

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
Економічний факультет  
Кафедра менеджменту

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
**за освітньо-професійною програмою**  
**«Менеджмент організацій і адміністрування»**  
**спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**галузі знань 07 «Управління та адміністрування»**

на тему: **«УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»**

**Виконав:** студентка групи ЕкММ-21с  
*Ліпич Денис Анатолійович*

---

**Науковий керівник:** професор кафедри менеджменту  
*Кундицький Олександр*  
*Олександрович*

---

**Рецензент:** *ФОП Лисик В.І*

---

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА**  
Економічний факультет  
Кафедра менеджменту

**ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ) РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ**  
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

**“ЗАТВЕРДЖУЮ”**  
Завідувач кафедри менеджменту  
\_\_\_\_\_ проф. Кундицький О. О.  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**З А В Д А Н Н Я**  
на кваліфікаційну роботу магістра  
Ліпича Дениса Анатолійовича

**1. Тема роботи:** «Управління збутовою діяльністю підприємства» затверджена на Вченій раді факультету від «15» грудня 2021 р., протокол № 5.

**2. Термін подання завершеної роботи:** 01 грудня 2022 року.

**3. Вихідні дані до роботи:**

1. Адлер Ю. 8 принципів, які змінюють світ // Галицька кава. – 2003. - №1. – С.2.
2. Амоша О.І. Ресурси розвитку підприємств перехідної економіки // Проблемы развития предприятий и новых экономических структур в современных условиях: Тезис докладов и сообщений всеукраинской научно-практической конференции / НАН Украины. Институт экономики промышленности; Ред.кол.: И.П. Булеев (Отв. ред.) и др. – Донецк, 2004. – С.4-6.
3. Акіншина О.В. Третьякова Л.І. Інтеграція організаційних структур маркетингових служб в організаційну структуру підприємства // Збірник матеріалів міжнародної науково-прикладної конференції „Менеджмент і міжнародне підприємництво”. – Львів: Видавництво НУ“ЛП”. – 2001. – С. 5-6.
4. Андрущак Є.М. Реорганізація як ефективний засіб вирішення проблеми банкрутства підприємств // Регіональна економіка. – 2002. – №1. – С. 83-89.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. под. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: „Питер“, 1999. – 416 с.

**4. Перелік питань для розробки роботи (зміст розрахунково-пояснювальної записки):**

Розділ 1. Теоретичні та прикладні засади управління збутовою діяльністю підприємств

Розділ 2. Аналізування збутової діяльності ФОП Лисик В.І

Розділ 3. Напрями покращення збутової діяльності ФОП Лисик В.І

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень):**

- рисунки, таблиці

**6. Консультанти з роботи (із зазначенням розділів роботи, до яких вони відносяться):**

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	проф. Кундицький О. О.		
Розділ 2	проф. Кундицький О. О.		
Розділ 3	проф. Кундицький О. О.		

**7. Дата видачі завдання:** 10 грудня 2021 року.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ п/п	Найменування етапів	Термін виконання	Примітка, підпис
	Вибір теми та затвердження попереднього плану роботи	до 15.12.2021 р.	
	Підбирання та аналізування теоретичної бази дослідження. Написання першого розділу роботи	до 01.03.2022 р.	
	Підбирання та аналізування практичного матеріалу. Написання другого розділу роботи	до 01.07.2022 р.	
	Напрацювання та розробка рекомендаційних заходів та пропозицій. Написання третього розділу роботи	до 01.09.2022 р.	
	Оформлення вступу та висновків	до 10.09.2022 р.	
	Подання роботи на перевірку на ознаки академічного плагіату	до 31.09.2022 р.	
	Доопрацювання роботи відповідно до зауважень наукового керівника, рецензента та результатів перевірки на плагіат	до 31.11.2022 р.	
	Подання готової переплетеної роботи на кафедру	до 01.12.2022 р.	

Студент

\_\_\_\_\_

**Ліпич Д. А.**

Науковий керівник

\_\_\_\_\_

**Кундицький О. О.**

## АНОТАЦІЯ

**Ліпич Денис „Управління збутовою діяльністю підприємства”** Магістерська кваліфікаційна робота. – Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів, 2022.

В умовах євроінтеграції важливого значення набуває питання збуту виробленої продукції та послуг. Проблематика формування системи управління збутовою діяльністю з урахуванням нових динамічних умов господарювання для українських підприємств як ніколи стає актуальним і є одним із першочергових завдань для ефективного вирішення.

Об'єктом бакалаврської кваліфікаційної роботи є збутова діяльність ФОП Лисик В.І.

Предметом бакалаврської кваліфікаційної роботи є аналізування збутової діяльності ФОП Лисик В.І.

Мета бакалаврської кваліфікаційної роботи полягає в аналізуванні збутової діяльності ФОП Лисик В.І.

Відповідно до встановленої мети у бакалаврській кваліфікаційній роботі поставлено наступні завдання:

- висвітлити теоретико-методичні основи збутової діяльності;
- проаналізувати фінансово-майновий стан ФОП Лисик В.І.;
- проаналізувати збутову діяльність ФОП Лисик В.І.;
- розробити напрями покращення збутової діяльності діяльності ФОП Лисик В.І.;
- провести економічне оцінювання покращення збутової діяльності ФОП Лисик

В.І.

У першому розділі бакалаврської кваліфікаційної роботи охарактеризовано підприємницьку та збутову діяльність ФОП Лисик В.І. У другому розділі бакалаврської кваліфікаційної роботи розроблено напрями покращення збутової діяльності ФОП Лисик В.І. У третьому розділі бакалаврської кваліфікаційної роботи розглянуто охорону праці в ФОП Лисик В.І.

**Ключові слова:** збут, збутова діяльність, товарна продукція, рентабельність продажів, реклама.

## ANNOTATION

Lipich Denis "Management of sales activities of the enterprise" Master's thesis. - Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, 2022

In the context of European integration, the issue of sales of manufactured products and services becomes important. The issue of forming a sales management system taking into account the new dynamic business conditions for Ukrainian enterprises is becoming more important than ever and is one of the priority tasks for effective solution. The object of the bachelor's qualification work is the sales activity of FOP Lysyk VI The subject of the bachelor's qualification work is the analysis of sales activities of FOP Lysyk VI The purpose of the bachelor's qualification work is to analyze the sales activities of FOP Lysyk VI In accordance with the established goal in the bachelor's qualification work the following tasks are set: - highlight the theoretical and methodological foundations of sales activities; - to analyze the financial and property condition of FOP Lysyk VI; - to analyze the sales activities of FOP Lysyk VI; - to develop directions of improvement of sales activity of activity of FOP Lysyk VI; - to conduct an economic assessment of the improvement of sales activities of FOP Lysyk VI The first section of the bachelor's qualification work describes the business and sales activities of FOP Lysyk VI In the second section of the bachelor's qualification work the directions of improvement of sales activity of FOP Lysyk VI are developed. In the third section of the bachelor's qualification work labor protection in FOP Lysyk VI is considered.

**Key words:** sales, sales activity, marketable products, profitability of sales, advertising.

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні та прикладні засади управління збутовою діяльністю підприємств.....	6
1.1. Сутність та економічний зміст збутової діяльності.....	6
1.2. Особливості сучасного управління збутовою діяльністю в системі маркетингу підприємства.....	15
1.3. Організування збуту в умовах формування ринково-зорієнтованої збутової політики підприємства.....	30
Висновки до розділу 1.....	46
Розділ 2. Аналізування збутової діяльності ФОП Лисик В.І.....	48
2.1. Загальна характеристика підприємницької діяльності ФОП Лисик В.І.....	48
2.2. Аналізування фінансово-майнового стану ФОП Лисик В.І.....	52
2.3 Аналізування збутової діяльності ФОП Лисик В.І.....	62
Висновки до розділу 2.....	72
Розділ 3. Напрями покращення збутової діяльності ФОП Лисик В.І.....	74
3.1 Розроблення напрямів покращення збутової діяльності ФОП Лисик В.І.....	74
3.2 Економічне оцінювання покращення збутової діяльності ФОП Лисик В.І.....	82
3.3. Реструктуризація збутової діяльності українських підприємств-виробників споживчих ТОВ.....	92
Висновки до розділу 3.....	112
Висновки.....	114
Список використаних джерел.....	118
Додатки.....	127

## ВСТУП

Актуальність теми. В умовах євроінтеграції важливого значення набуває питання збуту виробленої продукції та послуг. За рівних цінових умов споживач буде обирати, надавати перевагу товарам (послугам) за якісними та іншими додатковими параметрами (післяпродажне обслуговування, термін гарантії тощо). Тому питання формування системи управління збутовою діяльністю з урахуванням нових динамічних умов господарювання для українських підприємств як ніколи стає актуальним і є одним із першочергових завдань для ефективного вирішення.

Збутову політику підприємства розглядають як цілеспрямовану діяльність, здійснення якої полягає в організації руху потоку товарів до кінцевого споживача. У контексті досліджуваної проблематики слід виокремити цілі розвитку у сфері збутової діяльності, як надсистемні й внутрісистемні цілі служби збуту. Надсистемні цілі розвитку збуту пов'язані з інтеграцією та диверсифікованістю діяльності, з розвитком ринків збуту й освоєнням нових. Внутрісистемні цілі служби збуту спрямовані на підвищення кваліфікації працівників збуту, впровадження інформаційних технологій, прогресивних форм і методів продажу, стимулювання збуту тощо. Слід також розрізняти кількісні й якісні цілі збуту. Кількісні цілі збутової діяльності можуть виступати у вигляді зростання обсягу продажів, збільшення частки фірми на певному сегменті ринку, підвищення швидкості обігу коштів, вкладених у запаси готової продукції і тощо. Кількісна визначеність збутових цілей дозволяє довести цільові установки у формі індивідуальних завдань до конкретних виконавців [18].

Мета магістерської роботи полягає в аналізованні збутової діяльності ФОП Лисик В.І.

Завданнями магістерського дослідження є:

- висвітлити теоретико-методичні основи збутової діяльності;
- проаналізувати фінансово-майновий стан ФОП Лисик В.І.;

- проаналізувати збутову діяльність ФОП Лисик В.І.;
- розробити напрями покращення збутової діяльності діяльності ФОП Лисик В.І.;
- провести економічне оцінювання покращення збутової діяльності ФОП Лисик В.І.

Об'єктом магістерської роботи є збутова діяльність ФОП Лисик В.І.

Предметом магістерської роботи є аналізування збутової діяльності ФОП Лисик В.І.

Методи досліджень. У роботі використано такі методи досліджень: аналіз, синтез, індукція, дедукція, графічний метод, статистичний метод, методи економічного аналізу, абстрагування, метод групування, метод зіставлення, метод оптимізації тощо.

Практична значущість магістерського дослідження полягає в тому, що всі розроблені напрями та рекомендації щодо підвищення ефективності збутової діяльності ФОП Лисик В.І. можуть бути використанні в практиці діяльності гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І.

У першому розділі магістерської роботи «Теоретичні та прикладні засади управління збутовою діяльністю підприємств» з нових позицій сформовано економічний зміст поняття збуту у взаємозв'язку з іншими економічними поняттями, розглянуто особливості сучасного управління збутовою діяльністю, визначено наукові підходи до формування збутової політики підприємств та необхідність її удосконалення.

У другому розділі кваліфікаційної роботи охарактеризовано підприємницьку діяльність ФОП Лисик В.І. у формі гуртівні «Гаманець», здійснено аналізування фінансово-майнового стану ФОП Лисик В.І., проведено аналізування здійснено збутової діяльності ФОП Лисик В.І. за певними напрями.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено напрями покращення збутової діяльності ФОП Лисик В.І., розроблений кошторис витрат

на покращення збутової діяльності, проведено економічне оцінювання покращення збутової діяльності ФОП Лисик В.І.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

#### 1.1. Сутність та економічний зміст збутової діяльності

В умовах постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища організації, пов'язаних із загостренням конкуренції, особливі вимоги ставляться до збутової діяльності як важливої функціональної складової діяльності підприємства і містка між виробництвом та ринком. Ринкова орієнтація діяльності підприємств зумовила розгляд збуту під новим кутом зору. Зокрема, аспекти збутової політики розглядаються як в теорії, так і на практиці у рамках загального поняття маркетинг. При цьому зміст сучасного маркетингу виходить далеко за рамки класичної збутової політики, що передбачає лише використання і координацію збутових інструментів.

Тоді як збутовою діяльністю займалися ще в найдавніші часи в рамках обміну, область маркетингу є відносно новою дисципліною. Перші роботи у даній галузі були опубліковані у США на зламі XIX та XX століть у Гарвардському університеті та університеті Wisconsin. Перша лекція, присвячена питанням маркетингу, була прочитана Едвардом Давідом Джонсом на початку XX століття, а з 1907 року в Торонто почав виходити щотижневик "Маркетинг" [62, с. 19]. Ralph, Starr, Butler і Converg опублікували перші фундаментальні методичні наукові праці під заголовками "Marketing Methods" (1916) і Marketing, Methods and Policies (1921) [27, с. 46].

У процесі того, як розвиток маркетингу та підприємництва проходив етапи орієнтації на виробництво, на продукт, на продаж, стратегічної маркетингової орієнтації, соціальної орієнтації та віртуального маркетингу [146, с. 29-48; 150, с. 4-6], удосконалювався і маркетинговий інструментарій, а також змінювався взаємозв'язок між маркетингом і збутом. Досліджуючи сучасний маркетинговий

інструментарій [9; 11; 12; 18], можна виділити такі основні його завдання:

- 1) за допомогою продуктової політики та продуктового менеджменту створювати нові продукти відповідно до вимог споживачів,
- 2) створювати та розвивати марку підприємства або марку продукту,
- 3) проводити політику сприяння іміджу підприємства та здійснювати активну комунікацію підприємства із споживачами, посередниками та громадськістю,
- 4) налагоджувати довготривалі стосунки з клієнтами,
- 5) за допомогою великих торгівельних мереж розвивати спільні ринкові стратегії (Key Account Management) [10; с. 168],
- 6) стратегічно інтегрувати всі торгівельні рівні (вертикальний маркетинг, багатоканальний збут),
- 7) проводити стратегічні маркетингові дослідження,
- 8) розробляти конкурентні переваги,
- 9) в умовах формування глобальних ринків здобувати нові та утримувати існуючі частки ринку.

Маркетинг в процесі свого розвитку не обмежується лише підтримкою збуту. В кінці 80-их років багатьом підприємствам у світі вдається закріпити концепцію стратегічного маркетингу на найвищому рівні управління. Маркетологи визначають стратегічний курс підприємства, а збуту відведено у цій структурі оперативний рівень з використанням маркетингових інструментів. Там, де вищому керівництву організації не вдається інтегрувати маркетинг і збут, загрожує конфлікт інтересів. Тому ця проблематика є останніми роками актуальною.

Розвиток маркетингу на протязі останніх років відбувся в двох основних напрямках: розширення та поглиблення. Розширення маркетингу полягає у збільшенні кола економічних та неекономічних сфер його використання. При цьому відбувається процес співіснування маркетингу і суспільства. З однієї сторони, маркетинг поширився на неекономічні сфери життя. З іншої –

економічно зорієнтований маркетинг став відкритим для неекономічних цінностей. Одночасно із зростанням значення маркетингу для різних сфер життєдіяльності вдосконалилася, або поглибилася методика маркетингу. Маркетинг розвинувся від категорії засобу до категорії стратегічного способу мислення і підприємницької філософії. Крім того, зміна самої ринкової філософії підприємництва призвела до поглиблення поняття маркетингу.

Огляд літературних джерел не дозволяє дати єдине означення поняття маркетинг [17; 21; 22]. Однак, не формулювання поняття, а його зміст і розуміння повинні стояти в основі будь-якого дослідження. Маркетинг як функцію управління розглядають на двох управлінських рівнях (рис. 1.1) [75, с. 4].

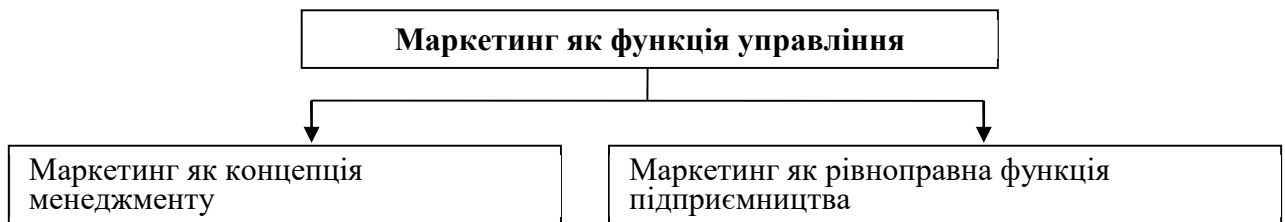


Рис. 1.1. Два управлінські рівні маркетингу

Такий підхід впливає із концепції дуального маркетингу, запропонованої Меффертом [152]. Основні її положення полягають у такому:

1. Керівництво найвищого рівня в основу діяльності свого підприємства поклало ринково-зорієнтовану концепцію. Філософія підприємства передбачає послідовне спрямування підприємницької діяльності на задоволення потреб наявних та потенційних покупців. При цьому всі працівники, від керівника до практиканта, керуються у своїй діяльності цією філософією.

2. Маркетинг є рівноправною сферою діяльності в рамках функціональних підрозділів підприємства. Маркетинг як рівноправна функція підприємництва означає, що відділ маркетингу, що, переважно, виконує дану функцію, вивчає потреби і бажання покупців і розробляє на їх основі нові продукти для кращого задоволення цієї потреби у порівнянні з конкурентами. Відділ маркетингу є при цьому рівноправним функціональним підрозділом, оскільки лише узгоджена діяльність підрозділів підприємства може забезпечити досягнення його цілей.

Найновіші теорії розглядають маркетинг не з двох, а з трьох позицій, розширюючи дуальний підхід до тріади маркетингу (рис. 1.2, дод. А) [17, с.38; 180, с.33].

1. Як і в дуальному маркетингу, основною вимогою тріади маркетингу є те, що на найвищому рівні управління маркетинг відіграє роль підприємницької філософії, концепції, функції управління. В процесі формування стратегії основною орієнтацією підприємства є задоволення потреб споживачів, конкурентне середовище та власні потужності та засоби.

2. В порівнянні з такими функціональними сферами діяльності підприємства як постачання, виробництво, логістика, фінанси та персонал маркетинг є функцією діяльності підприємства.

3. Крім того, маркетингу приписується ще одна функція, додається ще один аспект, а саме „маркетинг як сервісна функція“. Маркетинговий сервіс на підприємстві повинен забезпечити усі підрозділи ринковою інформацією та надавати відповідні послуги (комунікація, стимулювання збуту тощо.)

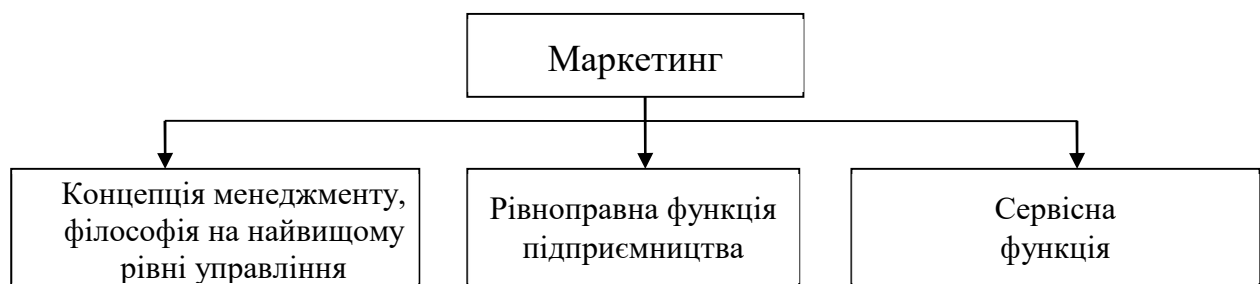


Рис. 1.2. Сучасний підхід до маркетингу

Класичне означення трактує маркетинг як „концепцію управління підприємством, що орієнтується на ринок та враховує суспільні цінності [15, с. 41] або „як вираз ринково-зорієнтованого способу мислення, що характеризується творчим, систематичним, інколи навіть агресивним підходом” [17, с. 8]. Також „маркетинг як концепція управління означає такий спосіб управління підприємством, коли в центрі підприємницької діяльності знаходиться покупець, його потреби та їх послідовне задоволення“ [11, с. 27].

Отже, сучасні інтерпретації маркетингу роблять більший акцент на маркетинг як ринково-зорієнтоване підприємництво. У Європі та Україні, зокрема, дана ринкова філософія ще не завжди знаходить повне розуміння і усвідомлення необхідності впровадження її на підприємницькому рівні. На середніх, деколи і на великих підприємствах маркетингу відводиться лише роль реклами, стимулювання збуту, Public Relations тощо. Наприклад, у склад правління таких відомих європейських компаній як Allianz, Daimler Chrysler, Lufthansa, Metro та Siemens не входять маркетологи та спеціалісти зі збуту [12, с.110-111], тобто маркетинг як концепція підприємництва не функціонує у повній мірі.

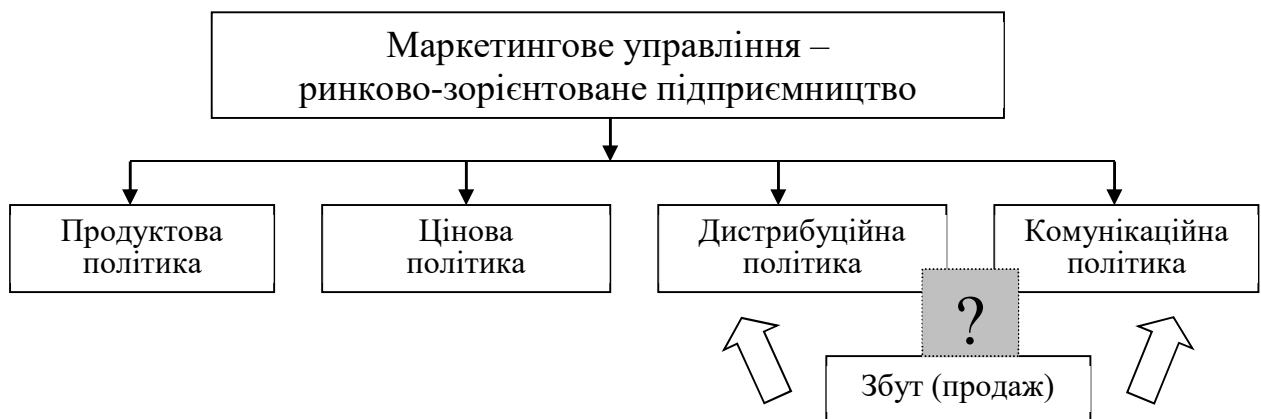
Дане наукове дослідження вимагає чіткого визначення основних понять, таких як реалізація, збут, продаж, дистрибуція та їх взаємозв'язок між собою. З огляду на тематичне спрямування дослідження актуальним є місце збуту у загальній системі менеджменту підприємства та маркетингу. Означення і розмежування понять: збут і ринково-зорієнтоване підприємництво, збут і маркетинг, збут і продаж, збут і дистрибуція, збут і торгівля зможуть надати даному дослідженню логічну і завершену структуру, усунути подвійне тлумачення згаданих понять.

Співставимо поняття ринково-зорієнтоване підприємництво і збут. Однією з умов ринково-зорієнтованого підприємництва є орієнтація діяльності підприємства на ринкову ситуацію та потреби споживачів. Свідченням такої орієнтації є вже згадані положення дуального маркетингу та тріади маркетингу. Згідно цих підходів збут в рамках ринково-зорієнтованого підприємництва повинен бути щонайменше рівноправним по відношенню до інших функціональних підрозділів підприємства, тобто мати пріоритет у виробничих ситуаціях, що стосуються частки ринку та споживчої корисності. Отже, підтверджується актуальність збуту як функції підприємництва.

Співставимо поняття збут і маркетинг. У літературі не існує єдиного тлумачення поняття збуту та визначення його місця в системі маркетингу. В першу чергу, це пов'язано із:

- 1) розбіжностями у викладенні маркетингових понять у вищій школі;
- 2) розбіжностями в тлумаченні економічних понять в теорії і на практиці;
- 3) розбіжностями між маркетинговими школами США та Європи;
- 4) розбіжностями у використанні маркетингових категорій у великих компаніях та на дрібних і середніх підприємствах.

Відомий вчений в області управління збутовою діяльністю Петер Вінкельман виділяє в теорії і на практиці дві концепції щодо визначення місця збуту в маркетингу [10, с. 30; 18, с. 2]. Перша концепція ґрунтується на американському підході, згідно якого маркетинг трактується як ринково-зорієнтоване підприємництво і базується на чотирьох маркетингових інструментах. Підприємництво підпорядковується філософії орієнтації на споживача і на ринок. Збуту та продажу не відведено в даній структурі постійного місця (рис. 1.3.) [81, с. 4], у зв'язку з чим деякі автори пропонують переглянути класичну схему 4-ьох "Р" [33, с. 33].



**Рис. 1.3. Американський підхід до розуміння маркетингу**

У даному випадку керівник відділу маркетингу входить до складу вищого керівництва організації та має в підпорядкуванні працівників, які працюють за цими чотирма напрямками. У такому випадку не зрозуміло, де знаходиться збут, оскільки такі стратегічні збутові завдання, як вибір збутових каналів, формування збутової організації підпадають під дистрибуційну політику, а

особистий (персональний) продаж розглядається як елемент комунікації поряд із стимулюванням збуту, рекламою, Public Relations. І хоча дана організаційна концепція збуту містить суперечність між стратегічними і оперативними збутовими завданнями, вона вважається однією із найпрогресивніших та найефективніших у світі [46; 159; 180]. Продаж розглядається як процес отримання доходу, а комунікація в даному випадку відіграє роль інструменту, за допомогою якого здійснюється цей процес. Акцент робиться не на короткотривалий контакт із споживачем з метою укладення одноразової угоди, а на довготривалий зв'язок суб'єктів ринку. Крім того, в американській економічній термінології існує лише поняття “Sales” – продаж, а такого як “збут” не існує. При цьому “Sales” є складовою комунікаційної політики.

Друга концепція ґрунтується на європейському, зокрема німецькому [11], підході і не визнає домінування маркетингу. Маркетинг і збут ділять між собою чітко визначені завдання (рис. 1.4).

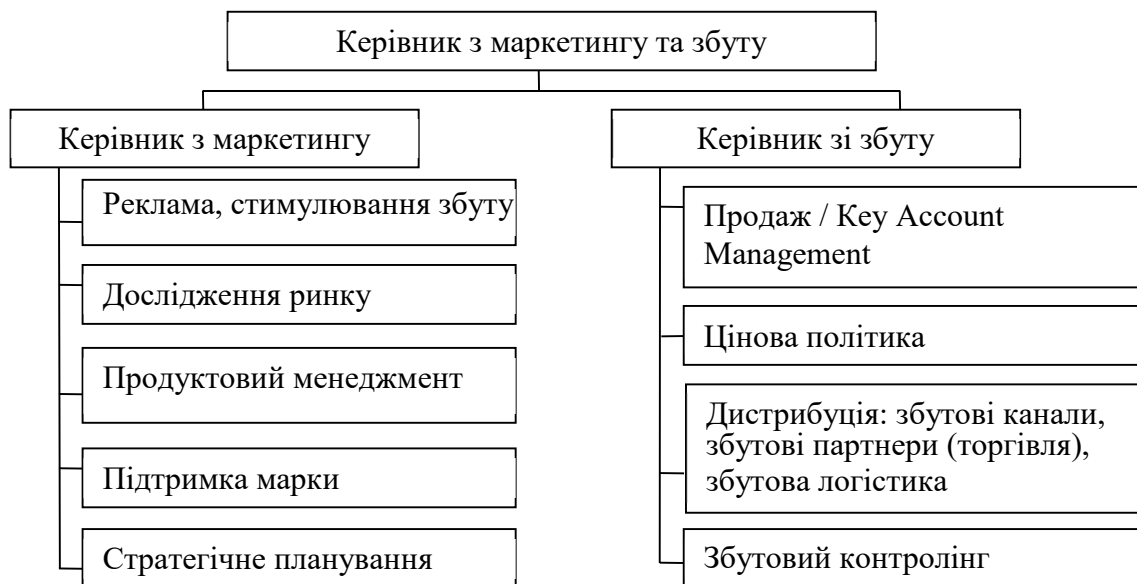


Рис. 1.4. Німецький підхід до розуміння маркетингу

Переважно на малих і середніх підприємствах маркетинг в організаційному відношенні функціонує у формі штабу. Маркетингові працівники займаються питаннями маркетингової комунікації (реклама, стимулювання продажу, Public Relations) та виконують консультативні функції

(дослідження ринку, продуктової менеджмент). Стратегічне і оперативне планування також входять в їх повноваження.

Той факт, що збут і продаж не знайшли в теорії і практиці постійного місця в рамках маркетингового інструментарію, має своє підґрунтя. Так, до основних причин цього явища можна віднести такі [11, с. 7]:

- Основні маркетингові положення розроблялися у часи ринку продавців, коли попит на товари і послуги перевищував пропозицію. Ринкові умови не давали підстав до введення поняття “мистецтво продажу”. Активно досліджувалася поведінка покупця, тоді як поведінка продавця не була предметом дослідження науковців.

- Десятиліттями маркетинг вивчав ринки споживчих товарів, тобто процеси продажу були зорієнтовані на Pull-підхід – продаж від торгівлі до кінцевого споживача. Лише протягом останніх 20 років маркетингова наука присвятила більше уваги першому рівню продажу, який в англійській літературі отримав назву Key Account Management, тобто від виробника до торгівлі (Push-підхід).

Кроком до розмежування маркетингу від збуту могло би бути делегування маркетингу стратегічних, а збуту більш оперативних повноважень в процесі дистрибуції (розподілу). Але стратегічна робота в маркетингу також складається з оперативних і частково тактичних завдань. Одночасно і збут виконує стратегічні завдання в рамках маркетингу як ринково-зорієнтованого підприємництва.

У літературі існує цілий ряд означень поняття збуту. В даній роботі ми наводимо найголовніші з них [20; 23]:

1. Збут – це лише фізична дистрибуція (складування, доставка, транспорт).
2. Збут – це організація збутових шляхів (політика збутових каналів).
3. Збут – це тільки організація продажу (відділ збуту).
4. Збут – це лише менеджмент ключових покупців (Key Account Management).
5. Збут – це тільки прямий продаж.



6. Збут – це продаж (прямий, або непрямий процес реалізації).
7. Збут – це дистрибуційна політика лише на ринку товарів виробничого призначення (інвестиційних товарів або засобів виробництва).
8. Збут – це дистрибуційна політика як область маркетинг-міксу без особистого продажу.
9. Збут – це дистрибуційна політика як область маркетинг-міксу, включаючи особистий продаж.
10. Збут – це маркетинг (збутовий маркетинг).

Представлені визначення збуту розміщені нами в порядку зростання значимості його місця в маркетингу. З огляду на теоретичний підходи до трактування збуту та специфіку завдань збуту на підприємствах України слідує, що *збут* охоплює функції та повноваження, структури та процеси, системи та методи в області реалізації. Поняття збуту ототожнюється нами, як і переважною більшістю науковців, із збутовою діяльністю. *Збут містить складову пошуку і завоювання клієнтів (продаж – інтеракція між людьми), а також логістичну складову (розподіл товарів).*

## 1.2. Особливості сучасного управління збутовою діяльністю в системі маркетингу підприємства

Вихідним пунктом для формування ефективного управління збутовою діяльністю на даному етапі розвитку економічних відносин є нові умови на ринках в багатьох галузях. Перенасичення ринків, ціновий тиск та зниження рівня рентабельності зумовлюють тенденції глобалізації, інтернаціоналізації та диверсифікації. Зміна ринкових та галузевих границь призводить до їх стирання взагалі та формування нових, внаслідок чого виникають процеси концентрації в промисловості та торгівлі. Підприємства намагаються об'єднати свої ресурси для збільшення впливу на ринках та усунення конкурентів. Технічний прогрес зумовлює також постійне скорочення життєвого циклу продуктів та технологій. Конкурентний тиск ставить на порядок денний розвиток якісних товарів та послуг. Вимогливі покупці надають перевагу не стандартизованим товарам, а індивідуальному комплексу продуктів та послуг, узгоджених з їх потребами. Для створення такої пропозиції підприємства змушені кооперуватися з іншими виробниками. Ринки та споживачі ставлять нові вимоги до збуту. Тому завдання збуту у сфері контакту із споживачем стають сьогодні складнішими та вимагають зростання компетенції збутових працівників.

Розвиток інформаційних та комунікаційних технологій також зумовив нові шанси для комунікації та інтеракції із споживачами [63; 83]. Дані технології підсилюють інтенсивність конкуренції та динаміку процесів у збуті, одночасно створюючи конкурентні переваги. Наприклад, поява інтернету висунула нові вимоги до збутових стратегій, збутової організації та збутового персоналу. В області збуту споживчих товарів використання мережі інтернет знижує витрати споживачів. Навіть, якщо у довготривалому аспекті споживач ще не готовий придбати продукт через інтернет, зростає ступінь його поінформованості про продукт, і тому від збутових працівників вимагається якісно вищий рівень роботи з такими споживачами. В області збуту товарів промислового

призначення інформаційні та комунікаційні технології забезпечують автоматизацію та раціоналізацію протікання збутових процесів на підприємстві. Нові засоби комунікації втілюють в життя бажання багатьох підприємців, а саме заміну масової комунікації із споживачами на індивідуальну цілеспрямовану комунікацію із окремими споживачами. У даному аспекті особливого значення набуває розвиток інтерактивних засобів масової комунікації (інтернет), банків даних, нових технологій у програмному та технічному забезпеченні (продаж по телефону) та телекомунікацій. Односторонній контакт замінюється діалоговою комунікацією та інтеракцією. Інформаційні та комунікаційні технології зумовлюють такі вимоги до збуту як:

1. Узгодження інформаційних і комунікаційних технологій із збутовими процесами.
2. Пристосування продукту та цін на нього до індивідуальних потреб споживача.
3. Удосконалення диференціації клієнтів за допомогою інформації про структуру потреб, купівельну та платіжну поведінку споживачів, а також соціо-демографічних та психологічних даних.

Отже, нові засоби комунікації, передусім інтернет займатимуть у майбутньому центральне місце у збуті. Поряд з необхідністю вирішення вищезгаданих питань актуальним та необхідним завданням сучасного збутового керівництва є управління збутовим персоналом. Реалізація нових стратегій у збуті наголошує на важливості людського фактору, одночасно змінюючи роль збутових працівників. Сучасне збутове управління ставить нові вимоги до працівників. Серед них: здатність вирішення комплексних проблем, орієнтація на споживача та здатність роботи в колективі (групі). Крім того, збутовий працівник повинен уміти налагодити і підтримувати довготривалі зв'язки з клієнтами і партнерами в процесі створення якості та вартості товару, а також кооперувати „в середину підприємства”.

Нові вимоги ставляться сьогодні і до керівників збутових організацій. Їх

основне завдання полягає в мотивації персоналу до виконання комплексних завдань. Не вказівки та контроль, а кооперація і партнерство становлять основу управління збутовою діяльністю.

Управління збутом слід розглядати як інструмент для досягнення поставлених збутових цілей і стратегій, або, іншими словами, для досягнення завдань збутової політики. Збутові цілі і стратегії носять оперативний характер відносно маркетингових цілей і стратегій та формуються на рівні маркетингового інструментарію [88; 99]. У системі менеджменту підприємства збутові цілі належать щонайменше до категорії менеджменту середнього рівня і підпорядковуються стратегічним цілям організації. Управління збутом, реалізуючи збутові цілі і стратегії, формує нову площину діяльності відносно збутової політики як інструменту маркетинг-міксу.

Цілі слід розглядати в рамках концепцій. Сучасний збут вимагає сьогодні не лише працівників, здатних працювати з клієнтами, але і здатних працювати та думати концептуально. Як відомо, концепції є виразом підприємницької ідеї і визначають шляхи від її зародження до реалізації. Вони є на підприємстві фундаментом ринково-зорієнтованого підприємництва. На практиці концепції розробляються та реалізуються за таким алгоритмом [82, с. 73]:

1. Здійснюється ситуаційний аналіз, в результаті якого встановлюються можливості та обмеження, а також шанси та ризики у збуті.
2. Визначаються цілі збуту.
3. Проводиться порівняння цілей з існуючою ситуацією, тобто фактичними показниками. На основі виявлених відхилень між цілями та існуючою ситуацією встановлюються пріоритетні заходи та їх фінансування.
4. Здійснюється планування заходів для подолання відхилень з одночасним виділенням для цього необхідних ресурсів. Перед безпосередньою реалізацією приймається кінцеве рішення про проект.
5. Реалізація запланованого.
6. Здійснення контролю над досягненням цілей концепції. Регулювання знову

веде на початок даного ланцюга, тобто аналізу наявної ситуації.

Даний кругообіг управління збутом є безперервним процесом (рис. 1.6) [11, с. 53]. На перший погляд, даний підхід тісно переплітається з функціональним підходом у менеджменті, згідно якого менеджмент виконує функції встановлення цілей, планування, організації, мотивації та контролю [16], або планування, організування, мотивування, контролю та регулювання [51, с.58]. Функціональний підхід у менеджменті носить більш теоретичний характер. На практиці, в



Рис. 1.6. Управління збутом як безперервний процес.

конкретній ситуації, процеси та функції в оперативному менеджменті відбуваються за вище описаним алгоритмом (див рис. 1.6).

Управління збутом охоплює оперативну область реалізації збутових цілей. В науковій літературі по-різному підходять до визначення питань, що розглядаються в рамках управління збутом. Так, відомий вчений в цій області Юрген Вітт вводить поняття системи управління збутом, що складається із завдань та інструментів [83, с. 87]. До завдань управління збутом належать:

1. Розвиток концепції збуту.
2. Побудова збутової організації.
3. Діяльність збутової організації.
4. Розвиток збутової організації.

Збутова концепція охоплює коло питань, пов'язаних з визначенням:

- ❖ поля діяльності (номенклатура збуту, коло споживачів, регіони),
- ❖ збутових цілей (частка ринку, обсяг збуту, рівень рентабельності),
- ❖ збутових стратегій (“висока якість або низька ціна”, “інтенсивність завоювання ринку”),
- ❖ збутових каналів – прямий або непрямий збут; способу управління збутовими посередниками; вибору форми продажу),
- ❖ стилів збуту (продажу).

Інструментами управління збутом згідно такого підходу є:

- інформаційна система,
- система планування,
- система виконання (система отримання, обробки та виконання замовлень, контролю),
- комунікаційна система.

Згідно підходу Р. Райхвальда та Г. Буллінгера наука управління збутом розглядає такі питання, як [65, с. 35]:

1. Збутова організація.
2. Інформаційні і комунікаційні технології у збуті.
3. Мотивація та розвиток збутового персоналу.
4. Збутовий контролінг.

У даному контексті на особливу увагу заслуговує звернення до збутової політики як маркетингового інструментарію. Хоча елементи збутової політики не містять поняття управління збутом, однак, такі завдання збутової системи, як структура збутової організації та система збутової інформації, є елементами управління збутом. Таким чином, логічно впливає, що управління збутом реалізує стратегічні завдання політики збутових каналів, політики продажу та збутової логістики (якщо вона не відділена в окремий структурний підрозділ [26]). Однак, в такому випадку схематичне зображення збутової політики

вимагає удосконалення, оскільки управління збутом як виконавчий інструмент не може знаходитися в одній площині із політикою збутових каналів, політикою продажу та збутовою логістикою.

Незважаючи на зовнішні відмінності вищерозглянутих підходів до управління збутом, по суті кожен з них виділяє в управлінні збутом окремо збутову організацію як поле діяльності для управління збутовими процесами та систему управління збутовими процесами в збутовій організації.

Збутова організація створює організаційні рамки для досягнення збутових цілей та стратегій. При цьому важливою передумовою ефективної діяльності збутової організації є узгодження орієнтації на споживача з витратами на збут [29; 66]. Побудова збутової організації передбачає визначення організаційної структури та узгодження протікання процесів в межах цієї організації.

При побудові організаційної структури необхідно визначити:

1. Місце і завдання маркетингу на підприємстві (експансія маркетингу).
2. Місце збутової організації в організаційній структурі підприємства.
3. Функції збуту в залежності від форми продажу та продукту.
4. Посад для виконання встановлених функцій.
5. Завдання, обов'язки, повноваження для даних посад та їх місце в ієрархічному підпорядкуванні в межах збутової організації.
6. Кількості працівників для виконання встановлених функцій.
7. Об'єднання посад в групи, відділи, представництва тощо.
8. Умови оплати праці та винагороди працівників.

Узгодження протікання процесів в організації націлене на визначення необхідних засобів праці та ресурсів у розпорядженні працівників; умов перебігу процесів збуту; відносин між посадами; обміну інформаційними потоками в системі ієрархії, способу ведення документації тощо.

Керівництво підприємства повинно, в першу чергу, вирішити питання інституціоналізації маркетингу (наприклад, у формі відділу маркетингу) та питання розподілу функцій маркетингу та збуту між найвищим та оперативним рівнями управління. Визначення місця збутової організації в структурі

підприємства вирішує кардинальне питання про те, чи збут є виконавчим органом маркетингу, чи оперує як його рівноправна складова. З огляду на це можливі такі альтернативи:

1. Збут є виконавчим органом маркетингу. Збутова служба виконує функції продажу в рамках наперед заданого маркетингом плану по продукції, покупцях, обсягу продажу, цінах тощо. Це стосується продуктів, покупців, обсягу продажу, цін тощо. Керівництво відділу збуту, виконуючи функції управління збутом, не володіє повноваженнями маркетингового планування.

2. Збут є інтегрованою рівноправною складовою маркетингу. Керівництво відділу збуту бере участь в маркетинговому плануванні.

Місце збуту в організаційній структурі підприємства залежить від керівництва підприємства та підприємницької філософії. Очевидно, що друга альтернатива має більше шансів на існування, оскільки збут – це міст між підприємством і ринком [83, с. 91]. Збут знаходиться в прямому контакті із споживачем і володіє актуальною інформацією про ринкові відносини, що є цінним досвідом для маркетингового планування. В такому випадку керівництво відділу збуту може мати пряме підпорядкування керівництву підприємства або входити до його складу, але при цьому не повинно відхилятися від своїх безпосередніх обов'язків.

Часто на малих підприємствах керівник відділу збуту є одночасно відповідальним і за виконання окремих маркетингових функцій [30, с.24; 32]. Якщо він не входить в склад керівництва підприємства, його повноваження в області стратегічних маркетингових рішень будуть обмеженими.

Керівник збутової організації несе відповідальність за ефективну її роботу. У збутовій організації в залежності від багатоканальності збуту та різноманітності форм продажу, а також від структури збутової організації можуть бути введені такі різновиди керівних посад у збуті [39; 57]:

- керівник збутових груп,
- регіональний керівник зі збуту,
- керівник в області ключових споживачів,



- керівник зі збуту за окремими продуктовими групами,
- керівник збутових представництв,
- керівник національного збутового відділення,
- керівник експортного відділення,
- директор з маркетингу і збуту тощо.

Їх повноваження полягають у побудові, управлінні та розвитку збутової організації, досягненні кількісних і якісних показників у збуті, формування іміджу підприємства на ринку. Основними завданнями таких керівників в організації є визначення концепції роботи з покупцями та управління персоналом збутової організації. В компетенції керівників є питання:

- визначення ціни товару,
- умови оплати та поставки,
- переговори із ключовими покупцями,
- розроблення стратегічного і оперативного плану продажу,
- узгодження дій із відділом маркетингу (або також керівництво ним),
- розроблення рекомендацій щодо впровадження комп'ютерних систем управління збутом тощо.

Такі повноваження впливають із концепції *інтегрованого управління збутом* [183, с. 92], згідно якої збут та маркетинг у співпраці виконують завдання маркетингового планування. На відміну від концепції інтегрованого управління збутом концепція *домінуючого управління збутом* передбачає важливу роль керівника збутової організації у політиці підприємства, що характерно для малих підприємств, на яких, як правило, відсутній відділ маркетингу. Даний керівник є одночасно відповідальним за маркетинг та маркетингове планування. Перевагою такої системи є те, що функції маркетингу виконує працівник, максимально наближений до ринку, клієнтів та конкурентів, здатний з максимальною ефективністю працювати на оперативному рівні прийняття рішень. Недолік – недостатня компетенція у прийнятті стратегічних рішень. Концепція *оперативного управління збутом* на відміну до домінуючої концепції передбачає

для керівника відділу збуту лише оперативний рівень діяльності з акцентом на концептуальні та структурні питання збуту. Така концепція характерна для українських підприємств [8; 28] і досить рідко зустрічається на підприємствах Західної Європи, оскільки негативно впливає на мотивацію керівництва, обмеженого в прийнятті рішень.

У світовій практиці, крім керівних посад, існують такі основні посади у збутовій організації:

- працівники зовнішньої збутової служби,
- працівники внутрішньої збутової служби,
- працівники, які працюють із ключовими (гуртовими) покупцями (Key Account менеджери – КАМ),
- працівники з технічної підтримки (гарантійне обслуговування, інженери по експлуатації) тощо.

Детальніше питання, пов'язані з побудовою збутової організації, будуть розглядатися в наступних підрозділах.

Планування у збуті здійснюється в діапазоні між орієнтацією на споживача та витратами на збут в рамках стратегічних завдань підприємства. Актуальним у даному аспекті є відповідь на питання:

1. Як здійснюється зв'язок між стратегічним плануванням на рівні керівництва підприємства із збутовим оперативним плануванням з метою реалізації стратегічних рішень?
2. На основі яких показників керівництво відділу збуту зможе визначати відповідність збутової діяльності стратегічному плану?

Збутове планування є основою підприємницького планування. У науковій літературі не здійснюється розмежування планування збуту як області маркетинг-міксу і планування збуту як такого [61, с. 241]. Оперативне планування відбувається в часових рамках від одного року (короткотермінове) до двох-трьох років (середньотермінове). Оперативний збутовий план визначає обсяг збуту, цінові рамки та знижки, збутові заходи та необхідні ресурси для їх

здійснення (витрати на персонал, обладнання тощо) та формується для досягнення ринкових цілей, визначених в рамках стратегічного планування [49; 60, с.57; 91]. Збутове планування у співпраці із збутовим контролінгом передбачає створення системи показників та кошторису витрат на збут, за допомогою яких можливе поточне порівняння результатів протікання збутових процесів із плановими завданнями. У випадку позитивних або негативних відхилень від плану приймаються відповідні заходи для його коригування. Комунікація планових показників, результатів, відхилень від результатів і заходів здійснюється в рамках системи звітності. Розрізняють тижневі, місячні, квартальні, піврічні, річні та спеціальні звіти. Основними функціями оперативного планування є:

1. Функція прогнозування, що полягає в екстраполяції перебігу збутових процесів у короткотермінових проміжках часу у відповідності із стратегічними цілями.
2. Функція створення альтернатив, що передбачає розроблення, вибір та вжиття заходів для досягнення цілей в рамках короткотермінового прийняття рішень.
3. Функція залучення ресурсів: для здійснення вибраних збутових заходів необхідно визначити вид та кількість ресурсів, а також скласти їх кошторис.
4. Функція розподілу повноважень між працівниками.
5. Функція ведення документації.
6. Функція мотивації.

Основними елементами планування є:

1. Об'єкт планування (що заплановано). Так, об'єктом планування у збуті можуть бути підприємство, збутове представництво, збутовий регіон, збутовий канал, групи покупців, продукт, сегмент ринку, продуктова група, одиничні продукти.
2. Відповідальність у плануванні (хто здійснює планування). Функції

планування знаходяться переважно в компетенції маркетингового та збутового керівництва.

3. Проміжок часу, на який здійснюється планування. Річні плани деталізуються в квартальні, місячні та тижневі плани.

4. Планові показники. Планові величини у збуті можуть носити кількісний (обсяг замовлень, обсяг збуту, частка ринку, нові споживачі, рекламацийні квоти, витрати на збут, прибуток, рентабельність тощо) та якісний характер (імідж, компетенція працівників, ступінь задоволення споживачів, працівників).

Першочерговим етапом у оперативному збутовому плануванні є створення оперативного плану на основі стратегічного. Як відомо, стратегічне планування охоплює часовий проміжок від 3 до 10 років та визначає номенклатуру продукції для збуту, ринки збуту (покупців, або групи покупців), планові результати та термін їх виконання [5; 13]. Важливо, щоб стратегічний план містив обґрунтовані завдання щодо обсягу збуту, результатів та часток на ринку, що впливають з фундаментальних цілей підприємства.

Завдання, що встановлені на рівні керівництва підприємства, реалізуються на середньому рівні менеджменту, де отримують кількісний та якісний вимір. Наступним етапом є деталізація цілей в конкретні оперативні показники і заходи стосовно продукту, області збуту, кола споживачів та працівників. У даному процесі спостерігаються зміни у співвідношенні між цілями та засобами. Те, що на найвищому рівні планування вважається засобом для досягнення цілі, на оперативному рівні є наперед заданою ціллю.

У науковій літературі питання планування та контролінгу переважно розглядають окремо [8; 10; 90; 122; 165; 180; 183], оскільки кожне з цих понять охоплює широке поле завдань, методів тощо. Однак, з точки зору управління збутом планування та контролінг розглядаються у взаємопов'язаній єдності. Той, хто планує, займається також аналітичною, контролюючою та координаційною діяльністю. Згідно сучасної інтерпретації функція контролінгу полягає не лише в контролі [160, с. 47]. На практиці збутове планування та збутовий контролінг

тісно переплетені між собою.

Згідно означення, контролінг надає в розпорядження збуту інструментарій для аналізу результатів та тенденцій, а також створення пропозицій в рамках наявної ситуації для досягнення планових цілей [180, с. 365]. Збутовий контролінг представляє інтереси збуту відносно центрального контролінгу та керівництва підприємства і отримує особливе значення через свої функції координації та підтримки [141, с.24]. Автоматизовані системи управління збутом та збут через інтернет створюють нові завдання для контролінгу. З однієї сторони, використання систем веде до зростання коштів на збут, тобто змінюється співвідношення витрати-корисність. З іншої –неминучим є процес оптимізації систем для створення конкурентних переваг та приваблення клієнтів. Таким чином, контролінг вирішує конфлікт інтересів між орієнтацією на споживача та витратами на збут.

До найважливіших завдань збутового контролінгу можна віднести:

1. Здійснення перманентного порівняння фактичних результатів та витрат із запланованими на рівнях організації, регіону, продуктової групи, споживачів.
2. Аналіз якісних параметрів збуту (ступінь задоволення клієнтів) та аналіз якості сервісу.
3. Прогнозування фактичних показників у квартальному розрізі для вчасного виявлення стратегічних планових відхилень, що можуть призвести до суттєвих змін в маркетингових та збутових заходах.
4. При існуючих відхиленнях розроблення відповідних заходів для залучення додаткових засобів, або коригування плану.
5. Виявлення слабких місць у збуті та їх причин, розроблення заходів для їх усунення.
6. Розроблення оптимальної системи показників, за допомогою якої збутове керівництво зможе постійно реально оцінювати протікання збутових процесів.
7. Розширення системи показників в напрямі своєчасного попередження відхилень.

## 8. Спеціалізація системи показників для удосконалення збуту.

Контролінг виконує функцію навігатора у збуті. Його оперативна підтримка збуту полягає в періодичній звітності про обсяг збуту, розвиток витрат на збут, здійсненні аналізу збутових партнерів та збутових каналів, аналізу ефективності збутових процесів. Однак, на відміну від керівників відділів збуту та маркетингу, на працівників-контролерів не покладена функція відповідальності за отримані результати, а лише за правильність обробки даних.

У спрощеній формі процес планування та контролінгу [180, с. 369], доповнивши його регулюванням, зображено на рис. 1.8.

Використання інформаційних та комунікаційних технологій в управлінні збутом створює додатковий потенціал для підвищення ефективності збутових процесів через скорочення часу протікання процесів, зростання ступеня обміну інформацією, появу нових шансів у роботі з клієнтами. В багатьох галузях роботу відділу збуту

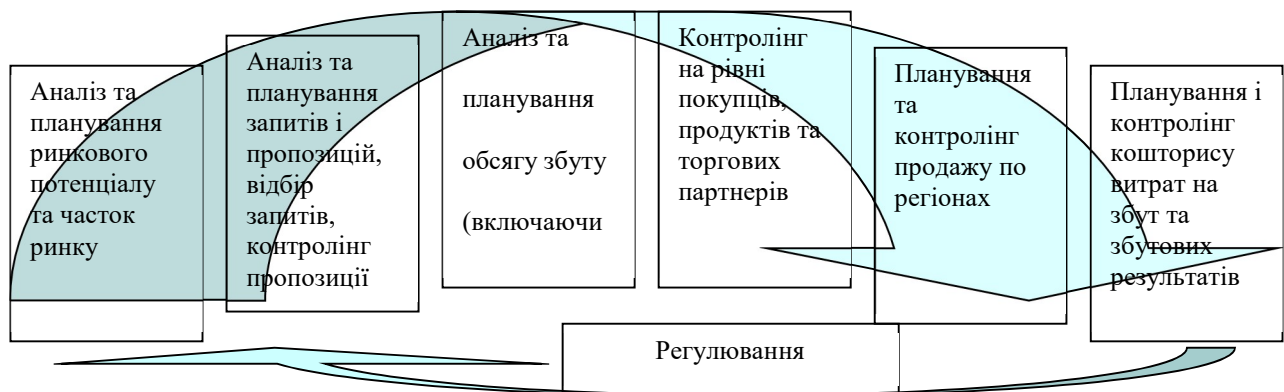


Рис. 1.8. Етапи протікання процесів планування та контролінгу

важко уявити без використання комп'ютерних систем. Тоді як у Європі використання систем збутової інформації (ЗІС) є конкурентною перевагою, то в Америці – стандартним елементом збуту. Вибір правильної комп'ютерної системи для оптимізації процесів в збутовій організації має стратегічне значення для підприємства.

Поняття інформаційних технологій в збуті тісно пов'язане із системою збутової інформації (ЗІС) та управлінням за допомогою систем [15, с. 91].

Управління збутом за допомогою інформаційних комп'ютерних систем є однією з трьох концепцій управління збутом поряд з концепцією “Збут за принципом швидкого укладання угоди” [13, с. 95] та “Концепцією методичного збуту” [11, с.13-14]. Основне завдання управління збутом за допомогою систем полягає в максимальній стандартизації збутових процесів із одночасним збереженням гнучкості збуту для індивідуальної роботи із споживачем. Усі працівники отримують доступ до комп'ютерних систем та використовують спільні банки даних. При цьому система керує не споживачами та процесами, а оптимізує діяльність та процеси.

У практиці управління збутом виділяють 11 рівнів автоматизації збутових процесів, як це зображено у табл. 1.1 [180, с. 147] – від найнижчого (1) до найсучаснішого і найпрогресивнішого (11). Використання інтернет-технологій пропонує нові потенціали у збуті. Інтернет служить не лише новим збутовим каналом до споживача, але і засобом стандартизації внутрішніх та зовнішніх процесів, пов'язаних із збутом.

Таблиця 1.1

## Рівні автоматизації збутових процесів

Рівень автоматизації		Зміст процесів управління
1.	Відсутність системи збору, обробки та аналізу інформації	–
2.	Діловодство	Ручний аналіз та обробка інформації
3.	Системи виконання	Збутова інформація
4.	Розширені системи виконання	Аналіз та звітність
5.	Адресне та контактне програмне забезпечення	Систематизація інформації про клієнтів та інформації зовнішньої збутової служби.
6.	Системи банків даних	Розширення аналізу споживачів для діалогового маркетингу
7.	Стандартні CAS системи	Управління збутом
8.	Пристосовані CAS системи	Управління збутом із пристосуванням до специфіки галузі
9.	Інтегровані CAS системи	Під'єднання CAS до бухгалтерії та контролінгу
10.	CRM системи	Інтеграція всіх процесів, зорієнтованих на споживача
11.	ERP системи	Управління збутом в рамках загального менеджменту підприємства

У майбутньому розвиток інтернету призведе до створення технологічної інфраструктури для передачі та обміну інформацією. Прикладом цього вже зараз можна назвати інтранет та “бізнес-телебачення” для внутрішньо- та зовнішньо-фірмового обміну інформацією.



### **1.3. Організування збуту в умовах формування ринково-зорієнтованої збутової політики підприємства**

Значні зміни в збутових організаціях як в промисловості, так і в торгівлі зумовлені глобалізацією, інтернаціоналізацією, диверсифікацією, а також появою нових засобів масової інформації. Світова комп'ютерна мережа інтернет різко зблизила виробника та кінцевого споживача і призвела до необхідності поступового зменшення чисельності працівників в галузі збуту, а також їх перекваліфікації. Все більшого масштабу у світі набуває продаж стандартизованих виробів (запасних частин, товарів з каталогів тощо) через продаж по інтернету (E-Commerce). Через це в збутових відділах спостерігається явище звуження (Lean-Selling) [129], тобто скорочення чисельності працівників через використання в збутовій діяльності нових технологій. Ще одним наслідком появи нових засобів масової інформації є перенесення акценту виробниками продуктів відомих у світі марок з торгівлі на прямий збут. Наприклад, така відома фірма як Nestle активно використовує прямий шлях до кінцевого споживача через інтернет. Таким чином, торгівля змушена знаходити нове позиціонування своїх послуг. Як захисну реакцію зі сторони торгівлі можна розглядати спроби великих торгівельних компаній (концепція Karstadt) до створення власної системи продажу через інтернет.

Ще одним важливим чинником зміни збутової стратегії є концентрація в багатьох галузях. Зміна стратегії відбувається, як правило, в напрямі роботи із ключовими споживачами [170]. Методи роботи зі споживачами стають складнішими. Від працівників, задіяних у збуті, вимагається високий професійний рівень. Зростають вимоги до гнучкості структур та рівня інструментарію, що використовується.

У зв'язку з високим рівнем конкуренції на світових ринках спостерігається скорочення життєвого циклу товарів. Тому на перший план виходять такі стратегічні величини, як вчасність і швидкість у збутовій діяльності (Time to

Market). Згідно нових умов досвід та мистецтво продажу окремих працівників збуту повинні підпорядковуватись політиці іміджу підприємства та правилам роботи в групах, проектах.

Все більшого значення набуває прямий маркетинг, продаж по телефону та через інтернет тощо. Майбутнє у збуті належить управлінню збутом за допомогою систем.

Отже, враховуючи сучасні особливості розвитку світової економіки [28; 68; 86; 91], можна виділити такі тенденції розвитку збуту:

1. Стратегічне розширення збутової організації, створення збутових представництв в країні виробника і за кордоном, зміцнення внутрішньої і зовнішньої збутових служб, Key Account Management, системи сервісного обслуговування покупців.
2. Зміцнення позицій на ринку за допомогою використання вертикального маркетингу [142, с.53-67], побудови франчайзингових систем.
3. Підвищення ефективності збуту через використання комп'ютерних систем управління.
4. Впровадження нових форм роботи з клієнтами за допомогою використання сучасних засобів масової інформації (інтернет).
5. Збільшення обсягу збуту через залучення нових покупців і/або через розширення купівельного потенціалу наявних покупців.
6. Робота по залученню головних покупців конкурентів, а також захист від аналогічної тактики зі сторони конкурентів.
7. Відмова від нерентабельних покупців, передоручення функцій роботи з такими покупцями торгівельним партнерам.
8. Зміни в структурі постійних покупців, наприклад, шляхом розширення частки збуту середнім покупцям.
9. Налагодження контактів з новими збутовими партнерами, відсіювання неефективних збутових партнерів, робота з торгівельними представниками.
10. Підвищення ступеня задоволення покупців.

11. Зміцнення контактів з покупцями на основі довготривалих стосунків.

12. Зміцнення надійності системи доставки товару споживачеві, дотримання обсягу і терміну доставки через удосконалення системи складування, транспортування та виготовлення товару.

Розглянуті тенденції знаходять своє відображення у формуванні цілей збутової діяльності. Для їх досягнення в умовах конкуренції необхідний правильний вибір і систематичне використання певних інструментів. Набір таких інструментів становить маркетинговий та збутовий інструментарій, який ієрархічно підпорядковується підприємницьким заходам, тактиці, стратегії і, нарешті, політиці підприємства. У теорії і на практиці добре зарекомендувала себе і широко використовується схема чотирьох „P“ (Product, Place, Price, Promotion) [45, 149]. При цьому деякі автори обґрунтовують використання трьох інструментів:

- продуктова, дистрибуційна, комунікаційна політика, або
  - політика пропозиції, дистрибуційна політика, комунікаційна політика [121, с.34],
- або п'яти інструментів (в торговельних підприємствах додається ще інфраструктурна політика) [180, с. 39].

Ми схилиємося до варіанту 4(5)-„P“. Завдання і цілі кожного з таких інструментів представлені на рис. 1.9:



### Рис. 1.9 Цілі маркетингового інструментарію

Ефективність використання маркетингових інструментів залежить від вибору інструментів, способу, обсягу, частоти та місця їх використання, а також комбінації інструментів (синергічні ефекти). У даному дослідженні, з огляду на тематику роботи, нас цікавить збутова політика як інструмент маркетинг-міксу.

Як вже зазначалось, збутова діяльність охоплює складову пошуку і завоювання клієнтів (продаж), а також логістичну складову (розподіл товарів). Під збутом, або збутовою політикою раніше розуміли методи збуту, до яких відносили збутову систему, форми збуту та збутовий канал [138, с. 123]. Згідно такого підходу:

1. Збутова система визначає форму та автономію управління власною збутовою діяльністю. Діапазон такої автономії управління може сягати від централізації до децентралізації (делегування функцій збуту партнерам).

а) У випадку *власного* збуту функції роботи з покупцями виконують власні органи продажу (зовнішні збутові служби). У цій ролі виступають переважно подорожуючі продавці. Така форма є ефективною, але достатньо дорогою.

б) У випадку *зв'язаного* збуту функції роботи з покупцями переймають відносно самостійні органи продажу, до яких відносять, наприклад, торгівельних представників і франчайзингові системи, що характеризуються достатньою гнучкістю. Як правило, вони є самостійними суб'єктами господарювання в правовому відношенні, але економічно залежними від підприємства-виробника, зорієнтовані на його вказівки. Кошти, пов'язані із збутом, є для підприємства-виробника меншими, оскільки частково переносяться на дані органи продажу.

в) У випадку *розподіленого* збуту функції збуту виконують збутові посередники, які з правової та економічної точок зору є незалежними від підприємства-виробника. До них відносять, наприклад, торгівельні організації. Однак, підприємство-виробник повинно виділяти окремих своїх працівників для прямих контактів із такими збутовими посередниками як окремими клієнтами.

2. Збутовий канал охоплює збутові рівні від виробника до кінцевого споживача. Розрізняють два види збутових каналів: прямий і непрямий збут.

3. За ознакою інституційного підпорядкування збуту розрізняють дві його форми [138]:

- збут через власні органи продажу підприємства,
- збут через невластні (залучені) органи продажу.

Такий розподіл, однак, напряду переплітається із збутовими системами.

Сучасні наукові підходи виділяють такі складові збутової політики:

1. Збутова система, що, в свою чергу, складається із структури збутової організації, форми продажу та управління збутом за допомогою систем.

2. Політика продажу, під якою слід розуміти пошук покупців та роботу з ними (інтеракційна складова збуту) з метою забезпечення обсягу збуту.


3. Політика збутових каналів, політика збутових партнерів.

4. Збутова логістика, що виконує функцію розподілу товарів (логістична складова збуту). Збутову логістику деколи називають ще дистрибуційною логістикою, або маркетинговою логістикою. Однак, на більшості підприємств Європи логістика не підпорядкована ні збуту, ні маркетингу[181, с. 29]. Враховуючи сучасні тенденції у збуті нами представлена власна структура збутової політики (рис. 1.10).



### Рис. 1.10. Структура збутової політики

Кожен із наведених елементів збутової політики представляє собою складну систему інструментів. Розглянемо детальніше дані інструменти.

 Встановлення *форми продажу* є важливим чинником формування ефективної збутової системи. Форма продажу є формою контакту із покупцем або шляхом до нього. Розрізняють три форми продажу:

- особистий продаж,
- дистанційно-особистий продаж та
- неособистий продаж [180, с.283].

а) Особистий продаж базується на безпосередньому візуальному контакті покупця і продавця [103, с.294-310]. Особливо ефективним є особистий продаж при збуті продуктів, що вимагають роз'яснень у процесі купівлі, а також при збуті послуг. За ознакою місця продажу розрізняють такі види особистого продажу:

- Якщо процес контакту (переговори) відбувається за принципом місця перебування покупця, тобто на території покупця, то йдеться про продаж-візит або продаж через зовнішню організацію. Сюди можна також віднести продаж “перед дверима споживача”. Принцип продажу за місцем перебування споживача характерний для збуту технічних товарів.

- За принципом резиденції продавця розрізняють стаціонарний продаж, тобто продаж в магазинах, кіосках, салонах, банках, бюро тощо. Приміщення, в яких відбувається продаж, повинні бути достатньо атрактивними, щоб привабити продавця.

- За зустрічним принципом контакти продажу відбуваються у різних місцях. Продавець та покупець зустрічаються і проводять переговори на виставках, ярмарках, під час конгресів, конференцій, в ресторані тощо. Таким чином, підтримуються багаторічні контакти продавців та покупців.

Останнім часом особистий продаж вважається добрим шляхом до створення кар'єри. Необхідно також зазначити, що особистий продаж є найдорожчою формою контакту із споживачами. Роль особистого продажу зростає пропорційно:

- до росту ціни продукту;
- до наближення продукту до послуги;
- до зростання необхідності роз'яснень по продукту клієнтові;
- до зростання ризику купівлі для покупця.

б) Дистанційно-особистий продаж відбувається шляхом прямого, але заочного (на відстані) контакту продавця і споживача, тобто спілкування за допомогою технічних засобів. Візуальний діалог замінюється голосовим діалогом. Сюди можна віднести продаж по телефону і продаж за допомогою телеконференцій.

Продаж по телефону набуває останніми роками важливого значення, оскільки за допомогою телефонних центрів можна значно розвантажити внутрішні і зовнішні збутові організації. Прямий маркетинг як інструмент комунікаційної політики в деталях удосконалив мистецтво продажу по телефону.

Продаж за допомогою телеконференцій став можливим завдяки науково-технічному прогресу і популярним через значну економію коштів у порівнянні із прямим продажем. Телеконференція – це комбінація телефонного контакту з відеоконтактом, як правило, за допомогою комп'ютера [84]. Особиста близькість покупця і продавця замінюється її симуляцією. Сучасні комп'ютерні системи дозволяють здійснювати комп'ютерну комунікацію за письмовим столом.

в) Неособистий продаж характеризується тим, що контакт покупця і продавця відбувається без інтерактивного елементу спілкування і повністю здійснюється за допомогою технічних засобів [58, с. 489].

У рамках неособистого продажу домінуюче значення має торгівля по пошті. Ці функції виконує переважно внутрішня збутова служба підприємства за допомогою розсилки каталогів та комп'ютерних повідомлень потенційним споживачам. Така форма контакту є, однак, пасивною, оскільки відсутній діалог із покупцем, а зворотній зв'язок носить характер імовірності.

Саме тому на багатьох підприємствах посилено здійснюються спроби налагодити діалог за допомогою електронної поштової торгівлі (E-Commerce). Під час такого діалогу комп'ютер аналізує поведінку споживача і створює автоматизовані рекомендації для спілкування з клієнтом. Результатом такої роботи можуть бути спеціальні пропозиції товару, пристосовані до індивідуальних потреб споживачів. Для цієї форми продажу у світі характерні високі темпи зростання. Так у Німеччині на протязі 1998-2001 років обсяг продажу на ринку E-Commerce зріс з 0,5 до 28 млрд. німецьких марок [181, с. 32].

Ще однією формою неособистого продажу є телемагазин (телешоп), що поєднує телебачення з телефоном, а в майбутньому телебачення із комп'ютером.

Продаж за допомогою автоматів характерний для товарів повсякденного попиту із відносно невисокими цінами, наприклад, цигарок, газет, напоїв, квитків тощо.

Форма продажу залежить від продукту та ринкових умов і визначає збутову організацію. Не стільки вибір однієї форми продажу, а скільки їх комбінація та поєднання в мультिकанальній системі зумовлюють успіх підприємства на ринку.

*Збутова організація* залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів. У відповідності до поставлених перед збутом завдань передбачається формування збутових організаційних одиниць – внутрішньої, зовнішньої збутової служби, сервісної служби, а також узгодження протікання збутових процесів.

Для полегшення роботи працівників збутової організації з великою кількістю клієнтів, найменувань товарів на багатьох підприємствах проводиться



автоматизація збутового процесу. В науковій літературі, як і на практиці, говорять про *управління збутом за допомогою систем* [19, с. 86].

Управління збутом за допомогою систем означає управління збутовими процесами за допомогою комп'ютерних програм. При цьому автоматизація збуту націлена не на досягнення кількісних результатів у збуті, а на якісне покращання протікання збутових процесів, зорієнтованих на споживача. Основне завдання автоматизованих систем управління збутом (АСУЗ) полягає в максимальній стандартизації збутових процесів із одночасним збереженням гнучкості збуту для індивідуальної роботи із споживачем. Ефективне управління збутовими процесами та їх оптимізація можливі за умови поєднання методичного і системного підходів у збуті [11, с.13-14; 48, с.5] та ґрунтується на концепції загальної якості збуту (Total Sales Quality Concept) [71, с. 44-45]. Згідно даної концепції спеціальні завдання маркетингу і збуту полягають у послідовному і комплексному відборі покупців з метою оптимізації кількісних параметрів процесів збуту. За допомогою АСУЗ проінформований продавець (працівник збутової організації) зможе зменшити розпорошення зусиль в процесі спілкування з покупцем і максимально збільшити ймовірність продажу та укладання угоди.

Розрізняють такі АСУЗ:

1. Системи з фокусом на наданні в розпорядження інформації. Управління процесами збуту пов'язане з обробкою даних. У збуті можуть використовуватись дані Інформаційної Системи Менеджменту (МІС), Інформаційної Системи Збуту (ЗІС), Інформаційної Системи Покупців (ПІС). Для цілеспрямованого використання інформації особливо на підприємствах, що використовують прямий маркетинг і торгівлю по пошті, великого значення набуває впровадження комп'ютерного банку даних покупців, що отримав назву Database Marketing. Такий банк даних містить соціодемографічні (вік, стать, кількість дітей, освіта), соціоекономічні (професія, рівень доходів) дані та інформацію про психологічні аспекти поведінки покупців у процесі купівлі. На основі роками створеного

банку даних Database Marketing розробляє маркетингові стратегії з орієнтацією на індивідуального споживача.


2. Системи з фокусом орієнтації на споживача. Метою цієї системи є систематична побудова та підтримка зв'язків з покупцями на основі інтеграції процесів орієнтації на споживача за допомогою комп'ютерів. Широкого використання у зв'язку з даним підходом набули поняття маркетинг відносин (Relationship-Marketing), маркетинг відносин зі споживачем (Customer Relationship Marketing), менеджмент відносин зі споживачем (Customer Relationship Management, CRM), а також менеджмент відносин на підприємстві (Enterprise Relationship Management, ERM). CRM інтегрує всі орієнтовані на споживача процеси, що протікають у маркетингу, збуті, логістиці тощо в єдину автоматизовану систему управління ринком. Крім того, популярними є підходи, що інтегрують споживача в процес створення вартості. В даному випадку говорять про менеджмент інтеграції споживача (Customer Integration Management, CIM), а також про систему інтеграції (інтерації) споживача (Customer Integration (Interaction) System, CIS) [180, с.297].

3. Системи з фокусом на управління зовнішньою збутовою службою. Такі системи отримали в Європі назву Computer Aided Selling (CAS). Їх функції полягають в комп'ютерній підтримці продажу від завоювання споживачів, через етап підтримки контактів з ними, до стратегічного етапу відбору споживачів. У даному контексті набули широкого використання поняття менеджмент контакту зі споживачами (Kunden-Kontakt Management – ККМ) та програмне забезпечення контакту зі споживачами (Kunden-Kontakt Software).

4. Системи з фокусом на загальну комп'ютеризацію підприємства. Enterprise Resources Planning (ERP) є методом вертикальної комп'ютеризації підприємства. Таким чином, забезпечення безперервного протікання процесів на підприємстві (постачання, виробництво, збут, фактурування, логістика) здійснюється за допомогою банку даних, комп'ютерних програм управління та звітності. ERP програми передбачають мережу комп'ютерного забезпечення на всьому підприємстві. Властивістю таких вертикальних систем є недоліки на рівні виконання спеціальних завдань у функціональних підрозділах. Тому спеціальні програми

функціональних підрозділів (CAS, CRM) приєднують на так званому горизонтальному рівні до ERP програм.

Ринкові умови спонукають підприємства до необхідності підвищення якості протікання збутових процесів і впровадження АСУ. Приблизно 20-30% підприємств у світі використовують на сьогодні управління збутом за допомогою інформаційних систем [69].

 Коротко розглянемо основні завдання політики продажу (див. рис. 1.10).

*Відбір покупців.* Оцінка та класифікація покупців за критерієм їх важливості відбувається з точки зору їх внеску в досягнення цілей. Таким чином, робота з покупцями повинна здійснюватись згідно встановлених для кожного з них пріоритетів. Відбір покупців здійснюється з метою систематичного розподілу ресурсів в роботі з покупцями, ефективнішого використання задіяних у збуті коштів, правильного формування груп покупців та розуміння їх бажань, створення конкурентних переваг, вивільнення ресурсів для роботи з важливими покупцями тощо. Для цього використовують такі інструменти, як:

- класичний та розширений АВС-аналіз обсягу реалізації (правило Парето);
- аналіз значимості/корисності покупців;
- аналіз життєвого циклу покупців;
- мультифакторний аналіз;
- стратегічний та оперативний портфоліо-аналіз;
- аналіз статусу покупців;
- стратегічне встановлення пріоритетів покупців [78, 79].

Дані інструменти оцінюють важливість покупця з точки зору його економічних та неекономічних переваг для виробника. Згідно підходу, який отримав назву „Корисність споживача“, розрізняють три різновиди корисності покупця, а саме монетарну (обсяг збуту, співвідношення реалізаційних витрат до обсягу реалізації), інформаційну (що можна вивчити від покупця) та референтну (сприяння зі сторони споживача розвитку підприємства) [53].

Корисність споживача для підприємства не залишається сталою величиною в часі. Вона може змінюватися під впливом заходів прямого маркетингу та зовнішньої збутової служби. На першому етапі визначається монетарна корисність споживача за результатом обсягу реалізації, або/і співвідношенням реалізаційних витрат до обсягу реалізації. За допомогою цілеспрямованого впливу на споживача на наступному етапі здійснюються спроби вичерпати потенціал “перехідного” продажу (Cross-Selling Potential), тобто задовольнити потреби споживача в споріднених, сусідніх продуктових групах. Наступним можливим кроком розвитку корисності покупця може бути його переведення у вищий по рангу продуктовий сегмент (Up-Selling) та його супровід вздовж життєвого циклу потреби (від простого комп’ютера до сучасного ноутбука). У міру зростання рівня доходів споживача зростає його потреба в заміні продукту на кращий. Маркетингова і збутова стратегії націлені в даному випадку на зростання частоти здійснення покупок. Під час тривалого багаторічного зв’язку з покупцем його корисність зростає через, так званий, ефект витрат, тобто зниження витрат на роботу з ним. Крім того, в рамках стратегічного планування можлива реструктуризація груп покупців, зростання їх корисності через поліо-ефекти [10, с. 321]. Ці маркетингові цілі, зорієнтовані на покупця, повинні втілюватись в контактні стратегії.

Відбір покупців та оцінка їх привабливості служать підґрунтям для роботи і підтримки контактів з покупцями для зовнішньої збутової служби.

*Контакт з покупцями.* Важливим завданням політики продажу є планування і здійснення контакту з покупцями. Параметрами оцінки успіху цього процесу служить частота, тривалість та якість контакту. В рамках планування контактів лежать 5 основних стратегій [126, с. 96]:

- 1) стратегія здобуття покупців;
- 2) стратегія консолідації покупців;
- 3) стратегія підтримки контактів з покупцями;
- 4) стратегія обмеження;

##### 5) стратегія збутових партнерів.

Важливими у процесі контакту є підготовка бесіди з покупцем, а також проведення переговорів. Результат переговорів залежить від фахової компетенції працівника зовнішньої збутової служби, співвідношення позицій влади покупця і продавця, типу покупця, клімату переговорів, стилю переговорів, психології продажу тощо. В компетенції працівника зовнішньої збутової служби лежить звіт про результати проведення переговорів.

Методи роботи з покупцями, а також впровадження стратегій завоювання клієнтів в рамках стратегічного планування зазнали в останні роки суттєвих змін. Маркетингова філософія перетворила продаж в мистецтво і перемістила акценти продажу з концепції трансакційного продажу до концепції маркетингу відносин. Зацікавленість продавця полягає не в одноразовому укладенні угоди з покупцем, а в перспективі налагодження довготривалої співпраці з ним. Для цього в умовах відкритості кордонів європейських ринків споживчих товарів виробник і торгівля покликані об'єднати свої зусилля на шляху до завоювання кінцевого споживача.

Прямий збут товарів промислового призначення у формі „Business to Business“ характеризується підвищеними вимогами до контактів між продавцем і покупцем. Відносини між ними розвиваються в напрямі від орієнтації на споживача до його інтеграції в процес створення якості та вартості товару.

Маркетинг відносин характеризують 4 основні принципи [173]:


1. Принцип інтеграції передбачає можливість комплексного вирішення продавцем проблеми задоволення потреби споживача через принцип „продукт + послуга”.
2. Принцип управління, згідно якого продавець керує відносинами з покупцем.
3. Принцип розрахунку вимагає від обох сторін справедливого розрахунку часткових послуг.

4. Принцип адаптації вимагає від обох сторін пошуку компромісу між швидким пристосуванням до ситуації, з однієї сторони, до тривалих контактів з іншої сторони. Трансакційний маркетинг штовхає партнерів до швидкої реакції для досягнення власних інтересів, до змінної гри перемоги односторонніх переваг, в результаті якої переможців немає.

Окрім концепції маркетингу відносин у збуті знайшли розвиток і застосування концепції близькості до споживача, задоволення споживача та концепція утримання споживача [179]. До основних концепцій роботи з клієнтами відносять:

- концепцію роботи із стратегічно важливими (оптовими) покупцями (КАМ);
- концепцію роботи з дрібними покупцями;
- менеджмент скарг;
- менеджмент уникнення втрати покупців;
- менеджмент повернення покупців [54, с. 34].

До недавнього часу особистий продаж та працівники зовнішніх збутових служб знаходилися в центрі уваги. Однак, сьогодні у світі альтернативою особистому продажу служить продаж через інтернет. E-Commerce швидкими темпами завойовує позиції у збуті, що призводить до кардинальних змін у збутовій політиці та політиці продажу зокрема. Крім того, в недалекому майбутньому буде широко популярним M-Commerce – торгівля за допомогою мобільних телефонних систем, що знову ж таки починає відображатись на збутовій політиці. На українських підприємствах збут через інтернет, тим більше M-Commerce ще практично не використовується. Інтернет на Україні служить швидше засобом реклами.

 Політика збутових каналів в класичному розумінні передбачає:

1. Визначення рівнів в збутовому каналі.
2. Відбір збутових партнерів.
3. Налагодження співпраці із збутовими партнерами.

4. Координація та управління збутовими партнерами в збутовому каналі [146].

Розрізняють такі види збутових каналів:

а) прямий збут за допомогою власної збутової організації, або збутового помічника, який не має права власності на товар. Прямий збут відбувається у формах „Business to Business“ (від виробника до магазину, або фахівців, що типово для машин, автомобілів та установок) або „Business to Consumer“ (від виробника до споживача). Збутовий канал знаходиться в руках виробника. Все більшого значення і поширення у світі набуває продаж товарів через інтернет. Яскравим прикладом прямого збуту є збут у відомій і найбільшій в Німеччині авіакомпанії Lufthansa за допомогою мережі телефонних центрів, туристичних бюро та мережі інтернет.

б) непрямий збут відбувається через збутових посередників, а саме через гуртову та роздрібну торгівлю, тобто на декількох рівнях. Виробник у рамках політики збутових каналів вирішує питання щодо розподілу влади у збутовому каналі.

Поєднання прямого і непрямих збуту із збутовими рівнями можна представити в табличній (табл. 1.2) і схематичній формі (дод. Б, рис. Б.1, Б.2).

Таблиця 1.2

Види збуту у збутовому каналі.

Рівні збуту	Прямий збут	Непрямий збут
Безрівневий збут	Прямий збут через розсилку по пошті, прямий продаж через мережу інтернет	-
Однорівневий збут	Збут через самостійні представництва або дочірні підприємства	Дистрибуція через роздрібну торгівлю, розсилка по пошті, продаж через мережу інтернет
Багаторівневий збут	-	Дистрибуція через гуртову і роздрібну торгівлю або через інші торговельні рівні

В рамках політики збутових каналів першочерговим завданням для виробника, який продає за допомогою невластних органів продажу, є пошук найкращих збутових партнерів. Збутові партнери поділяються на збутових помічників та збутових посередників. До збутових помічників належать торгові представники, комісіонери, маклери. До збутових посередників належать гуртова та роздрібна торгівля. На відміну від торгових помічників, гуртова та роздрібна торгівля переймає власність на товари, а також здійснює продаж від власного імені та за власний рахунок. Торгівля знаходиться в центрі непрямого продажу та у функціональному відношенні охоплює загалом обмін товарами в масштабах національної економіки. До завдань і, одночасно переваг, торгівлі можна віднести подолання відстані між виробником та споживачем, транспортні функції, функції складування, оптимізацію виробничих можливостей виробника, кредитну функцію (переїняття ризику делькредере), функцію вирівнювання ціни, функцію перетворення кількості товару з гуртової в роздрібну, покращання якісних характеристик (через сортування, упакування), побудову асортименту відповідно до вимог покупців. Крім того, торгівля відкриває та обслуговує локальні ринки (з точки зору продавця), а також координує та інформує в інтересах виробника та кінцевого споживача.

В залежності від галузі формуються так звані галузеві моделі збутових каналів. Важливу роль в сучасних галузевих моделях відіграє інтернет-контакт, що пов'язує виробника із кінцевим споживачем, виробника з торгівлею, гуртову та роздрібну торгівлю, торгівлю з кінцевим споживачем. Таким чином, утворюються мультиканальні переплетення.

Тоді як з точки зору виробника торгівля виконує завдання підтримки та координації, то з точки зору самої торгівлі вона переслідує такі цілі як: високе використання потенціалу регіону, завоювання нових покупців, підвищення частоти покупок, підвищення середньої вартості покупок, переведення акценту з відданості марці до відданості торгівельній установі. Часто цілі конфліктують



між собою, що потрібно враховувати при побудові стратегій торгівлі та стратегій виробника.

## Висновки до розділу 1

1. Із розвитком економічних відносин удосконалювався маркетинговий інструментарій та змінювався взаємозв'язок маркетингу і збуту між собою, причому маркетинг в процесі свого розвитку не обмежувався лише підтримкою збуту. Сучасний маркетинг розглядається в рамках тріади маркетингу, у якій збут повинен щонайменше бути рівноправною сферою діяльності в рамках функціональних підрозділів підприємства. Там, де вищому керівництву організації не вдається інтегрувати маркетинг і збут, загрожує конфлікт інтересів. Тому ця проблематика є останніми роками актуальною.

2. У літературі не існує єдиного тлумачення поняття збуту та визначення його місця в системі маркетингу. Існує суттєва розбіжність у тлумаченні поняття збуту в американському та німецькому підходах. Існуючі в науковій літературі визначення збуту представлено в порядку зростання значимості його місця в маркетингу. Зроблено висновок про те, що збут як економічна категорія охоплює функції та повноваження, структури та процеси, системи та методи в області реалізації. Збут містить складову пошуку і завоювання клієнтів (продаж – інтеракція між людьми), а також логістичну складову (розподіл товарів).

3. Досліджено фактори впливу на управління збутовою діяльністю підприємств на сучасному етапі розвитку економічних відносин. В зв'язку з цим зазнають значної трансформації підходи до управління збутом. Його слід розглядати як інструмент для досягнення нових збутових цілей і стратегій, тобто

для досягнення завдань збутової політики. Формування ефективної збутової політики передбачає також вдосконалення управління збутом.

4. Важливим є питання інституціоналізації маркетингу та питання розподілу функцій маркетингу та збуту між найвищим та оперативним рівнями управління, тобто місця збутової організації в структурі організації. Перевага надається організуванню збуту як інтегрованої рівноправної складової маркетингу.

5. Досліджуючи планування, організування, контролінг, управління персоналом, використання інформаційних та комунікаційних технологій в збутовій діяльності встановлено їх особливості, завдання та зв'язок із збутовими концепціями та стратегіями. Встановлено, що в сучасних змінних умовах розвитку економічних відносин ці функціональні сфери управління збутом вимагають постійного удосконалення.

6. Враховуючи сучасні особливості розвитку світової економіки, визначено тенденції розвитку збуту, які знаходять своє відображення у збутовій політиці. Збутова політика складається із збутової системи, політики продажу, політики збутових каналів та збутової логістики. Кожен із елементів збутової політики представляє собою складну систему інструментів.

7. Управління збутом знаходиться перед необхідністю вирішення складних завдань в області збутових стратегій, нових збутових технологій, засобів комунікації та управління персоналом, та, перш за все, формування структури управління збутом. Від правильного їх виконання та залучення відповідних людських ресурсів залежатиме ефективність управління збутом, у зв'язку із чим постає питання детальнішого аналізу теоретичних та практичних аспектів формування структур управління збутовою діяльністю підприємств.

**РОЗДІЛ 2**  
**АНАЛІЗУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП ЛИСИК В.І.**

**2.1. Загальна характеристика підприємницької діяльності ФОП Лисик В.І.**

Фізична особа підприємець Лисик Володимир Іванович (далі ФОП Лисик В.І.) здійснює свою господарську та підприємницьку діяльність у сфері оптової торгівлі іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними і молюсками.

ФОП Лисик В.І. проводить господарську діяльність на основі Свідоцтва про державну реєстрацію фізичної особи-підприємця серія В00 № 440538 від 14.04.2005 р. та Витягу з реєстру платників єдиного податку № 173083400288 від 14.09.2017 року.

Загальні відомості про ФОП Лисик В.І. наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Загальні відомості про ФОП Лисик В.І.

Повне найменування фізичної особи-підприємця	Лисик Володимир Іванович
Скорочене найменування фізичної особи-підприємця	ФОП Лисик В.І.
Код ЄДРПОУ	2821305873
Податкова адреса суб'єкта господарювання	82300, Львівська область, м. Борислав, вул. Володимира Великого, буд. 177, кв. 95
Місце проведення господарської діяльності	82300, Львівська область, м. Борислав, вул. Трускавецька, 125
Основний вид економічної діяльності (КВЕД)	- 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними і молюсками; - 43.21 Електромонтажні роботи; - 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами; - 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;</li> <li>- 82.92 Паркування;</li> <li>- 46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами;</li> <li>- 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення;</li> <li>- 80.20 Обслуговування систем безпеки;</li> <li>- 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику;</li> <li>- 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами.</li> </ul>
Форма здійснення діяльності	Гуртівня «Гаманець»
Банк обслуговування	АКБ «Приватбанк»
Кількість найманих працівників	3 особи

Основними видами господарської діяльності ФОП Лисик В.І. є такі види КВЕД:

- 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними і молюсками;
- 43.21 Електромонтажні роботи;
- 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами;
- 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами;
- 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
- 82.92 Паркування;
- 46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами;
- 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення;
- 80.20 Обслуговування систем безпеки;
- 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику;
- 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами.

ФОП Лисик В.І. здійснює свою підприємницьку та господарську діяльність у формі гуртівні «Гаманець», що знаходиться за адресою: 82300, Львівська область, м. Борислав, вул. Трускавецька, 125.

Телефон: +38 (0245) 5-88-82, +38 (067) 9985741.

Гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. немає власного сайту чи сторінок в соціальних мережах.

Гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. працює у м. Борислав з 2013 року. Гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. спеціалізується на роздрібній та оптовій торгівлі рибою, ракоподібними та малюсками, фруктами та овочами, молочними продуктами, яйцями, харчовими жирами та оліями, кавою та чаєм, прянощами, цукром, шоколадом та кондитерськими виробами та іншими продуктами харчування.

Гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. реалізовує продукцію понад 100 відомих українських та закордонних виробників, брендів та торгових марок, зокрема «Roshen», «Наша Ряба», «Торчин», «Хлібний Дар», «Водний Мир», «Корона», «Олейна», «Наш Сік», «Тульчинка», «Слов'яночка», «Щедро», «Верес», «АВК», «Гаврилівські курчата» та інші.

Номенклатура гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. налічує понад 1000 одиниць найменувань.

Гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. реалізовує продукти харчування для всіх верств населення м. Борислава та прилеглих населених пунктів. Основними споживачами гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. є населення віком від 18 років і старше, а також ФОПи – власники продуктових магазинів з навколишніх сіл Бориславського ОТГ.

Основними конкурентами гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у м. Бориславі є супермаркети «АТБ», «Рукавичка», гуртівні продуктів харчування, роздрібні магазини продуктів харчування.

У своїй торгівельній діяльності гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. використовує касовий апарат, ксерокс, факс, телефони: стаціонарний та мобільний, персональний комп'ютер з виходом в Internet.

## 2.2. Аналізування фінансово-майнового стану ФОП Лисик В.І.

В процесі здійснення підприємницької діяльності та збутової діяльності ФОП Лисик В.І. спершу потрібно дослідити та проаналізувати його фінансово-майновий стан, що включає в себе оцінювання майна суб'єкта господарювання, дослідження обсягів доходів та витрат за аналізований період.

Для проведення комплексного аналізу фінансово-майнового стану гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. за 2019-2020 роки слід оцінити такі напрями підприємницької діяльності даного суб'єкта господарювання:

- провести аналізування динаміка майна та джерелу утворення майна гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. за 2019-2020 роки;
- провести аналізування динаміки фінансових результатів гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. за 2019-2020 роки;
- провести аналізування динаміки витрат гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. за 2019-2020 роки.

Розпочнемо аналізування фінансово-майнового стану гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. з дослідження динаміки майна та джерел утворення майна за 2019-2020 рр., що наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналізування динаміки майна та джерел утворення майна гуртівні

«Гаманець» ФОП Лисик В.І. за 2019-2020 роки

Показники	2019 р.		2020 р.		Відхилення, (+,-)		
	тис. грн.	структура, %	тис. грн.	структура, %	абсолютне, тис. грн.	відносне, %	структури, %
Основні засоби	1800,0	63,16	1950,0	63,62	+150,0	+8,33	+0,46
Оборотні засоби	1050,0	36,84	1115,0	36,28	+65,0	+6,19	-0,46
Майно, разом	2850,0	100,0	3065,0	100,0	+215,0	+7,54	0,00
Власний капітал	2100,0	73,68	2220,0	72,43	+120,0	+5,71	-1,25

Поточні та довгострокові зобов'язання	750,0	26,32	845,0	27,57	+95,0	+12,67		+1,25
Джерела утворення майна, разом	2850,0	100,0	3065,0	100,00	+215,0	+7,54	0,00	

Отже, можна простежити з табл. 1.2, що гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. володіла майном в обсязі 2100,0 тис. грн. у 2019 році. У 2020 році гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. збільшила обсяг майна до 2220,0 тис. грн., що було на 120,0 тис. грн. більше, ніж попереднього року, або на 5,71 %. Щодо основних засобів гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І., то у 2019 році вони склали 1800,0 тис. грн., що становило 63,16 % всього майна. Зокрема, 1500,0 тис. грн. становила вартість приміщення, 300,0 тис. грн. становили вартість обладнання та устаткування. У 2020 році основні засоби зросли до 1950,0 тис. грн., що було на 150,0 тис. грн. більше, ніж попереднього року, або на 8,33 % більше. Це становило 63,62 % всього майна гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. Зокрема, 1550,0 тис. грн. становила вартість приміщення, 400,0 тис. грн. становили вартість обладнання та устаткування.

Слід зазначити, що ФОП Лисик В.І. володіє комерційним приміщенням площею 120 кв. м. за адресою: м. Борислав, вул. Трускавецька, 125, де знаходиться гуртівня «Гаманець». Приміщення гуртівні «Гаманець» має торговий зал площею 80 кв. м., де знаходиться вся продукція, що реалізовується для роздрібних та оптових покупців. Решта 40 кв. м. приміщення гуртівні «Гаманець» займають склад, кабінет директора/адміністратора, санвузол, інші господарські кімнати.

Щодо обладнання та устаткування гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І., то туди відносяться комп'ютерна та офісна техніка, касові апарати, торгові стелажі, офісні меблі, морозильні камери та холодильники, інший інвентар. Зокрема, у 2020 році вартість обладнання та устаткування гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. збільшилося на 100,0 тис. грн., оскільки даним суб'єктом



підприємницької діяльності було придбано нову комп'ютерну техніку, закуплено нові морозильні камери.

Оборотні засоби гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 році становили 1050,0 тис. грн., або 36,84 % всього майна. У 2020 році оборотні засоби гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. зросли до 1115,0 тис. грн., або 36,28 % всього майна, що було на 65,0 тис. грн. більше, ніж попереднього року, або на 6,19 %. До оборотних засобів гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. відноситься вся продукція, яку реалізовує даний суб'єкт підприємницької діяльності.

В цілому майно гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. збільшилося із 2850 тис. грн. у 2019 році до 3065,0 тис. грн. у 2020 році, що було на 215,0 тис. грн. більше, ніж попереднього року, або на 7,54%.

Розглянемо джерела утворення майна гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. за 2019-2020 роки. Власний капітал гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 р. становив 2100,0 тис. грн., що становило 73,68 % всіх джерел утворення майна. У 2020 р. власний капітал гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. збільшився до 2220,0 тис. грн., що становило 72,43 % всіх джерел утворення майна. Це було на 120,0 тис. грн. більше, ніж попереднього року, або на 5,71 %.

Поточні та довгострокові зобов'язання гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 р. становили 750,0 тис. грн., що становило 26,32 % всіх джерел утворення майна. Серед них 500,0 тис. грн. були поточні зобов'язання за товарну продукцію, що реалізовується на гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.В. та зберігається на складі, 250,0 тис. грн. – довгострокова заборгованість (кредит) за приміщення гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.В.

У 2020 році поточні та довгострокові зобов'язання гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. становили 845,0 тис. грн., що становило 27,57 % всіх джерел утворення майна. Серед них 645,0 тис. грн. були поточні зобов'язання за товарну продукцію, що реалізовується на гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.В. та зберігається на складі, 200,0 тис. грн. довгострокова заборгованість (кредит) за приміщення гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.В. В цілому поточні та

довгострокові зобов'язання гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.В. у 2020 році зросли на 95,0 тис. грн., або на 12,67 %.

В цілому джерела утворення майна гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. збільшилися із 2850 тис. грн. у 2019 році до 3065,0 тис. грн. у 2020 році, що було на 215,0 тис. грн. більше, ніж попереднього року, або на 7,54%.

Проведемо графічну інтерпретацію динаміки майна та джерел утворення майна гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. за 2019-2020 роки, що подано на рис. 2.1.

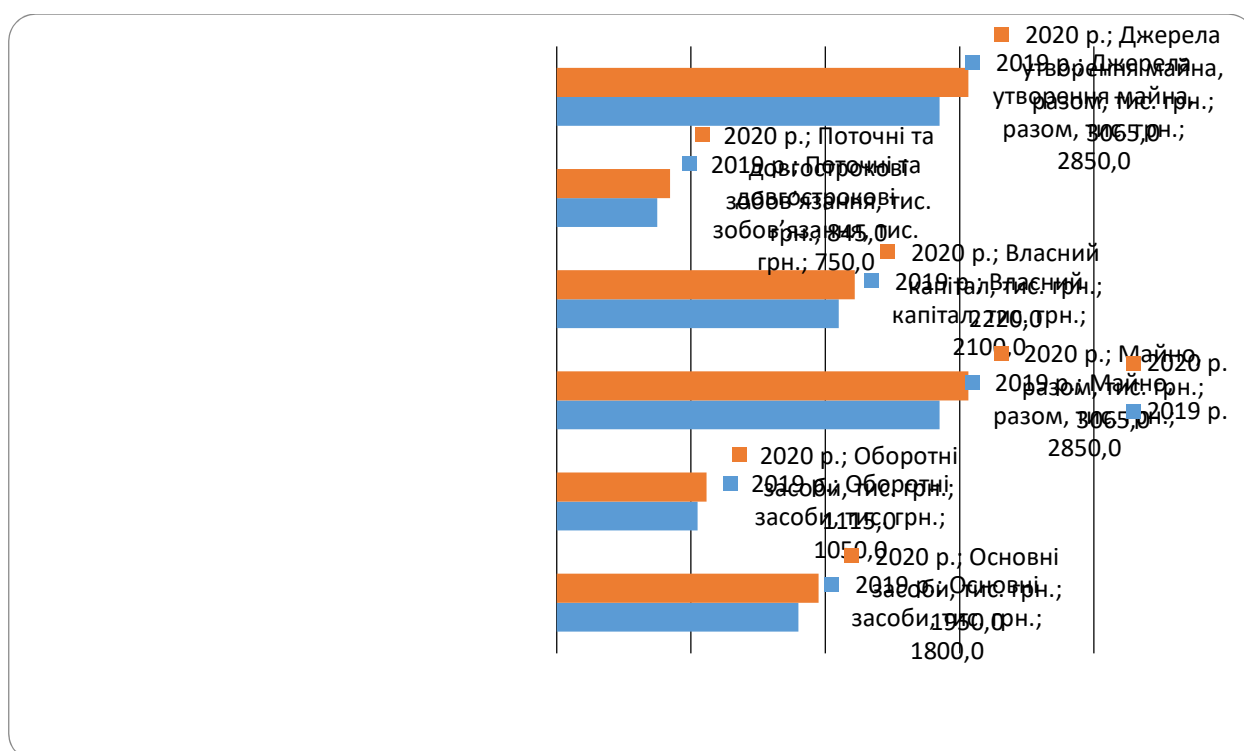


Рис. 2.1. Динаміка майна та джерел утворення майна гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. за 2019-2020 роки

Наступним етапом аналізування фінансово-майнового стану гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. є аналізування результатів підприємницької та комерційної діяльності, тобто дослідження фінансових результатів за 2019-2020 роки. Проведемо оцінювання основних фінансових показників діяльності

гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. за 2019-2020 роки, що наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналізування динаміки фінансових результатів гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. за 2019-2020 рр.

Показники	Значення за роками		Відхилення, (+,-)	
	2019 р.	2020 р.	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	4420,0	4900,0	+480,0	+10,85
Сукупні витрати підприємницької діяльності, тис. грн.	3648,96	4055,96	+407,0	+11,15
Податок (ФОП II група), тис. грн.	10,02	11,33	+1,31	+13,07
ЄСВ, тис. грн.	11,02	12,71	+1,69	+15,34
Чистий прибуток, тис. грн.	750,0	820,0	+70,0	+9,33

Отже, можна простежити з табл. 1.3, що гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 р. отримала дохід від реалізації продукції в обсязі 4420,0 тис. грн. У 2020 р. дохід гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. збільшився до 4900,0 тис. грн., що було на 480,0 тис. грн. більше, або на 10,85 %. Збільшення обсягів доходу гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2020 році зумовлено зростанням цін на продукти харчування, збільшення обсягів реалізації продукції, що зумовлено певною продуктовою панікою в умовах карантину у зв'язку з пандемією зумовленою COVID-19.

Сукупних витрат від підприємницької діяльності у 2019 році гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. понесла в обсязі 3648,96 тис. грн. У 2020 році сукупні витрати гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. збільшилися до 4055,96 тис. грн., що було на 407,0 тис. грн. більше, або на 11,15 %, ніж попереднього року.

Щодо єдиного податку, то ФОП Лисик В.І., перебуваючи на другій (II) групі, сплатив у 2019 році податку на загальну суму 10,02 тис. грн., або по 834,6 грн. у місяць, що становило 20 % від мінімального прожиткового рівня у 2019 році. У 2020 році ФОП Лисик В.І. сплатив єдиного податку у розмірі 11,33 тис.

грн., що становило по 944,6 грн. в місяць. В цілому обсяг єдиного податку ФОП Лисик В.І. у 2020 році збільшився на 1,31 тис. грн., або на 13,07 %.

Єдиного соціального внеску ФОП Лисик В.І. у 2019 році сплатив в обсязі 11,02 тис. грн., або по 918,02 грн. у місяць. У 2020 році ФОП Лисик В.І. сплатив єдиного соціального внеску в обсязі 12,71 тис. грн., або по 1039,06 грн. з січня по серпень та по 1100,0 грн. з вересня по грудень 2020 року. В загальному обсяг ЄСВ ФОП Лисик В.І. збільшився на 1,69 тис. грн., або на 15,34 %.

Чистий прибуток гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 році склав 750,0 тис. грн. У 2020 році чистий прибуток гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. зріс до 820,0 тис. грн., що на було на 70,0 тис. грн. більше, ніж попереднього року, або на 9,33 %.

Наведемо графічно динаміку фінансових результатів гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. за 2019-2020 рр. на рис. 2.2.

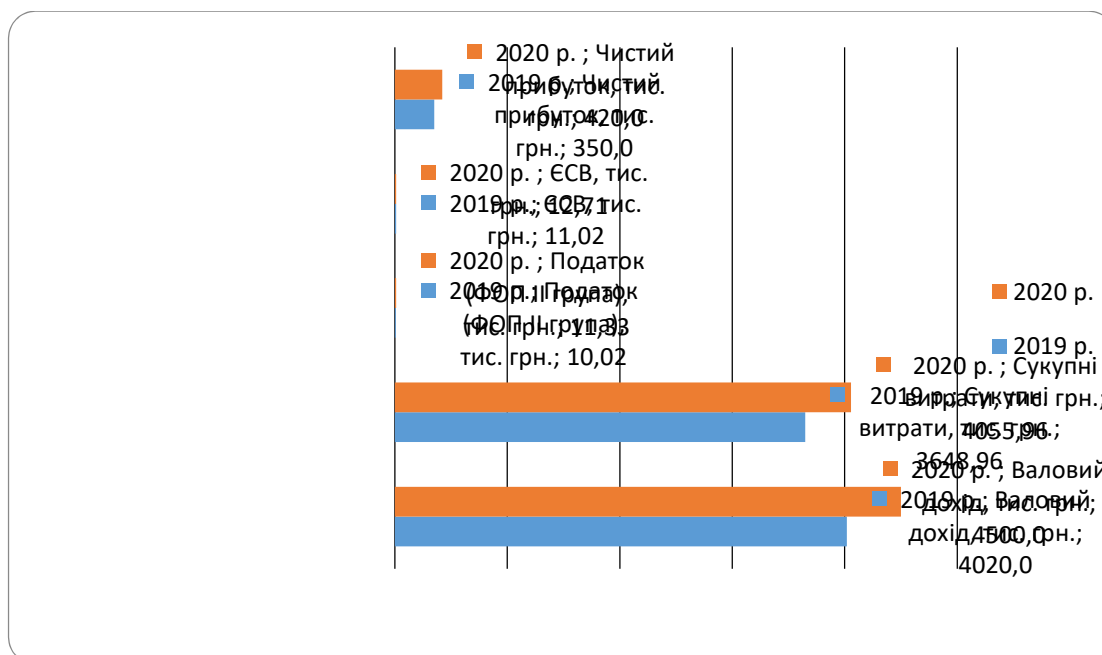


Рис. 2.2. Динаміка фінансових результатів гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. за 2019-2020 рр.

Наступним етапом динаміки фінансових результатів гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. є дослідження динаміки елементів сукупних витрат, що наведено в табл. 2.4.

Аналізування динаміки сукупних витрат гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. за 2019-2020 рр.

Показники	Значення за роками		Відхилення, (+,-)	
	2019 р.	2020 р.	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3220,88	3594,92	+374,04	+11,61
Фінансові витрати, тис. грн.	50,0	50,0	0,0	0,00
Зарплата працівників, тис. грн.	264,0	282,0	+18,0	+6,82
Соціальні відрахування на зарплату працівників, тис. грн.	58,08	62,04	+3,96	+6,82
Послуги охорони, тис. грн.	7,0	7,0	0,0	0,00
Бухгалтерські послуги, тис. грн.	24,0	28,0	+4,0	+16,67
Інші витрати, тис. грн.	25,0	32,0	+7,0	+28,00
Разом сукупних витрат, тис. грн.	3648,96	4055,96	+407,0	+11,15

Отже, як можна простежити з табл. 1.4, то собівартість реалізованої продукції гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 році склала 3220,88 тис. грн. У 2020 році собівартість реалізованої продукції гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. збільшилася до 3594,92 тис. грн., що було на 374,04 тис. грн. більше, ніж попереднього року, що становило 11,61 %.

Фінансові витрати гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019-2020 рр. становили 50,0 тис. грн., що було платою за довгостроковий кредит, що був взятий ФОП Лисик В.І. для купівлі приміщення.

Зарплата працівників гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 році становила 264,0 тис. грн. У 2020 році зарплата персоналу зросла до 282,0 тис. грн., що було на 18,0 тис. грн. більше, ніж попереднього року, або на 6,82 %.

Соціальні відрахування на зарплату працівників гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І., що становлять 22 % від нарахованої заробітної плати, склали у 2019 році 58,08 тис. грн. У 2020 році відрахування на зарплату персоналу гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. зросли до 62,04 тис. грн., що було на 3,96 тис. грн. більше, ніж попереднього року, або на 6,82 %.

Гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. користується послугами охорони Державної служби охорони. У 2019-2020 рр. послуги охорони гуртівні «Гаманець» за рік становили 7,0 тис. грн.

Гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. немає в штаті бухгалтера, тому змушена користуватися бухгалтерськими послугами на стороні. У 2019 році було сплачено ФОП Лисик В.І. за бухгалтерські послуги в обсязі 24,0 тис. грн. У 2020 році було сплачено ФОП Лисик В.І. за бухгалтерські послуги в обсязі 28,0 тис. грн., що було на 4,0 тис. грн. більше, ніж попереднього року, або на 16,67 %.

Інші витрати комерційної та господарської діяльності гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 році становили 25,0 тис. грн. У 2020 році інші витрати гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. склали 32,0 тис. грн., що було на 7,0 тис. грн. більше, ніж попереднього року, або на 28,0 %.

Разом сукупних витрат гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 році було 3648,96 тис. грн. У 2020 році сукупні витрати гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. зросли до 4055,96 тис. грн., що було на 407,0 тис. грн. більше, ніж попереднього року, або на 11,15 %.

Графічне зображення динаміки сукупних витрат гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. за 2019-2020 роки наведено на рис. 2.3.

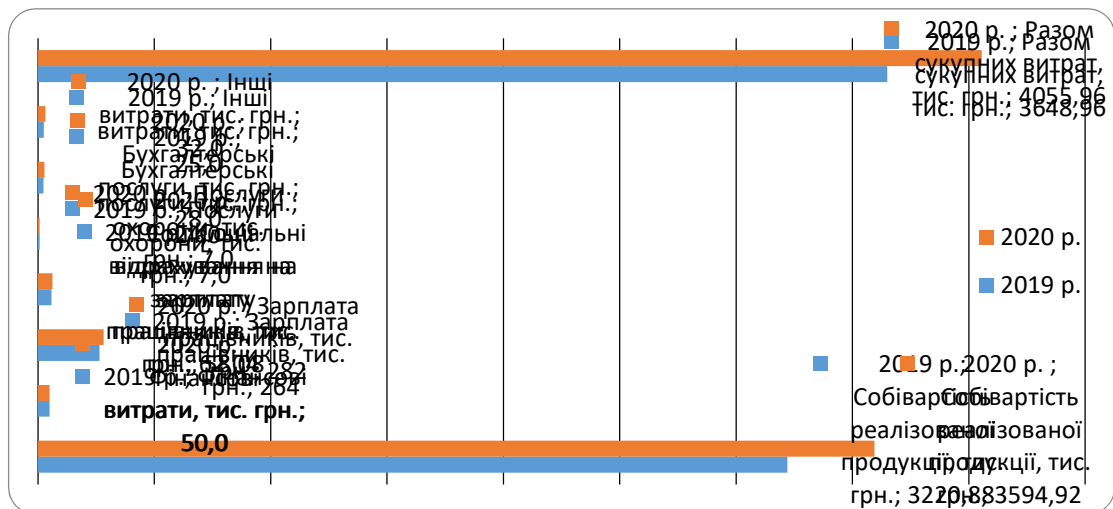


Рис. 2.3. Графічне представлення динаміки сукупних витрат гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І за 2019-2020 рр.

Окремо проаналізуємо витрати на оплату праці гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. за період 2019-2020 роки, що наведено в таблиці 2.5. Протягом

аналізовано періоду на гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. працювало троє працівників: адміністратор гуртівні та двоє продавців.

Таблиця 2.5

Аналізування динаміки витрат на оплату праці гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І., 2019-2020 роки

Показники	Значення за роками		Відхилення, (+,-)	
	2019 р.	2020 р.	абсолютне	відносне, %
Заробітна плата адміністратора гуртівні, тис. грн.	96,0	102,0	+6,0	+6,25
Заробітна плата продавців гуртівні, тис. грн.	168,0	180,0	+12,0	+7,14
Відрахування на соціальні заходи працівників гуртівні, тис. грн.	58,08	62,04	+3,96	+6,82
Разом витрат на оплату праці, тис. грн.	322,08	344,04	+21,96	+6,81

Отже, як можна побачити з таблиці 2.5. сумарні витрати на оплату праці працівників гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 році склали 322,08 тис. грн. У 2020 році сумарні витрати на оплату праці гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. збільшилися до 344,04 тис. грн., що було на 21,96 тис. грн. більше, ніж попереднього року, або на 6,81%.

На гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. працює адміністратор, заробітна плата якого у 2019 році становила 8000 грн. У 2020 році зарплата адміністратора гуртівні зросла до 8500 грн. В цілому гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 році витратила 96,0 тис. грн. на зарплату адміністратора, у 2020 році ці витрати зросли до 102,0 тис. грн., або на 6,0 тис. грн. більше, ніж попереднього року, що становило 6,25 % приросту.

На гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. працює два продавця, оклад яких становив у 2019 році 7000 грн. У 2020 році оклад продавців був збільшений до 7500 грн. В цілому гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 році витратила 168,0 тис. грн. на зарплату продавців, у 2020 році ці витрати зросли до 180,0 тис. грн., або на 12,0 тис. грн. більше, ніж попереднього року, що становило 7,14 % приросту.

Відрахування на соціальні заходи працівників гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 році становили 58,08 тис. грн. У 2020 році відрахування на соціальні заходи працівників гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. становили 62,04 тис. грн., що було на 3,96 тис. грн. більше, ніж попереднього року, або на 6,82 %.

Слід відмітити, що гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. платить своїм працівникам заробітну плату вищу, ніж мінімальна заробітна плата в Україні. Так, у 2019 році мінімальна заробітна плата становила 4123 грн. У 2020 році мінімальна заробітна плата становила 4723 грн. до 1 вересня, а з 1 вересня зросла до 5000 грн.

Отже, можна зробити висновок, що гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. протягом 2019-2020 років працювала ефективно, отримала чистий прибуток, своєчасно виплачувала заробітну плату та сплачувала всі податки.



### 2.3 Аналізування збутової діяльності ФОП Лисик В.І.

Гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. реалізовує продукти харчування для всіх верств населення в м. Бориславі. Збутова діяльність гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. полягає в реалізації широкого асортименту соціальних товарів

Проведемо аналізування збутової діяльності гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. за такими напрямками:

- проаналізувати асортимент продукції за товарними групами;
- проаналізувати реалізацію продукції по місяцях;
- проаналізувати розподіл реалізації продукції за діапазоном середньої вартості покупки споживачами;
- проаналізувати показник результативності збутової діяльності;
- проаналізувати динаміку результативності роботи персоналу гуртівні «Гаманець».

Проведемо аналізування асортименту продукції гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. за товарними групами за 2019-2020 роки, що наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналізування асортименту продукції гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. за товарними групами за 2019-2020 роки

№ п/п	Товарна група	Значення за роками				Відхилення, (+,-)		
		2019 р.		2020 р.		абсол., тис. грн.	в-не, %	с-ри, %
		тис. грн.	с-ра, %	тис. грн.	с-ра, %			
1	Алкогільні напої	415,5	9,4	431,2	8,8	+15,7	+3,8	+0,6
2	Безалкогольні напої	247,5	5,6	284,2	5,8	+36,7	+4,8	+0,2
3	Хлібобулочні та кондитерські вироби	159,1	3,6	181,3	3,7	+22,2	+3,9	+0,1
4	М'ясні вироби, в т.ч. птиця	384,5	8,7	450,8	9,2	+66,3	+7,2	+0,5
5	Риба	433,2	9,8	460,6	9,4	+27,4	+6,3	-0,4

Продовження таблиці 2.6

6	Рибна продукція	318,2	7,2	372,4	7,6	+54,2	+17,0	+0,4
7	Молочна продукція	331,5	7,5	352,8	7,2	+21,3	+6,4	-0,3
8	Флодово-овочева продукція	375,7	8,5	436,1	8,9	+60,4	+16,1	+0,4
9	Консервна продукція	393,4	8,9	401,8	8,2	+8,4	+2,1	-0,7
10	Напівфабрикати	344,8	7,8	372,4	7,6	+27,6	+8,0	-0,2
11	Олія та жири	415,5	9,4	426,3	8,7	+10,8	+2,6	-0,7
12	Бакалія	331,5	7,5	450,8	9,2	+119,3	+36,0	+1,7
13	Харчові добавки	110,5	2,5	73,5	1,5	-37,0	-33,5	+1,0
14	Інша продукція	159,1	3,6	205,8	4,2	+46,7	+9,3	+0,6
	Разом	4420,0	100,0	4900,0	100,0	+480,0	+10,86	0

Як бачимо з таблиці 2.6 гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. за період 2019-2020 років мала в своєму товарному асортименті 14 товарних груп. Так, алкогольних напоїв гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 р. реалізувала на суму 415,5 тис. грн., що становило 9,4 % всієї продукції. У 2020 р. алкогольних напоїв було реалізовано на суму 431,2 тис. грн., що становило 8,8 % всієї продукції. Це було на 15,7 тис. грн. більше, ніж минулого року, або на 3,8 %.

Безалкогольних напоїв гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 р. реалізувала на суму 247,5 тис. грн., що становило 5,6 % всієї продукції. У 2020 р. безалкогольних напоїв було реалізовано на суму 284,2 тис. грн., або 5,8 % всієї продукції. Це було на 36,7 тис. грн. більше, ніж попереднього року, або на 4,8 %.

Хлібобулочних та кондитерських виробів гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 р. реалізувала на суму 159,1 тис. грн., або 3,6 % всієї продукції. У 2020 р. хлібобулочних та кондитерських виробів було реалізовано на суму 181,3 тис. грн., що становило 3,7 % всієї продукції. Це було на 22,2 тис. грн. більше, ніж попереднього року, або на 3,9 %.

М'ясних виробів гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 р. реалізувала на суму 384,5 тис. грн., або 8,7 % всього обсягу реалізації продукції. У 2020 р. гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. реалізувала м'ясних виробів на

суму 450,8 тис. грн., або 9,2 % всього обсягу реалізації продукції. Це було на 66,3 тис. грн. більше, ніж попереднього року, або на 7,2 %.

Рибні гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 р. реалізувала на суму 433,2 тис. грн., або 9,8 % всього обсягу реалізованої продукції. У 2020 р. риби було реалізовано на суму 460,6 тис. грн., що становило 9,4 % всього обсягу реалізованої продукції. Це було на 27,4 тис. грн. більше, ніж попереднього року, або на 6,3 %.

Рибної продукції гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 р. реалізувала на суму 318,2 тис. грн., або 7,2 % всієї реалізованої продукції. У 2020 р. рибної продукції було реалізовано на суму 372,4 тис. грн., що становило 7,6 % всієї реалізованої продукції. Це було на 54,2 тис. грн. більше, ніж попереднього року, або на 17,0 %.

Молочної продукції гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 р. реалізувала на суму 331,5 тис. грн., або 7,5 % всієї реалізованої продукції. У 2020 році було реалізовано молочної продукції на суму 352,8 тис. грн., або 7,2 % всієї реалізованої продукції. Це було на 21,3 тис. грн. більше, ніж попереднього року, або на 6,4 %.

Плодово-овочевої продукції гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 р. реалізувала на суму 375,7 тис. грн., що становило 8,5 %. У 2020 р. плодово-овочевої продукції було реалізовано на суму 436,1 тис. грн., що становило 8,9 % всієї реалізованої продукції. Це було на 60,4 тис. грн. більше, ніж попереднього року, або на 16,1 %.

Консервної продукції гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 р. реалізувала на суму 393,4 тис. грн., або 8,9 % всієї реалізованої продукції. У 2020 р. консервної продукції було реалізовано на суму 401,8 тис. грн., що становило 8,2 % всієї реалізованої продукції. Це було на 8,4 тис. грн. більше, ніж попереднього року, або на 2,1 %.

Напівфабрикати продукції гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 р. реалізувала на суму 344,8 тис. грн., або 7,8 % всієї реалізованої продукції. У 2020

р. напівфабрикатів було реалізовано на суму 372,4 тис. грн., або 7,6 % всієї реалізованої продукції. Це було на 27,6 тис. грн. більше, ніж попереднього року, або на 8,0 %.

Олії та жирів гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 р. реалізувала на суму 415,5 тис. грн., або 9,4 % всієї реалізованої продукції. У 2020 р. було реалізовано олії та жирів на суму 426,3 тис. грн., або 8,7 % всієї реалізованої продукції. Це було на 10,8 тис. грн. більше, ніж попереднього року, або на 2,6 %.

Бакалії гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 р. реалізувала на суму 331,5 тис. грн., бо 7,5 % всієї реалізованої продукції. У 2020 р. бакалії було реалізовано на суму 450,8 тис. грн., або 9,2 % всієї реалізованої продукції. Це було на 119,3 тис. грн., ніж попереднього року, або на 36,0 %.

Харчових добавок гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 р. реалізувала на суму 110,5 тис. грн., або 2,5 % всієї реалізованої продукції. У 2020 р. було реалізовано харчових добавок на суму 73,5 тис. грн., або 1,5 всієї реалізованої продукції. Це було на 37,0 тис. грн. менше, ніж попереднього року, або на 33,5 %.

Іншої продукції гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 р. реалізувала на суму 159,1 тис. грн., або 3,6 % всієї реалізованої продукції. У 2020 р. іншої продукції було реалізовано на суму 205,8 тис. грн., або 4,2 % всієї реалізованої продукції. Це було на 46,7 тис. грн. більше, ніж попереднього року, або на 9,3 %.

В цілому гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 р. реалізувала продукції на суму 4420,0 тис. грн. У 2020 р. обсяг реалізації зріс до 4900,0 тис. грн., або на 480,0 тис. грн. більше, ніж попереднього року, або на 10,86 %. Зростання обсягів реалізації продукції у 2020 р. гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. зумовлена як веденням карантину проти COVID-19, що спричинило продуктову паніку в населення.

Наступним етапом аналізування збутової діяльності гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. буде реалізація продукції по місяцям протягом 2019-2020 років, що наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналізування реалізації продукції гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І.  
по місяцям за 2019-2020 роки

№ п/п	Місяць	Значення за роками				Відхилення, (+,-)		
		2019 р.		2020 р.		абсол., тис. грн.	в-не, %	с-ри, %
		тис. грн.	с-ра, %	тис. грн.	с-ра, %			
1	Січень	419,9	9,5	460,6	9,4	+40,7	+9,69	-0,1
2	Лютий	358,0	8,1	396,9	8,1	+38,9	+10,86	0,0
3	Березень	344,8	7,8	406,7	8,3	+61,9	+17,97	+0,5
4	Квітень	419,9	9,5	480,2	9,8	+60,3	+14,36	+0,3
5	Травень	344,8	7,8	392,0	8,0	+47,2	+13,70	+0,2
6	Червень	366,9	8,3	396,9	8,1	+30,0	+8,19	-0,2
7	Липень	340,3	7,7	362,6	7,4	+22,3	+6,54	-0,3
8	Серпень	331,5	7,5	338,1	6,9	+6,6	+1,99	-0,6
9	Вересень	358,0	8,1	387,1	7,9	+29,1	+8,12	-0,2
10	Жовтень	331,5	7,5	396,9	8,1	+65,4	+19,73	+0,6
11	Листопад	358,0	8,1	367,5	7,5	+9,5	+2,65	-0,6
12	Грудень	446,4	10,1	514,5	10,5	+68,1	+15,25	+0,4
	Разом	4420,0	100,0	4900,0	100,0	+480,0	+10,86	0

Як можна побачити з табл. 2.7 у 2019 р. гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. реалізувала продукцію по місяцях так: січень – 9,5 % всього обсягу реалізованої продукції, лютий – 8,1 % всього обсягу; березень – 7,8 % амього обсягу; квітень – 9,5 % всього обсягу; травень – 7,8 % всього обсягу; червень – 8,3 % всього обсягу; липень – 7,7 % всього обсягу; серпень – 7,5 % всього обсягу; вересень – 8,1 % всього обсягу; жовтень – 7,5 % всього обсягу; листопад – 8,1 % всього обсягу; грудень – 10,1 % всього обсягу. Спостерігається тенденція, що в «святкові» місяці обсяг реалізованої продукції гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. більший, ніж в інші місяці. Зокрема, в січні 2019 р. було реалізовано 419,9 тис. грн. продукції, у квітні 2019 р. було реалізовано 419,9 тис. грн. продукції, у грудні 2019 р. було реалізовано 446,4 тис. грн. продукції. Це зумовлено тим, що споживачі збільшують покупки до Нового Року, Різдва та Великодня.

У 2020 р. гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. реалізувала продукцію по місяцях так: січень – 9,4 % всього обсягу реалізованої продукції, лютий – 8,1 % всього обсягу; березень – 8,3 % всього обсягу; квітень – 9,8 % всього обсягу;

травень – 8,0 % всього обсягу; червень – 8,1 % всього обсягу; липень – 7,4 % всього обсягу; серпень – 6,9 % всього обсягу; вересень – 7,9 % всього обсягу; жовтень – 8,1 % всього обсягу; листопад – 7,5 % всього обсягу; грудень – 10,5 % всього обсягу. Як бачимо у 2020 р. також січень, квітень та грудень були піковими місяцями для гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. Зокрема, у січні 2020 р. було реалізовано 460,6 тис. грн., що на 40,7 тис. грн. було більше, ніж попереднього року, або на 9,69 %. У квітні 2020 р. було реалізовано 480,2 тис. грн. продукції, або на 60,3 тис. грн. більше, ніж попереднього року, або на 14,36 %. У грудні 2020 р. було реалізовано 514,5 тис. грн. продукції, що на 68,1 тис. грн. було більше, ніж попереднього року, або на 15,25 %.

Графічне зображення реалізації продукції гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. по у відсотках по місяцях за 2019-2020 роки наведено на рис. 2.4.

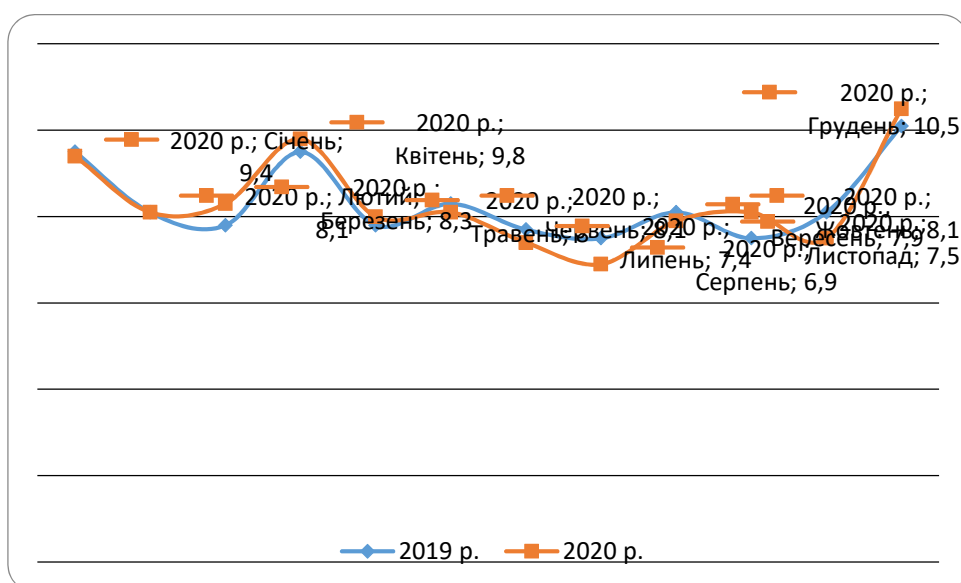


Рис. 2.4. Графічне зображення реалізації продукції гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у відсотках по місяцям за 2019-2020 роки

Наступним етапом аналізування збутової діяльності гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. буде аналізування середнього чеку покупки клієнтами гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. протягом 2019-2020 років, що наведено в таблиці 2.8. Вартість середнього чеку покупки клієнтами гуртівні «Гаманець» ФОП

Лисик В.І. поділена на чотири групи з таким діапазоном цін: до 200 грн., від 201 грн. до 500 грн.; від 501 грн. до 1000 грн., від 1001 грн. і вище.

Таблиця 2.8

Аналізування реалізації продукції гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. за діапазоном вартості покупки споживачами, 2019-2020 рр.

№ п/п	Діапазон вартості покупки споживачами	Значення за роками				Відхилення, (+,-)		
		2019 р.		2020 р.		абсол., тис. грн.	в-не, %	с-ри, %
		тис. грн.	с-ра, %	тис. грн.	с-ра, %			
1	до 200 грн.	335,9	7,6	318,5	6,5	-17,4	-5,19	-1,1
2	від 201 грн. до 500 грн.	649,7	14,7	622,3	12,7	-27,4	-4,22	-2,0
3	від 501 грн. до 1000 грн.	1564,7	35,4	1773,8	36,2	+209,1	+13,37	+0,8

Продовження таблиці 2.8

4	від 1001 грн. і вище	1869,7	42,3	2185,4	44,6	+315,7	+16,89	+2,3
	Разом	4420,0	100,0	4900,0	100,0	+480,0	+10,86	0

Як можна простежити з таблиці 2.8 у 2019 р. діапазон вартості покупок споживачами гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. був розподілений таким чином: вартість покупки до 200 грн. – 7,6 % всіх обсягів покупки; вартість покупки від 201 грн. до 500 грн. – 14,7 % всіх обсягів покупки; вартість покупки від 501 грн. до 1000 грн. – 35,4 % всіх обсягів покупки; вартість покупки від 1001 грн. і вище – 42,3 % всіх обсягів покупки.

У 2020 р. діапазон вартості покупок споживачами гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. розподілювався таким чином: вартість покупки до 200 грн. – 6,5 % всіх обсягів покупки; вартість покупки від 201 грн. до 500 грн. – 12,7 % всіх обсягів покупки; вартість покупки від 501 грн. до 1000 грн. – 36,2 % всіх обсягів покупки; вартість покупки від 1001 грн. і вище – 44,6 % всіх обсягів покупки.

Отже, можна простежити тенденцію, що основними споживачами гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. за аналізований період були клієнти, які в середньому робили покупку від 501 грн. і вище, зокрема покупок від 1001 грн. і

вище було здійснено у 2020 р. 44,6 % всього обсягу, або 2185,4 тис. грн. реалізованої продукції.

Зобразимо графічно діапазон вартості покупки споживачами гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. за 2020 р. на рис. 1.2.

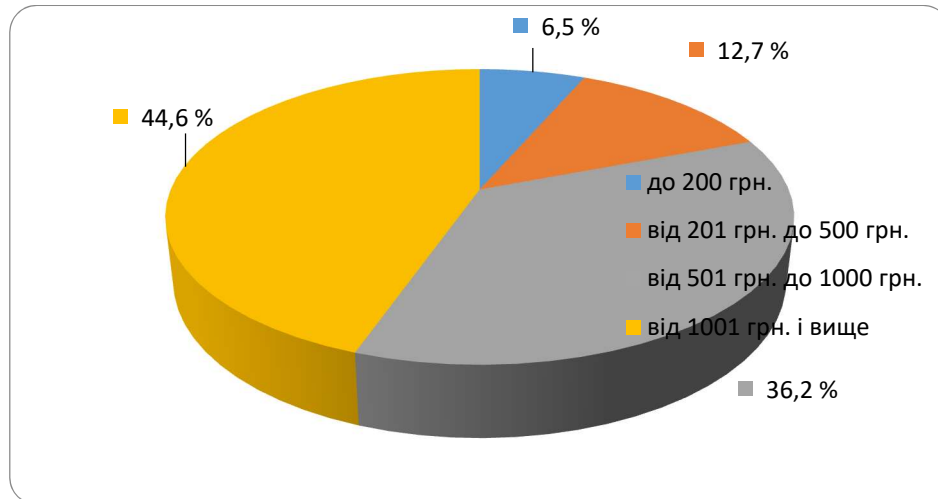


Рис. 1.2. Графічне зображення діапазону вартості покупки споживачами гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. за 2020 р.

Проаналізуємо показники результативності збутової діяльності гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. за період 2019-2020 років. Для цього потрібно використати дохід від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, вартість активів та власного капіталу, та чистий прибуток гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. за аналізований період. Основними показниками результативності збутової діяльності гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. будуть рентабельність реалізованої продукції, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та продажів, що наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників результативності збутової діяльності гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І., 2019-2020 рр.

№ п/п	Показники	2019 р.	2020 р.	Динаміка	
				абсолютна	відносна, %
1	Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	4420,0	4900,0	+480,0	+10,85
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3220,88	3594,92	+374,04	+11,61
3	Чистий прибуток, тис. грн.	750,0	820,0	+70,0	+9,33



4	Середня вартість активів, тис. грн.	2750,0	2957,2	+207,2	+7,53
5	Середня вартість власного капіталу, тис. грн.	2050,0	2150,0	+100,0	+4,88
6	Рентабельність реалізованої продукції, %	23,28	22,81	-0,47	-2,02

Продовження таблиці 2.9

7	Рентабельність активів, %	27,27	27,72	+0,45	+1,65
8	Рентабельність власного капіталу, %	36,58	38,13	+1,55	+4,24
9	Рентабельність продажів, %	16,97	16,73	-0,24	-1,41

Отже, як можна побачити з таблиці 2.9, рентабельність реалізованої продукції гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 р. становила 23,28 %, а у 2020 р. знизилася до 22,81 %, що було на 0,47 % менше, ніж попереднього року. Рентабельність активів гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 р. становила 27,27 %, а у 2020 р. зросла до 27,72 %, що була на 0,45 % більше, ніж попереднього року. Рентабельність власного капіталу гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 р. становила 36,58 %, а у 2020 р. зросла до 38,13 %, що була на 1,55 % більше, ніж попереднього року. Рентабельність продажів гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 р. становила 16,97 %, а у 2020 р. знизилася до 16,73 %, що була на 0,24 % менше, ніж попереднього року.

В цілому, збутова діяльність гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. протягом 2019-2020 років працювала ефективно, що свідчить про високі показники рентабельності.

Проаналізуємо результативності роботи персоналу гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. за 2019-2020 роки. Оскільки на гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. працює троє працівників і всі задіяні в збуті, то будемо досліджувати результативність роботи збутового персоналу даного суб'єкта господарювання, що наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналізування динаміки результативності роботи персоналу гуртівні  
«Гаманець» ФОП Лисик В.І. за 2019-2020 роки

№ п/п	Показники	2019 р.	2020 р.	Динаміка	
				абсолютна	відносна, %
1	Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	4420,0	4900,0	+480,0	+10,85
2	Чистий прибуток, тис. грн.	750,0	820,0	+70,0	+9,33
3	Середньооблікова чисельність персоналу, ос.	3	3	0,0	0,0
4	Загальний фонд оплати праці персоналу, тис. грн.	322,08	344,04	+21,96	+6,82
5	Витрати на оплату праці 1 працівника, тис. грн.	107,36	114,68	+7,32	+6,82
6	Дохід від реалізації продукції на 1 працівника, тис. грн.	1473,3	1633,3	+160,0	+10,86
7	Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн.	250,0	273,3	+23,3	+9,33

Отже, як можна простежити з таблиці 2.10, що дохід від реалізації продукції на 1 працівника гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 р. становив 1473,3 тис. грн., а у 2020 р. зріс до 1633,3 тис. грн., що було на 160,0 тис. грн. більше, ніж попереднього року, або на 10,86 %. Чистий прибуток на 1 працівника гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2019 р. становив 250,0 тис. грн., а у 2020 р. збільшився до 273,3 тис. грн., що було на 23,3 тис. грн. більше, ніж попереднього року, або на 9,33 %.

Отже, можна зробити висновки, що гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. протягом 2019-2020 років працювало ефективно: збільшила обсяги реалізованої продукції та обсяги чистого прибутку у 2020 році, наростила обсяги власного капіталу та майна, мала досить великі показники рентабельності реалізованої продукції, рентабельності активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність продажів.

## Висновки до розділу 2

1. Фізична особа підприємець Лисик Володимир Іванович (далі ФОП Лисик В.І.) здійснює свою господарську та підприємницьку діяльність у сфері оптової торгівлі іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними і молюсками. Основними видами господарської діяльності ФОП Лисик В.І. є такі види КВЕД: 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними і молюсками; 3.21 Електромонтажні роботи; 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами; 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами; 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами та інші види діяльності. ФОП Лисик В.І. здійснює свою підприємницьку та господарську діяльність у формі гуртівні «Гаманець».

2. Майно гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2020 році становило 2220,0 тис. грн., що було на 120,0 тис. грн. більше, або на 5,71 %, ніж попереднього року. Основні засоби у 2020 році становили 1950,0 тис. грн., або 63,62 %, всього майна ФОП Лисик В.І. Оборотні засоби у 2020 році становили 1115,0 тис. грн., або 36,28 % всього майна. Власний капітал гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2020 році склав 2220,0 тис. грн., або 72,43 % всіх джерел. Поточні та довгострокові зобов'язання ФОП Лисик В.І. становили 845,0 тис. грн., що складало 27,57 % всіх джерел утворення майна.

3. У 2020 році гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. отримала чистого доходу від реалізації продукції в обсязі 4900,0 тис. грн. Загальні сумарні витрати ФОП Лисик В.І. у 2020 р. становили 4055,96 тис. грн. ФОП Лисик В.І. у 2020 р. сплатив податків в обсязі 11,3 тис. грн. Гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2020 р. працювала ефективно та отримала чистого прибутку в обсязі 820,0 тис. грн.

4. Гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. реалізовує продукти харчування для всіх верств населення в м. Бориславі. Асортименту продукції гуртівні

«Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2020 р. був дуже широкий та включав в себе: алкогольні та безалкогольні напої, хлібобулочні та кондитерські вироби, м'ясні вироби, рибу та рибну продукцію, молочну продукцію, плодово-овочеву продукцію, консервну продукцію, напівфабрикати, олію та жири, бакалію, харчові добавки та іншу продукцію.

5. Аналізування реалізації продукції гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. по місяцям показує, що традиційно найбільше продукції даний суб'єкт господарювання реалізує в січні (9,4 % всього обсягу у 2020 р.), в квітні (9,8 % всього обсягу у 2020 р.), та в грудні (10,5 % всього обсягу у 2020 р.). Зокрема, у січні 2020 р. було реалізовано 460,6 тис. грн. продукції, у квітні 2020 р. було реалізовано 480,2 тис. грн. продукції, у грудні 2020 р. було реалізовано 514,5 тис. грн. продукції. Це зумовлено тим, що споживачі збільшують покупки до Нового Року, Різдва та Великодня.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП

### ЛИСИК В.І.

#### 3.1. Розроблення напрямів покращення збутової діяльності ФОП Лисик В.І.

Збутова діяльність гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. полягає в реалізації продукції (в основному продуктів харчування) для оптових та роздрібних покупців в м. Бориславі. В сучасних умовах інформаційного середовища та пост-карантинної економіки, що зумовлена пандемією COVID-19, гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. не використовує сповна всі сучасні інструменти реалізації та дистрибуції товарів. Спершу розглянемо переваги та недоліки збутової діяльності гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. за підсумками діяльності протягом 2019-2020 років, що наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки збутової діяльності гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. за підсумками 2019-2020 років

Переваги збутової діяльності	Недоліки збутової діяльності
1. Широка номенклатура та асортимент продукції гуртівні «Гаманець»	1. Велика кількість конкурентів на ринку м. Борислава (супермаркети, гуртівні, магазини), що здійснюють реалізацію аналогічної продукції за зниженими цінами
2. Значний досвід роботи в сфері торгіві власника бізнесу та продавців	2. Середня вартість продукції гуртівні «Гаманець» часто вища, ніж в конкурентів
3. Висока якість обслуговування споживачів гуртівні «Гаманець»	3. Значні витрати діяльності в процесі збутової діяльності
4. Широка клієнтська база оптових та роздрібних покупців	4. Недостатньо ефективна рекламна діяльність та інформування покупців

Отже, з табл. 2.1 розглянемо переваги та недоліки збутової діяльності гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. за підсумками 2019-2020 років. Перевагами збутової діяльності гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. є:

- гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. має дуже велику номенклатуру товарної продукції, що реалізується. Деякі категорії товару мають дуже широкий асортимент найменувань. В цілому гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. реалізовує понад 1000 найменувань продукції, при чому кількість брендів вітчизняних та закордонних виробників сягає понад 100 марок;

- власник бізнесу працює в сфері торгівлі продуктів харчування з 2003 року, починаючи з торгового місця на місцевому ринку. ФОП Лисик В.І. добре знає всі тенденції на ринку продуктів харчування: сезонні коливання, зміни смаків споживачів, особливості продукції тощо. На гуртівні «Гаманець» працює троє працівників, який також мають значний досвід в сфері торгівлі та працюють в ФОП Лисик В.І. протягом останніх 5-ти років;

- висока якість обслуговування гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. покупців, що проявляється в якісному сервісі та консультуванні відвідувачів. Зокрема, гуртівня «Гаманець» дотримувалася всіх карантинних вимог (наявні дезінфікуючі засоби), спонукала відвідувачів заходити в масках та дотримуватися соціальної дистанції;

- широка клієнтська база оптових та роздрібних покупців гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І., в тому числі ФОПи – власники магазинів з навколишніх сіл. Багато з постійних клієнтів відвідують гуртівню «Гаманець» та є постійними клієнтами протягом останніх 5-ти років.

Недоліками збутової діяльності магазину гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. є:

- велика кількість конкурентів гуртівні «Гаманець» на ринку м. Борислава, що представлена супермаркетами «АТБ» та «Рукавичка», гуртівнями, магазинами. Ці конкуренти часто реалізують продукти харчування за зниженими цінами, впроваджують різні акції та надають різні види знижок, що переманюють клієнтів та відвідувачів гуртівні «Гаманець»;

- середня вартість продуктів харчування гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. інколи є вищою, ніж в конкурентів, що зумовлена наявністю в конкурентів

прямих контрактів з виробниками продукції. Часто конкуренти встановлюють значні знижки на залишки продукції, тоді як така ж партія продукції надходить на гуртівню «Гаманець» ФОП Лисик В.І. вже по новій, часто вищій ціні;

- значні витрати збутової діяльності, комунальні послуги, витрати на оплату праці працівникам, собівартість продуктів харчування, ремонт та обслуговування холодильного обладнання, бухгалтерські послуги, інші витрати. Із зростанням витрат зменшується чистий прибуток гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І., який можна використати для подальшого інвестування та розширення діяльності даного суб'єкта господарювання;

- недостатньо ефективна рекламна діяльність та інформування покупців гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І., або вірніше, її повна відсутність. Гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. немає власного сайту та не представлена в соціальних мережах. Це в сучасному інформаційному середовищі є значним недоліком, оскільки сучасні споживачів спершу шукають інформацію про актуальні товари та послуги в мережі Internet. Гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. не може вчасно та ефективно проінформувати споживачів про наявність продуктів харчування, актуальні ціни, акції та знижки.

Для гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. окреслимо основні проблеми збутової діяльності протягом 2019-2020 років та можливі шляхи їх розв'язання, що наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Проблеми гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у процесі збутової діяльності та шляхи їх розв'язання

Проблеми	Наслідки проблеми	Шляхи розв'язання проблеми
Неефективна рекламна кампанія	Відсутність рекламної підтримки збутової діяльності гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І.	Створення сайту гуртівні, створення сторінки в соціальній мережі Facebook, реклама в Інтернеті за допомогою google adwords, реклама на радіо та в місцевих ЗМІ, постійне проведення акцій та знижок тощо.

Продовження табл. 2.2

Конфлікти із постачальниками продукції	Несвоєчасність постачання продукції, постачання продукції з обмеженим терміном придатності	Перегляд контингенту постачальників, пошук нових постачальників та дистриб'юторів продуктів харчування
Незначна частка на ринку м. Борислав	Незначні обсяги доходів та прибутку	Залучення більшої кількості споживачів шляхом розширення номенклатури продукції, впровадження нових методів та способів реалізації продукції
Пандемія COVID-19, карантин в Україні	Обмеження діяльності гуртівні «Гаманець»	Інформування постійних споживачів, дотримання протиепідемологічних приписів

Отже, як бачимо з табл. 2.2 основними проблемами гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у процесі збутової діяльності протягом 2019-2020 роках були:

- неефективна рекламна кампанія гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І., яка проявляється в тому, що даний суб'єкт господарювання використовує лише рекламу в самому приміщенні гуртівні, а також на фасаді приміщення. Це є вивіска та штендери гуртівні. Гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. не має власного сайту та не представлена в соціальних мережах. Доцільно розробити власний сайт гуртівні, де буде представлений асортимент та номенклатура продукції. Також необхідно створити сторінку в соціальній мережі Facebook. Щоб розміщувати актуальні пропозиції товарів. Доцільним також буде давати інформацію на місцевому радіо та місцевих друкованих ЗМІ.

- конфлікти із постачальниками продукції проявлялося в несвоєчасності постачання продуктів харчування, постачанні товарів, термін придатності яких скоро завершується тощо. Від якості та своєчасності постачання необхідних продуктів харчування будуть залежати обсяги реалізації продукції гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. Для цього необхідно гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. переглянути контингент постачальників та дистриб'юторів продуктів харчування.

- гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. займала незначну частку на ринку м. Борислава, оскільки на ринку багато конкурентів (супермаркети, гуртівні, магазини). Гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. має відносно невелике



приміщення, що обмежує збільшення торговельних площ, збільшення кількості відвідувачів та продуктивних кас. Для гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. потрібно впроваджувати нові методи та способи реалізації продукції, зокрема оформлення замовлення через сайт гуртівні.

- у 2020 році для гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. виникла нова проблема, що пов'язана із впровадженням карантинном у зв'язку із інфекційним захворюванням COVID-19. Гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. обмежила доступ відвідувачів, дотримувалася карантинних приписів. Через ажіотаж та продуктову паніку серед населення часто на гуртівні «Гаманець» був дефіцит деяких продуктів харчування.

Отже, основними проблемами збутової діяльності гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. були неефективна рекламна кампанія та необхідність збільшення обсягів реалізації продукції. Оскільки гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. має обмежену площу приміщення в 120 кв. м., а можливостей для розширення торговельної площі немає, тому потрібно шукати нові методи та способи збуту продукції. Розробленні напрями покращення збутової діяльності гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розробленні напрями покращення збутової діяльності гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І.

Рекомендовані напрями	Характеристика напрямів покращення
Створення Інтернет-сайту та сторінки у Facebook	Потрібно створити сайт гуртівні «Гаманець», де відвідувачі сайту зможуть залишати замовлення на продукти харчування, сторінки сторінки у Facebook з метою інформування підписників про актуальні пропозиції
Проведення активної рекламної кампанії	Проведення реклами у Facebook, рекламування новоствореного у google за допомогою google awards, проведення реклами та радіо та в місцевих ЗМІ
Контролювання товарних запасів продуктів харчування	Постійний моніторинг товарних запасів продуктів харчування з метою задоволення попиту постійних роздрібних та оптових покупців.
Розширення номенклатури та асортименту продуктів харчування	Розширення номенклатури та асортименту гуртівні «Гаманець» новими (новинками) продуктів харчування
Постійне проведення акцій, розпродажів продуктів харчування, надавання знижок постійним клієнтам	Постійне проведення акції, здійснення розпродажів залишків продуктів харчування, надавання знижок потійним клієнтам у відстоках від обсягів покупки чи у фіксованих сумах

Впровадження картки постійного клієнта	Розроблення картки постійного клієнта гуртівні «Гаманець» з накопичувальними балами та системою знижок
Впровадження нових методів та способів збуту продуктів харчування	Збільшення обсягів реалізації використовуючи новостровний сайт та сторінку у Facebook, спонукання споживачів робити замовлення через Інтернет
Прийом на роботу нових працівників	Для збільшення обсягів реалізації продуктів харчування гуртівні «Гаманець» необхідно на роботу прийняти ще одного працівника.
Проведення навчання та тренінгів для персоналу	Постійне навчання персоналу гуртівні «Гаманець», проведення тренінгів та семінарів щодо якості обслуговування, підвищення мотивації тощо
Використання послуг SMS-спеціаліста	Залучення в збутову діяльність гуртівні «Гаманець» смс-спеціаліста з метою налаштування контекстної та таргентної реклами
Зміна інтер'єру та дизайну приміщення гуртівні «Гаманець»	Оновлення інтер'єру всередині приміщення гуртівні «Гаманець»: нові стелажі та вітрини, вивіски, закупівля нового холодильного обладнання

Отже, як бачимо в таблиці 3.3 наведено характеристику розроблених напрямів покращення збутової діяльності гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І.:

- перш за все слід для гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. створити власний сайт, де було б розміщену актуальну інформацію про наявні товари (продукти харчування). На сайті відвідувач міг би зробити замовлення продукції, а потім забрати з гуртівні. Також необхідно створити сторінку у Facebook з метою інформування підписників про актуальні пропозиції, акції та знижки;

- для гуртівні «Гаманець» слід розробити рекламну кампанію, що включатиме рекламу у Facebook, для того, щоб інформувати споживачів про наявні товарні пропозиції (ціни, акції, знижки), рекламування сайту гуртівні «Гаманець» використовуючи google awords, налаштування контекстної та таргентної реклами. Також слід використовувати рекламу в місцевих ЗМІ та на місцевому радіо;

- для гуртівні «Гаманець» потрібно постійно моніторити товарні запаси продуктів харчування з метою задоволення попиту споживачів. Для цього доцільно використати методику ABC-аналізу та ХУЗ-аналізу для вибору стратегій управління товарними запасами ФОП Лисик В.І. Також слід відкинути тих постачальників, що постійно порушують терміни постачання продукції, постачають продукцію із завершенням терміном придатності;

- потрібно для гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. розширювати номенклатуру та асортимент продуктів харчування новими та популярними брендами, роблячи акцент на сезонну продукцію, чи продукцію що користується попитом до великих свят;

- гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. здійснювати акції та розпродажі в ті місяці та періоди, коли зменшується кількість відвідувачів. Це стимулюватиме оптових та роздрібних покупців купляти товарну продукцію прозапас. Також гуртівні «Гаманець» надавати знижки постійним клієнтам, що буде у вигляді відсотків чи фіксованих сум;

- необхідно гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. запровадити картку постійного споживача, зокрема це стосується постійних клієнтів. Для цього відвідувачам слід буде зробити одноразову покупку на 500 грн.;

- для гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. слід збільшувати обсяги збуту продуктів харчування впровадивши нові способи. Зокрема пропонується на сайті гуртівні «Гаманець» створити опції «Власного кабінету», де споживачі можуть робити замовлення продуктів харчування. Таку практику почали використовувати великі супермаркети під час карантину проти COVID-19. Для цього необхідно буде, щоб споживачі робили замовлення на сайті гуртівні «Гаманець» в обсязі від 500 грн. Забрати замовлення споживачі можуть із гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у зазначений час самовивозом, або послугами кур'єрської доставки. Пропонується для обсягів замовлення від 2000 грн. безкоштовну доставку в межах м. Борислав. Це дозволить збільшувати обсяги реалізації продукції без збільшення торговельної площі гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І.;

- для гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. слід найняти 1 додаткового працівника, що займатиметься лише опрацюванням та формуванням інтернет-замовлень. Від успішності впровадженого сервісу інтернет-замовлень гуртівні «Гаманець» буде залежати кількість найнятих нових працівників;

- для гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. необхідно перманентно здійснювати навчання персоналу, проводити тренінги та семінари з метою підвищення мотивації праці, ознайомлення з новими методами продажу тощо;

- для гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. необхідно використати послуги SMS-спеціаліста, що надаватиме послуги налаштування контекстної та таргентної реклами у соцмережах, генерації слів для google awords, моніторингу та запуску реклами по часу доби, статі, віку, уподобань тощо;

- для гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. потрібно провести зміну інтер'єру та дизайну приміщення, зокрема закупити нові стенди та стелажі, змінити всередині розміщення стелажів, закупити нове холодильне обладнання для риби, м'яса, молочної продукції тощо.

### 3.2. Економічне оцінювання покращення збутової діяльності ФОП Лисик В.І.

Для того, щоб переконатися, що розроблені напрями покращення збутової діяльності гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. доцільно впроваджувати у діяльність даного суб'єкта господарювання, потрібно провести оцінювання проектних рішень. Пропоновані напрями покращення збутової діяльності гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І., що будуть впровадженні у 2021-2022 роках дозволять даному суб'єкту підприємницької діяльності збільшити обсяги реалізації продуктів харчування, розширити номенклатура та асортимент продуктів харчування, впровадити нові методи та способи збуту продукції.

Для впровадження напрямів покращення збутової діяльності гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. потрібно виділити кошти для фінансування проектних рішень, що представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати для впровадження напрямів покращення збутової діяльності гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2021 р.

Напрями покращення збутової діяльності	Обсяг витрат, тис. грн.
Створення сайту гуртівні «Гаманець»	20,0
Реклама у Facebook	20,0
Контекстна реклама за допомогою google awards	15,0
Використання послуг SMS-спеціаліста	14,0
Реклама на радіо	6,0
Реклама в місцевих ЗМІ	3,0
Новий працівник для гуртівні «Гаманець»	44,0
Проведення навчання та тренінгів персоналу	20,0
Зміна інтер'єру та дизайну всередині гуртівні «Гаманець»	50,0
Закупівля нового холодильного обладнання	150,0
Разом витрат	342,0

Отже, як можна побачити з табл. 3.4, що напрями покращення збутової діяльності гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. будуть впроваджуватися у 2021

році, а вірніше у II півріччі, тому бюджет витрат буде розрахований на 6 місяців. В цілому гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. слід витратити 342,0 тис. грн. Розглянемо детальніше, по яких напрямках потрібно витратити кошти:

- для створення сайту гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. потрібно виділити 20,0 тис. грн. На сайті буде розміщена інформація про продукцію гуртівні «Гаманець», що дозволить відвідувачам робити замовлення.

- на рекламу у соціальній мережі Facebook гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. до кінця 2021 року слід витрати 20,0 тис. грн. Ця реклама буде запускатися SMS-спеціаліста в конкретно визначені дні та години. За допомогою мережі Facebook будуть проводитися акції, розіграші цінних призів, анонс новинок тощо;

- на контекстну рекламу в Інтернеті гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. до кінця 2021 року слід витрати 15,0 тис. грн. Ця реклама працює за таким принципом: потенційний споживач заходить на певний сайт, де в посиланнях реклами йому буде висвічуватися сайт гуртівні «Гаманець». При заходженні на гуртівні «Гаманець» будуть зніматися кошти з акаунту магазину гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І.;

- послуги SMS-спеціаліста для гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. протягом 2021 року коштуватимуть 14,0 тис. грн.;

- для реклами на місцевому радіо гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. до кінця 2021 року слід витратити 6,0 тис. грн.;

- для реклами в місцевих друкованих ЗМІ гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. до кінця 2021 року слід витратити 3,0 тис. грн.;

- гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. слід найняти в штат ще одного працівника, що буде займатися оформленням замовлень, які надходять на сайт гуртівні. Для цього у 2021 році слід витрати 44,0 тис. грн. на зарплату та ЄСВ. Якщо послуга замовлення через сайт гуртівні «Гаманець» буде популярною та буде велика кількість замовлення, то доцільно збільшити кількість продавців.

- для проведення навчання та тренінгів персоналу гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. слід витратити 20,0 тис. грн.;
- для зміни декорацій та інтер'єру гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І., проведенні косметичного ремонту та монтажу нових стелажів потрібно витратити 50,0 тис. грн.
- для закупівлі нових холодильного обладнання (холодильних та морозильних камер) слід витратити 150,0 тис. грн.

Для здійснення економічного оцінювання покращення збутової діяльності гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. застосуємо економіко-математичний інструментарій. Для цього використаємо методику ABC-аналізу та XYZ-аналізу для всієї номенклатури товарної продукції гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. За допомогою цього аналізу для гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. можливим буде краще управляти збутовою діяльністю: ефективніше реалізовувати продукцію, вчасно ліквідувати залишки продукції, регулювати та формувати асортимент продуктів харчування, вчасно завозити дефіцитні товари, інформувати постійних споживачів. тощо.

Здійснимо аналізування товарних запасів гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. використовуючи дані 2020 року та застосовуючи методи ABC-аналізу та XYZ-аналізу. Дані наведенні в таблиці 2.5, де можна побачити обсяги реалізації продукції за кварталами: I квартал, II квартал, III квартал, IV квартал 2020 року. Усю номенклатуру гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. розподілено на 14 категорій, що представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Вихідні дані для ABC-аналізу та XYZ-аналізу гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І., тис. грн., 2020 р.

№ п/п	Категорії номенклатури продукції	Квартали 2020 р.				Разом за 2020 рік
		I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	
1	Алкогільні напої	102,5	98,9	101,6	128,2	431,20
2	Безалко-гільні напої	70,9	68,9	67,4	77	284,20

3	Хлібобулочні та кондитерські вироби	45,4	44,6	42,8	48,5	181,30
4	М'ясні вироби, в т.ч. птиця	115,2	101,2	104,2	130,2	450,80
5	Риба	120	115,5	104,3	120,8	460,60
6	Рибна продукція	97,0	94,5	84,6	96,3	372,40
7	Молочна продукція	91,0	89,5	84,2	88,1	352,80
8	Фруктово-овочева продукція	109,0	112,5	99,8	114,8	436,10
9	Консервна продукція	102,0	104,0	90,5	105,3	401,80
10	Напівфабрикати	96,2	99,8	83,5	92,9	372,40
11	Олія та жири	108,1	111,1	96,9	110,2	426,30
12	Бакалія	110,7	120,1	105,2	114,8	450,80
13	Харчові добавки	20,1	21,5	9,8	22,1	73,50
14	Інша продукція	76,1	87,0	13,0	29,7	205,80
	Разом	1264,2	1269,1	1087,8	1278,9	4900,0

Здійснено XYZ-аналіз для гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. за даними 2020 року. Алгоритм XYZ-аналізу для гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. буде включати наступні етапи. Спершу слід визначити коефіцієнти варіації товарної продукції гуртівні «Гаманець». Наступним етапом буде групування товарної продукції гуртівні «Гаманець» відповідно до спадання варіації. Потім розподіл товарної продукції гуртівні «Гаманець» на категорії X, Y та Z.

Категорії X, Y та Z матимуть для гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. такі коефіцієнти варіації: категорія X буде мати значення коефіцієнта варіації, що варіюється в межах інтервалу від 0 % до 10 %; категорія Y буде мати значення коефіцієнта варіації, що варіюється в межах інтервалу від 10 % до 25 %; категорія Z буде мати значення коефіцієнта варіації, що варіюється в межах інтервалу від 25 % та вище.

Результати XYZ-аналізу продукції гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. за 2020 рік наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Результати XYZ-аналізу продукції гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І.,  
2020 р.

№	Квартали 2020 р.			Групи
---	------------------	--	--	-------



п/п	Категорії продукції	I квартал	II кварта л	III квартал	IV квартал	Коефі- цієнт варіації	
1	Молочна продукція	91,0	89,5	84,2	88,1	3%	X
2	Безалкогольні напої	70,9	68,9	67,4	77,0	5%	X
3	Хлібобуло-чні та кондитерські вироби	45,4	44,6	42,8	48,5	5%	X
4	Рибна продукція	97,0	94,5	84,6	96,3	5%	X
5	Флодово-овочева продукція	109	112,5	99,8	114,8	5%	X
6	Олія та жири	108,1	111,1	96,9	110,2	5%	X
7	Бакалія	110,7	120,1	105,2	114,8	5%	X
8	Риба	120,0	115,5	104,3	120,8	6%	X
9	Консервна продукція	102,0	104	90,5	105,3	6%	X
10	Напівфабрикати	96,2	99,8	83,5	92,9	7%	X
11	М'ясні вироби, в т.ч. птиця	115,2	101,2	104,2	130,2	10%	Y
12	Алкогольні напої	102,5	98,9	101,6	128,2	11%	Y
13	Харчові добавки	20,1	21,5	9,8	22,1	27%	Z
14	Інша продукція	76,1	87,0	13,0	29,7	60%	Z

Отже, як можна простежити з табл. 3.6, що у гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. із 14 основних груп продукції, є 10 груп товарної продукції в категорії X та по дві групи товарної продукції в категоріях Y та Z. Оскільки 10 груп товарної продукції потрапляють в категорію X, то це свідчить, що гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. має стабільний попит із високою точністю прогнозування обсягів продажу. Розглянемо детальніше категорії гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І.:

Категорія X (молочна продукція, безалкогольні напої, хлібобулочні та кондитерські вироби, рибна продукція, плодово-овочева продукція, олія та жири, бакалія, риба, консервна продукція та напівфабрикати) – це ті товари це ті товари

гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І., що мають стабільний попит та легко піддаються прогнозуванню в обсягах продажу.

Категорія Y (м'ясні вироби та алкогольні напої) – це ті товари гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І., що коливаються в продажах (тобто мають сезонні коливання) та характеризуються середніми можливостями в їх прогнозуванні.

Категорія Z (харчові добавки та інша продукція) – до них відносяться ті товари гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І., що мають нестабільний попит та характеризуються слабкою точністю прогнозування, відсутні які-небудь тенденції.

Використовуючи дані таблиці 2.5 проведемо для гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. ABC-аналіз, що представлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Результати ABC-аналізу продукції гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І., 2020 р.

№ п/п	Продукція	Обсяг продажу за рік, тис. грн.	Частка, %	Нагромаджувальна частка, %	Група
1	Риба	460,6	9,4	9,4	A
2	М'ясні вироби, в т.ч. птиця	450,8	9,2	18,6	A
3	Бакалія	450,8	9,2	27,8	A
4	Плодово-овочева продукція	436,1	8,9	36,7	A
5	Алкогольні напої	431,2	8,8	45,5	A
6	Олія та жири	426,3	8,7	54,2	A
7	Консервна продукція	401,8	8,2	62,4	A
8	Рибна продукція	372,4	7,6	70,0	A
9	Напівфабрикати	372,4	7,6	77,6	A
10	Молочна продукція	352,8	7,2	84,8	B
11	Безалкогольні напої	284,2	5,8	90,6	B
12	Інша продукція	205,8	4,2	94,8	B
13	Хлібобулочні та кондитерські вироби	181,3	3,7	98,5	C
14	Харчові добавки	73,5	1,5	100,0	C

Отже, можна з таблиці 3.7 простежити, що вся продукція, яка реалізовується в гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І., розподілена на три категорії:

категорія А – входить 9 категорій продукції гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І., що дають 77,6 % доходу від реалізації продукції;

категорія В – входить 3 категорії продукції гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І., що дають 17,2 % доходу від реалізації продукції.

категорія С – входить 2 категорії продукції гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І., що дають 5,2 % доходу від реалізації продукції.

Застосувавши результати АВС-аналізу та XYZ-аналізу продукції гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. необхідно розробити рекомендації та пропозиції для розвитку кожної категорії продукції даного суб'єкта господарювання, що наведено в зведеній матриці АВС-XYZ аналізу (табл. 3.8.).

Таблиця 3.8

Матриця АВС-XYZ аналізу для  
гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І., 2020 р.

	А	В	С
Х	Риба Рибна продукція Плодово-овочева продукція Бакалія Олія та жири Консервна продукція напівфабрикати	Безалкогольні напої Молочна продукція	Хлібобулочні та кондитерські вироби
У	Алкогольні напої М'ясні вироби, в т.ч. птиця	Х	Х
Z	Х	Інша продукція	Харчові добавки

Отже, можна простежити з табл. 3.8, що за результатами АВС-XYZ аналізу для гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І., вся товарна продукція потрапляє в 6 категорій з 9. Зокрема, в номенклатурі товарної продукції гуртівні «Гаманець»

ФОП Лисик В.І. відсутні категорії ВУ, СУ та АЗ. Розглянемо детальніше пропозиції для решта категорій:

- категорія АХ (риба, рибна продукція, плодово-овочева продукція, бакалія, олія та жири, консервна продукція, напівфабрикати) характеризуються високим товарооборотом та стабільністю продажів. Гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. слід створювати постійні запаси цієї продукції, оскільки покупці купляють цей товар стабільно, що піддається доброму прогнозуванню;

- категорія ВХ (безалкогольні напої та молочна продукція) характеризуються високим товарооборотом та стабільністю продажів. Гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. слід створювати постійні запаси цієї продукції, оскільки покупці купляють цей товар стабільно, що піддається доброму прогнозуванню;

- категорія СХ (хлібобулочні та кондитерські вироби) потребує, щоб гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. застосовувала систему замовлень з постійною періодичністю для того, щоб знизити страховий товарний запас;

- категорія АУ (алкогольні напої і та м'ясні вироби) характеризуються високою прибутковістю та періодичністю обсягів продажу, середніми рівнями прогнозування. Для ФОП Лисик В.І. потрібно постачання здійснювати ритмічно та контролювати 2 рази в тиждень;

- категорія ВЗ (інша продукція) характеризуються середньою прибутковістю, нерегулярністю продажів та низькими рівнями прогнозування. ФОП Лисик В.І. необхідно здійснювати максимальні постачання цієї продукції, проте рідко, контролювати 1 раз в тиждень;

- категорія СЗ (харчові добавки) характеризується тм, що в перспективі ФОП Лисик В.І. слід позбутися їх в номенклатурі товарної продукції гуртівні «Гаманець».

Для гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2021 році очікується зростання доходів від реалізації продукції після впровадження напрямів покращення збутової діяльності даного суб'єкта господарювання. Детальніше

розглянемо як змінять основні фінансово-економічні показники підприємницької діяльності ФОП Лисик В.І., що наведено в табл. 3.9.

Табл. 3.9

Прогнозовані фінансово-економічні показники гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2021 році

№ п/п	Показники	Фактичне значення у 2020 р.	Прогнозоване значення у 2021 р.	Відхилення, (+,-)	
				абсолютне, тис. грн.	відносне, %
1	Майно, тис. грн.	3065,0	3400,0	+335,0	+10,93
2	Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	4900,0	5500,0	+600,0	+12,24
3	Сумарні витрати від підприємницької діяльності, тис. грн.	4055,96	4519,76	+463,8	+11,44
4	Валовий прибуток до оподаткування, тис. грн.	844,04	980,24	+136,2	+16,14
5	Податок (ІІ група), тис. грн.	11,33	14,4	+3,07	+27,10
6	ЄСВ, тис. грн.	12,71	15,84	+3,13	+24,63
7	Чистий прибуток, тис. грн.	820,0	950,0	+130,0	+15,85

Як можна простежити з табл. 2.9, що майно гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2021 році збільшиться до 3400,0 тис. грн. проти 3065,0 тис. грн. вартості майна у 2020 році. Це буде на 335,0 тис. грн. більше, ніж у 2020 році, або на 10,93 %. Дохід від реалізації продукції гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. зросте із 4900,0 тис. грн. до 5500,0 тис. грн. у 2021 році. Це буде на 600,0 тис. грн. більше, ніж у 2020 році, або на 12,24 %. Сумарні витрати від підприємницької діяльності гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2021 році зростуть до 4519,76 тис. грн. проти 4055,96 тис. грн. у 2020 році. Це буде на 463,8 тис. грн. більше, ніж попереднього року, або на 11,44 %.

Валовий прибуток до оподаткування гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. збільшиться із 844,04 тис. грн. у 2020 році до 980,24 тис. грн. у 2021 році, що буде на 136,2 тис. грн. більше, або на 16,14 %. Обсяг єдиного податку, що повинен щомісячно сплачувати ФОП Лисик В.І., залежить від місячної ставки. У 2021

році щомісячний обсяг єдиного податку для ФОПів II групи становить 1200 грн. Отже, ФОП Лисик В.І. у 2021 році сплатить 14,4 тис. грн. єдиного податку, що буде на 3,07 тис. грн. більше, ніж попереднього року, або на 27,10 %.

Ставка Єдиного соціального внеску (ЄСВ) у 2021 році становить 1320 грн. Загальний обсяг ЄСВ, що сплатить ФОП Лисик В.І. у 2021 році становитиме 15,84 тис. грн. Це буде на 3,13 тис. грн. більше, ніж попереднього року, або на 24,63 %. Чистого прибутку гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2021 році становитиме 950,0 тис. грн., що буде на 130,0 тис. грн. більше, ніж попереднього року, або на 15,85 %.

### **3.3. Реструктуризація збутової діяльності українських підприємств-виробників споживчих товарів**

Формування стратегії організації та її реалізація займає центральне місце в управлінні підприємством у ринкових умовах. Видатні науковці в галузі менеджменту Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. стверджують, що стратегія підприємства являє собою детальний багатосторонній комплексний план, передбачений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [64, с. 257]. Стратегічний план повинен бути обґрунтований на основі аналітичних досліджень інформації по галузі, ринку, конкурентах та інших факторах, розробляється з точки зору перспективи всієї корпорації, а не конкретного її підрозділу чи особи, залишатись цілісним на протязі довгого терміну часу, але і бути достатньо гнучким, щоб при необхідності можна було здійснити його модифікацію та переорієнтацію. Стратегічний план надає компанії визначеність, індивідуальність.

Аналіз теорії і практики управління дає можливість встановити необхідність використання 13 наукових підходів стратегічного менеджменту: системний, маркетинговий, функціональний, відтворювальний, нормативний, комплексний, інтеграційний, динамічний, процесний, кількісний, адміністративний, поведінковий і ситуаційний [110; с.13]. Кожен з них характеризує лише один із аспектів менеджменту, тому лише їх сукупне застосування дозволить максимально покращити методологію менеджменту.

Маркетинговий підхід передбачає при вирішенні будь-яких завдань орієнтацію керуючої системи управління на споживача. Використання маркетингового підходу є бажане при вирішенні будь-якого завдання в будь-якому підрозділі організації. При використанні цього підходу пріоритетами вибору критеріїв менеджменту будуть:

- підвищення якості товару у відповідності до вимог споживача;

- економія ресурсів у споживача за рахунок підвищення якості товару;
  - економія ресурсів при виробництві товару за рахунок реалізації фактору масштабу, науково-технічного прогресу, удосконалення системи менеджменту.

Якщо кожна підсистема системи менеджменту організації буде здійснювати концепцію маркетингу з орієнтацією діяльності на споживача, то якість „виходу” буде високою і, відповідно, буде високою якість „виходу” загальної системи. Для реалізації цієї концепції необхідно спочатку проаналізувати якість і взаємозв'язки системи з зовнішнім середовищем і, по можливості, покращувати ці зв'язки, аналізувати і вживати заходів із забезпечення високої якості „виходу” системи і лише після цього підвищувати якість процесу в самій системі, тобто стабілізувати управління, підвищувати його ефективність, організованість, якість. У даний час в Україні замість маркетингового підходу часто використовують виробничий підхід, орієнтований на покращання технології і організування в самій системі. Тільки потім мова йде про покращання інших компонентів системи. Як показує практика, використання лише окремих підходів до формування стратегічного менеджменту підприємства не дає бажаних результатів. Для втілення концепції маркетингу в стратегію компанії необхідно переглянути існуючу або розробити нову систему менеджменту, науково-методичні і нормативні документи по всіх питаннях функціонування і розвитку організації.

І.Н. Герчікова наводить 11 видів підприємницьких стратегій [23, с.110-112], серед яких слід виділити стратегію маркетингу, яка пропонує гнучке пристосування діяльності підприємства до конкретної продукції і технологій, сфер і методів збуту, ринкових умов із врахуванням позиції товару на ринку, комплексу збутових заходів тощо. Таким чином, при формуванні такої підприємницької стратегії акцент робиться на маркетинговому підході.

Виділяють наступні 6 кроків процесу формування і реалізації стратегії компанії [15, с. 167]:

- 1) в'яснення поточної стратегії організації;



- 2) аналіз зовнішніх факторів;
- 3) аналіз внутрішніх факторів;
- 4) аналіз портфеля продукції;
- 5) вибір стратегії (визначення цілей, інтересів, ресурсів, завдань організації з врахуванням ризиків);
- 6) організування виконання стратегії.

Деякі етапи можна деталізувати, виділивши при цьому додаткові питання і проблеми, на які слід звернути увагу. Така потреба буде визначатись умовами конкретної ситуації. Компетенцією прийняття рішення по даному питанню володіє вище керівництво підприємства. Крім того, керівництво компанії також визначається із вибором методу формування стратегії. Існує чотири основних підходи [59, с. 49], з яких впливає відповідний розподіл повноважень в процесі формування і реалізації стратегії:

1. Головний стратегічний підхід передбачає визнання керівника організації як головного стратега та головного підприємця.

2. Підхід „делегування повноважень” дає можливість передачі керівникам організації вироблення стратегії іншим працівникам. Керуючий контролює процес розробки стратегії, але без нагальної необхідності не вмішується, даючи можливість широкої участі керівників усіх рівнів організації.

3. Сумісний (колабораціоністський) підхід – проміжний варіант між двома попередніми підходами, основною сильною стороною якого є те, що ті працівники, яким доручено розробляти стратегію повинні також її виконувати.

4. Ініціативний підхід передбачає рух по формуванню стратегії знизу вгору. Керуючий спонукає підлеглих виробляти, захищати і втілювати в життя ефективну стратегію. Цей підхід переважно використовується в великих компаніях із дивізійною структурою управління.

Кожен із підходів має свої переваги та недоліки, тому не можна виділити кращий. Вибір конкретного з них буде залежати від багатьох факторів, але у

будь-якому випадку керівництву слід звертати увагу та стимулювати ініціативну діяльність підлеглих.

Під поняттям „стратегія” І. Ансофф трактує систему принципів і правил, які лежать в основі прийняття рішень [5, с. 34]. Таким чином, в залежності від сфери охоплення, характеру рішень та завдань, які потрібно вирішити, розрізняють загальну стратегію підприємства та її складові: маркетингову, інвестиційну, виробничо-господарську тощо [60]. В свою чергу, кожна з них має свої складові, наприклад, збутова стратегія є елементом маркетингової стратегії компанії. Нами сформована, так звана, „стратегічна піраміда цілей” (рис. 3.1.), зокрема збутової діяльності організації.

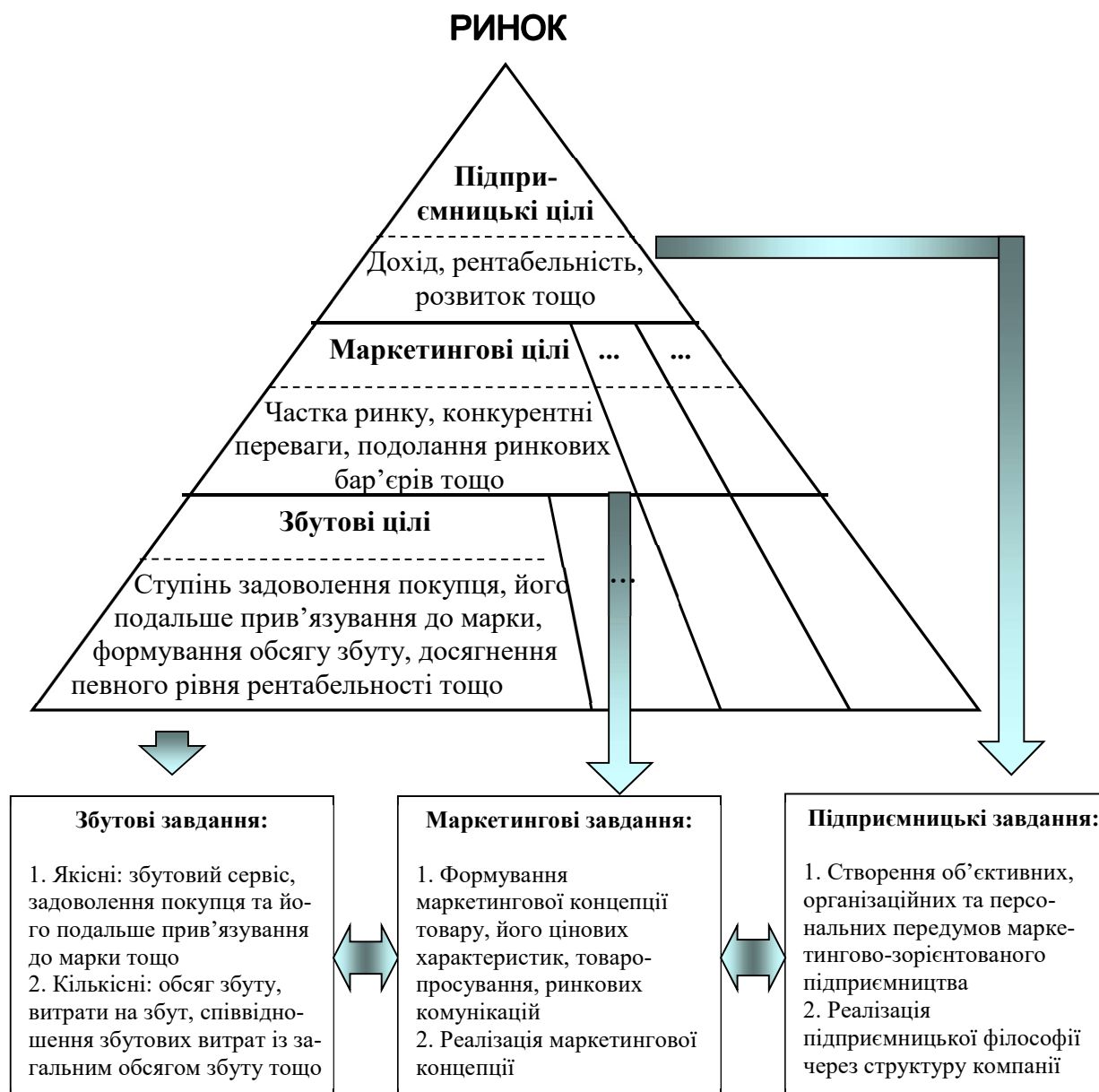


Рис. 3.1. Стратегічна піраміда цілей та завдань підприємства

Хоча збутові цілі та завдання часто носять оперативний характер, спостерігається їх тісний зв'язок з маркетинговими та підприємницькими цілями, на основі яких формується стратегія організації. Як згадувалось раніше, згідно концепції сучасного маркетингу існує коло питань, стратегічне планування яких здійснюється спільно працівниками відділів маркетингу та збуту. Таким чином, не можна однозначно стверджувати про оперативний характер збутової стратегії. Водночас удосконалення збутової діяльності

підприємства часто зумовлює організаційні зміни в структурі цілої компанії, що свідчить про неможливість покращання окремо лише збутової стратегії.

Вибір стратегії підприємства здійснюється її керівництвом, використовуючи наступні стратегічні альтернативи [10, с. 211]:

- 1) інвестувати, щоб втримати позицію і наслідувати еволюцію ринку;
- 2) інвестувати з метою покращання ринкової позиції (підвищення конкурентоспроможності);
- 3) інвестувати, щоб відновити втрачену позицію;
- 4) знизити рівень інвестицій з метою „зібрати урожай”, що означає обмін позиції на грошові засоби (економія коштів на позавиробничих витратах);
- 5) деінвестувати і піти з ринку або із сегменту з низькою привабливістю, де компанія не в стані досягти надійних конкурентних переваг.

Приведення структури організації у відповідності до змінних умов нової стратегії є важливим завданням вищого керівництва підприємства. Однак, суттєві організаційні вдосконалення проводяться лише за умови існування серйозних передумов [2; 4; 16; 19; 23, с. 437; 65, с. 289-293]. У таких ситуаціях витрати на коректування структури організації або розроблення нового проекту в більшості випадків будуть виправданими. Нами було розширено основні передумови організаційних змін на підприємствах (табл. 3.10).

Кожна з розглянутих причин веде до зміни організаційної структури управління і може в різній мірі вказувати на необхідність перегляду головної стратегії підприємства. Формування стратегії не може відбуватись окремо від побудови структури і навпаки. При цьому пріоритет віддається цілям, завданням, програмам, на основі яких формується стратегія підприємства. Поясненням цьому є те, що більшість серйозних проблем на підприємствах носять швидше стратегічний, ніж організаційний характер.

Таблиця 3.10

## Передумови організаційних змін на підприємствах

№ з/п	Основні передумови організаційних змін на підприємствах	Заходи з їх усунення
1	<i>Невідповідність організаційної структури управління стратегії підприємства, змісту процесів, які проходять в організації (найбільш поширений випадок)</i>	Зміни в складі і рівні кваліфікації працівників, застосування більш досконалих методів управління, та в кінцевому результаті зміна організаційної структури управління
2	<i>Перевантаження вищого керівництва (висока ступінь централізації управління)</i>	Зміна методів і процедур управління, перерозподіл прав і функцій працівників в сторону децентралізації, коректування і уточнення організаційних форм
3	<i>Відсутність ефективної системи прогнозування (проста екстраполяція поточних тенденцій на майбутнє керівництвом)</i>	Розроблення стратегічної програми, яка супроводжується корінною зміною процесів прийняття рішень та зміною організаційної структури управління
4	<i>Протиріччя з організаційних питань на вищих рівнях управління</i>	Заміна окремих керівників або цілого керівництва організації, що часто супроводжується зміною організаційної структури управління
5	<i>Зростання масштабів виробничо-господарської діяльності як постійний еволюційний процес</i>	Незначні постійні організаційні зміни в напрямку делегування повноважень на нижчі рівні управління (поступова децентралізація управління)
6	<i>Регіональне або продуктове розширення підприємства, тобто збільшення номенклатури, вихід на нові ринки тощо</i>	Поки їх вплив не суттєвий, можна взаємоприсосувати ці фактори до окремої частини організаційної структури управління, в протилежному випадку потрібні кардинальні її зміни
7	<i>Об'єднання господарських суб'єктів, що спричиняє дублювання функцій, появи зайвого персоналу, суперечностях в розподілі прав і відповідальності тощо</i>	При поглинанні одного невеликого господарського суб'єкту більш крупнішим організаційні зміни будуть менш суттєві, ніж в інших випадках злиття, при яких необхідно розробляти практично нову організаційну структуру управління
8	<i>Зміна технології управління, викликана науковими досягненнями в цій сфері</i>	Поява нових посад і функціональних підрозділів, зміна процесів прийняття рішень та інші прогресивні організаційні заходи
9	<i>Вплив зміни технології виробничих процесів</i>	Відповідні організаційні зміни, що переважно ведуть до зміни виробничої структури
10	<i>Недооцінювання важливості маркетингових функцій на підприємстві</i>	Залучення консалтингових організацій, створення спеціалізованих маркетингових посад, формування маркетингових підрозділів
11	<i>Посилення глобалізаційних процесів, особливо в торгівлі</i>	Поява нових посад у збуті, формування мережі збутового сервісу
12	<i>Зміни зовнішнього середовища організації, які часто змушують</i>	Використання нових засобів і методів керівництва, зміна головних завдань

підприємство переключитись на інші сфери діяльності	управління і як наслідок формування нової організаційної структури управління
---	---

Організаційна структура управління незалежно від ступеню досконалості може створювати перешкоди для ефективної роботи, заважати досягненню цілей деяких підрозділів, недостатньо чітко відображати значення окремих функціональних ролей, допускати несправедливий розподіл влади, прав і обов'язків тощо. У таких випадках необхідно, насамперед, детально дослідити існуючу організаційну структуру управління. Відомо такі методи аналізу організаційних структур управління та їх відповідності стратегії [59, с. 198-200]:

1. Графічне моделювання.
2. Використання відносних і середніх величин.
3. Групування.
4. Порівняння.
5. Метод ланцюгових підстановок.
6. Кореляційно-регресійний аналіз.
7. Використання аналогій.
8. Експертні оцінки.
9. Спеціальні методи діагностики.

Переважно на практиці паралельно використовують декілька методів аналізу. Із приведених дев'яти методів нами використовується в основному чотири: групування, порівняння, використання аналогій, експертні оцінки. Для впорядкування виявлених нами недоліків маркетингової та, зокрема, збутової діяльності СП „Галка Лтд” використаємо в подальшому метод групування. Додатково для аналізу відповідності організаційної структури управління цілям підприємства застосовують матриці розподілу відповідальності, згідно яких встановлюються відповідальні виконавці, співвиконавці, отримувачі та надавачі інформації відносно певних видів та груп завдань, виконання яких передбачає стратегія організації. Використання матриці розподілу відповідальності є ефективним аналітичним методом. Однак, в ситуації явної невідповідності

стратегії та організаційної структури управління українських компаній сфери виробництва кавової продукції зовнішнім і внутрішнім умовам (див. п. 2.3), використання матриці розподілу відповідальності на даному етапі дослідження є ускладнено і не дасть бажаних результатів. Використаємо її при вдосконаленні системи управління, зокрема збутовою діяльністю.

Дослідження організаційних структур управління багатьох вітчизняних підприємств [27; 30; 36] дозволяє встановити такі їх типові недоліки, зокрема у маркетинговій їх частині:

1. Неадекватна інформаційна база діяльності підприємства, в першу чергу його маркетингової та фінансової діяльності.

2. Високий ступінь централізації управління на найвищому його рівні, що веде до перевантаженості, зменшення гнучкості та в результаті зниження ефективності управління.

3. Недостатня або недосконала робота з персоналом відділів кадрів, розвитку персоналу, праці та заробітної плати і відповідних керівників структурних підрозділів різних рівнів.

4. Наявність великої кількості заступників директора із нечіткими областями відповідальності та такими, що перетинаються.

5. Відсутність необхідних фінансово-економічних підрозділів і керівників, намагання поставити виконання цих стратегічних функцій на бухгалтерію.

6. Відсутність служби управління змінами, яка повинна бути індикатором компанії на зміни зовнішнього середовища.

Наведені недоліки внутрішнього середовища організації, а також ряд інших причин того, що багато важливих питань не вирішується, спричиняють необхідність проведення організаційно-управлінських змін в організації – реструктуризації.

Реструктуризація – це сукупність заходів з комплексного приведення умов функціонування компанії у відповідності до змін зовнішнього середовища та стратегії розвитку організації [59, с. 17]. Реструктуризація є високоефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств, оскільки дозволяє при мінімальних витратах досягти суттєвого підвищення ефективності їх господарської діяльності. Реструктуризація як процес включає не лише проведення заходів по удосконаленню стратегії та структури організації, але і функцій, методів управління, виробничої, економічної, фінансової, маркетингової, зокрема збутової політики, технології, техніки та інших факторів внутрішнього середовища [4, с.84-89].

У випадку необхідності проведення реструктуризації розробляється бізнес-план, який частіше називають організаційним проектом. Для його розроблення створюється робоча група з реструктуризації – команда проекту, яка часто формується за проектним принципом. Спочатку визначається керівник проекту. В основну, робочу частину команди проекту ввійдуть: менеджери з кадрів, з фінансів і обліку, з організації розроблення проекту, з моніторингу проекту, із зв'язками з громадськістю. В іншу частину команди ввійдуть: представник спостережної ради акціонерів, представник консалтингової організації, представник профспілки та можливо представник інвестора, якщо такий існує. В обслуговуючий апарат команди підбирають координатора проекту та адміністративного помічника. Формування команди проекту переважно здійснюється після проведення попереднього детального ситуаційного аналізу та прийняття керівництвом обґрунтованого рішення щодо проведення змін. Однак, інколи при нагальній потребі та неможливості проведення керівництвом аналітичних робіт до формування команди проекту приступають на ранніх стадіях підготовчого етапу проекту реструктуризації. Ефективність роботи команди проекту буде, в першу чергу, залежати від розуміння необхідності організаційних змін керівниками усіх рівнів організації та, відповідно, якості комунікаційних зв'язків з членами команди проекту. Для цього потрібно



встановити тимчасові (на час проекту) стимули для всіх учасників проекту та ініціаторів нововведень. З метою реального управління процесом потрібно задіяти систему поточного контролю з достатнім набором показників. Для цього існують спеціальні комп'ютерні програми. Команда проекту отримує всю необхідну інформацію для виконання поставленого завдання. Складається план проекту, визначаються терміни його виконання і методи управління.

Таким чином, формуванням команди проекту завершується підготовчий, інформаційно-аналітичний етап проекту реструктуризації. В подальшому відбувається процес організаційного проектування.

Більшість методів побудови організаційних структур, що використовувались впродовж останніх десятиліть, характеризуються надмірним нормативним характером, гіпертрофованим використанням типових рішень, що призводило до повторення старих помилок у нових структурах. Одним з головних недоліків цих методик була їх функціональна орієнтація, жорстка регламентація процесів управління, а не їх результатів. З іншої, позитивної точки зору постійно зростає роль системного підходу в організаційному проектуванні, який базується на відповідності між системою цілей і структурою управління організації.

Процес формування організаційної структури проходить три стадії [65, с. 278] (табл. 3.11).

Таблиця 3.11.

#### Характеристика процесу формування організаційної структури.

№ з/п	Назва етапу процесу	Характеристика основних робіт процесу формування організаційної структури управління
1	Формування загальної структурної схеми апарату управління	Проводиться визначення: цілей, проблем системи, кількості рівнів в системі управління, ступеню централізації і децентралізації управління на різних рівнях, форм зв'язків із зовнішнім середовищем,

		вимог до економічного механізму, форм обробки інформації, кадрового забезпечення організаційної системи, напрямків детального проектування важливих аспектів всієї системи управління
2	Розроблення складу основних підрозділів і зв'язків між ними	Реалізація організаційних рішень загалом по компанії, її основних частинах (наприклад, збут) та окремих базових підрозділах апарату управління; розподіл певних завдань між ними; побудова внутрішньо-організаційних зв'язків
3	Регламентация організаційної структури управління	Визначення кваліфікаційного складу і чисельності підрозділів; розподіл завдань і робіт між виконавцями; регламентация відповідальності за їх виконання; розроблення процедур виконання управлінських функцій; розроблення порядку взаємодії підрозділів під час виконанні сумісних робіт; розрахунок управлінських витрат і показників ефективності апарату управління в умовах спроектованої організаційної структури управління

Специфіка організаційного проектування передбачає розв'язання проблеми неможливості формального вибору найкращого варіанту організаційної структури управління за чітко сформульованим, однозначним, математично-вираженим критерієм оптимальності. Процес організаційного проектування полягає в послідовному наближенні до моделі раціональної структури управління підприємством, який здійснюється за допомогою наступних взаємодоповнюючих методів [65, с. 280-284]:

*1. Метод аналогій* полягає у застосуванні організаційних форм і механізмів управління, що виправдали себе в організаціях з подібними, у порівнянні з проектною організацією, організаційними характеристиками. До методу аналогій відноситься також вироблення типових структур управління,

визначення умов їх застосування. Використання методу аналогій ґрунтується на двох підходах:

- визначенні значень показників і тенденцій зміни головних організаційних характеристик та відповідних їм організаційних форм і механізмів управління, що довели свою ефективність в подібних вихідних умовах;
- формуванні типових, найбільш загально-принципових рішень про характер взаємовідносин ланок апарату управління і окремих посад в чітко визначених умовах роботи організацій даного типу, а також розробленні окремих нормативних характеристик апарату управління.

Метод аналогій є найбільш простий у застосуванні та, відповідно, найчастіше використовується. На практиці існує велика різноманітність типових організаційних структур в залежності від специфіки виробничо-господарської діяльності організації. В рамках цього методу організаційного проектування нами була розроблена класифікація організаційних структур управління маркетинговою/ збутовою діяльністю виробничих підприємств (див п. 3.1), яка є також зв'язковою ланкою переходу від стратегії до структури управління компанією.

*2. Експертно-аналітичний метод* полягає в дослідженні і аналітичному вивченні організації кваліфікованими спеціалістами, керівниками та іншими працівниками з метою визначення особливостей, проблем, „вузьких місць” в роботі апарату управління, а також в розробленні раціональних рекомендацій з реформування на основі оцінок ефективності оргструктури, раціональних принципів управління, висновків експертів та передових тенденцій в галузі організації управління. Цей метод є найбільш гнучким та узагальнюючим, найчастіше використовується в поєднанні з іншими методами і має різноманітні форми застосування. Наприклад:

- визначення особливостей, „вузьких місць” системи управління організації або її частин;

- проведення анкетування керівників і членів організації для виявлення певних особливостей побудови і функціонування апарату управління;
- розроблення і використання сучасних наукових принципів формування організаційних структур, серед яких „побудова організаційної структури, виходячи із системи цілей організації”, „відділення стратегічних і координаційних функцій від оперативного управління”, „поєднання функціонального і програмно-цільового управління” та багато інших;
- розроблення табличних і графічних описів-рекомендацій організаційних структур і процесів управління, маршрутної технології виконання управлінських функцій, що ґрунтується на науковій організації праці або на прогресивних методах і технічних засобах управління.

Переважно при використанні цього методу здійснюється табличне оформлення переваг і/або недоліків з метою подальшого аналізу та проведення реструктуризації.

У процесі проведеного опитування керівників збутових (маркетингових) підрозділів було виявлено сучасні тенденції розвитку системи менеджменту збуту за кордоном та особливості збуту, в тому числі недоліки, характерні багатьом вітчизняним виробникам споживчих товарів, зокрема СП „Галка Лтд”. Особлива роль у дослідженні відводиться саме застосуванню експертно-аналітичного методу. З його допомогою ми збираємо, систематизуємо та аналізуємо інформацію, яку використовуємо в інших методах організаційного проектування.

*3. Метод структуризації цілей* передбачає вироблення системи цілей організації, включаючи їх кількісне і якісне формулювання, та подальший аналіз організаційних структур з точки зору їх відповідності системі цілей. Метод складається з таких етапів:

- розроблення системи цілей, яка буде основою для всіх видів організаційної діяльності, незалежно від їх розподілу по підсистемам організації;

- експертний аналіз пропонованих варіантів організаційних структур з точки зору організаційного забезпечення досягнення кожної з цілей;
- складення карт повноважень (затвердження, представлення, погодження, контроль) і обов'язків (конкретні напрямки відповідальності і результати) для досягнення цілей як цілої компанії, так і окремих її підрозділів, а також по комплексним міжфункціональним видам діяльності.

4. *Метод організаційного моделювання* полягає у розробленні формалізованих математичних, графічних, машинних та інших відтворень розподілу повноважень і відповідальності в організації, що є основою побудови і аналізу різних варіантів організаційних структур при умові взаємозв'язку всіх змінних організації [66]. Видами організаційного моделювання є:

- математико-кібернетичні моделі ієрархічних управлінських структур, які описують організаційні зв'язки за допомогою систем математичних рівнянь та нерівностей або машинних імітаційних мов, наприклад: моделі багатоступінчастої оптимізації, моделі системної галузевої динаміки;
- графоаналітичні моделі організаційних систем, які передбачають сіткові, матричні та інші табличні і графічні відображення розподілу функцій, повноважень, відповідальності, організаційних зв'язків. Прикладом їх є метасхемні описи матеріальних, грошових, інформаційних та інших потоків разом із управлінськими діями; матриця розподілу відповідальності; органограми процесів прийняття рішень тощо;
- натуральні моделі організаційних структур і процесів, які служать для оцінки їх функціонування в реальних організаційних умовах. З цією метою проводяться організаційні дослідження, тобто сплановані організаційні зміни в реальних організаціях або наближених до них, управлінські ігри та інше;
- математико-статистичні моделі залежностей між вихідними факторами організаційних систем і характеристиками організаційних структур. В результаті систематизуються та обробляються емпіричні дані про організації,

функціонуючі у співставимих умовах, які в подальшому служать для підбору найбільш оптимальних організаційних структур.

Для використання останнього, четвертого методу необхідно достатньо великий обсяг інформації про детальний стан об'єкту та споріднених структур, що часто вимагається для її математичного опрацювання. При неповноті цих даних або їх браку результати дослідження можуть виявитися далекими від бажаних. Крім того, в умовах недосконалої конкуренції та різкої зміни ринкової ситуації на українському ринку кавових продуктів можливе лише часткове використання окремих елементів та форм методу організаційного моделювання.

Інтегроване використання одночасно декількох методів організаційного проектування вважається найбільш прогресивним напрямком побудови організаційних структур. При цьому окремі елементи деяких методів можуть спрощуватись та замінятись більш доцільними елементами іншого методу. Сукупність документів, розроблених на всіх стадіях проектування, разом із пояснювальною запискою складають проект організаційної структури управління.

Проводячи організаційне проектування слід дотримуватись певних принципів [59, с. 370-373], яким повинна відповідати структура компанії. Щодо принципів побудови маркетингової/збутової підсистеми управління та загально-організаційних, яких дотримуються при побудові будь-яких підрозділів, нами виділено такі:

- відповідність генеральній меті розвитку (реорганізації) компанії;
- адаптивність організаційної структури, тобто здатність ефективного пристосування до нових завдань і умов їх вирішення. Так, функціональні положення і потужності структурно-функціональних блоків організації повинні бути гнучкими до змін умов діяльності і завантаження компанії;
- можливість ефективного впливу на кінцеві техніко-економічні показники;

- забезпечення оптимального рівня централізації керівництва компанією через зниженням числа зв'язків, замкнених на першого керівника. Структура повинна забезпечувати стандартний рівень керованості. Рекомендуються такі величини:
  - кількість філій і структурних підрозділів, що підпорядковуються президентові (генеральному директору) – від 3 до 5;
  - те ж, віце-президентові (заступнику генерального директора) – від 6 до 8;
  - кількість безпосередньо підлеглих осіб у керівника структурного підрозділу – не більше 10;
- наявність сертифікованої системи управління якістю;
- створення цілісної системи корпоративного і виробничого планування;
- системне використання сучасних інформаційних технологій, зокрема у збуті;
- розвинута система маркетингу з передачею їй функцій по удосконаленню асортименту;
- оптимально гнучка та самостійна служба маркетингу (збуту), делегування їй визначених повноважень і відповідальності за прийняті рішення в сфері продажу та ринкової діяльності;
- наявність підрозділу, що відповідає за зв'язки із громадськістю;
- створення системи персональної відповідальності – за реалізацію кожної функції встановлюється відповідальний працівник. З врахуванням цього проводиться розрахунок чисельності працівників компанії. Одночасно забезпечується відповідальність за прийняті рішення перед вищими органами управління компанією – генерального директора, його заступників і керівників відповідних напрямків. Отже, забезпечується поєднання високого рівня централізації управління компанією з децентралізованою схемою прийняття стандартних (рутинних) рішень;
- забезпечення сумісництва посад по вертикалі і по горизонталі на всіх структурних рівнях. Цей принцип має на меті забезпечення кращої кооперації між функціонально близькими підрозділами і підготовки заміни у певних

- випадках. У розрахунках чисельності працівників апарату управління величину коефіцієнта сумісництва рекомендується брати на рівні 0,80 – 0,85;
- створення можливості саморегулювання системи управління. За допомогою системи моніторингу при появі будь-яких відхилень від норми включаються механізми регулювання, що повертають систему в нормальний стан;
  - створення служби управління змінами, основним завданням якої повинно стати організаційне забезпечення адаптації виробничих, економічних і маркетингових процесів до змінних умов зовнішнього середовища;
  - введення посади директора-адміністратора з передачею йому всіх допоміжних і обслуговуючих посад та підрозділів, в тому числі і тих, що перевантажують маркетингову (збутову) службу;
  - для надання гнучкості й економічності організаційній структурі можливо часткове винесення за межі організації ряду функцій, що вимагають великих витрат і висококваліфікованих кадрів, у тому числі: маркетингові дослідження; трасове управління тимчасово вільними ресурсами; заходи щодо податкового планування; управління майном; розробка бізнес-планів інвестиційних проєктів; окремі логістичні функції;
  - використання переваг застосування вторинних структур, зокрема у маркетинговій/збутовій діяльності, в першу чергу КАМ-менеджменту.

Ефективність менеджменту підприємства визначається багатьма факторами, одним з яких, перш за все, є обґрунтованість методології вирішення проблем. Організаційне проектування – це лише один із етапів процесу реструктуризації компанії. Науковців з питань реструктуризації мають різні точки зору стосовно кількості етапів процесу, спрощуючи та деталізуючи окремі з них. Однак, послідовність робіт, в принципі, зберігається. На основі існуючих методик реструктуризації, оптимізації організаційної структури управління [27; 56] та особливостей маркетингової/збутової діяльності виробничих підприємств нами була розроблена власна модель реструктуризації збутової діяльності компаній-виробників споживчих товарів (рис. 3.3).



Інтегральна ефективність організаційних змін та інших стратегічних заходів є основним критерієм прийнятності проекту реструктуризації підприємства. В нашому випадку акцент робиться на вдосконаленні збутової діяльності виробників споживчих товарів. З цією метою передбачаються детальні дослідження з вдосконалення збутової політики та організування збутової діяльності.

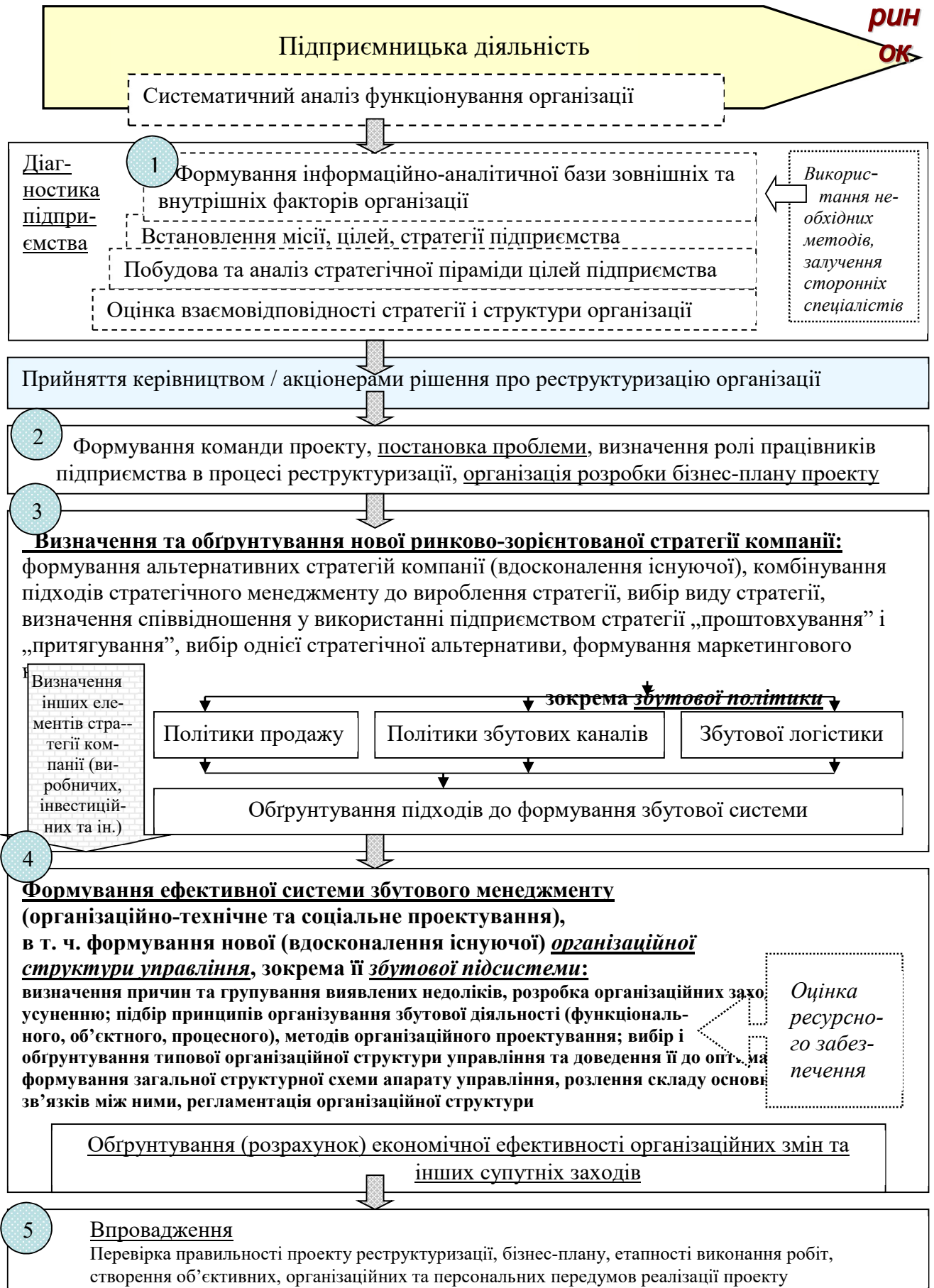


Рис. 3.3. Модель реструктуризації збутової діяльності підприємства

### Висновки до розділу 3

1. У 2020 р. діапазон вартості покупок споживачами гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. розподілився таким чином: вартість покупки до 200 грн. – 6,5 % всіх обсягів покупки; вартість покупки від 201 грн. до 500 грн. – 12,7 % всіх обсягів покупки; вартість покупки від 501 грн. до 1000 грн. – 36,2 % всіх обсягів покупки; вартість покупки від 1001 грн. і вище – 44,6 % всіх обсягів покупки. Можна простежити тенденцію, що основними споживачами гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. за аналізований період були клієнти, які в середньому робили покупку від 501 грн. і вище, зокрема покупок від 1001 грн. і вище було здійснено у 2020 р. 44,6 % всього обсягу, або 2185,4 тис. грн. реалізованої продукції.

2. Для гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. розроблені напрями покращення збутової діяльності, що передбачає створення Інтернет-сайту та сторінки у Facebook, проведенні активної рекламної кампанії, контролюванні товарних запасів продуктів харчування, розширенні номенклатури та асортименту продуктів харчування, постійне проведення акцій та розпродажів, надавання знижок постійним клієнтам, впровадження картки постійного клієнта, впровадження нових методів та способів збуту продукції, проведенні навчання та тренінгів для персоналу, зміна інтер'єру та дизайну приміщення гуртівні «Гаманець».

3. Для гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2021 р. прогнозується зростання основних фінансово-економічних показників, зокрема майно даного суб'єкта господарювання зросте до 3400,0 тис. грн., або на 335,0 тис. грн. Дохід від реалізації продукції ФОП Лисик В.І. збільшиться у 2021 р. до 5500,0 тис. грн., або на 600,0 тис. грн. Сумарні витрати від підприємницької діяльності ФОП Лисик В.І. у 2021 р. складуть 4519,76 тис. грн., що буде на 463,8 тис. грн. більше, ніж попереднього року. Чистий прибуток гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у

2021 р. становитиме 950,0 тис. грн., що буде на 130,0 тис. грн. більше, ніж у 2020 році.

## Висновки

1. Із розвитком економічних відносин удосконалювався маркетинговий інструментарій та змінювався взаємозв'язок маркетингу і збуту між собою, причому маркетинг в процесі свого розвитку не обмежувався лише підтримкою збуту. Сучасний маркетинг розглядається в рамках тріади маркетингу, у якій збут повинен щонайменше бути рівноправною сферою діяльності в рамках функціональних підрозділів підприємства. Там, де вищому керівництву організації не вдається інтегрувати маркетинг і збут, загрожує конфлікт інтересів. Тому ця проблематика є останніми роками актуальною.

2. У літературі не існує єдиного тлумачення поняття збуту та визначення його місця в системі маркетингу. Існує суттєва розбіжність у тлумаченні поняття збуту в американському та німецькому підходах. Існуючі в науковій літературі визначення збуту представлено в порядку зростання значимості його місця в маркетингу. Зроблено висновок про те, що збут як економічна категорія охоплює функції та повноваження, структури та процеси, системи та методи в області реалізації. Збут містить складову пошуку і завоювання клієнтів (продаж – інтеракція між людьми), а також логістичну складову (розподіл товарів).

3. Досліджено фактори впливу на управління збутовою діяльністю підприємств на сучасному етапі розвитку економічних відносин. В зв'язку з цим зазнають значної трансформації підходи до управління збутом. Його слід розглядати як інструмент для досягнення нових збутових цілей і стратегій, тобто для досягнення завдань збутової політики. Формування ефективної збутової політики передбачає також вдосконалення управління збутом.

4. Управління збутом знаходиться перед необхідністю вирішення складних завдань в області збутових стратегій, нових збутових технологій, засобів комунікації та управління персоналом, та, перш за все, формування структури управління збутом. Від правильного їх виконання та залучення

відповідних людських ресурсів залежатиме ефективність управління збутом, у зв'язку із чим постає питання детальнішого аналізу теоретичних та практичних аспектів формування структур управління збутовою діяльністю підприємств.

5. Фізична особа підприємець Лисик Володимир Іванович (далі ФОП Лисик В.І.) здійснює свою господарську та підприємницьку діяльність у сфері оптової торгівлі іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними і молюсками. Основними видами господарської діяльності ФОП Лисик В.І. є такі види КВЕД: 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними і молюсками; 3.21 Електромонтажні роботи; 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами; 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами; 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами та інші види діяльності. ФОП Лисик В.І. здійснює свою підприємницьку та господарську діяльність у формі гуртівні «Гаманець».

6. Майно гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2020 році становило 2220,0 тис. грн., що було на 120,0 тис. грн. більше, або на 5,71 %, ніж попереднього року. Основні засоби у 2020 році становили 1950,0 тис. грн., або 63,62 %, всього майна ФОП Лисик В.І. Оборотні засоби у 2020 році становили 1115,0 тис. грн., або 36,28 % всього майна. Власний капітал гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2020 році склав 2220,0 тис. грн., або 72,43 % всіх джерел. Поточні та довгострокові зобов'язання ФОП Лисик В.І. становили 845,0 тис. грн., що складало 27,57 % всіх джерел утворення майна.

7. У 2020 році гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. отримала чистого доходу від реалізації продукції в обсязі 4900,0 тис. грн. Загальні сумарні витрати ФОП Лисик В.І. у 2020 р. становили 4055,96 тис. грн. ФОП Лисик В.І. у 2020 р. сплатив податків в обсязі 11,3 тис. грн. Гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2020 р. працювала ефективно та отримала чистого прибутку в обсязі 820,0 тис. грн.

8. Гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. реалізовує продукти харчування для всіх верств населення в м. Бориславі. Асортименту продукції гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2020 р. був дуже широкий та включав в себе: алкогольні та безалкогольні напої, хлібобулочні та кондитерські вироби, м'ясні вироби, рибу та рибну продукцію, молочну продукцію, плодово-овочеву продукцію, консервну продукцію, напівфабрикати, олію та жири, бакалію, харчові добавки та іншу продукцію.

9. Аналізування реалізації продукції гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. по місяцям показує, що традиційно найбільше продукції даний суб'єкт господарювання реалізує в січні (9,4 % всього обсягу у 2020 р.), в квітні (9,8 % всього обсягу у 2020 р.), та в грудні (10,5 % всього обсягу у 2020 р.). Зокрема, у січні 2020 р. було реалізовано 460,6 тис. грн. продукції, у квітні 2020 р. було реалізовано 480,2 тис. грн. продукції, у грудні 2020 р. було реалізовано 514,5 тис. грн. продукції. Це зумовлено тим, що споживачі збільшують покупки до Нового Року, Різдва та Великодня.

10. У 2020 р. діапазон вартості покупок споживачами гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. розподілився таким чином: вартість покупки до 200 грн. – 6,5 % всіх обсягів покупки; вартість покупки від 201 грн. до 500 грн. – 12,7 % всіх обсягів покупки; вартість покупки від 501 грн. до 1000 грн. – 36,2 % всіх обсягів покупки; вартість покупки від 1001 грн. і вище – 44,6 % всіх обсягів покупки. Можна простежити тенденцію, що основними споживачами гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. за аналізований період були клієнти, які в середньому робили покупку від 501 грн. і вище, зокрема покупок від 1001 грн. і вище було здійснено у 2020 р. 44,6 % всього обсягу, або 2185,4 тис. грн. реалізованої продукції.

11. В процесі здійснення збутової діяльності гуртівня «Гаманець» ФОП Лисик В.І. мала такі проблеми як неефективна рекламна кампанія даного суб'єкта господарювання, конфлікти з постачальниками продукції, незначна частка ринку на м. Борислав, пандемія COVID-19 та відповідно карантин в Україні.

12. Для гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. розроблені напрями покращення збутової діяльності, що передбачає створення Інтернет-сайту та сторінки у Facebook, проведенні активної рекламної кампанії, контролюванні товарних запасів продуктів харчування, розширенні номенклатури та асортименту продуктів харчування, постійне проведення акцій та розпродажів, надавання знижок постійним клієнтам, впровадження картки постійного клієнта, впровадження нових методів та способів збуту продукції, проведенні навчання та тренінгів для персоналу, зміна інтер'єру та дизайну приміщення гуртівні «Гаманець».

13. Для гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2021 р. прогнозується зростання основних фінансово-економічних показників, зокрема майно даного суб'єкта господарювання зросте до 3400,0 тис. грн., або на 335,0 тис. грн. Дохід від реалізації продукції ФОП Лисик В.І. збільшиться у 2021 р. до 5500,0 тис. грн., або на 600,0 тис. грн. Сумарні витрати від підприємницької діяльності ФОП Лисик В.І. у 2021 р. складуть 4519,76 тис. грн., що буде на 463,8 тис. грн. більше, ніж попереднього року. Чистий прибуток гуртівні «Гаманець» ФОП Лисик В.І. у 2021 р. становитиме 950,0 тис. грн., що буде на 130,0 тис. грн. більше, ніж у 2020 році.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

6. Адлер Ю. 8 принципів, які змінюють світ // Галицька кава. – 2003. - №1. – С.2.
7. Амоша О.І. Ресурси розвитку підприємств перехідної економіки // Проблемы развития предприятий и новых экономических структур в современных условиях: Тезис докладов и сообщений всеукраинской научно-практической конференции / НАН Украины. Институт экономики промышленности; Ред.кол.: И.П. Булеев (Отв. ред.) и др. – Донецк, 2004. – С.4-6.
8. Акіншина О.В. Третьякова Л.І. Інтеграція організаційних структур маркетингових служб в організаційну структуру підприємства // Збірник матеріалів міжнародної науково-прикладної конференції „Менеджмент і міжнародне підприємництво”. – Львів: Видавництво НУ“ЛП”. – 2001. – С. 5-6.
9. Андрущак Є.М. Реорганізація як ефективний засіб вирішення проблеми банкрутства підприємств // Регіональна економіка. – 2002. – №1. – С. 83-89.
10. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. под. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: „Питер“, 1999. – 416 с.
11. Ассель Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов: Пер. с англ. – М.: „ИНФРА“ - М, 2001. – XII, 804 с.
12. Біловол Р.І. Розвиток організаційних структур продовольчого ринку системи споживчої кооперації // Регіональні перспективи. – 2003. – №4-5. – С. 126-130.
13. Блэкуэлл Д., Миниард П., Энджэл Дж.: Поведение потребителей. Изд. 9-е: Пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой. – СПб.: Питер, 2002 – 625 с.
14. Богачков Ю.Н. Маркетолог тоже хочет работать эффективно с профессиональным инструментом // Маркетинг и реклама. – 2004. – №2. – С. 31-38.

15. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом: Пер. с англ./ Научн. ред. и авт. предисл. Ф.А.Крутикова. – М.: Экономика, 1991. – 271 с.
16. Бурдяк О.М. Організація та економічна оцінка діяльності маркетингових служб підприємств: Автореф. дис. к.е.н.: 08.06.01. – Чернівці, 1997. – 19 с.
17. Вайнхольд-Штюнци Х. Маркетинг на малых и средних предприятиях // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №3. – С. 68-73.
18. Вачевський М.В., Вачевський О.М, Стасишин Б.О. та ін. Маркетинг: Основи теорії і практики/ За ред. к.е.н. М.В. Вачевського. – Л.: Каменяр, 1999. – 223 с.
19. Великий О. Функциональная и организационная структура компании// Менеджмент и менеджер. – 2003. – №7 – С. 51-54.
20. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд. Учебник. – М.: Фирма Гардарика, 1996.
21. Войт С. Оптимизация оргструктуры // Менеджмент и менеджер. – 2002. – №12 – С. 11-15.
22. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Підручник – К.: КНЕУ, 1998. – 268с.
23. Ворачек Х. О состоянии „теории маркетинга услуг” // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №1. – С. 99-103.
24. Гейер Г.В. Організаційний розвиток великого промислового комплексу: теоретичні аспекти // Вісник ДонДУЕТ. – 2003. – №4. – С. 64-70.
25. Генеза ринкової економіки: Терміни, поняття, персоналії / В.С. Іфтемічук, В.А. Григор'єв, М.І. Маниліч, Г.Д. Шутак. / За наук. ред. Г.І. Башнянини і В.С. Іфтемічука – К.: „Магнолія плюс”, 2004.-688с.
26. Герасимчук В.Г., Маркетинг: теорія і практика: Навч. посібник. – К.: Вища школа, 1994. – 327 с.
27. Герчикова И.Н. Маркетинг и международное коммерческое дело: Учебник. –М.: Внешторгиздат, 1990. – 238 с.

28. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 3-изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 501 с.
29. Головкина Н.В. Правила обмеження стимулювання збуту // Маркетинг в Україні. – 2003. – №4. – С. 54-59.
30. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегия, планы, структуры. – М.: Дело, 1995. – 192с.
31. Гронська Н.С. Декомпозиція концепцій маркетингу та логістики в становленні метаекономіки // Вісник ДУ“ЛП”. – 1998. - №353. - С.18-21.
32. Гурин Ю.А. Обсуждение концепции проекта оптимизации организационной структуры управления крупного завода // Вісник ДонДАУ, „Менеджер”. – 2003. - №1. – С. 167-172.
33. Гут І.О. Орієнтація сучасних стратегій збуту // Маркетинг в Україні. – 2002. – №6. – С. 37-39.
34. Данько Т. Управление маркетингом (методологический аспект). М.: „ИНФРА“, 1997. – 280 с.
35. Длигач А., Веретельникова Ю., Зайченко О. У маркетологов Украины есть проблемы? // Маркетинг и реклама. – 2004. – №3. – С. 21-26.
36. Дмитрук М. Стратегічний маркетинг: данина моді високих понять чи інструмент конкурентної боротьби // Маркетинг і реклама. – 2003. – №5-6. – С. 32-37.
37. Долішній М.І., Вачевський М.В., Скотний В.І. Маркетинг для менеджера. – Стрий: “Просвіта”, 1993 – 140с.
38. Економіка та менеджмент: Навчально-прикладний посібник / Ред. кол. О.Є. Кузьмін (голова). – Львів: ДУ“ЛП”, 1996. – 829 с.
39. Економічний словник-довідник / Під ред. д-ра екон. наук, проф. С.В. Мочерного – К.: Феміна, 1995. – 368 с.
40. Загородній А.Г., Вознюк Л.Г., Смовженко Т.С. Фінансовий словник – 4-те вид., виправлене та доповнене. – К,: Т-во „Знання”, КОО, Л.: Видавництво Львів. банк. інституту НБУ. – 2002, 566 с.

41. Інфраструктура товарного ринку: Навч. посібник/ Під ред. д.е.н., проф. І.В. Сороки. – К.: НМЦВО МОіН України, НВФ „Студцентр”, 2002. – 608 с.
42. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1997.– 156 с.
43. Кляйнальтенкамп М. Синергический потенциал исследований в области маркетинга промышленных товаров и услуг // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №1. – С. 104-108.
44. Комерційна діяльність на ринку товарів та послуг / Під ред. проф. В.В. Апопія, проф. Я.А. Гончарука) Львів: видавництво ЛКА, 2001. – 450 с.
45. Коноплянникова М.А. Відділ маркетингу в структурі організації: призначення, функції і завдання // Маркетинг в Україні. – 2003. – №1. – С. 44-48.
46. Королівський М.Д., Соловій Н.М. Роль маркетингу в підприємницькій діяльності // Вісник ДУ“ЛП”. – 1998.- №353.- С.188-192.
47. Корольчук О.П. Розвиток в Україні вертикальних маркетингових систем на основі франчайзингових відносин // Регіональна економіка. – 2003. – №3. – С. 114-119.
48. Котвицька О.В. Персонал – маркетинг // Вісник ДУ“ЛП”. – 1998. – №353.- С.192-195.
49. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Пер. с англ. под. ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: „Питер“, 2000. – 752 с.
50. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ.- 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К.: Издательский дом “Вильямс”, 1999.– 1152с.
51. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І. Промисловий маркетинг і логістика: Навч. посібник. – Львів: ДУ“ЛП”, 1998. – 307с.
52. Крикавський Є.В. До теорії та методології логістики // Вісник НУ“ЛП”. – 2003. – №469. - С. 57-63.

53. Крикавський Є.В. Інтеграція маркетингу і логістики в системі менеджменту// Вісник НУ“ЛП”. – 2001.- № 416.- С. 52-61.
54. Куденко Н.В. Роль і значення маркетингової стратегії в системі стратегічного планування фірми// Вісник НУ„ЛП”. – 2001. – №424. – С. 197-204.
55. Кузьмін О.Є., Загородній А.Г., Громяк Л.С. Малі форми підприємництва: Навчальний посібник. – Львів: Центр Європи, 1996. – 96 с.
56. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: „Академвидав”, 2003. – 416 с.
57. Кузьмін О.Є. Огерчук Ю.В. Збутова діяльність кавових компаній Німеччини: проблеми управління та регіональні особливості // Регіональна економіка. – 2003. – № 4. – С.155-162.
58. Кулініч Т.В. Психологічні елементи маркетингових досліджень для оцінки інвестиційної привабливості підприємств // Вісник ДУ“ЛП”. – 1998. - №353. - С. 198-202.
59. Куцан М.І. Трансформація організаційних структур на маркетингову модель господарювання // Маркетинг в Україні. – 2001. – №2. – С. 30-31.
60. Лавриненко І. Пищак О. Точечный массажист // Бизнес. – 2002. –№52. – С. 34.
61. Ладик С.Р. Напрямки зміни організаційних структур в умовах ринкових перетворень в Україні // Регіональна економіка. – 2003. – №1. – С. 57-61.
62. Ланкастер Д. Продажа и управление сбытом. Минск, 1999. - 384 с.
63. Ліпич Л.Г. Коцій О.В. Маркетингові дослідження споживачів продовольчих товарів // Маркетинг в Україні. – 2003. – №4. – С. 12-15.
64. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие под. Ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2000. – 587 с.
65. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. СПб.: „Питер“, 2000. - 320 с.

66. Маркетинг / Упоряд. вступ. ст. А.І. Кредисова. – К.: Україна, 1994.-399с.
67. Маркин Н. Подводные рифы мерчандайзинга // Маркетинг и реклама. – 2003. – №5-6. – С. 38-42.
68. Масленников С. Роль службы маркетинга в управлении продажами в сфере B2B // Менеджмент и менеджер. – 2003. – №7 – С. 45-50.
69. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
70. Мильнер Б.З., Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 336с.
71. Мізюк Б.М. Функціонально-структурне моделювання бізнес-процесів організації // Регіональна економіка. – 2002. – №3. – С. 254-259.
72. Мних О.Б., Бек О.М. Організація дослідження в системі міжнародного маркетингу // Вісник ДУ“ЛП”. – 1998. - №353. - С.213-217.
73. Момот В.Є. Маркетингова орієнтація підприємств в умовах невизначеності середовища господарювання // Маркетинг в Україні. – 2003. – №6. – С. 26-30.
74. Мороз Л.А. Становлення маркетингу в економіці України: нормативно-правова база, перший досвід // Пріоритети стабілізації економіки. – Львів: Місіонер, 1995. – 186 с.
75. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: підручник за ред. Л.А. Мороз – 2-е вид. Львів: НУ „ЛП”; „Інтелект-захід”, 2002. - 244 с.
76. Ногачевский А. Быть или не быть? Модели жизненных циклов организаций // Менеджмент и менеджер. – 2003. – №5. – С. 48-52.
77. Огерчук Ю.В. Аналіз організування збутової діяльності вітчизняних виробників кави // Вісник НУ“ЛП”. – 2003. – № 484. – С.335-341.
78. Огерчук Ю.В. Закордонний досвід організаційних надбудов в збутовому менеджменті // Регіональна економіка. – 2002. – №3. – С.183-190.
79. Огерчук Ю.В. Збут та маркетинг, модель та етапи експансії // Тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції „Маркетинг та логістика в системі менеджменту”. – Львів: Видавництво НУ“ЛП”. – 2002. – С. 269-270.

80. Огерчук Ю.В. Зміна форм реалізації продукції промисловими фірмами // Вісник ДУ“ЛП”. – 1999. – № 369. – С.43-47.
81. Огерчук Ю.В. Кузь А.В. Гайдук А.Б. Вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності великих підприємств // Міжнародна науково-практична конференція “Соціально-економічні проблеми видавничо-поліграфічного комплексу та його інфраструктур”. – Львів: Варта. – 1996. – С. 178-180.
82. Огерчук Ю.В. Місце збуту в системі маркетингових інструментів // Вісник НУ“ЛП”. – 2003. – № 472. – С. 142-148.
83. Огерчук Ю.В. Організаційне розташування маркетингових та збутових служб в дивізійних організаційних структурах управління крупних компаній // Вісник НУ“ЛП”. – 2003. – № 478. – С. 51-58.
84. Огерчук Ю.В. Організаційні форми функціонування маркетингу та збуту на промисловому підприємстві // Вісник НУ“ЛП”. – 2003. – № 494. – С. 110-118.
85. Огерчук Ю.В. Особливості формування ринково-зорієнтованої збутової політики // Вісник НУ“ЛП”. – 2002. – № 457. – С. 146-154.
86. Огерчук Ю.В. Суперечності в поглядах на місце збуту в маркетингу // Вісник НУ“ЛП”. – 2002. № 448. – С. 308-313.
87. Павленко І.В. Організація маркетингу на підприємствах машинобудівної галузі// Маркетинг в Україні. – 2001. – №2. – С. 34-35.
88. Паюсова В.В., Василевський М. Інформаційне забезпечення маркетингу// Вісник ДУ“ЛП”. – 1998. - №353. - С. 221-223.
89. Петрович О. Пей, пока горячее // Компаньон. – 2000. – №51. – С. 48-52.
90. Писаренко Н., Длигач А. Отдел маркетинга. Украинские реалии // Менеджмент и менеджер. 2003. – №6. – С. 14-17.
91. Підприємництво в Україні: Проблеми становлення і розвитку / Долішній М.І., Козоріз М.А., Мікловда В.П., Даниленко А.С. – Ужгород: Карпати, 1997.– 363 с.

92. Примак Т.О. Особливості маркетингової комунікаційної політики на промисловому ринку // Маркетинг в Україні. – 2001. – №2. – С. 15-17.
93. Проненко Г.С. Відділ маркетингу – каталізатор упровадження загального управління якістю (TQM) // Маркетинг в Україні. – 2002. – №2. – С. 57-59.
94. Реструктурирование предприятия. – М.: Дело, 1996. – 200с.
95. Романенко Л.Ф. Особливості функціонування системи маркетингового контролю // Маркетинг в Україні. – 2001. – №2. – С. 32-33.
96. Сакун Л.М. Управління збутом на підприємстві // Регіональні перспективи. – 2002. – №6. – С. 75-77.
97. Скибінський С.В. Анкета – основний інструмент соціологічного дослідження на ринку товарів і послуг. Текст лекції. – Львів: ЛТЕІ, 1994. – 21 с.
98. Скибінський С.В. Компонування анкети соціологічного дослідження. Текст лекції. – Львів: ЛТЕІ, 1994. – 20 с.
99. Скибінський С.В. Маркетинг. Ч.1: Підручник. – Львів: „Місіонер”, 2000. 640с.
100. Скибінський С.В. Маркетинг: Навчальний посібник. – К.: ІЗМН, 1997. – 328 с.
101. Скибінський С.В. Математико-статистичні прийоми аналізу матеріалів соціологічного дослідження. Текст лекції. – Львів: ЛТЕІ, 1993. – 26 с.
102. Скибінський С.В. Організація соціологічного дослідження на ринку товарів. Текст лекції. – Львів: ЛТЕІ, 1993. – 20 с.
103. Скибінський С.В. Соціологічні дослідження на ринку товарів і послуг в системі маркетингу. Текст лекції. – Львів: ЛТЕІ, 1993. – 18 с.
104. Скибінський С.В., Басій Н.Ф., Штуль В.П. Запровадження концепції маркетингу суб'єктами ринку // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. – К.: КНЕУ, – 2004.– С. 410-422.
105. Хойер В. Как делать бизнес в Европе. - М.: Прогресс, 1992. – 253 с.

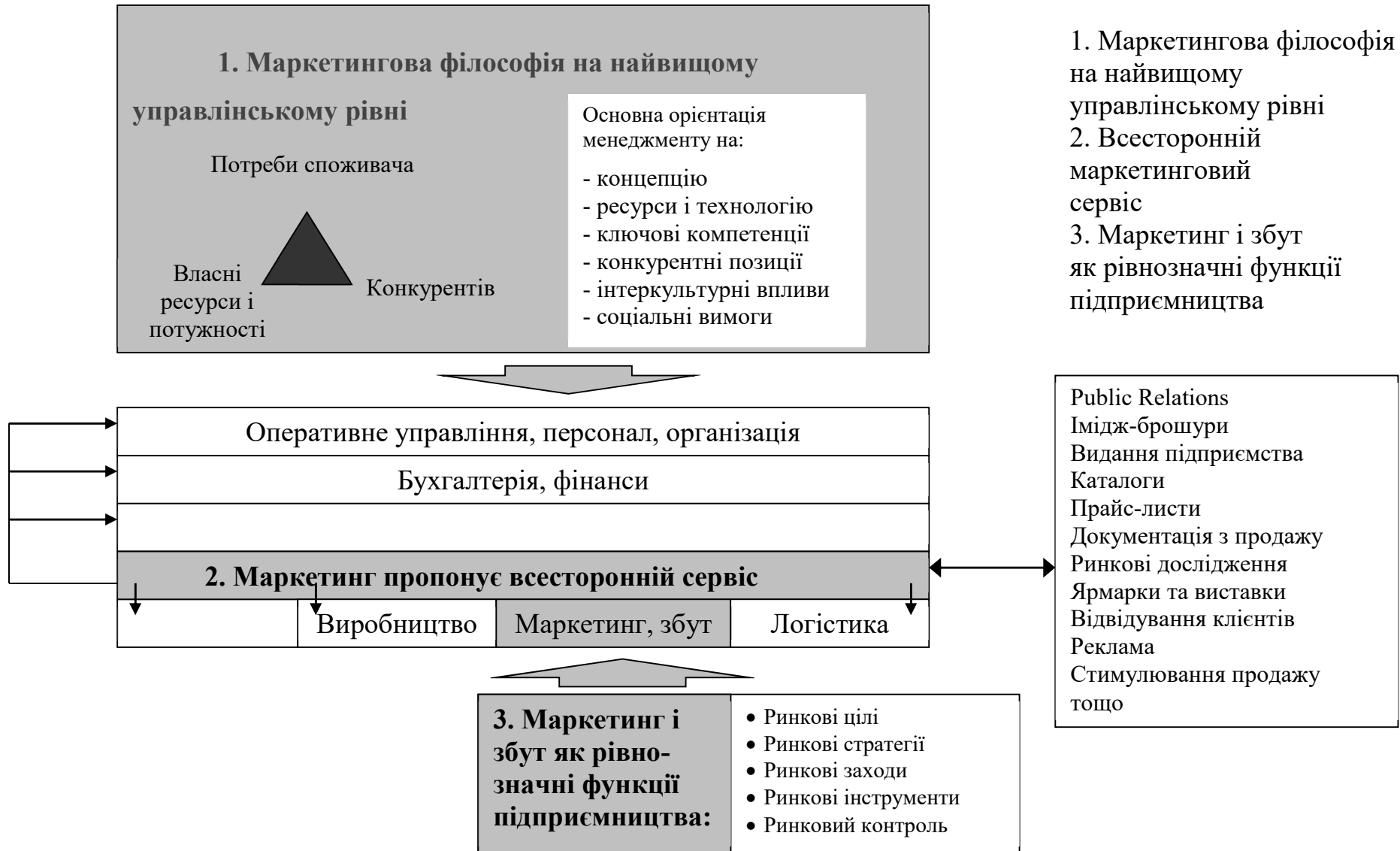


106. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 120 с.
107. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: Научно-практическое пособие.- К.: Украина, 1994.- 399 с.
108. Яковенко А. ERP система „Менеджер-Олигарх” как эффективный инструмент управления бизнесом! // Менеджмент и менеджер. – 2003. – №7 – С. 30-34.
109. Ackerschott, H.: Vertriebssteuerung, Strategische Vertriebssteuerung: Instrumente zur Absatzförderung und Kundenbindung, Wiesbaden, 1997.
110. Ahlert, D.: Distributionspolitik, 3. Aufl., Stuttgart – Jena, 1996.
111. Albers, S.; Clement, M.; Peters, K.: Marketing mit interaktiven Medien-Strategien zum Markterfolg, Frankfurt, 1998.
112. Antoni, C. H.: Gruppenarbeit – mehr als ein Konzept. Darstellung und Vergleich unterschiedlicher Formen der Gruppenarbeit, in: Antoni, 1996, S. 19-48.

## **ДОДАТКИ**

Додаток А

Ринково-зорієнтоване підприємництво за концепцією тріади маркетингу



1. Маркетингова філософія на найвищому управлінському рівні
2. Всесторонній маркетинговий сервіс
3. Маркетинг і збут як рівнозначні функції підприємництва

Додаток Б

Типові збутові канали продажу товарів

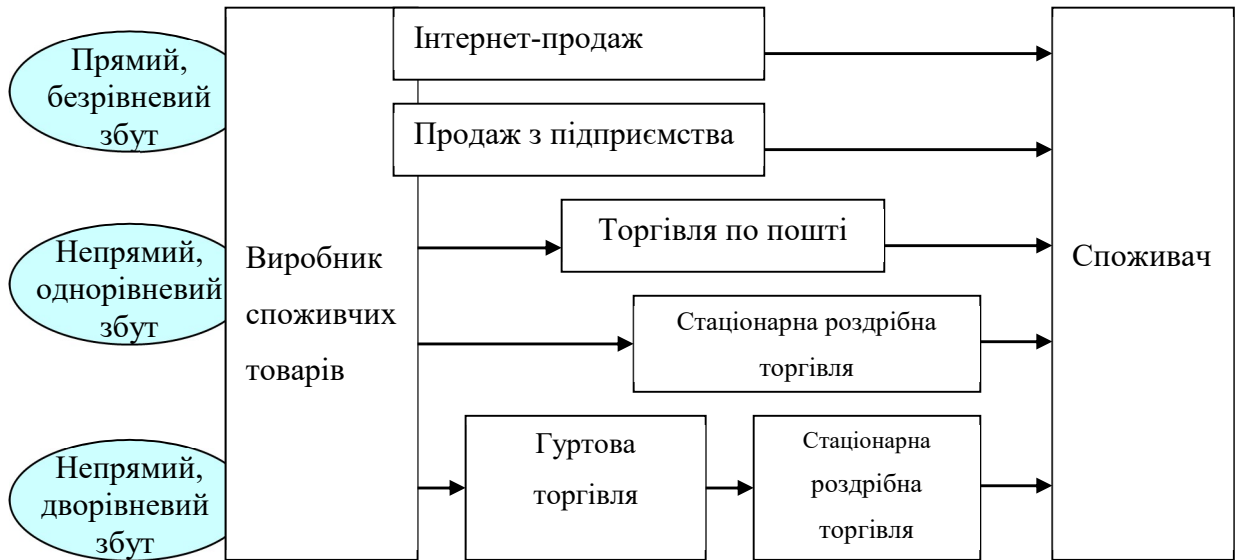


Рис. Б.1. Типові збутові канали споживчих товарів



Рис. Б.2. Типові збутові канали товарів виробничого призначення