні сучасних технологій і використання передових матеріалів. Актуальним завданням є розробка стратегії управління підприємствами видавничо-поліграфічної діяльності, забезпечення ефективного розподілу та використання наявних ресурсів та перехід до регулювання на основі аналізу та прогнозів. Ця стратегія повинна бути зрозумілою, систематичною, враховувати структуру капіталу, корпоративні риси, вимагає створення відповідного механізму координації інтересів учасників при визначенні поточних і стратегічних цілей підприємства. Відповідно до стратегії управління підприємством видавничо-поліграфічної діяльності, сформованої та впровадженої, буде надана можливість встановлювати певні стандарти та вирішувати складні проблеми, мінімізувати ризики і займати стабільні позиції на ринку.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Школярник». Предметом компанії є друк поліграфічної продукції та оптові продажі зошитів, блокнотів, альбомів, нотних блокнотів.

Компанія досягла значних успіхів у розробці та виробництві високоякісної продукції, набула значного досвіду на ринку України та ближнього зарубіжжя.

Продукція видавництва «Школярник» користується великим попитом як на внутрішньому ринку, так і за кордоном. Компанія експортує свою продукцію в декілька країн Європейського Союзу та СНД, позиціонується як потужний національного виробника.

Всі вироби видавництва «Школярник» – повноколірні, виготовлені з високоякісного паперу і картону. Постачальниками є компанії з Польщі, Німеччини, Фінляндії, Франції, Китаю.

Досягненню лідируючих позицій на ринку передували наступні етапи розвитку:

- 1997 - заснування компанії;
- 2001 - створення виробничої бази;
- 2008 - система управління якістю продукції сертифікована відповідно до ISO 9001;

«Школярник» приділяє велику увагу проектуванню, розробці власної дизайнерської студії та встановленню стилю на ринку.

«Школярник» у своїй стратегії вибрав орієнтацію на систему якості продукції, креативний емоційний дизайн і технологічні інновації. Система якості продукції означає, що протягом усього періоду існування ТМ якість матеріалів для виробництва продукції повинна бути незмінною або змінюватися на краще.

Творчий емоційний дизайн означає, що зовнішній вигляд продукту має привести до покупки.

В асортименті продукції більшість виробів виготовляється за допомогою спеціальних технологій друку та матеріалів. Завдяки такому підходу продукція успішна як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Високі вимоги до підготовки до друку та професіоналізм команди дозволяють виробляти якісні продукти, що відповідають сучасним вимогам ринку.

Продукцією компанії є високоякісні зошити. «Школярник» завжди приділяв велику увагу якості продукції, а впровадження системи управління якістю ISO 9001 стало наступним і необхідним кроком у діяльності компанії.

Система забезпечує контроль якості та стабільність поставок продукції протягом всього часу співпраці з клієнтом. Модель ціноутворення та логістика готової продукції оптимально адаптовані до потреб клієнтів.

«Школярник» виробляє високоякісні ноутбуки для скоб, спіралей і подвійних спіралей форматів А4, А5, В5, В6, А6 різних типів і конструкцій.

Для покриття використовуються спеціальні типи картону та пластику.

Друк УФ-фарбами на пластику. Це технологія друку зі спеціальними високонасиченими фарбами, що висихають під дією ультрафіолетового випромінювання. При цьому на поверхні пластику можна досягти ефекту друку, як на звичайному папері, але з урахуванням особливостей матеріалу забезпечується високий рівень захисту покриття від сонячного світла, вологи і бруду. Зошити підходить для тривалого використання.

Глітерне лакування. Це покриття обкладинки вибірково ультрафіолетовим лаком, у який в певних пропорціях домішані глітери (блискучі частинки певного кольору). Це додає яскравості та мерехтіння лакованим поверхням, при цьому підкреслюючи оригінальні елементи та об'єкти дизайну.

Друк УФ-фарбами на металізованому картоні. Це технологія друку зі спеціальними високонасиченими фарбами, що висихають під дією ультрафіолетового випромінювання. Металізований картон надає покриттю яскравість, металевий блиск і оригінальність, підвищується його вологостійкість.

Тиснення фольгою. Один з найефективніших способів обробляти герметичну поверхню. Деталі зображення або написи виділені блискучою

або матовою фольгою потрібного кольору. Ця технологія часто використовується в поєднанні з опуклостями.

Вибіркове УФ-покриття. Висвітлюються оригінальні дизайнерські рішення і об'єкти, що забезпечують блиск і виразність окремих елементів.

Безперервне УФ-лакування. Це покриття друкованої поверхні кришки з лаком, висихає під дією ультрафіолетового випромінювання і сприяє тривалому використанню зошита, забезпечує високий захист обкладинки від сонячного світла, вологи, бруду, а також забезпечує покриття з стійкість до стирання.

Флокірування. Це вибіркове покриття обкладинки з синтетичними елементами у вигляді ворсу, що забезпечує покриття ефектного зовнішнього вигляду (аналог замші). Флокована поверхня особливо підкреслює вибрані елементи, має приємні тактильні властивості і відрізняє готовий продукт від подібних. Можлива різноманітна палітра кольорів.

Конгрев. Це вибіркове видавлення окремих елементів або композицій шрифтів з використанням технології «матриця-патриця», що забезпечує об'ємний виступаючий ефект зміщених елементів або композиції шрифту. Використання технології селективного ультрафіолетового лакування екструдованих об'єктів або шрифтів за допомогою цієї технології додає на обкладинку зошита обкладинку вишуканого об'ємного блиску.

ТОВ «Школярник» виробляє продукцію під кількома торговими марками.

Школярник - високоякісна продукція для школярів.

Асортимент - шкільні та загальні зошити, 12, 18, 24, 36, 48, 60, 96 аркушів з кронштейном, нанесення альбомів 20, 30, 40 з мікроперфорацією, зошити на спіраль. Технологія друку для покриття - лакування, глиттерованіе, гаряче тиснення. Продукція сертифікована та рекомендована Міністерством освіти і науки. Великий вибір конструкцій.

Star – це продукт середньої ціни для школярів та студентів.

Асортимент - шкільні зошити, загальні, 12, 18, 24, 36, 48, 60, 96 аркушів на кронштейні, нанесення альбомів на 20, 24 аркуша на кронштейні, спіралі, з мікроперфорацією, картонну обкладинку. Продукція призначена для молодших і старших школярів, студентів. Продукція сертифікована та рекомендована Міністерством освіти і науки. Великий вибір конструкцій.

Student - високоякісна продукція для школярів та молоді.

Асортимент включає в себе блокноти і блокноти на спіралі і подвійні спіралі з обсягами 100, 120, 150, 180 аркушів з роздільниками і кольоровими регістрами. Зручні формати, висока функціональність. Чохол - спеціальний картон і пластик. Технологія друку для покриття - лакування, глиттерван, гаряче тиснення, тиснення фольгою. Студент – вдала пропозиція для студентів та молоді.

Expert – продукція найвищої якості для офісу.

Асортимент - блокноти й блокноти на спіралі з мікроперфорацією А4, А5. Помірний мінімалізм і практичність. Спеціальні вишукані сорти паперу. Стильний і класичний дизайн. Обкладинка: картон, пластик. Expert - найкращий вибір для сучасного офісу.

Prof-art – продукція найвищої якості для професійних художників і любителів мистецтва.

Асортимент - альбоми для креслення, малювання і акварелі на спіралі з мікрорізами формату А4 і А5, а також папір для малювання, креслення, акварелі та малюнки формату А4. Стильний і сучасний дизайн. Обкладинка виготовлена з високоякісного картону та крафт-картону, внутрішній блок – папір з білим/кремовим відтінком та дрібнозернистою фактурою. Ідеальні для графічних робіт олівцем, ручкою, пастеллю, вугіллям та малювання пензлем [39].

2.2. Аналіз збутової діяльності підприємства

За допомогою аналізу, контролю та оцінки стану процесів збуту та ефективності управління політикою збуту здійснюються, а також розробляються коригувальні дії.

Регулювання полягає у здійсненні контрольних дій та вживанні заходів, тобто у підтриманні керованих об'єктів у необхідному стані на основі застосування результатів аналізу.

Аналіз дає можливість кількісно та якісно оцінити зміни, які відбуваються в маркетинговій діяльності щодо певної програми. На основі результатів аналізу вибираються варіанти управлінських рішень, які спрямовані на усунення причин негативних відхилень та створення сприятливих умов для розвитку прогресивних змін, виявляються невикористані або додатково визначені можливості для підвищення ефективності продажів або їх оптимізації.

В управлінській діяльності аналіз займає проміжне місце між збором та обробкою інформації, з одного боку, та прийняттям управлінських рішень, з іншого. Таким чином, прийняттю кожного управлінського рішення передують робота з оцінки його доцільності та ефективності. Дійсно, непередумані, неефективні рішення можуть призвести до негативних наслідків.

Отже, кожне управлінське рішення визначається глибиною, якістю та своєчасністю аналізу, тобто чим він ретельніший, тим більш ретельним є рішення управління. У цьому полягає суть аналізу як функції управління, так і як виду управлінської діяльності.

Збутова мережа ТОВ «Школярік» – це структура, сформована партнерами, які беруть участь у процесі конкурентного обміну, з метою надання продуктів і послуг у розпорядження індивідуальних споживачів або індустріальних користувачів. Цими партнерами є виробники, посередники і кінцеві покупці.

Каналами збуту досліджуваного підприємства є:

- дилери;
- експорт;
- Інтернет магазин;
- супермаркети.

Динаміка обсягу продаж подана у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка продаж ТОВ «Школярник», тис. грн.

№ з/п	Група	Продажі 2014	Продажі 2015	Продажі 2016	Продажі 2017	Продажі 2018	2017/2016, у %	2018/2017, у %	2018/2016, у тис. грн..
1	Школярник, 60 г/м ²	14524,2	9973,1	7921,8	9871,0	10652,5	25	8	781,5
2	Star 55 г/м ²	5228,0	8268,2	7865,2	9908,9	7822,6	26	-21	-2086,3
3	Студ.-офісна	1943,1	1292,7	1580,0	2120,0	2462,7	34	16	342,7
4	Альбоми	573,9	397,4	528,6	472,5	568,8	-11	20	96,2
5	Muse	115,8	78,4	111,5	129,9	119,2	17	-8	-10,7
6	Всього	22385,0	20009,8	18007,1	22502,3	21625,8	25	-4	-876,5

Загальне падіння продаж підприємства у 2018 році можна пояснити падінням загальної купівельної спроможності громадян.

Специфіка продаж продукції підприємства має сезонний характер, і відображає пікові періоди закупівлі у перед шкільний період (рис. 2.1)

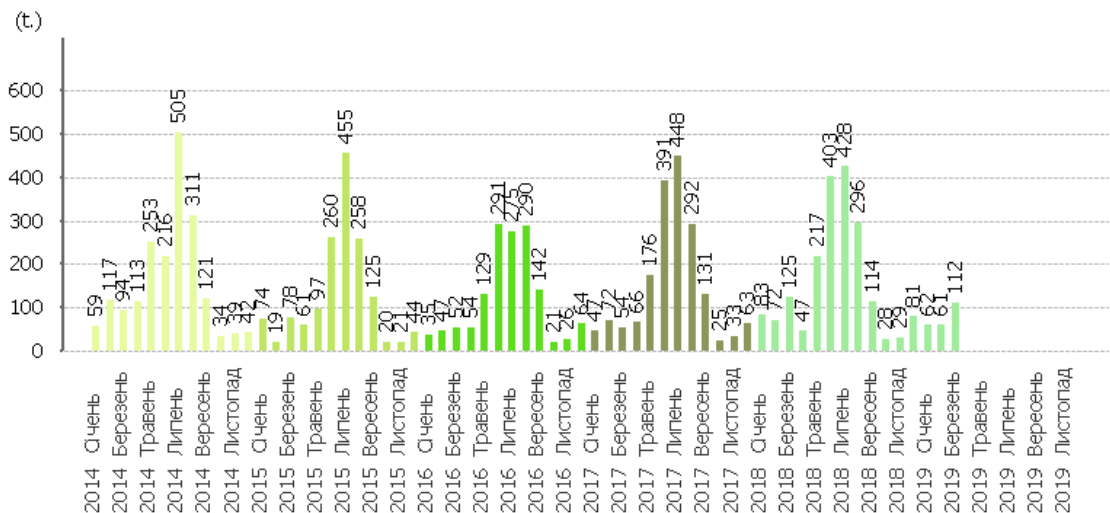


Рис. 2.1. Продаж продукції ТОВ «Школярник» за місяцями

З рисунку бачимо, що за останні 5 років пік продаж припадав на місяць липень, як останній перед початком навчального року.

Вище зазначався частково експортний вектор збутової діяльності підприємства, що відображено на рис 2.2.

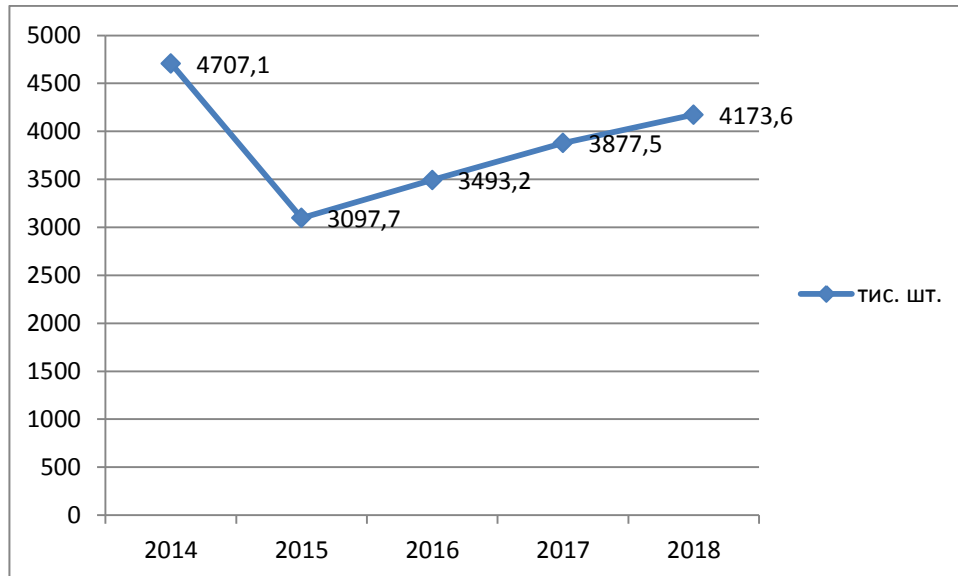


Рис. 2.2. Збут продукції ТОВ «Школярник» на експорт

З рисунку бачимо, що після значного падіння у 2015 році, в наступні періоди обсяг експорту постійно зростає.

Для визначення ефективності збутової діяльності підприємства використовують економічні показники збутової політики, які впливають на процес функціонування підприємства в цілому, а їх аналіз дозволяє виявити проблеми, що виникають у його діяльності. З метою усунення недоліків, пов'язаних зі збутовою діяльністю, необхідне використання стратегічно спрямованого комплексу заходів щодо формування збутової політики, а також потрібно застосовувати сучасні методи удосконалення етапів організації, планування та контролю за збутовою діяльністю підприємства. Результати наукових досліджень у галузі удосконалення збутової політики підприємств свідчать про те, що для усунення проблем у збуті необхідно їх виявлення за допомогою методу діагностики, який передбачає: оцінку збутової діяльності, виявлення недостатньо використаних резервів і ресурсів

та визначення можливостей їх поліпшення [14]. Отже, торговельне підприємство, основною діяльністю якого є роздрібна торгівля, на сьогодні може самостійно вибирати той чи інший шлях збуту продукції і використовувати при цьому різні засоби по стимулюванню збуту. Результати проведених досліджень останнього часу свідчать, що масовий споживач розрізняє два види товарів: безпроблемні, стандартизовані, які відомі споживачу (йому не потрібний сервіс, скромний асортимент – головне ціна та якість) та товари індивідуального споживання, як носії престижу та символ статусу (споживача очікує широкий вибір, сервіс, консультації) [34]. Роздрібна торгівля – це будь-яка діяльність з продажу продукції безпосередньо кінцевим споживачам для їх особистого не комерційного споживання [21]. Роздрібні торговці виконують низку функцій, які збільшують цінність надаваних ними товарів і послуг. Зазвичай це такі функції: - забезпечення певного асортименту товарів і послуг; - дроблення партій товару, що надходять у роздрібну торговельну мережу; - зберігання запасів; - забезпечення сервісу. Корисним, з точки зору збутової політики, є прагнення роздрібною торгівлю, в сьогоднішніх умовах, до певних стратегій, спрямованих на створення іміджу, що призначений для досягнення визначених ринкових цілей. Основні стратегії, що можуть бути використані досліджуваним підприємством, наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Характеристика можливих стратегій роздрібною торгівлю для
ТОВ «Школярник»

Спрямованість стратегії	Зміст стратегії
Вартість	Обсяг послуг мінімальний; оформлення скромне; ціни нижчі ніж у конкурентів; відсутнє кредитування; доставка – тобто 34н.34нтуїтивн, що зумовлює зростання витрат.

Ефективність	Догодити споживачу, у якого мало часу; близько до місця проживання; зручний час роботи; «телемаркетинг», «на ходу».
Обслуговування	Особисті контакти з покупцем; після продажне обслуговування
Оформлення	Атмосфера, дизайн, музичне супроводження, супутній сервіс тощо.
«Портфель» видів діяльності	Декілька магазинів, що обслуговують різні сегменти ринку

Вибір кожної окремої стратегії буде залежати від цільової спрямованості збутової стратегії досліджуваного підприємства.

Основними завданнями логістики збуту (розподілу, дистрибуції) як органічної частини виробничо-інформаційної діяльності в загальній системі управління підприємством є: вивчення потреб ринку та пошук шляхів для подальшого розвитку виробництва та забезпечення його прибуткової діяльності; підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом оптимізації існуючої дистриб'юторської мережі з урахуванням таких критеріїв, як належна підготовка товарів до продажу і потреби споживачів; підвищення ефективності системи постачання продукції; збільшення швидкості обробки та обробки замовлень; підвищення рівня логістичних послуг; зменшення кількості скарг і штрафів.

Роль логістики збуту у підвищенні ефективності діяльності підприємства зводиться до того, що вона:

- є продовженням виробничої діяльності, тобто не тільки зберігає створену, але й формує додаткову корисну вартість і вартість товару, збільшуючи тим самим його загальну цінність;

- спрямована на комерційне втілення маркетингу та реальне завершення виробничої діяльності підприємства; водночас вона виявляє, формує і реалізує не тільки конкретні економічні результати своєї діяльності, але й конкретні потреби окремих споживачів;

- є одним з джерел створення конкурентних переваг як у продукті, так і в підприємстві в цілому.

Основним критерієм оцінки моделі логістичного управління збутовою діяльністю є нові можливості для створення доданої вартості та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Важливим підходом до вивчення ефективності логістичного управління збутовою діяльністю ТОВ «Школярник» є використання поряд з традиційною концепцією орієнтації продажів (основним критерієм досягнення результату є продукт, що формує прибуток за рахунок збільшення продажів) маркетингова концепція (досить нова, де основним критерієм досягнення результату є задоволення клієнта і на цій основі розширення виробництва). Перевагами маркетингової концепції логістичного управління збутовою діяльністю підприємств є орієнтація на цільові ринки, потреби споживачів, інтегрований маркетинг (коли діяльність всіх структурних підрозділів зорієнтована на задоволення потреб споживачів), забезпечення прибутку як наслідок задоволення потреб споживачів.

Складність інтегрованої реалізації моделі логістичного управління збутовою діяльністю в системі управління ТОВ «Школярник» також обумовлена тим, що вона повинна враховувати п'ять типів потоків у каналі розподілу:

- 1) потік власності (перехід права власності на продукцію від одного власника до іншого);
- 2) фізичний потік (послідовне фізичне переміщення продукції від виробника через посередників до кінцевого споживача);
- 3) потік замовлень (від покупців і посередників);
- 4) фінансовий потік (отримання платежів, рахунків, комісійних і т.д. від кінцевого користувача до виробника та посередників);
- 5) інформаційний потік (потік поширюється в двох напрямках: інформація про ринок рухається до виробника, інформація про товари, що

пропонуються за ініціативою виробника і посередники, направляється на ринок).

Отже, ефективність кожного каналу продажів залежить від розподілу функцій і потоків між учасниками обміну. Маркетингова складова логістичного управління діяльністю зі збуту в системі управління підприємством дозволяє виробнику оцінити його ефективність шляхом застосування «клієнтської» матриці (рис. 2.3).

		Утримання клієнтів	
		Низьке	Високе
Залучення клієнтів	Високе	Частковий провал (старі покупці йдуть, але на їх місце приходять нові)	Успіх (обсяг продажу і прибуток зростають з максимальною швидкістю)
	Низьке	Повний провал (обсяги продажу падають, оскільки старі клієнти йдуть, а нові не приходять)	Частковий успіх (обсяги продажу зростають невисокими темпами, оскільки мало клієнтів)

Рис. 2.3. Клієнтурна матриця [7]

В умовах зростаючої конкуренції як на зовнішніх, так і на внутрішніх ринках, сучасна система управління розвитком виробництва повинна враховувати всі аспекти управління виробничою логістикою, оскільки від неї залежить фінансова стабільність, цілісність, послідовність та інтеграція.

Змістовним є підхід до аналізу збутової політики Н. Майбогіної.

З точки зору вдосконалення методів аналізу вивчаються методи ABC аналізу та XYZ аналізу. Аналіз ABC об'єктів збутової діяльності передбачає визначення тих об'єктів (людей сегментів збуту чи видів продукції), які забезпечують основний внесок у прибуток компанії або дохід від продажу продукції, і, відповідно, який із них надають невеликий внесок, дозволяє розробити диференційовану політику управління даними групами об'єктів. Методика XYZ-аналізу базується на обчисленні коефіцієнта варіації

собівартості або натуральних показників продажу продукції для ряду збутових заходів для вивчення їх змінності.

Спираючись на систематичний підхід, Н. Майбогіна обґрунтовувала необхідність поєднання процедур ABC-аналізу та XYZ-аналізу щодо клієнтів та асортиментних позицій, в результаті чого була розроблена матриця для систематизації об'єктів аналізу за групами, кожна з яких що відображає ефективність та передбачуваність показників (табл. 2.3.). Застосування запропонованої матриці дозволить оптимізувати сегментацію збутової діяльності в цих сферах.

Таблиця 2.3

Матриця характеристик груп об'єктів за результатами ABC/XYZ – аналізу [50, с. 9]

		Групи XYZ - аналізу		
		X	Y	Z
Групи ABC-аналізу	A	Висока прибутковість Регулярність продажів (закупівель) Високий рівень прогнозованості	Середня прибутковість Регулярність продажів (закупівель) Високий рівень прогнозованості	Низька прибутковість Регулярність продажів (закупівель) Високий рівень прогнозованості
	B	Висока прибутковість Періодичність продажів Середній рівень прогнозованості	Середня прибутковість Періодичність продажів Середній рівень прогнозованості	Низька прибутковість Періодичність продажів Середній рівень прогнозованості
	C	Висока прибутковість Нерегулярність продажів Низький рівень прогнозованості	Середня прибутковість Нерегулярність продажів Низький рівень прогнозованості	Низька прибутковість Нерегулярність продажів Низький рівень прогнозованості

Використання даного показника дохідності як критерію ранжування покупців забезпечує комплексність аналізу покупців, оскільки у ньому враховано оцінку договірної дисципліни окремого покупця та можливі втрати підприємства від їх неналежного виконання, індивідуальні знижки, які надає підприємство своїм покупцям.

Особливу увагу в роботі приділено аналізу ефективності збутової діяльності промислового підприємства, внаслідок чого розроблено комплекс ключових показників, які відображають основні напрямки оцінки стану та

динаміки збутової діяльності. Для цього виділено два основні напрямки аналізу – оцінка екстенсивного та інтенсивного розвитку збутової діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники ефективності збутової діяльності підприємства [50, с. 10]

Напрямок аналізу	Показники ефективності збутової діяльності	Позначення / формула розрахунку
Екстенсивний розвиток (регрес)	Темп приросту (спаду) обсягів збуту (V)	$(V_1 - V_0) / V_0$
	Темп приросту (спаду) кількості укладених договорів (D)	$(D_1 - D_0) / D_0$
	Темп приросту кількості нових клієнтів (НК) / втрачених клієнтів (ВК) до клієнтської бази (СК)	$(НК_1 - СК_0) / СК_0$
Інтенсивний розвиток (регрес)	Темп приросту (спаду) прибутку від реалізації продукції (П)	$(П_1 - П_0) / П_0$
	Темп приросту (зниження) збутових витрат (В)	$(В_1 - В_0) / В_0$
	Темп приросту (скорочення) дебіторської заборгованості (З)	$(З_1 - З_0) / З_0$
	Темп приросту (зменшення) кількості реклаमाцій (Р)	$(Р_1 - Р_0) / Р_0$
	Коефіцієнт виконання плану збуту з обсягу реалізації	$(V_{\phi} - V_{пл}) / V_{пл}$

Запропонована система показників оцінки ефективності збутової діяльності є, з одного боку, нескладною, а з іншого вичерпною, що характеризує збутову діяльність промислового підприємства відповідно до його стратегічних та тактичних цілей.

Висновки до розділу 2

Об'єктом наукового дослідження є ТОВ «Школярник», предметом діяльності якого є друк поліграфічної продукції та оптові продажі зошитів, блокнотів, альбомів, нотних блокнотів. Всі вироби видавництва «Школярник» – повноколірні, виготовлені з високоякісного паперу і картону. Постачальниками є компанії з Польщі, Німеччини, Фінляндії, Франції, Китаю.

«Школярник» у своїй стратегії вибрав орієнтацію на систему якості продукції, креативний емоційний дизайн і технологічні інновації. Система якості продукції означає, що протягом усього періоду існування ТМ якість

матеріалів для виробництва продукції повинна бути незмінною або змінюватися на краще.

Збутова мережа ТОВ «Школярник» – це структура, сформована партнерами, які беруть участь у процесі конкурентного обміну, з метою надання продуктів і послуг у розпорядження індивідуальних споживачів або індустріальних користувачів. Цими партнерами є виробники, посередники і кінцеві покупці.

Проведення аналізу дозволило встановити, що за останні 5 років пік продаж припадав на місяць липень, як останній перед початком навчального року.

Одним з напрямків збутової стратегії ТОВ «Школярник» є експорт. На основі аналізу статистичної інформації визначено, що після значного падіння у 2015 році, в наступні періоди обсяг експорту постійно зростає.

Визначено особливості реалізації інтегрованої реалізації моделі логістичного управління збутовою діяльністю в системі управління ТОВ «Школярник», які повинні враховувати п'ять типів потоків у каналі розподілу: потік власності (перехід права власності на продукцію від одного власника до іншого); фізичний потік (послідовне фізичне переміщення продукції від виробника через посередників до кінцевого споживача); потік замовлень (від покупців і посередників); фінансовий потік (отримання платежів, рахунків, комісійних і т.д. від кінцевого користувача до виробника та посередників); інформаційний потік

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування стратегічних рішень удосконалення збутової діяльності підприємства

Процеси, що відбуваються у господарській діяльності підприємств, висувають нові вимоги до змісту управління збутовою діяльністю. Ринок потребує швидкого реагування на зміни господарської ситуації, що пов'язана з використанням виробничого потенціалу та його впливом на фінансовий стан. У господарській діяльності промислової організації основними питаннями є постачання, виробництво і збут (реалізація) готової продукції. Робота підприємств у нових економічних умовах припускає реструктуризацію всіх функціональних сфер діяльності господарюючих суб'єктів, але головним чином це стосується сфери збуту готової продукції.

Удосконалення системи збуту – це безперервний процес обґрунтування й реалізації найбільш раціональних форм, методів, способів і шляхів її створення (реструктурування) і розвитку; раціоналізація її окремих сторін, контроль і виявлення «вузьких місць» на основі безперервної оцінки відповідності системи контролю внутрішнім і зовнішнім умовам функціонування організації. В умовах переорієнтації підприємств до потреб ринку найважливішим питанням є формування політики збуту відносно мінливих вимог споживачів та високого рівня конкуренції. Економічні показники збутової політики впливають на процес функціонування підприємства в цілому, а їх аналіз дозволяє виявити проблеми, що виникають у його діяльності. Для усунення цих проблем необхідним є використання стратегічно спрямованого комплексу заходів щодо формування збутової політики, а також застосовування сучасних моделей і методів удосконалення етапів організації, планування та контролю за збутовою діяльністю

підприємства. При постійно мінливих економічних умовах на ринку збуту, підприємству необхідно також використовувати у своїй практичній діяльності нові моделі та методи по формуванню збутової політики, що забезпечить своєчасне реагування на зміни дій як споживачів, посередників, так і конкурентів.

До теперішнього часу вивчення питання збутової діяльності є актуальним для всіх торговельних підприємств і відіграє важливу роль у системі виробничих відносин суспільства. Важливим завданням у діяльності будь-якого торговельного підприємства є організація ефективної системи збуту, яка може забезпечити необхідну конкурентоспроможність у ринковій економіці. Саме система збуту є однією з базових для торговельного підприємства. Метою збуту є доведення до споживачів конкретного товару з необхідними споживчими властивостями, в необхідній кількості, в певному місці, з допустимими (мінімальними) витратами. Враховуючи основні функції просування продукції, кожне торговельне підприємство розробляє власну маркетингову стратегію. Водночас базовою складовою маркетингової стратегії є організація інформаційного забезпечення, яке на основі маркетингу здійснюється шляхом створення відповідних інформаційних потоків вторинних та первинних даних, отриманих як з внутрішніх, так і з зовнішніх джерел інформації [4].

Другим важливим елементом стратегії збуту є організація продажу. Ефективність всієї системи управління збутом та дистрибуцією залежить від правильності підбору форм і методів продажу, способів доставки товарів, організації дистрибуції продукції, інформаційно-диспетчерських послуг, комп'ютерних центрів тощо. Необхідно в кожному випадку ретельно підходити до вивчення окремого елемента, одночасно зважуючи всі можливі зміни, що відбулися у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Наступним елементом стратегії продажів є організація торговельних комунікацій. Торговельна комунікація – це передача торгової інформації від однієї ланки до іншої, від однієї людини до іншої або декількох. Метою

торговельної комунікації є передача торгової інформації через всі канали розподілу для формування сприятливого ставлення до торговельного підприємства [6]. Торговельна комунікація повинна включати всі форми впливу, забезпечувати цілеспрямований переказ комерційної інформації зацікавленим сторонам.

ТОВ «Школярник» виготовляє і реалізовує доволі широкий асортимент продукції, в тому числі пропонує послугу виготовлення продукції під торговою маркою замовника, однак вважаємо, що представленість компанії у максимально можливих варіантах каналів торговельної комунікації є недостатньою. Якщо в багатьох школах та деяких канцелярських магазинах торгівлі позначення ТОВ «Школярник» зустрічаються, то заходах, де перебуває цільова аудиторія споживачів вони фактично не зустрічаються. В такій ситуації бажано, щоб ТОВ «Школярник» мав якомога більшу роздрібну мережу продажів або мережу посередницьких організацій, які повинні мати високий рівень обслуговування, оскільки клієнт потребує якісного обслуговування та широкого спектру додаткових послуг. Для комерційного підприємства вибір дистриб'юторської мережі (канали розподілу) є стратегічним рішенням, яке має бути спільним не тільки з очікуваннями в цільовому сегменті, але і з його власними цілями.

Враховуючи зміст стратегій, описаних у попередньому питанні, можна запропонувати наступні рішення для підвищення ефективності системи розподілу в торгових точках ТОВ «Школярник»:

- удосконалити підсистему планування продажів. Компанії торгівлі часто виявляють відхилення від темпів продажу товарів, а підприємство збільшує свою частку ринку від запланованих стратегічних цілей. Щоб усунути ці недоліки, необхідно більш чітко визначити стратегію підприємства, визначити частку ринку підприємства, прогнозувати продажі товарів, засновані на сучасних методах і моделях;

- поліпшити роботу кадрової підсистеми. Підприємства торгівлі повинні правильно сформувати організаційну структуру, щоб підвищити

свою ефективність і зменшити витрати на обслуговування відділів, які часто можна об'єднати. Необхідно розробити стандарти ефективності менеджерів з продажу та рекомендації щодо підвищення ефективності їх підготовки через навчання для підвищення кваліфікації;

- удосконалити підсистему організації збутової діяльності. Не всі сучасні торговельні підприємства використовують метод продажу через Інтернет у своїй діяльності, що значно збільшує розподіл товарів;

- переглянути роботу підсистеми підтримки обслуговування. З метою усунення недоліків у обслуговуванні доцільно розробити положення про відділ обслуговування на основі графіків обслуговування та укладених договорів, а також врахувати вартість послуг при наданні знижок корпоративним клієнтам.

Для оптимізації процесу продажу може бути використана концепція стратегічної оптимізації збуту, заснована на структурному дослідженні торгової діяльності компанії та виявленні тенденцій розвитку системи збуту. Зростаюча роль продажів в економічній і, зокрема, виробничо-збутовій діяльності підприємства є дуже важливим процесом. Це потребує перебудови системи управління їх мережами розподілу. Це найважливіше завдання вирішується в процесі вдосконалення організації та планування збутової діяльності підприємства. Дослідження збутової діяльності проводиться на основі таких показників:

- географія продажів, виступає показником масштабу покриття каналів збуту та доступності товарів споживачам;

- рентабельність продажів;

- відношення чистого прибутку до чистого продажу, виражене в грошовій формі.

Існує кілька цілей оптимізації маркетингового процесу на підприємстві:

- зміцнення позицій на ринку;

- створення ефективної системи продажу;

- розробка товару або корпоративного бренду;
- створення внутрішніх конкурентних переваг;
- доступ до нових ринків;
- лідерство на ринку грошових коштів;
- підвищення прибутковості продажів;
- збереження позицій на ринку.

Виходячи з вищенаведених цілей, можна виділити найбільш раціональні способи концепції оптимізації збутової діяльності:

- розробка методів стимулювання споживачів;
- реінвестування прибутку у виробничий сектор підприємства з метою поліпшення якості продукції та технології виробництва;
- мотивація працівників відділів продажу;
- активний маркетинг, орієнтований на регіональних споживачів;
- реінвестування прибутку в розвиток бренду;
- максимізація прибутку за рахунок стимулювання середнього рівня управління та збільшення продажів;
- масовий маркетинг,
- пошук нових дилерів та дистриб'юторів;
- інвестиції в нові технології, які допоможуть зменшити виробничі витрати;
- розумне використання наявних оборотних коштів;
- пошук найвигідніших постачальників сировини та партнерів;
- контроль основних показників для досягнення найбільш сприятливого становища на ринку [46, с. 83].

Особливої уваги при формуванні маркетингової політики підприємства вимагає система інформації та управління, що сприяє підвищенню ефективності всієї маркетингової системи. Низький рівень управління є основою для виникнення складних ситуацій на багатьох вітчизняних підприємствах, включаючи поліграфічне. Для побудови ефективної системи управління, в умовах ринку в Україні, доцільно запровадити контролінг.

Заходи з контролю ще не стали звичними у практиці українських підприємств, але широко застосовуються на іноземних. З погляду концепції управління підприємством контролінг виконує функції системи управління: по-перше, він задовольняє потребу в адекватній, актуальній інформації, по-друге, вирішує проблеми систем обліку в циклі інформаційного забезпечення. Нижче наведені основні завдання контролю в системі управління в аспекті політики збуту [52]:

1) формування превентивної системи реагування на помилки в процесі здійснення господарських операцій (моніторинг як зовнішньої, так і внутрішньої інформації, порівняння та аналіз різниці між плановими та фактичними обсягами роботи, що проводиться суб'єктом господарювання, розробка планів управлінських рішень, спрямованих на поліпшення результатів маркетингової діяльності підприємства);

2) оцінка виконання норм пального, сировини, витрат матеріалів та діагностика ефективності маркетингової діяльності та господарської діяльності загалом;

4) побудова відповідної системи прогнозування, яка повинна допомогти визначити маркетингові цілі підприємства, критерії стратегічного планування маркетингової діяльності, підготовка альтернативних стратегій розвитку підприємства, розробка та аналіз системи показників для визначення рівня досягнення встановлених стратегічних цілей, підготовка варіантів можливих управлінських рішень [53].

Результати збутової діяльності не повинні створювати ілюзії впевненості, що компанія продовжує займати високі позиції на ринку порівняно зі своїми конкурентами. Активність продажів знаходиться в постійному русі, тоді як політика збуту є гнучким інструментом управління.

Торговельна діяльність поліграфічної компанії передбачає вибір тих оптимальних варіантів проведення маркетингової діяльності, які забезпечують найкраще задоволення потреб споживачів та переваг при

мінімальних витратах, забезпечуючи тим самим максимальні результати бізнесу для компанії.

Проаналізувавши маркетингову політику підприємства як практичні рекомендації, ми можемо запропонувати наступне:

1. Для оптимізації продажів розробити внутрішні регламенти щодо збутової діяльності та задокументувати їх у "Положенні про політику збуту" на основі аналізу цілей і завдань підприємства, внутрішніх та зовнішніх умов експлуатації, включаючи можливості.

2. Розробляючи маркетингову політику підприємства, враховуйте специфіку продажу певних груп товарів, оцінюйте фактори конкурентоспроможності підприємства та укладайте угоди з конкурентами лише на взаємовигідних умовах.

3. Приділіть належну увагу комплексній оцінці ефективності організації маркетингової системи. Доцільно застосовувати методологію вимірювання ефективності діяльності (або систему збалансованих показників) на основі розрахунку ключових показників ефективності.

4. Введіть концепцію управління елементом стратегічного управління збутовою діяльністю компанії.

Проведені наукові дослідження можуть бути основою для прийняття ефективних управлінських рішень щодо збутової діяльності підприємств.

Ще одним стратегічним рішенням збільшення обсягу збуту досліджуваного підприємства є диверсифікація.

Вибираючи тип диверсифікації, необхідно визначити пріоритетні цілі підприємства, а також оцінити ресурсні можливості. Якщо у компанії є мета перезавантажити наявні виробничі потужності, тоді доцільно провести технологічну диверсифікацію. Якщо компанія має конкурентні переваги та можливості розширення ринку, доцільно диверсифікувати клієнтів, у цьому випадку важлива реалізація якісної сегментації.

У наукових працях також поширені такі типи диверсифікації, як вертикальна (або концентрична), горизонтальна та конгломеративна

диверсифікація. Для поліграфічної галузі актуальна концентрична диверсифікація. Це може бути здійснено на основі конвергентних придбань, на основі наявних технологій створення кінцевого продукту, на основі промислових розробок або шляхом придбання прав на комерційне використання програмного забезпечення, необхідних для певного етапу виробничий цикл. Тобто пошук нових видів діяльності відбувається в рамках його логістичної системи, а забезпечення єдиного ланцюга в процесі з моменту ідеї, постачання ресурсів для продажу продукції споживачам забезпечує підвищення ефективності, якість роботи та продукції, економія витрат, отже, знижує ціни.

Серед перспективних ніш для диверсифікації поліграфічних виробництв виокремлюють такі: сувенірні вироби (17%), POS-конструкції (15%), інтер'єрний друк (15%), друк на тканинах та текстильних виробах (20%), інші (17%), диверсифікація не потрібна (16%) [54, с. 100].

Проведення диверсифікації потребує перегляду і удосконалення не лише асортиментної політики, але і збутової, цінової, комунікаційної тощо. В сучасних економічних умовах диверсифікація дозволяє підприємствам стабільно та ефективно розвиватися, актуальним є питання вибору напрямів диверсифікації діяльності, яке залежить від поточних і стратегічних цілей і завдань розвитку підприємств, їх інвестиційних можливостей, інноваційної спрямованості.

3.2. Використання програмних інструментів удосконалення системи збуту на підприємстві

Крім стратегічних організаційних засобів поліпшення управління продажами для ТОВ «Школярник» доцільним є використання сучасних технологій управління цифровими продажами.

Дослідимо недоліки та переваги різноманітного програмного забезпечення, що дозволяє вдосконалити систему збуту на підприємствах.

Система Forecast Expert. Програмний продукт призначений для побудови прогнозу часових рядів за допомогою параметричної моделі Дженкінса для прогнозування будь-якого параметра, для якого існує відповідна кількість вимірювань за певний період часу. Програмне забезпечення будується як система прогнозування окремого фактора для даного часового ряду. Переваги системи:

- цілком функціональна;
- відносно низькі вимоги до рівня підготовки фахівців у галузі прогнозування роботи з програмним забезпеченням;
- не потрібно багато часу для вивчення пакету для початку роботи з ним (близько години) [42].

Недоліками системи є:

- в описі програмного забезпечення відсутня інформація про причини вибору розробниками програмного забезпечення моделі Дженкінса для системи прогнозування в пакеті;
- значні вимоги до даних, які збираються або готуються до аналізу, внаслідок сутності моделі Дженкінса, що використовується в програмному забезпеченні.

ПЗ КонСи Маркетинг. Така система дозволяє підтримувати маркетингові заходи для просування товарів і послуг, а також системи обліку та потенційних клієнтів, що обслуговуються з точки зору сегментації ринку. Маркетингові рішення, які можна виконати за допомогою цього програмного забезпечення, такі:

- формування системи запису інформації про клієнтів та потенційних клієнтів;
- Direct Mail (e-mail) – механізм просування товарів або послуг;
- організація системи обліку впливу на потенційного клієнта в процесі просування товарів і послуг;

- опис потенційних клієнтів з характеристиками сегменту;
- оцінка факторів впливу в сегментному аналізі;
- кількісний і часовий аналіз готовності клієнта придбати товар або послугу на основі екстраполяційної оцінки попередніх періодів;
- формування системи звітності для клієнтів і потенційних сегментів.

Переваги даного програмного забезпечення:

- можливість редагування функцій сегментації та операцій з просування продуктів, тобто створення власних списків цих параметрів;
- інтеграція пакетів з іншими програмами користувачів;
- продумана і правильно впроваджена система первинного аналізу заходів щодо просування продукції або послуг;
- можливість зміни стандарту для подання адреси потенційного клієнта.

Недоліками системи є:

- неможливість ведення декількох баз у різних напрямках. Наприклад, групи потенційних клієнтів для різних продуктів компанії можуть мати різні бази бухгалтерського обліку потенційних клієнтів, які вони хотіли б поділитися і фізично як окремі файли;
- система електронної пошти є дещо складною – встановлення режиму POP3 під час тестування та розповсюдження займає багато часу.

СППР Marketing Expert – це система підтримки прийняття рішень на всіх етапах розробки стратегічних та тактичних маркетингових планів та контролю за їх реалізацією. Перелік маркетингових завдань, які можна вирішити за допомогою програмного забезпечення: сегментний аналіз, SWOT-аналіз (аналіз конкурентоспроможності), аналіз портфеля, GAP-аналіз. Імпорт даних неможливий.

Побудова ПЗ. Пакет Marketing Expert – система, що описує динамічну модель ринку або систему оцінки якісних і кількісних параметрів ринку в їх взаємозв'язку. Такі моделі забезпечують ряд параметрів, що зв'язують окремі компоненти ринку з єдиною схемою аналізу, а також підпорядковують змінні, що описують часові ряди. Програмне забезпечення може

користуватися великим попитом у початківців, існує ряд стандартних аналітичних методів. Пакет може бути рекомендований початківцям у сфері маркетингу, особливо тим, хто ще не орієнтувався у набір стандартизованих показників, зареєстрованих відносно ринкових суб'єктів. Пакет також може бути корисним для вивчення сутності методів аналізу суб'єктів ринку. Можливості та терміни для самостійного вивчення програмного забезпечення на основі наданої документації – час освоєння пакету становить 84 години. Переваги системи:

- допомагає користувачу початківцю програмного забезпечення організувати збір маркетингових даних: досить зручну форму маркетингового планування і аудиту для фахівців, які не зовсім знайомі з маркетингом як навчальною дисципліною, для менеджерів середньої ланки фірм, які не мають власного відділу маркетингу і відповідних маркетологів;

- експерт з маркетингу, що виступає як самостійна програма, може одночасно бути доповненням до експерта проекту 5 – як засіб детального вивчення маркетингового плану інвестиційних проектів.

Недоліками системи є:

- дуже погано складено файл довідки по ПЗ (Help);
- помилки при написанні підказок і попереджень;
- недосконала структура прикладів, наведених у пакеті програмного забезпечення;
- комплексна система управління пакетами («інтуїтивний інтерфейс»);
- дуже багато орфографічних помилок в описах.

Специфіка діяльності підприємств не завжди задовольняється стандартними пакетами програмного забезпечення, тому необхідно використовувати спеціалізоване програмне забезпечення, що пропонується на ринку. Як правило, це програмні модулі з інтегрованих комп'ютерних систем для автоматизації підприємств, обліку, управління інвестиціями тощо. Деякі програми можуть працювати не тільки як частина своєї системи, але і як самостійна, автономна програма. До них відносяться експерт з маркетингу

та інші. Однак, деяке програмне забезпечення може працювати тільки автономно (BESTMarketing, або тільки як частина його інтегрованих систем («FinExpert-Маркетинг», «Галактика-Маркетинг» та ін..).

Пакет програм «Галактика», розроблений корпорацією «Галактика». Система реалізована відповідно до архітектури клієнт-сервер і функціонує в розподіленій комп'ютерній мережі або на локальних комп'ютерах. Система «Галактика», при необхідності, здатна взаємодіяти зі спеціалізованим програмним забезпеченням, з програмами, що поставляються як частина інтелектуальних касових апаратів, з програмами «клієнт-банк», вона вписується в системи управління процесами. У складі текстового редактора «Галактика» у функції «Бізнес-текст» передбачені функції текстового редактора, редактор звітів, перегляд текстових файлів.

Переваги системи:

- охоплення всього спектра типових виробничо-економічних функцій;
- забезпечення гнучкої адаптації до специфіки та сфери діяльності конкретного підприємства;
- єдина база даних;
- однаковий користувальницький інтерфейс;
- включення інструментів для розвитку системи;
- підтримка розподілених баз даних, необхідних для інформаційної взаємодії в межах корпорації з кількома офісами та географічно віддаленими філіями. Можлива взаємодія з сторонніми підприємствами.

Основними недоліками є:

- модуль дозволяє планувати роботу менеджера, але далі його функціональність обмежується тільки звітом;
- система не має механізмів прогнозування грошових потоків, що неприпустимо при управлінні підприємством.

«1С: Підприємство» - універсальна система автоматизації підприємства. Завдяки своїй універсальності система «1С: Підприємство» може бути використана для автоматизації різних секторів господарської

діяльності підприємства: обліку товарних і матеріальних ресурсів, взаєморозрахунків з контрагентами, обліку заробітної плати, розрахунку амортизації основних засобів, обліку тощо. У рамках програми «1С: Підприємство 8» виділено конфігурацію «Управління торгівлею для України». Це відтворюване рішення, що дозволяє в комплексі автоматизувати завдання операційного та управлінського обліку, аналізу та планування торговельних операцій. Конфігурація дозволяє автоматизувати такі процеси управління бізнесом, як управління взаємовідносинами з клієнтами, продажі, закупівлі; аналіз цін та управління цінами; управління запасами; управління грошовими коштами; аналіз даних; моніторинг та аналіз ефективності торговельної діяльності; інтеграція з обліком; додаткові сервісні можливості.

Переваги цього програмного продукту:

- облік в єдиній системі, відповідно, високоякісне управління клієнтською базою;
- управління бізнес-процесами для роботи з клієнтами (правила роботи);
- універсальні звіти;
- можливість побудови ABC і XYZ аналізу;
- планування і контроль дій (створення подій і нагадувань, календар користувача)
- інтеграція з електронною поштою.

До недоліків можна віднести:

- картка контрагента не дуже зручна;
- дублювання даних можливе при введенні в базу даних;
- немає можливості сортування даних [20].

Проаналізувавши програмне забезпечення, що дозволяє ефективно управляти політикою продажів на підприємстві, можна відзначити наступне. Forecast Expert доцільно використовувати для отримання надійних прогнозів у сфері виробництва, маркетингу та фінансів. Програмний продукт можна

вважати найкращою програмою для прогнозування цін на акції для більшості товарів і цінних паперів. Прогноз експерта коштує 80000 грн. Тому доцільно використовувати його для великих підприємств. КонСи МАРКЕТИНГ можна використовувати для будь-якого бізнесу, в якому ви працюєте з клієнтами. Програма дозволяє впливати на клієнтів поштою, інтернет-маркетингу. Проаналізовано динаміку контактів клієнтів і реакції на вплив реклами. Ціна програмного забезпечення не чітко визначена і залежить від виду діяльності підприємства. Marketing Expert може бути рекомендований початківцям в області маркетингу, особливо тим, хто ще не керувався вибором стандартних показників, фіксованих по відношенню до суб'єктів ринку. Програмне забезпечення коштує 25650 грн. Тому доцільно використовувати його для малих і середніх підприємств. Пакет програм «Галактика» найбільш ефективно використовується для підприємств, що відносяться до середнього бізнесу. Вартує програмне забезпечення 31730 грн. Такі компанії потребують спеціальних технологій. Він не передбачає виділення додаткових фінансових ресурсів для розробки та розширення проекту автоматизації, підключення до проекту нових структур підприємства. «1С: Управління торгівлею для України» ефективно використовується для торговельних підприємств будь-якого розміру, оскільки ця програма є досить універсальною і легко доступною. Програмне забезпечення коштує 5850 грн., тому доцільно використовувати його для підприємств різних розмірів, і це особливо зручно для малого та середнього бізнесу.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження призвело до висновку про необхідність удосконалення системи управління збутовою діяльністю досліджуваного підприємства.

Встановлено, що метою політики збуту є організація оптимальної діяльності з продажу для ефективної реалізації продукції шляхом створення мережі розподільних пунктів, проміжних складських приміщень, пунктів обслуговування та виставкових залів, визначення маршрутів розподілу, забезпечення транспортування, організації та розподілу робіт, забезпечення ефективного розподілу. Таким чином, основним змістом політики збуту є вибір оптимальної схеми доставки продукції від виробника до споживача, її фізичного розподілу, а також післяпродажного обслуговування.

Враховуючи зміст описаних стратегій обґрунтовано наступні рішення для підвищення ефективності системи розподілу в торгових точках ТОВ «Школярник»: удосконалити підсистему планування продажів; поліпшити роботу кадрової підсистеми; удосконалити підсистему організації збутової діяльності; переглянути роботу підсистеми підтримки обслуговування.

Крім стратегічних організаційних засобів поліпшення управління продажами для ТОВ «Школярник» доцільним є використання сучасних технологій управління цифровими продажами.

Досліджено недоліки та переваги різноманітного програмного забезпечення, що дозволяє вдосконалити систему збуту.

Висновки

Виконання даного дипломного дослідження дозволило зробити ряд узагальнень та висновків.

Продаж продукції або надання якісних послуг у економічно обґрунтованих обсягах є вирішальною умовою для функціонування будь-якого підприємства, включаючи торгове. Стратегічний успіх підприємства залежить від адекватності політики збуту.

На основі аналізу визначень стає можливим запропонувати власну версію поняття «збут»: це діяльність підприємства, яка охоплює маркетингові, комунікаційні, комерційні та транспортні відносини з клієнтами, з метою отримання доходу та задоволення потреби споживачів на основі еквівалентного обміну.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Школярник». Предметом компанії є друк поліграфічної продукції та оптові продажі зошитів, блокнотів, альбомів, нотних блокнотів. Компанія досягла значних успіхів у розробці та виробництві високоякісної продукції, набула значного досвіду на ринку України та ближнього зарубіжжя.

Збутова мережа ТОВ «Школярник» – це структура, сформована партнерами, які беруть участь у процесі конкурентного обміну, з метою надання продуктів і послуг у розпорядження індивідуальних споживачів або індустріальних користувачів. Цими партнерами є виробники, посередники і кінцеві покупці.

Каналами збуту досліджуваного підприємства є: дилери; експорт; Інтернет магазин; супермаркети.

Специфіка продаж продукції підприємства має сезонний характер, і відображає пікові періоди закупівлі у перед шкільний період. За останні 5 років пік продаж припадав на місяць липень, як останній перед початком навчального року.

Також варто відзначити постійний ріст обсягів продаж закордон в період 2015-2018 рр.

Встановлено, що для підвищення ефективності торгівельної комунікації ТОВ «Школярник» необхідно збільшити роздрібну мережу продажів або мережу посередницьких організацій, які повинні мати високий рівень обслуговування, оскільки клієнт потребує якісного обслуговування та широкого спектру додаткових послуг. Для комерційного підприємства вибір дистриб'юторської мережі (канали розподілу) є стратегічним рішенням, яке має бути спільним не тільки з очікуваннями в цільовому сегменті, але і з його власними цілями. Для цього необхідно: удосконалити підсистему планування продажів; поліпшити роботу кадрової підсистеми; удосконалити підсистему організації збутової діяльності; переглянути роботу підсистеми підтримки обслуговування.

Перелік використаних джерел

1. Амблер Т. Практический маркетинг /Пер. з англ. під загальною ред. Каптурецкого Ю. Н. СПб: Пітер, 2016., 400 с.
2. Бабченко Н. М. Визнання моменту реалізації. *Економіка АПК*. 2015. № 3. С. 83–86.
3. Балабанова Л. В. Маркетинг: Підручник. Донецьк, 2012. 562 с.
4. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств. М. : Дон . ДУЕТ, 2009. 245с.
5. Балабанова Л. В., Балабанов А. В. Маркетинговый аудит системы сбыта: монография. Донецк: ДонГУЭТ им. Туган-Барановского, 2013. 189 с.
6. Балабанова Л. В., Бриндіна О. А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 230 с.
7. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2015. 240 с.
8. Баланюк І. Ф., Іваночко Н. В. Управління збутовою діяльністю підприємств: сутність та значення. *Інноваційна економіка*. 2015. № 2. С. 165-169.
9. Белавцев М. І., Беспята М. М. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств. *Маркетинг в Україні*. 2015. січень-лютий (№1). С. 24-27.
10. Бизнес. Финансы. Оксфордский словарь. – М.: ДиректМедиа Паблшинг, Весь Мир, 2005. – 7550 с.
11. Бірюкова О. Облік реалізації готової продукції. *Бухгалтерія у сільському господарстві*. 2014. № 19. С. 6–7.
12. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом: Пер с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Ф.А. Крутиков. М.: Экономика, 1991. – 271 с.
13. Бревнов А.А. Маркетинг малого предприятия / А.А. Бревнов. К. ВИРАР, 2008. 384 с.

14. Бурцев В. В. Внутрішній контроль збутової діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання. *Менеджмент*. 2007. № 6. С. 20 - 25.
15. Бурцев В.В. Внутренний контроль сбытовой деятельности предприятий в современных условиях хозяйствования. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2007. № 6. С. 145 – 151.
16. Власов Д. Ю. Напрямки збутового співробітництва підприємства в умовах міжнародної конкуренції. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 11. С. 14-16.
17. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика: навч. Посібник. К.: Вища шк., 2015. 327 с.
18. Голубков Е. П. Маркетингові дослідження: теорія, методологія і практика. М.: Видавництво «Фінпрес», 2015 - 416 с.
19. Гомольська В. В., Барабаш Ю. В. Трансформаційні процеси підприємств видавничо-поліграфічної діяльності. *Удосконалення обліку, контролю, аудиту, аналізу та оподаткування в сучасних умовах інтеграційних процесів у світовій економіці*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 18-19 квітня 2018 р.). Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2018. С. 384-386.
20. Гужва В. М. Інформаційні системи і технології на підприємствах: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2001. 400 с.
21. Должанський І. В., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
22. Дутова Н. Підвищення ефективності управління збутом продукції металургійних підприємств засобами електронних торговельних майданчиків. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2015. Вип. 2: квіт.-черв. С. 81-90.
23. Зозульов О., Домашева Є. Визначення стратегії збуту в кіберсередовищі на промисловому ринку. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 2. С. 46-54.

24. Ільченко, Т. В. До питання маркетингового забезпечення планування збуту продукції підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 4. С. 57-60.
25. Кваско А.В., Передерієнко Н.І. Аналіз фінансово-економічної діяльності поліграфічних підприємств: Підручник К.: КПП ім. І. Сікорського, 2017. 381 с.
26. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс.: пер. с англ. М.: Издательский дом "Вильямс", 2005. 656 с.
27. Лайко П. А., Ляшенко Ю. І. Фінанси АПК: [навч. посіб.]. К.: ДІА, 2000. 225 с.
28. Левченко О. В. Формування омніканальної збутової стратегії : [маркетинг збуту]. *Маркетинг и реклама*. 2016. №5. С. 36-43.
29. Лирик П. Організація збуту продукції на засадах маркетингу. *Актуальні проблеми державної служби та адміністративного менеджменту* : зб. тез доп. загальноуніверситет. студ. наук. конф. [м. Тернопіль, квіт. 2015 р.] / від. за вип. А. Ф. Мельник. Тернопіль : Крок, 2015. С. 140-142.
30. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій [Текст] : навч. посіб. 2-ге вид. доп. і перероб. К. : КНЕУ, 2015. 524 с.
31. Майбогіна Н. В. Організація і методика аналізу збутової діяльності промислового підприємства [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.09 - Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності). Київ, 2017. 20 с.
32. Майбогіна Н.В. Організація і методика аналізу збутової діяльності промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.09 "Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)" / Майбогіна Надія Валеріївна; Київ. нац. економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ, 2007. 17 с.
33. Медицька І. І. Збутова діяльність в управлінні підприємством. *Проблеми економіки України* : зб. наук. пр. / редкол. : М. С. Пушкар, Я. В.

Мех, В. З. Семанюк., І. Д. Голяш ; відп. за вип. М. С. Пушкар. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. Вип. 16. С. 145-149.

34. Митрохіна Ю.П. Ключові фактори успіху підприємства в області збуту. *Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери* : міжнар. наук.-практ. конф., 5-6 червня 2008р. : тези доп. Донецьк : ДВНЗ "Донецький національний технічний університет", 2008. Т. 2. С.215-218

35. Міхнюк Д. Взаємодія організації з партнерами в процесі збутової діяльності. *Актуальні проблеми державної служби та адміністративного менеджменту* : зб. тез доп. загальноуніверситет. студ. наук. конф. [м. Тернопіль, квіт. 2015 р.] / від. за вип. А. Ф. Мельник. Тернопіль : Крок, 2015. С. 173-176.

36. Мошенська А. В. Функціональні залежності реакції збуту на рекламні звернення підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 11. С. 174-178.

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

38. Орлов П. А., Холодний Г. О., Борисенко М. А. Збутова діяльність промислових підприємств: теорія та напрями розвитку. Монографія. Харків: ХНЕУ, 2008. -232 с.

39. Офіційний сайт ТОВ «Школярік». URL: <http://www.schoolboy.com.ua/>

40. Палига Є.М. Теоретичні та практичні проблеми розвитку корпоративного управління підприємств поліграфії. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Сер. Економіка. 2015. Вип.2 (39). С.255-260.

41. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати": Зат. наказом Міністерства фінансів України від 31.12.99 р. № 318, зі змінами та доповненнями.
42. Пономаренко В. С. Інформаційні системи і технології в економіці: Посіб. для студ. вищих навч. закладів. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. 544 с.
43. Примак Т.О. Маркетингові комунікації: навч. посібник. К.: Ельга, Ніка Центр, 2003. 280 с.
44. Промисловий маркетинг / під редакцією О.О. Шубіна. К., 2002.
45. Протопопенко Г. О. Організаційні форми і механізм управління збутовою діяльністю промислового підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Ганна Олександрівна Протопопенко. – Одеса : ОДЕУ, 2015. 20 с.
46. Россоха В. В., Шарапова О. М. Управління збутовою діяльністю аграрних підприємств у трансакційному вимірі. *Економіка АПК*. 2017. № 4. С. 67-76.
47. Скопенко А.О., Ткаченко Т. П. Сучасна концепція підвищення ефективності збутової діяльності підприємства. *Традиції та наукові стратегії у центральній та східній Європі*. 2019. С. 79-84.
48. Спільник І. В., Загородна О. М. Аналіз виробничо-збутової діяльності в контексті управління конкурентоспроможністю підприємства. Проблеми і перспективи розвитку статистики, аудиту та економічного аналізу : монографія. Тернопіль : Крок, 2016. 346 с.
49. Стефаненко М. М., Набієва Л. Ю. Використання контролінгу в системі управління підприємством. *Економіка та держава*. 2017. № 2. С. 24–26.
50. Стрілков А. Планування збуту продукції на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі* : зб. тез

доп. студ. наук.-практ. WEB-конф. [м. Тернопіль, 11-12 жовт. 2016 р.] / відп. за вип. В. М. Островерхов. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. С. 191-194.

51. Управление продажами / В. Вертоградов. 2-е изд. СПб.: Питер, 2005. 240 с.

52. Федорович Р. В. Аналітичне забезпечення управління збутовою діяльністю підприємства. *Облік, оподаткування і контроль : теорія та методологія* : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. [м. Тернопіль, 30 черв. 2017 р.] / редкол. : Bartosiewicz Slawomir, Henning Drager, Korzeb Zbigniew [та ін.]. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. С. 268-270.

53. Федорович Р. В. Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій : монографія. Терн. : ФО-П Шпак В. Б, 2017. 343 с.

54. Хендриксен Э., Ван Бреда М. Ф. Теория бухгалтерского учета. М.: Финансы и статистика, 1997. 574 с.

55. Хланевицька Т., Знамеровська Т. Теоретичні та облікові аспекти реалізації продукції. URL: www.nbuv.gov.ua/portal/.../09ktxopr.pdf

56. Чебикін А. Р. Диверсифікація як напрям розвитку поліграфічних підприємств. *Актуальні проблеми міжнародного економічного співробітництва: оцінки та стратегії*: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції. О. : ЦЕДР, 2015. С. 99-100.

57. Яковлев А.А. Сбытовая деятельность торгового предприятия: понятие и сущность. *Управление продажами*. 2009. № 03 (46). С. 134–141.