

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА І ПРАВА**

Освітньо-професійна програма Підприємництво
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри

Ханлар МАХМУДОВ
13 грудня 2021 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства» (на матеріалах ТОВ «Бітіл» м. Суми)

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Горобець Володимир Олексійович

Керівник кваліфікаційної роботи,
к. е. н., доцент

Олена МИХАЙЛОВА

Полтава – 2021 року

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА І ПРАВА**

Освітньо-професійна програма Підприємництво
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ханлар МАХМУДОВ

13 вересня 2020 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА
ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Горобця Володимира Олексійовича

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства» (на матеріалах ТОВ «БІТІЛ» м. Суми), керівник роботи к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва і права Михайлова Олена Сергіївна затверджені наказом ПДАУ від 12 жовтня 2021 р. № 1000-ст.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 13 грудня 2021 року.

3. Вихідні дані до роботи:

статистичні дані господарської діяльності підприємства;

інші інформаційні дані (нормативно-довідкова література, літературні джерела, Інтернет-джерела, власні спостереження автора)

4. Зміст кваліфікаційної роботи:

Розділ 1. Теоретичні основи стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства

Розділ 2. Аналіз системи стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства

Розділ 3. Напрямок удосконалення стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки за темою та об'єктом дослідження.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Застосування прикладних комп'ютерних програм	Копішинська О. П., к.ф.-м.н., доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	03.12.21	09.12.21

7. Дата видачі завдання 13 вересня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	14.09.20 – 27.09.20	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	30.09.20 – 26.10.20	
3	Опрацювання літературних джерел	27.10.20 – 23.12.20	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	24.12.20 – 24.02.21	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	25.02.21 – 18.05.21	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	19.05.21 – 02.09.21	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	03.09.21 – 02.12.21	
8	Застосування прикладних комп'ютерних програм	03.12.21 – 09.12.21	
9	Оформлення тексту роботи	13.12.21 – 09.12.21	
10	Нормо-контроль	10.12.21	
11	Попередній захист роботи на кафедрі	13.12.21	
12	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	13.12.21	
13	Захист кваліфікаційної роботи	14.12.21	

Здобувач вищої освіти

Володимир ГОРОБЕЦЬ

Керівник роботи

Олена МИХАЙЛОВА

ВСТУП

Актуальність теми. Суть стратегічного управління збутової діяльності підприємства полягає в тому, що на фірмах, з одного боку, існує чітке, так називане «формальне», стратегічне планування, з іншого боку, – структура управління підприємством, системи і механізми взаємодії її окремих ланок побудовані так, щоб забезпечити вироблення довгострокової стратегії для перемоги в конкуренції і створення управлінського інструментарію для перетворення цих стратегій у поточні виробничо-господарські плани, що підлягають реалізації на практиці. Розробка і застосування методології і конкретних форм стратегічного менеджменту не є результат лише еволюції теорії і методів управління. Їхнє виникнення викликане глибокими об'єктивними причинами, що впливають зі зміни характеру зовнішнього і внутрішнього середовищ діяльності підприємства.

Стратегічний менеджмент є надзвичайно важливим для підприємств, що стикаються з труднощами в здійсненні принципово нових стратегій свого розвитку. В умовах твердої конкурентної боротьби і швидко мінливої ситуації підприємства повинні не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ, але і виробляти довгострокову стратегію поведінки, що дозволяла б устигати за змінами, що відбуваються в їхньому оточенні. Теоретичні та практичні аспекти обліку і аудиту збуту продукції (товарів, робіт, послуг) та витрат, пов'язаних із ним на різних підприємствах, висвітлені в працях вітчизняних і зарубіжних учених-економістів: Р. Алборова, М. Білик, М. Білухи, О.Бородкіна, П. Борщевського, Ф.Бутинця, Н. Гавришко, А. Глена, З. Гуцайлюка, В. Дерія, Дж. Еванса, Н.Дорош, В. Євдошак, З. Задорожного, Г. Кірейцева, М. Кулинич, В. Линника, В. Палія, М. Пушкаря, В. Рудницького, П. Саблука, Г. Савицької, В. Савчука, В. Соколова, В. Сопка, Л. Сук, П. Сук, Л. Триньки, Б. Усача, Ч. Хорнгрена, М.

Чумаченка, В. Шевчука, І. Яремчука та інших науковців. Прискорення змін у навколишній середовищі, поява нових запитів і зміни позицій споживачів, зростання конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація бізнесу, поява нових несподіваних можливостей для бізнесу, що відкриваються досягненнями науки і техніки, розвиток інформаційних мереж, що роблять можливим швидке поширення й одержання інформації, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, а також ряд інших причин привели до різкого зростання значення стратегічного менеджменту.

Стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якого на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитку маркетингу, удосконалюванням структури керування підприємством, своєчасною і якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів.

Зв'язок роботи з науковими темами. Аналіз та дослідження кваліфікаційної роботи виконані згідно з планом науково-дослідних робіт кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є висвітлення актуальних теоретичних і практичних питань результативності реалізації стратегічних управлінських рішень в системі управління збутової діяльності, оцінка виробничо-господарської діяльності ТОВ «Бітіл» та аналіз ефективності методів стратегічного управління підприємством, обґрунтування основних шляхів підвищення ефективності стратегічного управління збуту ТОВ «Бітіл».

Відповідно до поставленої мети в кваліфікаційній роботі передбачається вирішити такі завдання:

- розглянути особливості формування системи стратегічного

управління збутовою діяльністю в сучасних умовах;

- стратегічний аналіз ТОВ «Бітіл»;
- система результативності стратегічного управління збутом досліджуваного підприємства;
- формування стратегії управління збутовою діяльністю підприємства з метою ефективного її функціонування.

Об'єктом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів удосконалення ефективності використання та формування результативності стратегії управління збутовою діяльністю, що є процесом формування і реалізації стратегічного управління.

Предмет дослідження. Предметом дипломного дослідження є процес стратегічного управління збутовою діяльністю підприємством та аналіз його результативності.

Методи дослідження. Методологічною і теоретичною основою дипломного дослідження є діалектичний метод пізнання і комплексний системний аналіз до вивчення суті економічних явищ і процесів, які стосуються діяльності сільськогосподарських формувань, фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем стратегічного управління результативністю виробництва продукції.

Методичне забезпечення дослідження ґрунтується на поєднанні таких методів, як діалектичний і абстрактно-логічний, статистико-економічний, соціологічний, монографічний, системний аналіз та економіко-математичний.

Інформаційна база. Базою дослідження було обрано ТОВ «Бітіл». Інформаційною базою послужили фінансові звіти ТОВ «Бітіл», навчально-методична література, нормативно-правові акти, підручники, публікації, наукові статті по темі дослідження, особисті спостереження автора.

Практичне значення одержаних результатів. Опрацьовані в кваліфікаційній роботі теоретичні положення, висновки щодо результативності стратегічного управління збутовою діяльністю внаслідок чого, створюють основу для виявлення й розв’язання сучасних проблем управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Бітіл».

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені на студентській конференції у 2021 році у ПДАУ у формі доповіді.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано статтю «Інструменти активізації збутової діяльності підприємства» та «Особливості формування стратегії збуту», яка включена до збірника науково-практичної конференції.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 73 сторінках друкованого тексту, робота містить 19 таблиць та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Для забезпечення ефективної реалізації вироблених товарів підприємства здійснюють комплекс заходів, який забезпечує фізичне переміщення та розподіл товарної маси у ринковому просторі, доведення товарів до споживачів і організацію їх ефективного споживання або використання. Все це присутнє у розробці маркетингової збутової стратегії.

Слід враховувати, що збут - це один з головних елементів маркетингу, який стоїть позаду таких елементів, як виявлення споживчих потреб, розробка товарів і встановлення на них відповідної ціни, налагодження системи їх ефективного стимулювання [18, с. 16].

Роль збуту у маркетинговій діяльності обумовлена наступними обставинами:

- 1) у сфері збуту визначається результат комерційного виробництва;
- 2) пристосування збутової мережі до запитів споживачів впливає на перемогу у конкурентній боротьбі;
- 3) збутова мережа продовжує процес виробництва, беручи на себе функцію доробки товарів, сортування, розфасовку і упакування;
- 4) на стадії збуту чітко вимальовуються смаки, запити і переваги споживачів. Дослідження основних форм і методів збуту спрямоване на пошук перспективних засобів просування товарів від виробника до кінцевого споживача і організацію роздрібної торгівлі на основі все стороннього аналізу і оцінки ефективності використовуваних каналів і способів розподілу і збуту [32].

Нами проведено аналіз поняття “збут” на основі вивчення праць вчених-економістів різних історичних періодів. Отримані результати подані

у таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Поняття «збут» у працях вчених-економістів різних історичних періодів

№з/п	Ініціали та прізвищавчених - економістів	Дефініція визначення поняття «збут»
1.	Ф. Кене	«Збут - це стосунки обміну і пов'язані з ними ринкові відносини які виникли за наявності різних товарів та різних власників цих товарів через розподіл праці»[21, с.58]
2.	А.Сміт	«Збут - процес коли особа володіє товаром і має на меті не використовувати його або особисто спожити, а обміняти на інші предмети, рівна кількості праці, яку він може купити на нього або отримати в своє розпорядження» [24, с. 103]
3.	А.Р.Ж. Тюрго	«Збутовий процес - загальна свобода продажу яка є єдиним засобом забезпечити, з одного боку,продавцеві - ціну, здатну заохочувати виробництво, з іншої - покупцеві - якнайкращий товар за якнайкращою ціною» [25, с. 79]
4.	Жан СейБатіст	«Збут – процес за якого виробник однаково прагне позбутися як виготовленого продукту, так і грошей, виручених від його продажу. Обидва ці акти обміну неминуче мають бути реалізовані. Чим більше в кожній державі виробників та чим численніше виробництво, тим легший, різноманітніший й обширніший збут продуктів» [23, с. 381]
5.	К. Маркс	«Збут – це зміна форм: Товар - Гроші - Товар, що ідентифікує нескінченність послідовностей товарного обміну, які формують безперервний процес звернення в системі виробництво-споживання» [22, с. 520]
6.	Дж. Р Еванс та Б.Берман	«Збут – це система заходів відповідного виробника продукції із забезпечення її реалізації на ринках» [62, с.158].

Отже, як свідчать дані таблиці 1.1, вчені-економісти доволі різноманітно трактують поняття збут. Ф.Кене розглядає збут, як стосунки обміну, в той час як А.Сміт бачить збут процесом.

А.Р.Ж. Тюрго визначає збут, як загальну свободу продажу. На думку Жана Сея Батіста, збут також виступає процесом.

К. Маркс характеризує збут у вигляді зміни форм: Товар - Гроші - Товар, в той час як Дж. Р Еванс та Б.Берман дотримуються більш класичного визначення збуту і зводять його до свого роду системи заходів для реалізації продукції.

В таблиці 1.2 зроблена спроба порівняння думок сучасних вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів щодо понять «збут» та «витрати на збут».

Таблиця 1.2

**Визначення сучасними вченими – економістами понять
«збут» та «витрати на збут»**

№ з/п	Прізвища та ініціали вчених - економістів	Визначення понять «збут» та «витрати на збут»
1	2	3
1.	Бутинець Ф.Ф.	Збут, це процес передачі виготовленого товару покупцеві на підставі авансових звітів, накладних та інших фінансових документів [22, с. 266]
2.	Власов В.М.	Розглядає збут як комплекс заходів, що здійснюються після виходу продукції із підприємства. Збут вважається цілісною системою процесів, тоді як продаж - завершальний процес збуту товару [30, с. 85]
3.	Гудзенко Н.М.	Збут – це завершальна стадія кругообороту капіталу; підсистема господарської діяльності, що включає процес переміщення продукції від виробника до споживача, спрямований на задоволення потреб останнього; управління рухом товарів з визначенням фінансового результату, який формується при створенні нової вартості в процесі виробництва [47, с.8]
4.	Даньків Й.А. та Остап'юк М.Я.	Розглядають збут як завершальну стадію кругообігу засобів суб'єкта господарювання, на якій здійснюються товарно-грошові відносини між виробником продукції та покупцем [51, с. 278]
5.	Зав'ялов П.С. та Демідов В.Е.	Збут дані автори сприймають як фінальну стадію – прямий контакт продавця й споживача [69, с. 120]
6.	Неруш Ю.М.	Збут – вид діяльності і структурні формування, які займаються рекламою, реалізацією, транспортуванням продукції і наданням послуг покупцям [35, с. 213]
7.	Осипов Ю. М.	Ототожнює поняття «збут» із реалізацією продукції, вважаючи це «доведення продукції до кінцевого споживача [43, с. 120]

8.	Панкрухін А.П.	Збут - дія, яка настає з того моменту, як виріб залишив виробниче приміщення, і завершується передаванням продукції покупцеві [52, с. 92]
----	----------------	---

Продовж. табл 1.2.

1	2	3
9.	Пушкар М.С.	Збут – це процес, який визначається принципом виробляти лише те, що знаходить попит у споживача, а не нав'язувати йому вироблену продукцію [178, с. 380]. Витрати на збут – це витрати пов'язані з доведенням існуючої продукції до споживача та маркетингові витрати, пов'язані з вивченням та стимулюванням попиту і розширення частки ринку виробника [17, с. 362]
10.	Скирпан О.П. та Палюх М.С.	Витрати на збут це витрати, пов'язані з реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг) [19, с. 297]
11.	Ткаченко Н.М.	Суміщає зміст понять «реалізація» і «збут» товарів, вважаючи дану проблему визначальною для всієї економіки, адже вона виступає найпершою передумовою усього товаропровідного середовища від виробника до споживача водночас із посередником, фінансовими, страховими й іншими елементами ринкової інфраструктури [20, с. 340]
12.	Сопко В.В.	Витрати на збут – це процес, при якому на першому етапі формуються елементи затрат, на другому проводиться їх списування на фінансові результати у внутрішньогосподарському обліку – визначається їх можливість прямого або непрямого віднесення на вид продукту [19, с. 338]

Як свідчать дані таблиці 1.2, Ф.Ф. Бутинець оцінює збут як процес передачі виготовленого товару, а М.С. Пушкар як процес, який визначається принципом виробляти лише те, що знаходить попит у споживача.

Власов В.М. бачить збут як систему комплексу заходів, що здійснюються після виходу продукції з підприємства [30, с. 85]. Й.Я. Даньків та М.Я. Остап'юк вважають, що збут є завершальною стадією

кругообігу засобів [51, с. 278], а на думку П.С. Зав'ялова і В.Е. Демідова, збут – фінальна стадія – прямий контакт продавця і споживача [69, с. 120].

Ткаченко Н.М. сприймає зміст понять «реалізація» і «збут» товарів, як аналогічні. Практично такої ж думки про збут дотримується Ю.М. Осипов, який ототожнює поняття «реалізація» і «збут» [20, с. 120].

Неруш Ю.М. бачить у збуті вид діяльності і структурні формування, змішуючи абсолютно різні категорії в єдину, що неприпустимо [35].

Панкрухін А.П. переконаний, що збут – це дія початок, якої з'являється в момент залишення виробом виробничого приміщення, а закінчення настає під час передавання цього виробу покупцеві [52, с. 92].

Терміни початку і завершення збуту доречно розширити від моменту складання договору на збут і до моменту проведення усіх розрахунків, з ним пов'язаних. Вважаємо, що варто виділити такі стадії збуту: підготовча – підготовка договору на збут та інші підготовчі процедури; основна – власне сам збут; завершальна – проведення усіх розрахункових операцій, пов'язаних зі збутом .

Основними критеріями відбору каналів збуту є:

- швидкість товаропросування;
- рівень витрат обігу;
- обсяги реалізації товарів.

Ефективною вважається така система підібраних каналів збуту і методів, яка доводить товар до місця реалізації за дуже короткий термін, затрати на організацію мінімальні, обсяги продажу та прибутки максимально високі. Головною метою відбору методів і каналів збуту є скорочення сумарної величини збутових витрат, яке залежить від рівня комерційної роботи і служби збуту.

У процесі формування стратегії збуту фірма змушена враховувати наступні чинники:

1) наявність повної інформації про кількість та концентрацію покупців, величину разової закупівлі, рівень доходів, закономірності поведінки у момент купівлі, традиції та смаки;

2) фінансові можливості своєї фірми, конкурентоспроможність, основні напрямки ринкової стратегії, масштаби виробництва та наявність потужностей;

3) повна характеристика товарів - вид, середня ціна, сезонність виробництва та попиту, вимоги до технічного обслуговування, строки використання та зберігання;

4) ступінь конкуренції і збутова політика конкурентів, їх чисельність, збутова стратегія і тактика;

5) особливості ринку, його фактична місткість, торгова марка, торговельний досвід;

6) порівняльна вартість різноманітних збутових систем.

Розробка і реалізація збутової стратегії передбачає вирішення наступних питань: 1) вибір каналу збуту; 2) обґрунтування оптимального методу збуту і відбір посередників; 3) організація сервісного обслуговування.

Маркетингова політика розподілу - це діяльність фірми щодо планування, реалізації та контролю за переміщенням товарів, сировини і матеріалів через широку мережу посередницької: пунктів до споживача [22].

Корисність маркетингової політики розподілу та збуту полягає в забезпеченні своєчасного пропонування товару (корисність часу), доставки товарів до місць попиту (корисність місць), зміна форми і вигляду товарів для досягнення більшої привабливості для споживачів (корисність форми), можливості придбання товарів (корисність власності).

У практичній діяльності спеціалісти-маркетологи здійснюють прогнозування збуту за такими показниками: загальний обсяг, насичення

ринку (верхня межа), ціни, збут кожного виду продукції, збут за географічним принципом, ціни конкурентів, рівень запасів.

Прогнозування здійснюють за наступними методами: аналіз тренду, аналіз частки ринку, опитування продавців, опитування споживачів, метод послідовних співвідношень, метод нарощування ринку, метод статистичного аналізу.

Збутова функція маркетингу проходить через ряд опосередкованих елементів, каналів розподілу, які входять у систему товаропросування.

Важливим елементом у збутовій стратегії підприємства є сервіс. Під впливом науково-технічного прогресу ринок насичується різноманітними технічними засобами, оснащений електронікою, автоматизованими системами управління, навісними та причіпними пристроями та обладнанням. Із зростанням наукової місткості у технічних засобах відбуваються технічні зупинки та помилки в експлуатації, у зв'язку з чим зросли вимоги до якості і оперативності технічного обслуговування. На сучасному етапі розвитку науково-технічного прогресу саме технічне обслуговування у виробничо-технічному комплексі є важливою складовою частиною маркетингової діяльності [10].

Технічне обслуговування (сервіс) - це комплекс послуг, пов'язаний зі збутом і використанням машин та обладнання, за допомогою яких продуктивність технічних засобів повертається до нормативних параметрів.

Слід зауважити, що високоякісний сервіс високоякісного товару допомагає розширити попит на машини та обладнання, сприяє комерційному успіху підприємства, підвищує імідж та престиж.

Сучасний покупець вимагає від виробника (продавця), щоб сервіс забезпечив дієздатність товару протягом строку служби. Саме з цієї вимоги випливають стратегічні цілі сервісної організації щодо організації сильної сервісної служби та її ефективного функціонування. Так, фірма "IBM"

продає, монтує, навчає, ремонтує комп'ютери, щоб забезпечити постійні зв'язки із стабільним ринком збуту [55].

Технічне обслуговування або сервіс здійснюють на всіх етапах життєвого циклу товарів. На етапі проектування та впровадження здійснюється розробка та випробування способів технічного обслуговування. На етапі росту та насичення враховуються і розробляються технології з сервісу конструкцій, проектів. На після виробничому етапі проводиться передпродажний та після продажний сервіс.

Передпродажний сервіс передбачає необхідність виключити випадкову несправність чи відхилення у роботі виробу і його складових агрегатних елементів перед продажем товарів. Крім необхідних операцій з підготовки до продажу, його монтування, демонстрації у роботі, встановлення додаткових вузлів, обладнання та механізмів, здійснюють операції із зовнішнього товарного вигляду, дизайну, обстановки. Крім перелічених, до передпродажних заходів входить облік та врахування побажань покупців відносно модифікації виробів, доукомплектування їх вузлами та агрегатами відповідно до кліматичних умов, вимог стандартів, законодавства та навколишнього середовища [22].

Після продажний сервіс поділяється на гарантійний та пост гарантійний за грошовою ознакою: безоплатно чи за відповідну платню. Це є формальною особливістю, тому що вартість ремонту, запасних частин під час гарантійного строку, як правило, входить у ціну продажу товару.

Строки гарантії на товари, поряд із іншими пільговими умовами, є важливим чинником у конкурентній боротьбі підприємств-виробників за розширення збуту своєї продукції.

Метою технічного обслуговування у після продажний термін є підтримання реалізованих товарів у технічно справному стані протягом амортизаційного терміну експлуатації [45].

Технічне обслуговування передбачає: поточний технічний нагляд за роботою машин і обладнання згідно з інструкціями, здійснення дрібного і середнього ремонту. Широкого розповсюдження набула заміна непрацюючого вузла або агрегату. Ця система сервісу є взаємовигідною для багатьох сторін. Для покупця чи користувача вигода у терміновості сервісу, для виробника - у продажі цілого вузла, а не окремої деталі, для сервісної фірми - у зайнятості працівників і виторгу від обслуговування.

Технічний сервіс за післяпродажний та післягарантійний ремонт чи обслуговування здійснюється за додаткову платню, розмір якої залежить від виду товарів, обсягів постачання, географічної величини ринку і його специфіки, гостроти конкуренції та інших чинників [18].

Залежно від характеристики товару, ринкової ситуації сервісне обслуговування здійснюється за наступними варіантами:

1) сервіс виконується виключно персоналом заводу-виробника у ситуації, якщо покупців мало, товари наукомісткі, обсяги сервісу значні з вимогами високої кваліфікації спеціалістів;

2) сервіс виконується персоналом філіалів заводів-виробників. Крім переваг першого варіанта, він максимально наближає сервісні пункти до місць використання та експлуатації товарів, тобто до споживачів;

3) сервіс виконується незалежною спеціалізованою фірмою для обслуговування товарів широкого вжитку (електротовари);

4) сервіс виконується посередницькою фірмою (сервісні агенти, дилери, дистриб'ютори), які несуть повну відповідальність за якість та задоволення вимог та претензій щодо сервісу. Такий варіант широко використовується при сервісі автомобілів, сільськогосподарських і шляхово-транспортних технічних засобів;

5) сервісні роботи, які виконуються персоналом фірми покупця. Його застосовують підприємства, які є його виробниками, дуже складне у

технічно-конструкторському розумінні і виконується за допомогою висококваліфікованих спеціалістів [19, с. 10].

Існує два основних способу доведення товару або послуги до споживача: можна продавати його безпосередньо споживачу або реалізувати його через посередників. Сьогодні практично жоден виробник не обходиться без допомоги останніх.

Реалізація через посередника звільняє виробника від необхідності йому самому знаходити покупців і здійснювати продаж.

Торговельне посередництво - обов'язковий елемент ринку. Фірми використовують посередників для найбільш кваліфікованого забезпечення зручності придбання продукції за факторами часу, місця, форми і власності; зниження витрат на реалізацію продукції або здійснення операцій з матеріально-технічного забезпечення виробництва; зниження рівня запасів готової продукції або необхідних матеріально-технічних ресурсів; зменшення кількості постачально-збутових операцій; кращого контактування зі споживачами або постачальниками - банками, транспортними, складськими, експедиторськими, страховими фірмами, іншими суб'єктами сфери товарного обігу; досягнення високої оперативності реакції на зміни ринкової кон'юнктури; підвищення ступеня конкурентоспроможності товарів; забезпечення доступу до первинної ринкової інформації.

Висновки до розділу 1

Стратегічне управління збутовою діяльністю в управлінні підприємством розуміється як довгостроковий якісно визначений напрям розвитку збуту, що стосується таких аспектів його діяльності, як сфера, засоби та форма.

Вибір стратегії залежить від ситуації, в якій знаходиться організація. Однак існують певні підходи до вибору стратегії та певні рамки, в які стратегії вписуються.

Існує кілька груп еталонних стратегій розвитку бізнесу. До першої групи входять стратегії концентрованого зростання, до другої - інтегровані стратегії зростання, до третьої - диверсифіковані стратегії зростання, до четвертої - стратегії скорочення.

Розробка стратегії передбачає уточнення поточної стратегії та аналіз продуктового портфеля. Вибір стратегії пов'язаний зі станом ключових факторів, до яких належать сильні сторони галузі та підприємства, цілі підприємства, інтереси вищого керівництва, фінансові ресурси підприємства, навички співробітників, зобов'язання, ступінь залежності від навколишнього середовища, фактор часу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження

Товариство з обмеженою відповідальністю «Бітіл», було створено в 2017 році. Юридична адреса підприємства м.Суми, вул. Білопільський Шлях, 30/3, beetyl.info@gmail.com. Основним видом діяльності є:

- ✓ 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами
- ✓ 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням та кормами для тварин
- ✓ 21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів
- ✓ 20.20 Виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції
- ✓ 10.92 Виробництво готових кормів для домашніх тварин

- ✓ 10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах
- ✓ 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- ✓ 17.22 Виробництво паперових виробів господарсько-побутового та санітарно-гігієнічного призначення
- ✓ 20.59 Виробництво інших хімічних продуктів, не включених до інших категорій
- ✓ 46.75 Оптова торгівля хімічною продукцією
- ✓ 13.95 Виробництво нетканих виробів, крім одягу
- ✓ 01.62 Допоміжні види діяльності щодо розведення тварин

Компанія ТОВ «Бітіл» є офіційним дистриб'ютором продукції компанії Jefe (Канада) одним із напрямків діяльності якої є виробництво і реалізація захищених вітамінів для галузі тваринництва.

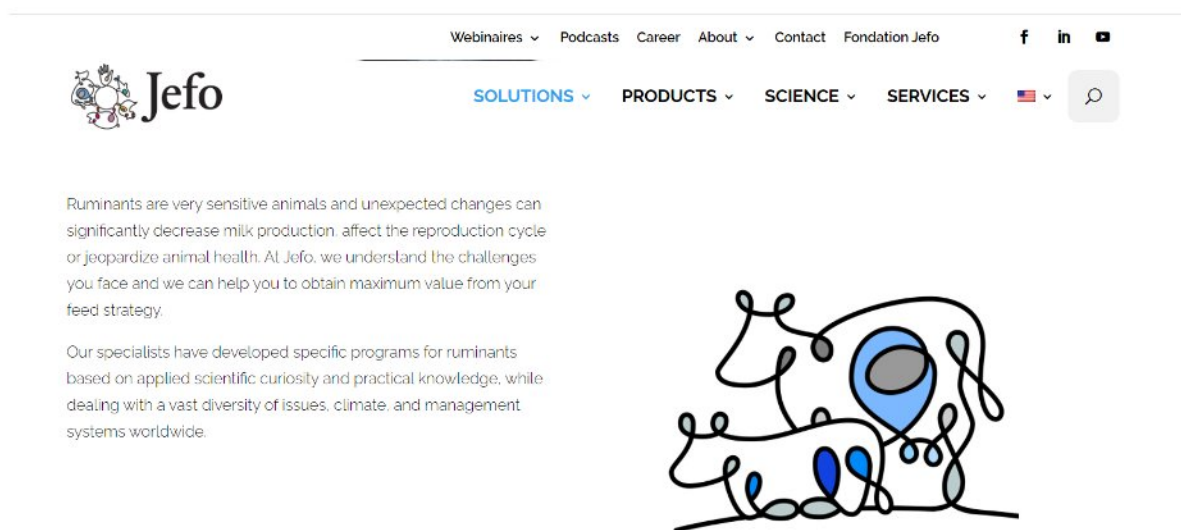


Рис. 2.1 Скрін-шот офіційної сторінки компанії Jefe

Заснована в 1982 році в Сент-Гіацинті, Jefe народилася завдяки натхненню пристрасної людини, яка побачила можливість запропонувати кращі рішення місцевим виробникам. Почавши як дистриб'ютор, сімейна

компанія розросла і незабаром запропонувала власну лінійку продуктів, ставши одним з головних гравців у індустрії високоефективних немедикаментозних добавок для годування тварин.

За останні роки Jefo пережила надзвичайну експансію: зараз у ній працюють понад 2500 професіоналів по всьому світу, має офіси на чотирьох континентах і комерціалізує свою продукцію в 60 країнах. Щороку компанія відвідує близько 250 заходів по всьому світу, підтримує багато наукових досліджень, встановлює партнерські відносини з університетами та іншими важливими гравцями на ринку, а також надає стипендії, пов'язані з вивченням сільського господарства.

Після впровадження своєї нової філософії *Life, made easy*, (Зробити життя легшим) Jefo продовжує свої масові інвестиції в дослідження та інновації, щоб зміцнити свої позиції як постачальника переваг фермерам, які бажають збільшити виробництво без антибіотиків. Відома як компанія, з якою «просто працювати», Jefo пишається тим, що підтримує галузь у цьому важливому русі до здоровішої та більш стійкої планети. Компанія підтримує ряд цінностей і місій, які є також цінностями компанії ТОВ «Бітіл».

Таблиця 2.1

Цінності компанії ТОВ «Бітіл»

	СПРИТНІСТЬ Незалежно від того, як швидко все рухається, ми адаптуємось, керуємо та беремо на себе відповідальність.
	ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ Ми з ентузіазмом несемо особисту відповідальність за все, що робимо.

	ВИНАХІДЛИВІСТЬ Ми розумні, ми знаємо реалії та знаходимо розумні рішення
	СПІВПРАЦЯ Командна робота лежить в основі всього, що ми відстоюємо і віримо.
	ДОБРОЗИЧЛИВІСТЬ Доброзичливість закладена в нашій ДНК, тому з нами легко працювати

Організаційна структура підприємства лінійна, на сьогоднішній день штатних співробітників 20 осіб. Так як основним видом діяльності є торвельна діяльність, то з 20 співробітників 15 є менеджерами по збуту продукції і технологами-консультантами.

Одним із найважливіших ресурсів підприємства є його фінанси. Результати в будь-якій сфері бізнесу залежать від наявності та ефективності використання фінансових ресурсів, які прирівнюються до «кровоносній системі», яка забезпечує життєдіяльність підприємства.

Оскільки управління діяльністю впливає на фінансовий стан підприємства, доцільно буде проаналізувати його (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка фінансового стану підприємства за 2017-2021(10 місяців) рік

Показники	Роки										Відхилення 2021 року від 2017 року, %
	2017		2018		2019		2020		2021		
	сума, тис.грн	питома вага, %	сума, тис.грн	питома вага, %	сума, тис.грн	питома вага, %	сума, тис.грн	питома вага, %	сума, тис.грн	питома вага, %	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	12260	х	9666	х	5409	х	31901	Х	29132	Х	72,4
Операційні витрати	132158	100,0	14274	100,0	16040	100,0	23586	100,0	23586	100,0	49,2
у т.ч. а) собівартість реалізованої продукції	5344	63,5	6091	76,8	2762	54,5	11962	84,1	7893	67,9	47,7
б) адміністративні витрати	1068	13,7	1261	15,9	1561	30,8	492	3,5	1541	13,3	44,2
в) інші операційні витрати	1366	17,5	582	4,9	743	14,6	1774	12,5	2174	18,7	59,1
Валовий прибуток (збиток)	6916	х	3575	х	2647	х	19939	Х	13239	Х	91,4
У % до чистого доходу від реалізації продукції	х	56,4	х	36,9	Х	48,9	х	62,5	Х	62,6	Х
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	6697	х	1779	х	358	х	22818	Х	9902	Х	47,8
Фінансові та інвестиційні доходи	-	х	-	х	538	х	735	Х	2757	Х	100
Чистий прибуток	6697	х	358	х	356	х	23356	Х	12659	Х	89,0

До аналізу було взято показники діяльності підприємства з моменту його заснування і до сьогоднішнього час 10 місяців 2021 року.

Аналізуючи показники фінансових результатів діяльності (табл. 2.2)

можна відзначити, що чистий дохід від реалізації продукції за досліджуваний період зріс на 72,4 % в порівнянні з 2017 р. та становить 29132 тис. грн у 2021 р. Операційні витрати також зросли на 49,2 % в порівнянні з базовим роком та становлять 11608 тис. грн, при цьому найбільшу питому вагу у них займає собівартість реалізованої продукції. У зв'язку з відсутністю надзвичайних доходів та витрат чистий прибуток співпадає з прибутком від звичайної діяльності. У цілому чистий прибуток за період 2017-2021 рр. зріс на 89,0 % та становить 12659 тис. грн.

Рациональне використання всіх видів ресурсів є найважливішим фактором забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції підприємства, зниження витрат на її реалізацію, підвищення ефективності виробництва. Важливою ознакою ТОВ «Бітіл» є наявність у нього відокремленого майна, яке забезпечує матеріально-технічну можливість його діяльності, економічну самостійність, платоспроможність. Наявність та показники використання основних та оборотних засобів наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Склад основних та оборотних засобів ТОВ «Бітіл» та ефективність їх використання, 2017-2021 рр., тис. грн

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
1	2	3	4	5	6	7
Усього активів	16000	16002	20566	29897	38236	в 2,4 р. б.
Довгострокові (необоротні) активи	2865	2867	3689	3694	4171	145,6
з них основні засоби	1805	1807	2620	2634	3111	172,4
Основні засоби за первісною вартістю на кінець року	3243	3245	4815	5825	7277	в 2,3 р. б.

Продовж табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7
Інші фінансові інвестиції	1059	1059	1060	1060	1060	100,1
Знос основних засобів	1435	1438	2195	3191	4166	в 2,9 р. б.
Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0,442	0,443	0,456	0,548	0,572	х
Оборотні активи на кінець року	13133	13135	16877	26203	34065	в 2,6 р. б.
Власний капітал	15499	15500	20114	29214	37551	в 2,4 р. б.
Коефіцієнт покриття	1,09	1,18	1,11	1,11	0,02	х
Фондозабезпеченість, тис. грн	102,3	150,2	162,0	201,5	275,7	в 2,7 р. б.
Фондоозброєність, тис. грн	30,2	31,8	38,1	47,4	68,5	в 2,3 р. б.
Забезпеченість основних засобів оборотними, грн	0,25	0,25	0,29	0,22	0,21	86,5

Дані табл. 2.3 свідчать, що протягом 2017-2021 рр. величина активів збільшилась на 22236 тис. грн або в 2,4 рази більше. Приріст активів є свідченням зміцнення економічного потенціалу підприємства, його ваги на ринку. Приріст активів забезпечується збільшенням обсягу необоротних активів (на 1306 тис. грн або на 45,6 %), основні засоби у 2021 р., порівняно з 2017 р., збільшились на 4034 тис. грн або в 2,3 рази більше. Позитивним є збільшення вартості оборотних активів у 2021 р. порівняно з 2017 р. на 20932 тис. грн або в 2,6 рази більше, що зменшує ризик компенсації авансованого капіталу.

Коефіцієнт зносу показує, що 57,2 % вартості основних засобів була списана на витрати виробництва у попередніх періодах. Високий коефіцієнт зносу основних засобів свідчить про зношеність виробничих засобів. У підприємстві коефіцієнт зносу має тенденцію до підвищення (на 1,07 у 2021 р. порівняно з 2017 р.), що можна вважати негативним для діяльності

підприємства. Коефіцієнт покриття становить 0,02 в. п. і є важливим показником платоспроможності підприємства. Він визначається співвідношенням усіх поточних активів (за вирахуванням витрат майбутніх періодів) до короткострокових зобов'язань і характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом року. У 2021 р. він збільшився на 1,07 в. п., що демонструє достатність оборотних коштів. Фондозабезпеченість зросла до 275,7 тис. грн, що на 173,4 тис. грн, або в 2,7 рази більше, ніж у 2017 р. Фондоозброєність підприємства зросла до 68,5 тис. грн, що на 38,3 тис. грн більше, ніж у 2017 р. Забезпеченість основних засобів оборотними знизилась до 0,21 грн у 2021 р.

Оскільки основною складовою витрат підприємства є операційні витрати, важливо знати їх структуру. Проаналізуємо її за даними табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Елементи операційних витрат ТОВ «Бітіл», 2017-2021 рр., тис. грн

Показники	Роки					Відхилення 2021 р. від 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абсолютне (+, -)	відносне (%)
Матеріальні затрати	7142	7477	8765	13811	16736	9594	в 2,3 р. б.
Витрати на оплату праці	2561	2644	2927	3721	4298	1737	167,8
Відрахування на соціальні заходи	874	974	1071	1093	93,9	-780,1	10,7
Амортизація	562	680	767	1017	986	424	175,4
Інші операційні витрати	2076	2499	2510	3944	6374	4298	в 3,1 р. б.
Разом	13215	14274	16040	23586	29333	16118	в 2,2 р. б.

Таким чином, проаналізувавши дані табл. 2.4, можна зробити висновок про загальне збільшення операційних витрат в 2,2 рази. Так, матеріальні затрати за період з 2017 р. по 2021 р. збільшились на 9594 тис. грн, тобто в 2,3 рази більше. За іншими видами також спостерігаємо збільшення витрат.

Витрати на оплату праці збільшилися на 67,8 %, а відрахування на соціальні заходи – на 10,7 %. Збільшення витрат на оплату праці пов'язано з тим, що підприємство почало розширювати свою діяльність, також зросла чисельність працівників і відповідно з цим збільшилися і відрахування на соціальні заходи.

Амортизаційні витрати збільшилися на 75,4 %. Збільшення амортизації пов'язано з тим, що підприємство більш повно використовувало основні виробничі засоби ніж у 2017 р. Взагалі така динаміка пов'язана із поступовим розширенням діяльності, а також із дією ринкових механізмів. Можна зробити висновок, що збільшення операційних витрат у динаміці свідчить про збільшення залежності підприємства від кредиторів та потребує розробки заходів щодо підвищення економічної ефективності. Підприємство знаходиться на самофінансуванні. Надходжень з бюджетів різних рівнів не було.

Важливим показником, який впливає на діяльність підприємства є наявність основних засобів і енергоресурсів. Основні засоби займають одну з головних ролей у виробництві, тому від їх стану і наявності залежить ефективність виробництва господарства. Розглянемо у табл. 2.5. забезпеченість підприємства основними засобами.

Таблиця 2.5

**Динаміка складу і структури основних фондів
ТОВ «Бітіл», 2017-2021 рр.**

Групи основних засобів	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. у % до 2017 р.
	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	
Будинки, споруди та передавальні пристрої	633	0,98	993	1,27	11302	11,91	12562	9,83	12963	8,55	в 2 р.б
Транспортні засоби	60151	92,98	75318	96,37	81543	85,95	113137	88,51	136446	89,9	в 2,3

											р.б.
Інструмент и, прилади	3905	6,04	1847	2,36	2028	2,14	2122	1,66	2273	1,50	58,2
Всього	64689	100	78158	100	94873	100	127821	100	151682	100	в 2,3 р.б.

Як свідчать дані табл. 2.5 у 2017 р. одне з центральних місць в структурі основних фондів займали транспортні засоби до 90 %, також спостерігається зростання вартості даного показника протягом досліджуваного періоду в 2,3 рази. Другу позицію структури займають будинки, споруди та передавальні пристрої – 10 %.

З часом або в результаті зміни технології частину основних засобів списується з балансу і, навпаки, знову придбані основні засоби зараховуються на баланс підприємства.

Головним напрямком підвищення ефективності збуту в сільському господарстві є впровадження й використання ринкового механізму господарювання, який передбачає формування дієвих важелів та стимулів, що впливають на її розвиток. Як свідчить світовий досвід, ринковий механізм не можливий без розробки стратегічних напрямів господарювання, економічного і соціального розвитку, ефективного використання виробничого потенціалу підприємства.

2.2. Результативність функціонування системи управління збутовою діяльністю підприємства

Стратегічне управління збутової діяльності в управлінні підприємства розуміється як довгостроково якісно визначений напрямок розвитку збуту, що відноситься до таких сторін її діяльності, як сфера, кошти і форма.

Як зазначалось раніше вибір стратегії залежить від ситуації, у якій знаходиться організація. Однак існують визначені підходи у виборі стратегії і визначені рамки, у які вписуються стратегії.

Вироблення стратегії припускає з'ясування поточної стратегії й аналіз портфеля продукції. Вибір стратегії зв'язаний зі станом ключових факторів, до яких відносяться сильні сторони галузі і фірми, цілі фірми, інтереси вищого керівництва, фінансові ресурси фірми, кваліфікація працівників, зобов'язання фірми, ступінь залежності від зовнішнього середовища, фактор часу.

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «БІТІЛ»

	Можливості - залучення інвестора; - покращення техніки і технології; - вихід на посередників, що перепродають продукцію на зовнішній ринок; - можливості росту потужностей і прибутку; - поліпшення якості продукції; - залучення кваліфікованих працівників.	Загрози - подальший спад виробництва, пов'язаний із скороченням урожайності; - несприятливі погодні умови; - зміни в політичному управлінні; - зміна уподобань споживачів; - наявність конкурентів на зовнішньому ринку, що займають досить стійке становище.
Сильні сторони - наявність необхідних ресурсів (земля, техніка); - вигідне розташування підрозділу; - кваліфікований кадровий склад; - значна зайнятість працівників у рослинництві; - відіграє важливу роль у розвитку села.	Поле СИМ - використовувати наявні матеріальні і трудові ресурси та залучення інвестицій, збільшити обсяги виробництва, підвищити якість продукції, розширити асортимент, вийти на нові ринки.	Поле СИЗ - використавши досвід та залучивши кваліфікованих працівників, стежити за змінами на ринку, діяльністю конкурентів, за прийняттям нових законодавчих актів та своєчасного реагування на зміни
Слабкі сторони - нестабільний фінансовий стан; - моральне зношення технологічного	Поле СЛМ - використання інвестицій для оновлення обладнання; - стабілізувати фінансовий стан, знизити собівартість	Поле СЛЗ - організувати жорсткий контроль за використанням матеріальних і фінансових ресурсів, щоб зменшити

обладнання; - комунікації, устаткування і приміщення фізично зношені; - висока собівартість продукції; - слабо розвинена маркетингова діяльність; - відсутність досліджень в області передових технологій	продукції, збільшити прибуток за рахунок використання нової техніки, виходи на нові ринки; - залучити кваліфікованих працівників для створення відділу маркетингу для проведення досліджень.	небажані витрати; - своєчасно виконувати ремонт техніки, щоб не допустити порушення технологічних вимог.
--	--	--

Стратегічні зміни обов'язково зіштовхуються з організаційними змінами. Задача керівництва - постаратися провести зміни так, щоб при цьому минулому дозволені виникаючі в зв'язку з опором конфлікти. Проведення зміни повинне завершуватися встановленням нового статус-кво в організації.

Таким чином, основною метою стратегічного аналізу є виявлення «критичних точок» у функціонуванні та управлінні рослинництвом і тваринництвом, які стають основою для визначення пріоритетів у вирішенні стратегічних проблем.

Сприятливі можливості включають: доступ до посередників, що перепродають продукцію на зовнішні ринки, та зростання попиту на продукцію тваринництва.

Найбільш суттєвими загрозами є: несприятливі економічні умови, наявність конкурентів, зростання інфляції, зростання соціально-політичної нестабільності.

Управління може здійснюватися лише за наявності реальної системи, яка вирішує проблему управління. Якщо ця система є органічною частиною підприємства, її діями керує організація і вона не вирішує інших проблем, крім управління, її можна розглядати як систему управління.

Система управління є формою реальної реалізації управлінських відносин. Він виступає у вигляді реальних субстанцій, за допомогою яких

управління має специфічний зміст, специфічний прояв і функцію управлінсько-практичного здійснення.

Система управління формується і функціонує не тільки відповідно до змісту функції управління та характеру відносин, що встановлюють управлінські відносини, а й відповідно до умов, в яких формується система управління, а також принципів її формування. будівництво, експлуатація та перетворення.

Підприємство зміцнило свої позиції на розвиненому ринку, забезпечило стабільність показників ефективності. У своїй діяльності ТОВ «Бітіл» використовує стратегію гнучких цін та графіків поставки. Компанія, залежно від того, наскільки добре вона знає своїх клієнтів, скільки товарів вони купують у неї, пропонує різні ціни на свою продукцію різним категоріям споживачів, це перш за все пов'язано з умовами поставки і супроводу продукції

Аналіз проведених досліджень дозволив зробити наступні висновки: діяльність підприємства знаходиться в хорошому стані, оскільки в ньому переважають сильні сторони; вплив сильних сторін посилюється наявними можливостями; послаблення позитивних тенденцій можливе через наявні загрози.

Метод встановлення стратегічних позицій у ТОВ «Бітіл» обрано як метод SWOT – аналізу, який встановлює співвідношення між сильними та слабкими сторонами в діяльності підприємства, а також загрозами та можливостями, які супроводжують цю діяльність. SWOT-аналіз дозволяє провести комплексне дослідження зовнішнього та внутрішнього стану підприємства. Експертна оцінка сили впливу найважливіших факторів на господарську діяльність сільськогосподарського підприємства, дозволяє виділити найбільш впливові з них у формуванні стратегії регулювання збуту як передумови рентабельності підприємства, табл. 2.7.

Аналіз можливостей і загроз у виробничо-збутовій діяльності показав, що конкурентною перевагою підприємства є виробництво стратегічно важливої продукції. В умовах неплатоспроможності вітчизняних споживачів цей напрямок розвитку може бути реалізований за рахунок участі інвесторів, підвищення якості продукції, розширення асортименту продукції, а також можливість збільшення частки ринку.

Специфічними проявами цієї стратегії зростання є: стратегія зміцнення ринкових позицій на основі лідерства у зниженні витрат, тобто формування нижчої ціни порівняно з конкурентами; диференціація товару, а саме створення унікальних, з точки зору покупця, властивостей товару або поліпшення характеристик самого товару; орієнтація на певний сегмент ринку, що означає концентрацію діяльності компанії на одному із сегментів ринку (регіоні) або на особливій групі споживачів.

Таблиця 2.7

Підсумкова матриця SWOT-аналізу ТОВ «БІТІЛ»

[illegible]

		стада										
		Розвинута соціальна інфраструктура										
		Фінансова стійкість та платоспроможність										
	Слабкі сторони	Висока собівартість продукції										
		Низька якість продукції										
		Відсутність відділу маркетингу										
		Відсутність відділу логістики										

Використання стратегії зниження виробничих витрат, а також товарної і цінової стратегії, що може сприяти зменшенню впливу слабких сторін і підвищенню конкурентоспроможності продукції за рахунок сильних сторін підприємства, рис. 2.1.

Важливу роль у забезпеченні ефективної та надійної системи управління персоналом відіграє розподіл функцій управління. Розподіл повноважень, обов'язків та відповідальності між працівниками називається делегуванням повноважень. На папері делегування повноважень виглядає досить просто і зрозуміло. Однак на практиці все набагато складніше.



Рис. 2. 1. Процес формування та реалізації стратегії збуту продукції ТОВ «Бітіл»

Політика формування власних фінансових ресурсів є частиною загальної фінансової стратегії підприємства, яка полягає в забезпеченні необхідного рівня самофінансування його промислового розвитку. Основою формування власних внутрішніх ресурсів підприємства, спрямованих на розвиток виробництва, є прибуток, що характеризує один із найважливіших результатів фінансової діяльності підприємства.

Встановити шляхи покращення результатів роботи на досліджуваному підприємстві за допомогою системи економічних показників, що характеризують економічний та організаційний стан виробництва на певний момент часу. Довгострокова мета економіки – збільшення виробництва та реалізації продукції.

Можна відзначити, що недоліком існуючої системи стратегічного управління в ТОВ «Бітіл» є її неформальність; не визначено ключових проблем, які суттєво впливають на функціонування підприємства, відсутній аналіз альтернатив розвитку, а головне, на нашу думку, відсутня складність у стратегічному плануванні, не вбачається оптимальне використання стратегічних можливостей підприємства.

У процесі виробництва сільськогосподарські підприємства використовують матеріальні, грошові та трудові ресурси, виробниче споживання яких формує собівартість продукції.

Прийнято розрізняти суспільні та індивідуальні витрати виробництва. Соціальні витрати на виробництво є у вартісній формі і в реальному економічному житті виражаються в ціні реалізації, на яку можуть бути виділені матеріальні витрати, заробітна плата і прибуток. Завдяки цінам ми отримуємо інформацію не тільки про рівень суспільних витрат виробництва на різноманітні товари, а й про зміни суспільних потреб у них, їх корисність.

Підвищення якості продукції є специфічною формою прояву закону економії часу. Практика управління показує; що загальні витрати на виготовлення та використання продукції вищої якості, навіть якщо досягнення останньої пов'язане з додатковими виробничими витратами, значно зменшуються. Можна відзначити, що недоліком існуючої системи стратегічного управління в ТОВ «Бітіл» є її неформальність; не визначено ключових проблем, які суттєво впливають на функціонування підприємства, відсутній аналіз альтернатив розвитку, а головне, на нашу думку, відсутня

складність у стратегічному плануванні, не вбачається оптимальне використання стратегічних можливостей підприємства.

Висновки до розділу 2

Реальна цінність прийнятого управлінського рішення визначається тільки після його виконання, а результати реалізації кожного рішення, у свою чергу, впливають як на виконання стратегії в цілому, так і на розробку подальших дій. Реалізації прийнятих управлінських рішень на практиці також перешкоджають стереотипи методів вирішення проблем, що склалися. Тільки послідовно і в заплановані терміни реалізоване управлінське рішення дає можливість досягати поставленої мети і може вважатися ефективним. У сучасній управлінській літературі існує справедлива думка, що реалізувати рішення значно складніше, ніж його прийняти. І менш вигідне рішення, зрештою, може дати більший ефект за умов ефективної його реалізації.

Як свідчить практика управління, у задані терміни реалізується не більше 30% рішень. До того ж, за даними експертів, майже 25% реалізованих рішень не дають очікуваного результату, тобто виявляється недостатньо ефективними.

Реалізація управлінських рішень у системі стратегічного управління збутовою діяльністю – це діяльність суб'єктів управління, яку організовано відповідно до певних вимог і спрямовано на досягнення поставлених у рішенні цілей за допомогою відповідних методів та форм управління.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування стратегії управління збутом на принципах маркетингу

Визначення цілей — одне з головних завдань підприємницької діяльності. Для досягнення цілей підприємство формується, функціонує і розвивається як цілісна система. Мета — це один із елементів поведінки та свідомої діяльності людини, який характеризується передбаченням, сприйняттям наслідків діяльності, способів досягнення бажаних і необхідних результатів за допомогою певного переліку засобів.

В управлінні мета має багато визначень, найчастіше під нею розуміють ініціативну ідею, яка оцінюється як здійснення.

Практична сторона цілепокладання полягає в тому, щоб зосередитися на інтеграції зусиль і через це інтеграції різноманітних дій як особистості, так і організації в цілому в певну впорядковану систему або процес. Щоб зосередитися на постановці цілі або її реалізації, ми починаємо з визначення наступної мети.

В управлінні функцією цілепокладання є функція планування, у процесі якого визначаються цілі та шляхи їх досягнення. Постановці цілей передуює стратегічний аналіз і прогнозування тенденцій в середовищі організації. Однак мета не може бути ототожнена з планом чи прогнозом.

Основою розробленої стратегії збутової діяльності є особливості товарної номенклатури, що пропонується до реалізації.

Таблиця 3.1

**Основна товарна номенклатура компанії ТОВ «Битил» для годівлі ВРХ,
що представлена на ринку України**

Назва	Коротка характеристика препарату	Ціна за 1 кг, грн з ПДВ
КОЛЕІС 	1г кормової добавки містить: інактивовані дріжджі штаму <i>Saccharomyces cerevisiae</i> 351GSH30x10⁹. Інактивовані дріжджі виробничого штаму <i>Saccharomyces cerevisiae</i> 351GSH, що містять важливі метаболіти, вітаміни і амінокислоти в біологічно активних формах, які сприяють росту корисних молочнокислих бактерій у травному тракті, мають позитивний ефект на фізіологічні, біохімічні реакції організму після стресів, відлучення та при змінах раціону.	502,00
ТРАНЗІШН ВБ 	1 кг добавки містить: Вітамін А – не менше 100 000 МО, Вітамін D3 – не менше 30 000 МО, Вітамін Е – не менше 1 500 МО, Комплекс вітамінів В, (Фолієва кислота, Вітамін В2, Вітамін В12) – не менше 0,5%, Допоміжні речовини (гідрована рослинна олія, діоксид кремнію, кальцію стеарат)	503,00
МЕТ 55 	1 кг добавки містить : DL – Метіонін – мінімум 55%, допоміжні речовини (гідрована рослинна олія, діоксид кремнію). Метіонін є джерелом митильної групи, яка використовується в синтезі різноманітних біологічно-активних сполук. Діоксид кремнію в шлунково-кишковому тракті зв'язує та виводить з організму ендогенні та екзогенні токсичні речовини різної етіології.	329,00
Лактейшн ВБ 	1кг добавки містить: Вітамін А – не менше 2 000 000 МО, Вітамін D3 - не менше 600 000 МО, Вітамін Е – не менше 15 000 МО, Комплекс вітамінів В, (D – кальцій пантотенат, піридоксин, біотин, Вітамін В12) – 20%, допоміжні речовини (гідрована рослинна олія, діоксид кремнію, кальцію стеарат)	1500,00

Фактори, які спонукають виробників (споживачів продукції) до співпраці:

- 1) переваги участі у великомасштабних господарських операціях, створення конкуренції для комерційних посередницьких фірм та уникнення конкуренції між ними, використання професійного менеджменту;
- 2) можливість отримувати прибуток не тільки від збуту, а й від наступних етапів руху своєї продукції;
- 3) доступ до прибуткових ринків збуту, поставок і послуг;
- 4) переваги координації, розподілу ризику та ринкових переваг, тобто забезпечення контролю ринкової ситуації.

Таблиця 3.2

Основна товарна номенклатура компанії ТОВ «Бітіл» для заготівлі фуражних кормів, що представлена на ринку України

Назва	Коротка характеристика препарату	Ціна за 1 упаковку, грн з ПДВ
БІТІСІЛ – А <i>Біологічний консервант для бобового силосу (сінажу)</i> 	Біологічний консервант для бобового силосу (сінажу) Гомоферментативні бактерії: Streptococcus thermophilus, Lactobacillus rhamnosus, Lactobacillus plantarum, Lactobacillus acidophilus, Lactobacillus paracasei ssp. paracasei. Гетероферментативні бактерії: Lactobacillus brevis, Propionibacterium freudenreichii subsp. shermanii. Ферменти: Xylanase activities; Cellulase activities; Glucanase activities Каталізатор: декстроза	3800
БІТІСІЛ – R <i>Біологічний консервант для злакового силосу (сінажу)</i> 	Біологічний консервант для злакового силосу (сінажу) Гомоферментативні бактерії: Streptococcus thermophilus, Lactobacillus rhamnosus, Lactobacillus plantarum, Lactobacillus acidophilus, Lactobacillus paracasei ssp. paracasei. Гетероферментативні бактерії: Lactobacillus brevis, Propionibacterium freudenreichii subsp. shermanii, Lactobacillus Buchneri.	6000
БІТІСІЛ – М <i>Біологічний консервант для кукурудзяного силосу та жому цукрового буряку</i> 	Біологічний консервант для кукурудзяного силосу та жому цукрового буряку Бактеріальний комплекс: Lactobacillus plantarum, Streptococcus thermophilus, Lactobacillus rhamnosus, Propionibacterium freudenreichii subsp. shermanii, Lactobacillus acidophilus, Lactobacillus paracasei ssp. paracasei, Lactobacillus brevis. Ферментний комплекс: Xylanase activities; Cellulase activities; β -1,3- Glucanase activities; α -L-arabinofuranosidase, b-xylosidase, Exo-1,3(4) b-glucanases, Cellobiohydrolase, b-glucosidase, Pectinases, Polygalacturonase, Endo1,4 b-mannanase, α -Galactosidase, Xyloglucanase, Acetylsterase	2800

Прогноз, як уже зазначалося, визначає напрямки (напрямки, можливості розвитку з різними рівнями ризику) розвитку, мета – найбільш прийнятний стан системи в межах цього напрямку, а план – шлях досягнення мети», кроки» (послідовні етапи) та окремі «кроки» руху до них. Мета вимагає всебічної якісної оцінки майбутнього стану системи, для якої вона розроблена, і повинна давати повне і всебічне уявлення про майбутній стан системи. Цілі підприємства відображають концепцію його розвитку та основні напрями його ділової діяльності.

Мета є вихідним пунктом, який визначається системою взаємовідносин між суб'єктом і об'єктом управління, оскільки їх взаємозв'язок характеризується діалектикою мети, засобів і результатів.

Засоби - наявні в природі і суспільстві об'єкти, процеси або дії, які входять в систему цілеспрямованої діяльності і забезпечують досягнення певного виду результату. Встановленню типу мети та результату передуює стратегічний аналіз і прогнозування тенденцій в середовищі організації.

Мета в управлінні - це ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану об'єкта, для якого мета формулюється.

На основі проведеного дослідження сильних і слабких сторін підприємницької діяльності ми можемо видіти два головних фактори. Сильною стороною є товарна номенклатура, що реалізує підприємство (додаток А). Продукція, що реалізується є унікальною. Аналоги що представлені на ринку, є менш ефективними і тому з технологічного боку це є перевагою для збуту. Розглянемо в чому саме унікальність продукції компанії Jefe.

Вітаміни групи В є незамінними поживними речовинами для різних видів тварин, оскільки вони регулюють обмінні процеси. Кілька досліджень довели, що теоретично корова може синтезувати більшу кількість молочного білка, однак, на практиці цього не відбувається, що означає, що харчові

фактори, окрім амінокислот, можуть обмежувати його виробництво. Прийнято вважати, що мікрофлора рубця здатна синтезувати достатню кількість вітамінів групи Б для підтримки потреб жуйних тварин, однак потреби лактуючих і транзитних корів найчастіше не враховуються у повному обсязі. За останні десятиріччя виробництво молока в молочних стадах стрімко збільшувалось разом з їх потребами в поживних речовинах. Надходження вітаміну Б, синтезованого в рубці, недостатньо для задоволення постійно зростаючої метаболічної активності та для виробництва молока у високопродуктивних корів.

Таблиця 3.3

Ефективність роботи продукції з вмістом вітамінів

ВИТАМИНИ	ДЕГРАДАЦІЯ НЕ ЗАХИЩЕНИХ ВІТАМІНІВ В РУБЦІ
Фолієвая кислота (B9)	97%
Рибофлавін (B2)	99%
Пиридоксин (B6)	63%
Тіамін (B1)	68%
Нікотинова кислота (B3)	98%
Пантотенова кислота (B5)	78%
Біотін (B8)	60%
Вітамін (B12)	80%
Холін	99%

Корм забезпечує достатню кількість вітамінів групи Б, однак, дослідження довели, що фолієва кислота руйнується в рубці майже повністю, а пантотенова кислота, піридоксин та біотин більше, ніж наполовину через його активність. Все це означає, що вітаміни групи Б потрібно або вводити ін'єкційно, або захищати від руйнування в рубці. Компанія Jefo створила

унікальну технологію захисту - матрицю з тригліцеридів, яка сприяє потраплянню та вивільненню вітамінів групи Б в кишечнику, завдяки чому корова може їх краще засвоїти. Крім того, матриця захищає вітаміни від окислення мінералами та розкладання в навколишньому середовищі, є стійкою до механічного впливу та пережовування. На рисунку 3.1 схематичне зображення унікальності технології.

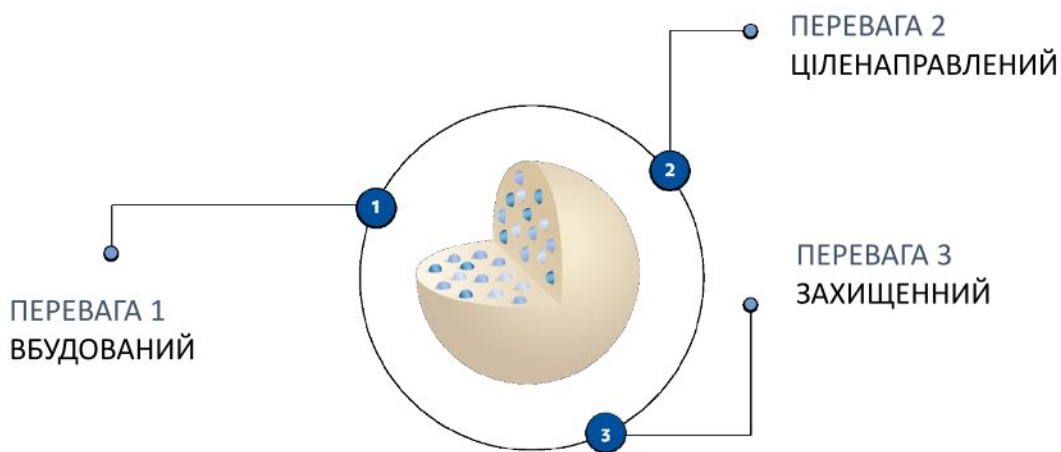


Рис. 3.1 Схематичне зображення унікальності технології захищених вітамінів

Слабкою стороною збутової діяльності є висока вартість продукції, і інноваційність продукту для ринку України, що ускладнює його просування.

Даний факт і сформував на ступні пропозиції, що до розробки і шляхів реалізації стратегії збутової діяльності ТОВ «Бітіл».

Успішна реалізація обраної стратегії економічного розвитку залежить від досягнення низки цілей. Враховуючи важливість кожної мети та чинники, що забезпечують їх реалізацію, визначаються пріоритети (табл. 3.4).

Аналіз стану підприємства дозволяє визначити напрямки удосконалення управління з точки зору менеджменту і з точки зору техніко-технологічних факторів виробництва аграрної продукції. Досягнення ефективної діяльності згідно розробленої стратегії розвитку можливе за умов

реалізації продукції високої якості, що досягається освоєнням високоякісного технологічного супроводу реалізації продукції.

Встановлення мети – це:

- початок будь-якого управлінського впливу або дії, визначення основного змісту стратегій та планів;
- основа побудови критеріїв, стандартів, нормативів, що використовуються для оцінювання діяльності організації загалом, окремих її підсистем, здійснених робіт виконавцями;

Таблиця 3.4

Оцінка пріоритетності умов виконання мети ТОВ «Бітіл» для формування стратегії управління збутом

Фактори	Умови	Черга
Організація управління	Створення нової організаційної структури	1
	Розширення штату співробітників технологів-консультантів і менеджерів зі збуту	1
	Пошук ІТ-компанії для розробки власних програмних продуктів	2
Організація виробництва	Покупка приміщень в логістично обґрунтованих місцях для складів	1
	Заключення довгострокових контрактів з комбікормовими заводами для виробництва повноцінних преміксів і комбікормів	1
	Розширення товарного асортименту для відгодівлі ВРХ	2
	Розширення товарного асортименту для галузі свинарства	3
	Розширення товарного асортименту для галузі птахівництва	3
	Розширення товарного асортименту для галузі рибництва	4
	Розширення асортименту біологічних консервантів для силосу	1
	Розширення асортименту хімічних консервантів для силосу	1
Маркетинг	Налагодження постійних комунікаційних зв'язків з покупцями	1
	Активізація роботи сайту компанії та покращення іміджу і репутації	1
	Участь в он-лайн і оф-лайн виставках	1
	Проведення вебінарів	1
	Розробка власних програмних продуктів для управління фермою	2
Фінансове управління	Контроль над рівнем самофінансування	1
	Укладання низки попередніх договорів на постачання і збут продукції	2
	Розробка фінансових планів	1

– одна з основних складових, що застосовуються для виявлення проблем (порівнюються мета та досягнуті параметри системи, для якої

встановлено мету; розрив між ними є «полем проблем», які треба розв'язати);

– визначення загального попереднього варіанта рішення, що задає джерела підтримки та «поле рішень», що їх треба виконати;

– вироблення «стрижня» організаційно-практичної діяльності, оскільки усвідомлення мети допомагає згуртувати персонал і мотивувати його на досягнення результату.

Аналіз умов зовнішнього середовища дозволяє зробити висновок про зміни в попиті на продукції в зв'язку з диференціацією смаків споживачів. Так аналіз ринку України свідчить про зростання потреби в обсягах реалізації високоякісної продукції. Відповідно зріс і попит на спеціалізовану продукцію: кормові добавки, ветеринарні препарати, продукти для заготівлі високоякісного силосу і сінажу. Але споживачі цієї продукції висувають високі вимоги до асортименту сировини та стандарту якості продукції. Таким чином визначається мета діяльності ТОВ «Бітіл»: забезпечити виробників сільськогосподарської продукції з урахуванням їх вимог до якості і асортименту. Основними елементами стратегії будуть: поєднання традиційних та нетрадиційних видів виробництва.

Кожна така стратегія в ідеалі повинна являти собою відносно відособлений, але органічний системний елемент, а вся їхня сукупність повинна складати загальну цілісну систему.

Кожна з цих цілей в свою чергу потребує встановлення забезпечення умов та вибору пріоритетності досягнення». «Дерево цілей» дає можливість надати системності управлінської діяльності реалізації стратегічного планування. Цілі першої черги здійснюється паралельно та дозволяють приступити до реалізації цілей другої черги тощо.

Досягнення тієї чи іншої цілі не є завершенням дії. Так, ціль першої черги – укладання низки попередніх договорів на постачання продукції, є актуальною на протязі всього часу діяльності підприємства і є необхідною

умовою розвитку стратегічних переваг з метою стабілізації матеріального та фінансового становища підприємства. Цілі однієї черги є взаємопов'язаними між собою та є основою втілення цілей наступного рівня.

При розробці заходів щодо реалізації обраних стратегій нам необхідно:

- встановити пріоритети серед адміністративних задач для того, щоб їхня відносна значимість відповідала тій стратегії, яку буде реалізовувати підприємство. Це стосується, в першу чергу, таких задач, як розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем та ін.;

- встановити відповідність між обраною стратегією і внутрішніми організаційними процесами для того, щоб зорієнтувати діяльність організації та здійснення обраної стратегії. Відповідність повинна бути досягнута за такими характеристиками організації, як її структура, система мотивації та стимулювання, норми та правила поведінки, цінності та вірування, кваліфікація працівників та менеджерів тощо;

- зробити вибір і привести у відповідність до обраної стратегії стиль лідерства і підходи до керування організацією.

Усі три завдання вирішуються за допомогою змін, що фактично є серцевиною виконання стратегії. Саме тому зміна, що проводиться в процесі виконання стратегії, називається стратегічною зміною. Проведення змін в організації приводить до того, що в ній створюються умови, необхідні для здійснення обраної стратегії. Зміни не є самоціллю. Необхідність і ступінь змін залежать від того, наскільки організація готова до ефективного здійснення стратегії.

Цілі підприємства – це його бажаний стан, конкретні межі, яких воно має досягнути в усіх сферах діяльності в кінці стратегічного періоду і на проміжних етапах.

Встановлення цілей – складний та трудомісткий процес, в якому

поєднуються знання та досвід осіб, відповідальних за формулювання цілей, а також урахування об'єктивних чинників, що відбивають ситуацію в зовнішньому середовищі, стан виробничого потенціалу підприємства (внутрішнє середовище) та вплив інших об'єктивних факторів.

Правильно сформульовані цілі мають відповідати таким вимогам:

- реальність, конкретність, досяжність – це означає, що метою не може бути лише досягнення бажаного стану об'єкта, абстракція чи благозвучна банальність. Мета – це результат досліджень і передбачень, початковий варіант рішень, у якому потрібно враховувати можливості системи;

- вимогливість, орієнтація на високий результат, успіх – в цілях має існувати стимулюючий фактор, який спонукає виконавців, які мають наміри досягти високих результатів та успіху, докладати додаткових зусиль і використовувати весь виробничий потенціал підприємства;

- наукова обґрунтованість, погодженість – в меті мають бути враховані об'єктивні закони розвитку середовища та об'єкта управління, збалансовані об'єктивні та суб'єктивні елементи цілеутворення, а всі цілі, що лежать в основі розвитку організації, треба розглядати у взаємозв'язку та взаємодії;

- вимірюваність – мета має бути подана кількісно чи іншим способом для оцінювання ступеня її досягнення, що дуже важливо під час формування планових документів, стандартів дій або робіт, нормативів тощо. Особливо важливо встановити часові характеристики цілей;

- однозначність для сприйняття, ясність – це означає, що, розглядаючи мету як найзагальніший варіант рішення, виконавці повинні розуміти необхідність і доцільність своєї роботи, тоді вони зможуть знаходити більш досконалі варіанти досягнення цілей;

- гнучкість – можливість і необхідність внесення коректив до змісту мети та структури цілей організації під впливом змін у середовищі;

– прийнятність – необхідність урахування звичаїв, потреб, бажань, традицій та цінностей, що склалися в суспільстві.

Виділяють два типи ключових цілей і результатів збутової діяльності: фінансові і стратегічні.

Фінансові цілі відтворюють насущні потреби галузі для забезпечення її нормальної роботи й ефективної віддачі результатів, тобто вони визначають у цілому умови виживання. Фінансові цілі встановлюються, як правило, на більш короткі терміни в порівнянні зі стратегічними цілями і повинні відтворювати зміни в галузі, на ринку чи в самому підприємстві.

Стратегічні цілі відносяться в більшій мірі до напрямку зміцнення становища підприємства в галузі, збереження і підвищення її довгострокових конкурентних позицій на ринку. Ці цілі, як правило, встановлюються на більш довгострокові періоди в порівнянні з фінансовими цілями й орієнтовані на досягнення ефекту в досить віддаленому майбутньому.

Основні фінансові цілі для ТОВ «Бітіл» можна сформулювати наступним чином:

- збільшення прибутку;
- збільшення рентабельності;
- збільшення виручки від реалізації продукції;
- підвищення заробітної плати працівників;
- зменшення впливу сезонності на розміри грошових надходжень;
- збільшення розміру власного капіталу.

Основні стратегічні цілі ТОВ «Бітіл»:

- збільшення кількості асортименту;
- професіоналізм та компетенція персоналу, що забезпечують гнучкість і рівень управління в умовах конкурентної боротьби;
- рівень та умови продажу.
- повне задоволення потреб покупців;

- збільшення долі ринку;
- покращення іміджу, репутації підприємства;
- підвищення якості продукції;
- нижчі витрати по відношенню до основних конкурентів;
- розширення асортименту продукції.

Таким чином мета потребує всебічного якісного оцінювання майбутнього стану системи, для якої вона розробляється, і має давати закінчене та комплексне уявлення про майбутній стан системи. Цілі відбивають концепцію розвитку та основні напрямки ділової активності.

Цілі підприємства не бувають незмінними. Зміна середовища, неточна його оцінка при формуванні цілей, порушення вимог їх формування, виявлена практикою невірна постановка окремих цілей, закладений при формування чи породжений зміною середовища конфлікт цілей - все це вимагає постійного перегляду цілей, розв'язання їх конфлікту. При цьому, слід підкреслити, що перегляду і уточненню підлягають не всі цілі відразу. Частковий же перегляд і уточнення називають коректуванням цілей.

Встановлені цілі повинні мати статус закону для підприємства, для всіх її підрозділів і для всіх членів. Однак із вимагання обов'язковості цілей ніяк не впливає їх вірність і незмінність. Вже раніше говорилося, що в систему динамізму середовища цілі можуть змінюватись. Можна підходити до проблеми зміни цілей наступним способом: цілі коректуються кожного разу, коли цього потребують обставини. У цьому випадку процес зміни цілей носить суцільно ситуаційний характер. Але багатьма організаціями застосовується підхід систематичного попередження зміни цілей. При такому підході в організації встановлюються довгострокові цілі. на основі цих довгострокових цілей виробляються деталізовані короткострокові цілі. По досягненні цих цілей розробляються нові довгострокові цілі. При цьому в цілях враховуються ті зміни, які відбуваються в наборі і рівні вимог, які

висуваються по відношенню до організації зі сторони суб'єктів впливу. На основі нових довгострокових цілей визначаються короткострокові, по досягненню яких знову відбувається розробка нових довгострокових цілей. При такому підході не відбувається досягнення довгострокових цілей, так як вони регулярно змінюються. Однак постійно в діяльності організації присутня довгострокова цільова орієнтація і регулярно проводиться коригування курсу з врахуванням нових обставин і можливостей, які виникають.

Тому, як рішення, варіантом розробки стратегії збуту продукції, розробка щорічних бізнес-планів, які будуть враховувати потреби в фінансуванні і прогнозування збуту продукції.

3.2. Оптимізація маркетингової діяльності як один із чинників підвищення ефективності збутової діяльності

Робота за стратегіями відноситься до області адміністративних задач, яка включає наступні основні завдання: створення організаційних можливостей для успішної реалізації стратегій; управління бюджетом з метою вигідного розміщення засобів; определение политики предприятия, що забезпечує реалізацію стратегій; мотивація персоналу к більш ефективній роботі; створення благоприємної атмосфери всередині компанії для успішного виконання поставлених задач; використання найкращих практик для постійного поліпшення роботи; забезпечення внутрішнього лідерства, необхідного для розвитку стратегій та моніторингу її реалізації.

Ціль управління - створити систему для оцінки відповідності між тем, як виконується робота, і тем, що необхідно для ефективної реалізації

стратегії. Качество розробки системи оцінки визначає якість реалізації стратегії. Соответствие роботи всередині підприємства тому, що дозволяє ефективно реалізувати стратегію, складає компанію до реалізації задуманого.

Стратегія розвитку ТОВ «Бітіл» повинна забезпечувати більш ефективне використання матеріальних ресурсів, оптимізувати довгострокову рентабельність, укріплювати конкурентні позиції, забезпечувати максимальну віддачу від інвестицій та удовлетворювати потреби споживачів.

Враховуючи, що компанія працює територіально по всьому ринку України і було зумовлено її організаційну структуру.

На сьогоднішній день основний штат співробітників представлений менеджерами з врахування регіональних особливостей підприємств споживачів продукції. В таблиці 3.5 представлена існуюча і проектна організаційна структура для покращення збутової діяльності ТОВ «Бітіл» з урахуванням розширення товарного асортименту

Одже, проектна організаційна структура сприятиме покращенню стратегії збутової діяльності ТОВ «Бітіл». В основі формування складських приміщень, було використано економіко-математичне моделювання з використанням транспортної задачі (додаток Б).

Таблиця 3.5

Існуюча і проектна організаційна структура для покращення збутової діяльності ТОВ «Бітіл»

Територіальне позионування	Існуючий штат співробітників	Проектний штат співробітників
Region 1	4 регіональних менеджери 1 консультант-технолог Склад продукції м. Суми 4 менеджери по закупке	2 регіональних менеджера 2 консультант-технолог 2 практиканти 4 менеджери по закупці Склад продукції м. Суми
Сумська область		
Чернігівська область		
Харківська область		
Полтавська облас		
Region 2	1 регіональний менеджер Склад продукції м. Суми	3 регіональних менеджера 2 консультант-технолог 2 практиканти Склад продукції м. Дніпро
Херсонська область		
Запорізька область		
Донецька область		
Дніпропетровська		

область		
Регіон 3		2 регіональних менеджера
Одеська область		1 консультант-технолог
Миколаївська область		2 практиканти
		Склад продукції м. Одеса
Регіон 4	3 регіональних менеджери	3 регіональних менеджера
Київська область	1 консультант-технолог	2 консультант-технолог
Вінницька область	Склад продукції м. Київ	2 практиканти
Черкаська область		Склад продукції м. Біла Церква
Кіровоградська область		
Регіон 5		3 регіональних менеджера
Рівненська область		1 консультант-технолог
Тернопільська область		2 практиканти
Хмельницька область		Склад продукції м. Тернопіль
Житомирська область		
Регіон 6	1 регіональний менеджер	
Волинська область	Склад продукції м. Київ	3 регіональних менеджера
Івано-Франківська область		1 консультант-технолог
Закарпатська область		2 практиканти
Чернівецька область		Склад продукції м. Тернопіль
Львівська область		

ТОВ «Бітіл» має 4 склади зберігання продукції відповідно: 30, 33, 42, 46 т щоденно. Вироблена продукція відправляється у: м.Чернігів, м. Бучач, м. Житомир, м. Воютин і м. Прилуки. Потреби яких відповідно становлять 40, 38, 22, 24, 27 т продукції щоденно. Вартість перевезення продукції з поля до пунктів реалізації наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Собівартість перевезення у ТОВ «Бітіл» за 1 ц/грн

Склад	Споживачі					Обсяг, т
	м.Житомир	м.Бучач	м. Воютин	м. Чернігів	м. Прилуки	
1	1,7	1,2	1,4	0,8	1,3	30
2	1,5	1,6	1,3	0,9	1,1	33
3	2	1,1	1,7	1,2	1,7	42
4	2,1	0,9	1,2	1,7	2	46
Потреби	40	38	22	24	27	

Так, як обсяги виробленої і спожитої продукції співпадають, нам не потрібно враховувати витрати, пов'язані із зберіганням чи недопоставкою продукції. Отримані результати обсягів перевезень запишемо в таблицю 3.7.

Таблиця 3.7

Обсяги перевезень ТОВ «Бітіл» за, 1 ц

Склад	Споживачі				
	м.Житомир	м.Бучач	м. Воютин	м. Чернігів	м. Прилуки
1	0,0	0,0	0,0	24,0	6,0
2	12,0	0,0	0,0	0,0	21,0
3	28,0	14,0	0,0	0,0	0,0
4	0,0	24,0	22,0	0,0	0,0

Виходячи з даних таблиці 3.7 перевезення потрібно розподілити таким чином: із складу 1 до м. Прилуки та м. Чернігів потрібно доставити 24,0 та 6,0 т відповідно; із складу 2 до м.Житомир та м. м. Прилуки потрібно доставити 12,0 та 21,0 т відповідно; із складу 3 до м.Житомир та м.Бучач – 28,0 та 14,0 т.; до м.Бучач та м. Воютин із складу 4, підприємству потрібно доставити 24,0 та 22,0 т. Сумарна мінімальна вартість перевезень становитиме 1880 грн. при перевезенні 146 т продукції.

Наступним кроком оптимізації збутової діяльності є участь у виставках і позицінування на ринку як надійного партнера.

Торгові виставки та ярмарки можуть стати чудовим способом просування бізнесу, а також продуктів та послуг, які пропонуються. Вони також є чудовим способом поспілкуватися з іншими учасниками галузі та розширити клієнтську базу.

Торгова виставка - це захід, на якому товари та послуги у певній галузі демонструються іншим підприємствам. Виставка така сама, за винятком того, що аудиторія – це зазвичай широка публіка.

Таблиця 3.8

Переваги та ризики торгових виставок та ярмарок

Переваги	Ризики
Виставки зазвичай націлені на галузь та людей, залучених чи зацікавлених у цій галузі. Участь у торговій виставці може бути чудовим способом реклами на цільовому ринку та підвищення впізнаваності бренду	Виставки вимагають щонайменше одного дня і, можливо, більше часу.
Виставки відкриті для широкої, інколи ж і різноманітної аудиторії (зазвичай широкої публіки). Це надає вам платформу для просування вашого продукту або послуги серед ширшої групи, яка може мало або зовсім не знати про ваші продукти та послуги.	Вибір неправильної виставки для демонстрації продуктів або послуг вашого бізнесу може призвести до показу не тієї аудиторії. Поганий поступ може означати, що вартість відвідування виставки переважає будь-який отриманий вами дохід.
Залежно від вашого типу бізнесу, тестування продукту та ринку може проводитись на торгових виставках та виставках, щоб отримати галузеву чи загальну думку про вашу пропозицію.	Показ на торговій виставці також може бути дорогим
Участь у торговій виставці або виставці може надати можливість перейти до торгівлі між компаніями і створити базу даних клієнтів з відвідувачів вашого виставкового стенду.	Подорож на виставки може коштувати дорого.

Торгові виставки можуть бути корисними маркетинговими інструментами; проте не всі підприємства одержують від них вигоду. Перш ніж брати участь у торгових виставках необхідно оцінити ділову ситуацію та провести дослідження.

Вирішуючи продемонструвати свій продукт або послугу, подумайте про переваги та ризики для вашого бізнесу. Вони будуть різними для кожного заходу, проте просування вашого продукту особисто в іншому середовищі може принести багато користі.

Ви можете виявити, що відвідування торгових виставок має сенс, якщо у вас є:

- достатньо коштів, щоб покрити відвідуваність, виставку та інші супутні витрати

- з'ясували, скільки потенційних клієнтів і клієнтів потрібно отримати, щоб отримати прибуток від ваших інвестицій
- відвідали торгову виставку, на якій ви збираєтеся брати участь, і впевнені, що на ній буде присутня відповідна кількість контактів
- розробив спосіб привернути увагу людей
- достатньо літератури по продукту.

Просування бізнесу на торгових виставках та виставках може бути корисним досвідом для власників малого бізнесу, які хочуть продавати свої продукти та послуги. Однак без ретельного планування та дослідження ці заходи можуть виявитися марною витратою часу та грошей.

Необхідно переглянути свій бюджет на маркетинг та просування, щоб визначити, чи є участь у виставці чи ярмарку прийнятним варіантом. Вам потрібно подивитися на вигоди, як прямі, так і непрямі (наприклад, продажі, залучення потенційних клієнтів, пізнаваність бренду), та переконатися, що вони переважають витрати (наприклад, оренда кіоску, рекламні матеріали, витрати на персонал, реєстраційні збори).

Необхідно разом зі своїм бізнес-консультантом або бухгалтером скласти бюджет для торгових виставок та ярмарок та включити його до свого спільного маркетингового плану. Як зазначалось раніше для ефективної стратегії збутової діяльності необхідно розробляти щорічний бізнес-план розвитку своєї діяльності. Ідея полягає в тому, щоб ретельно обирати заходи, що відповідають вашим конкретним потребам та фінансам. Можливо, вигідніше зосередитися на одному важливому та дорогому шоу, ніж піти на кілька менших шоу.

Перш ніж ви вирішите взяти участь у торговій виставці, необхідно спочатку провести невелике дослідження. Пошукайте в Інтернеті інформацію про майбутні торгові виставки, що стосуються вашого бізнесу та галузі.

Галузева асоціація може проконсультувати вас про майбутні події та про те, чи можуть вони принести користь вашому бізнесу.

Важливий спосіб вирішити, чи є виставка відповідним інструментом для просування вашого бізнесу, - це відвідати виставки, що стосуються вашої галузі. Це дасть вам з перших рук уявлення про рівень залучення та типи людей, які відвідують ці заходи. Це також дасть вам можливість поставити запитання іншим власникам бізнесу та учасникам та дізнатися, що працює, а що ні.

Найголовнішим аспектом є вивчення своїх клієнтів, щоб знайти найкращий спосіб продемонструвати свої продукти та послуги. Ваш асортимент товарів повинен задовольняти потреби та очікування ваших клієнтів. Вони відрізнятимуться для фахівців галузі та широкої публіки.

При участі в онлайн виставці необхідно заздалегідь продумати візуалізацію своєї продукції для клієнтів . Отримати консультації від компанії організатора. Вони зможуть допомогти з дизайном вашого торгового стенду, щоб він вирізнявся серед ваших клієнтів. Дізнайтеся більше про створення ефективних торгових стендів.

Також необхідно продумати, що ви хочете сказати про свій бізнес. Необхідно записати ключові моменти свого бізнесу та потренуватися вимовляти їх вголос.

Отримання максимальної віддачі від торгової виставки можна оцінивши договір про організацію чи проведення на торгову виставку, прочитайте свою угоду з організаторами та переконавшись, що ви розумієте, що входить до вашого пакету. До, під час та після заходу буде організовано низку різних завдань.

На початку виставки необхідно поширити інформацію про вашу участь на своєму веб-сайті та галузеву інформаційному бюлетені чи журналі.

Якщо ви вже маєте базу даних клієнтів, розішліть інформаційні бюлетені або електронні листи про захід.

Необхідно переконатися, що ваші продукти та супутні товари (листівки, роздаткові матеріали тощо) оновлені та містять корисну інформацію та контактні дані. Якщо ви продаєте товари на виставці, переконайтеся, що процес купівлі спрощує процес купівлі для покупців там чи в майбутньому. Необхідно використовувати свою унікальну торгову пропозицію для просування свого продукту чи послуги та подумайте про розіграш подарунків чи конкурс, щоб залучити клієнтів до вашого стенду. Як приклад ми використовували, розігріх призу: безкоштовна консультація технолога та відбір і аналіз сінажів і силосу.

Найголовніше необхідно провести нструктаж співробітників, які відвідують виставку, про правильний етикет під час спілкування з потенційними клієнтами. Переконайтеся, що ваші співробітники досконало знаються на продуктах і послугах і мають гарні навички обслуговування клієнтів.

Необхідно продумати про способи отримання зворотного зв'язку (наприклад, форми зворотного зв'язку, призи заповнення опитувань). Це буде корисно для ухвалення рішення про те, чи брати участь в інших виставках і як покращити свою пропозицію. Запитайте клієнтів, чи бажають вони, щоб їх додавали до вашої бази даних і регулярно отримувати оновлення про продукти та послуги.

Найкраще залучати відвідувачів на свій стенд за допомогою візуальних дисплеїв, які чітко рекламують ваш продукт або послугу. Відвідувачі повинні мати можливість швидко зрозуміти, що ви пропонуєте.

Необхідно залучайте відвідувачів, дивлячись їм у вічі та посміхайтесь. Більшість відвідувачів дадуть відповідь, подивившись на товари або послуги, які ви пропонуєте.

Головне переконайтеся, що ваші співробітники не надто наполегливі чи владні з відвідувачами. Вони повинні бути поінформовані про ваші продукти та послуги, але будьте обережні, щоб не відштовхнути потенційних покупців агресивним продажем.

Незабудьте апитати відгуки відвідувачів вашого прилавка. Після вистаки обов'язково вивчіть відгуки відвідувачів, проведіть коротку зустріч із персоналом, перевірте продажі після виставки, вивчіть бази даних нових клієнтів та самостійно оцініть ефективність виставки. Це допоможе вам ухвалити рішення про відвідання виставки в майбутньому.

На сьогоднішній день використання соціальних мереж для просування вашого бізнесу дадуть можливість розширити можливості збутової діяльності і ознайомити більшу кількість клієнтів з вашою продукцією і компанією.

Соціальні мережі – це інтернет-сервіси, які дозволяють вам взаємодіяти з іншими, а також ділитися та створювати контент через онлайн-спільноти.

Соціальні мережі надають відмінні маркетингові можливості для будь-якого розміру. Ви можете використовувати соціальні мережі, щоб:

- просувати ім'я вашого бренду та бізнесу;
- розкажіть покупцям про свої товари та послуги;
- дізнайтеся, що клієнти думають про ваш бізнес;
- залучати нових клієнтів;
- будувати міцніші стосунки з клієнтами.

Поширення інформації у соціальних мережах має багато переваг:

- широке охоплення - соціальні мережі можуть охопити мільйони людей по всьому світу.
- здатність орієнтуватися на певні групи - багато форм соціальних мереж (наприклад, Facebook, Twitter, Instagram) дозволяють підприємствам

орієнтуватися на певні групи, часто у певних місцях

- безкоштовні чи недорогі - багато форм соціальних мереж безкоштовні для бізнесу, а платні варіанти зазвичай недорогі
- особисті – соціальні мережі дозволяють спілкуватися на індивідуальній основі з окремими клієнтами та групами
- швидко - ви можете швидко поширити інформацію серед багатьох людей
- легко – вам не потрібні високорівневі навички чи комп'ютерне обладнання для участі у соціальних мережах. У звичайної людини зі стандартним комп'ютером не повинно виникнути проблем.

В той же час збут через соціальні мережи має певні ризики. Це включає:

- витрачений час і гроші з невеликою або нульовою відчутною віддачею;
- швидке поширення неправильної інформації про ваш бізнес (наприклад, неправильна інформація, випадково опублікована вами, негативні відгуки, опубліковані іншими);
- юридичні проблеми, якщо ви не дотримуєтеся законодавства про конфіденційність та закони, які стосуються спаму, авторських прав та інших питань в Інтернеті.

Однак кампанії прямого маркетингу вимагають ретельного планування та чіткого розуміння практики відповідального прямого маркетингу. Поінформованість про переваги та проблеми прямого маркетингу допоможе вам ефективно використовувати прямий маркетинг.

3.3. Ефективність стратегічних заходів з удосконалення системи управління збутовою діяльністю

Ефективність заходів збутової діяльності починається з продуманої, добре поінформованої стратегії. Ефективна стратегія допоможе вам визначити чіткі, реалістичні та вимірні цілі для ТОВ «Бітіл».

Стратегія впливає на те, як ми ведемо свій бізнес, тому її слід планувати та розробляти враховуючи комплексний інструмент стратегічного планування, який:

- описує ваш бізнес, його продукти та послуги
- пояснює позицію та роль ваших продуктів і послуг на ринку
- профілів ваших клієнтів і ваших конкурентів
- визначає маркетингову тактику, яку ви будете використовувати
- дозволяє побудувати маркетинговий план (тактику виконання) та

виміряти його ефективність.

Стратегія визначає загальний напрямок і цілі для вашого маркетингу, і тому відрізняється від маркетингового плану, який окреслює конкретні дії, які ви будете вживати для реалізації своєї стратегії. Ваша стратегія може бути розроблена на найближчі кілька років, тоді як ваш маркетинговий план зазвичай описує тактику, яку необхідно досягти в поточному році.

В попередньому розділі ми визначили поетапність реалізації цілей при формуванні збутової стратегії ТОВ «Бітіл», проведемо оцінку її ефективності.

Ваша добре розроблена збутова стратегія допомагає реалізувати цілі бізнесу та зосередитися на діях, необхідних для охоплення потрібних клієнтів.

Розробка збутової стратегії, яка включає перераховані нижче компоненти, допоможе вам максимально використати свої маркетингові

інвестиції, зосередити маркетинг, а також вимірювати та покращувати результати продажів.

Встановлюючи цілі, дуже важливо бути максимально цілеспрямованим, щоб ми могли ефективно оцінювати результати з тим, чого ми прагнемо досягти. Використаємо простий критерій для цілепокладання метод SMART:

Specific – чітко сформулюйте, чого ви хочете досягти

Measurable – встановіть відчутні показники, щоб ви могли виміряти свої результати

Achievable - встановити цілі, які знаходяться в межах вашого потенціалу і бюджету

Relevant - набір завдань, які допоможуть вам поліпшити певні аспекти вашого бізнесу

TIME - поставлені цілі можна досягти протягом часу, коли ви потребуєте їх.

Визначте набір конкретних маркетингових цілей на основі бізнес-цілей. Ці цілі будуть мотивувати вас і вашу команду і дозволять відстежувати свій успіх.

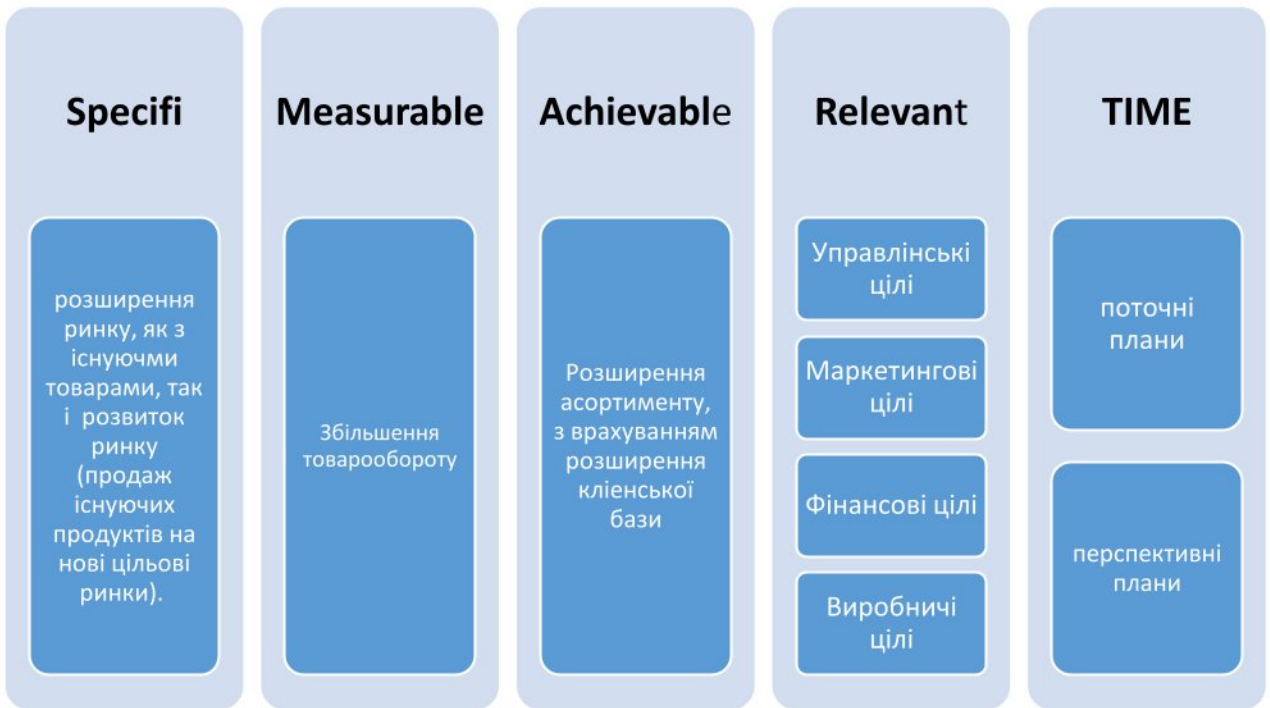


Рис. 3.2. Визначення критеріїв для цілепокладання за методом SMART

Найкращим методом для реалізації цілей ТОВ «Бітіл» є застосування методу «7 Ps маркетингу», 7 Ps - це набір визнаних маркетингових тактик, які ви можете використовувати в будь-якій комбінації, щоб задовольнити клієнтів на вашому цільовому ринку. 7 Ps є контрольованими, але з урахуванням ваших внутрішніх і зовнішніх маркетингових середовищ. Об'єднання цих різних маркетингових тактик для задоволення потреб і потреб ваших клієнтів відоме як використання «тактичного маркетингового міксу».

За цим методом необхідно вибрати правильну комбінацію маркетингу для продукту, ціни, просування, місця, людей, процесу та речових доказів, і тоді маркетингова стратегія, буде успішною. Ви можете вибрати будь-яку комбінацію з них, щоб досягти своєї маркетингової стратегії.

Таблиця 3.9

Використання методу «7 ps маркетингу» для реалізації збутової

стратегії ТОВ «Бітіл»

Продукт	Унікальність продукції Високі показники якості Світовий бренд Розширення асортименту
Ціна	Вартість відповідає якості Окупність ціни результатом Можливість відстрочки платежів
Просування	Особисте просування Виставки Особисті зустрічі Інтернет-маркетинг Створення системи постпродажного обслуговування Індивідуальний підхід до клієнта Технологічний супровід
Розташувати	Створення зручної логістичної системи постачання Доставка в зручний час і місце
Персонал	Менеджери про просуванню продукції Технологи –консультанти Практиканти для постійного супровіду Консультаційний супровід технолога, на протязі співраці
Процес	Продукція підлягає обов’язовій сертифікації і підтвердженню якості та походження
Візуалізація	Оригінальне пакування

Для активізації просування ми рекомендуємо застосувати Модель продажів AIDA

Модель AIDA визначає 4 кроки процесу продажу:

Увага - привернення уваги клієнта

Інтерес - стимулювання інтересу вашого клієнта

Бажання - створення у клієнта бажання до продукту

Дія - спонукайте клієнта вжити заходів і купити.

Моделі AIDA потрібна для підтримки сучасних онлайн-ринків збуту та високої конкуренції. Додаючи певні елементи для переконання, ми створюємо умови гарантування того, що клієнти будуть задоволені своїм вибором продукту, і підвищуємо їхню віру в ці продукти.

У сучасному середовищі збуту продукції продавцям необхідно швидко привернути увагу клієнтів.

Переконайтеся, що ви:

- звертатися до емоцій вашого клієнта
- поставити складне питання
- використовувати гумор
- використовувати повідомлення, що стосується поточних подій
- використовувати потужні слова, орієнтовані на дію
- персоналізуйте спілкування безпосередньо зі своїм клієнтом -

використовуйте «ви» та «ваш».

Сьогоднішні клієнти добре поінформовані та цинічні, а їхній час дорогоцінний. Утримати їхню увагу – це ваша найбільша проблема. Ти повинен:

- представити особливості свого продукту, які виділяють його
- якщо ви можете, покажіть своїм клієнтам особливості та переваги вашого продукту
- розмовляючи з клієнтами особисто, встановлюйте хороший зоровий контакт, посміхайтесь та зосередьтесь виключно на своєму клієнті
- розпочніть розмову, яка допоможе вам знайти шляхи персоналізації вашого продукту та націлити його безпосередньо на потреби ваших клієнтів.

Ваш клієнт повинен встановити особистий або емоційний зв'язок з вашим продуктом, щоб придбати його:

- робити заяви, які відповідають потребам і бажанням ваших клієнтів
- використовуйте емпатичну мову, яка ідентифікує вашого клієнта та повідомляє їм, що ви розумієте

- персоналізуйте свої висловлювання прямою мовою (наприклад, «Ви вважаєте це безцінним», а не «Це безцінно»)
- сформулюйте запитання, які відповідають емоціям вашого клієнта (наприклад, «Чи сподобається це Вам?»)
- представити свою пропозицію як «можливість», яка не повернеться
- говорити про переваги, переваги, переваги.

Перетворення бажання вашого клієнта щодо вашого продукту в дію — це ваш останній крок до завершення продажу. Переконайтеся, що ви:

- запропонувати стимул закрити продаж
- підтвердити рішення вашого клієнта про покупку
- дайте своїм клієнтам чіткі вказівки щодо того, що ви хочете, щоб вони зробили, наприклад, відвідати ваш веб-сайт, заповнити форму або зателефонувати
- Не поспішайте клієнта після того, як він зробив покупку – покажіть їм, що ви більше зацікавлені в них, ніж у продажі.
- дайте клієнту причину повернутися після того, як ви закрили розпродаж, наприклад, бажання купити інший пов'язаний продукт.

Споживачі скептично ставляться до маркетингових заяв і шукають докази на підтвердження ваших заяв.

- Використовуйте тверді дані, щоб підтвердити те, що ви стверджуєте
- Якщо у вас немає доступу до даних, спробуйте створити їх. Цього можна досягти шляхом дослідження ринку (наприклад, опитування клієнтів) або шляхом перевірки третьою стороною.

Головне, продаж не припиняється лише на покупці. Але усвідомлення того, сподобалася покупка чи ні, є важливим етапом для моніторингу успіху.

Виставки – ефективний важіль просування бізнесу. На жаль, участі недостатньо, щоб розвинути популярність нашого бренду. Нам також необхідно інвестувати у правильні засоби комунікації.

Підприємству, необхідно вибирати персоналізовані та оригінальні «смаколики»

Ми згодні з тим, що персоналізовані подарунки - чудовий спосіб зв'язатися з клієнтами та співробітниками та утримати їх. Вони навіть дозволяють здобути популярність та покращити імідж компанії. Персоналізовані ласощі пропонують широкий вибір можливостей.

Куди б ми не пішли, нам потрібна ручка. Справді, запропонувати ручку як корпоративний подарунок це зробити свій внесок у просування бренду в середньостроковій та довгостроковій перспективі. Щоб створити власний шаблон, ви можете, наприклад, вигравірувати логотип або слоган вашої компанії.

Персоналізовані блокноти. Такі «ласощі» можуть мати кілька форм: записники, блокноти, стікери... Щодо персоналізованого блокноту, ви маркуєте логотипом вашого бренду, так що клієнти будуть бачити перед собою кожен раз, коли вони будуть використовувати блокнот. Ще одна перевага персоналізованих записників: їх легко зберігати в сумці, тому вони залишаються під рукою.

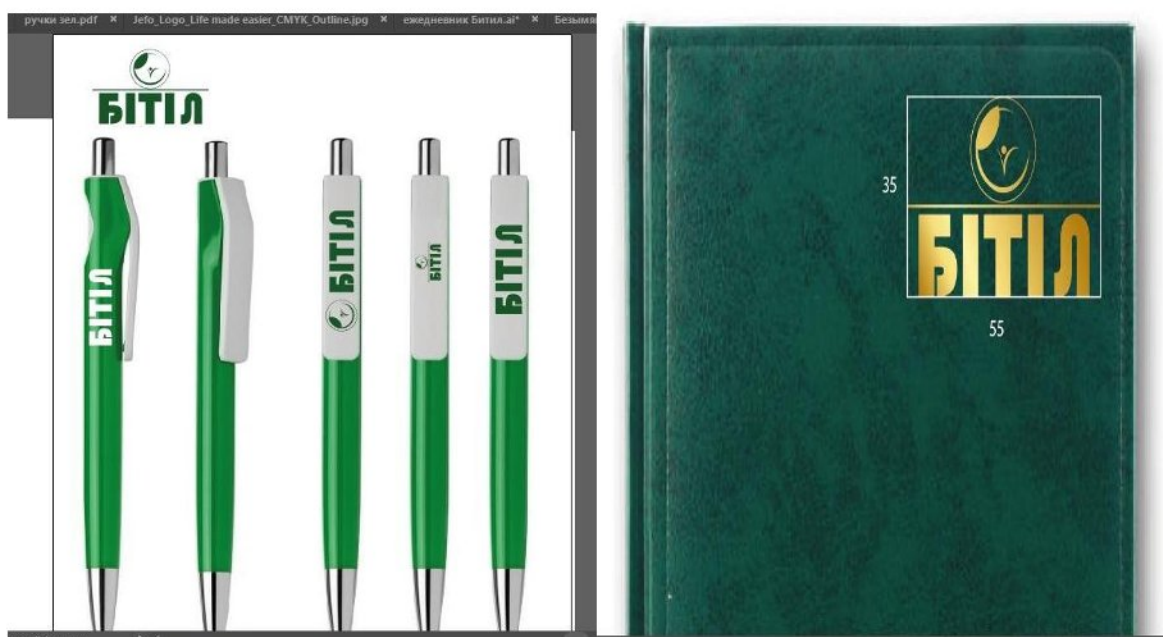


Рис. 3.3. Зразок персоналізованої продукції ТОВ «Бітіл»

Щоб відмовитися від класичного канцелярського приладдя, ви можете звернутися до інших аксесуарів, наприклад, флешок. Використання персоналізованих USB-ключів, як частина реклами та стратегії мерчендайзингу. Поточний технологічний розвиток дозволяє створювати унікальні моделі, на яких буде нанесений логотип або слоган вашої компанії.

Пакети приносить компаніям кращу згадуваність, пропонуючи їм можливість просувати свої продукти, а також свої рекламні пропозиції. Цей інструмент комунікації має значний візуальний вплив, особливо тому, що він дозволяє виділитися серед конкурентів.

За формою какемоно виглядає як пакунок. Зазвичай він використовується для представлення бренду або продукту цільової аудиторії. Отже важливо мати його на торгових ярмарках та інших професійних заходах. Розміри цієї опори варіюються залежно від потреб кожного їх. Те саме і з використовуваним матеріалом.

Зверніть увагу, що всі засоби зв'язку без винятку можуть бути персоналізовані за бажанням. Однак, щоб конкурувати з конкурентами, ви повинні уявити привабливі та унікальні інструменти, за допомогою яких ви зможете донести своє повідомлення та просувати імідж вашого бренду.



Рис. 3.4. Зразки рекламної продукції ТОВ «Бітіл»

Спираючись на проведені дослідження ми можемо сформувати ефективний механізм стратегії збутової діяльності для ТОВ «Бітіл».

Розроблений нами алгоритм роботи з клієнтом для активізації збутової діяльності передбачає:

1. На першому етапі пошуку клієнтів необхідно поперше дослідити свою потенційну клієнтську базу; визначте тактику пошуку нових клієнтів у своїх планах продажів і маркетингу.

2. При плануванні роботи з клієнтом необхідно переглянути зібрану інформацію про своїх клієнтів та їхні потреби – переконайтеся, що вона актуальна; проанізуйте, які продукти, послуги чи досвід у нас є, які відповідають їхнім потребам. Обов'язково спілкуйтеся з довірою. Чітко уявіть свою мету. Ви контактуєте, щоб передати інформацію, домовитися про час зустрічі та передати свою візитну картку.

3. При встановленні першого контакту прислухайтеся до їхніх потреб, не займайте більше часу, ніж вам потрібно. Швидко переходьте до

суті. Використовуйте дружню та ввічливу мову тіла, міміку та манери. Там, де це можливо, використовуйте гумор, будьте відвертими та щирими. Використовуйте анекдот або відповідний факт, щоб підтвердити їх інтерес. Наприклад, опишіть нещодавнього клієнта, який отримав ті переваги, які вони шукали. Зробіть спостереження про те, що має або кажуть ваші клієнти, що стосується ваших продуктів.

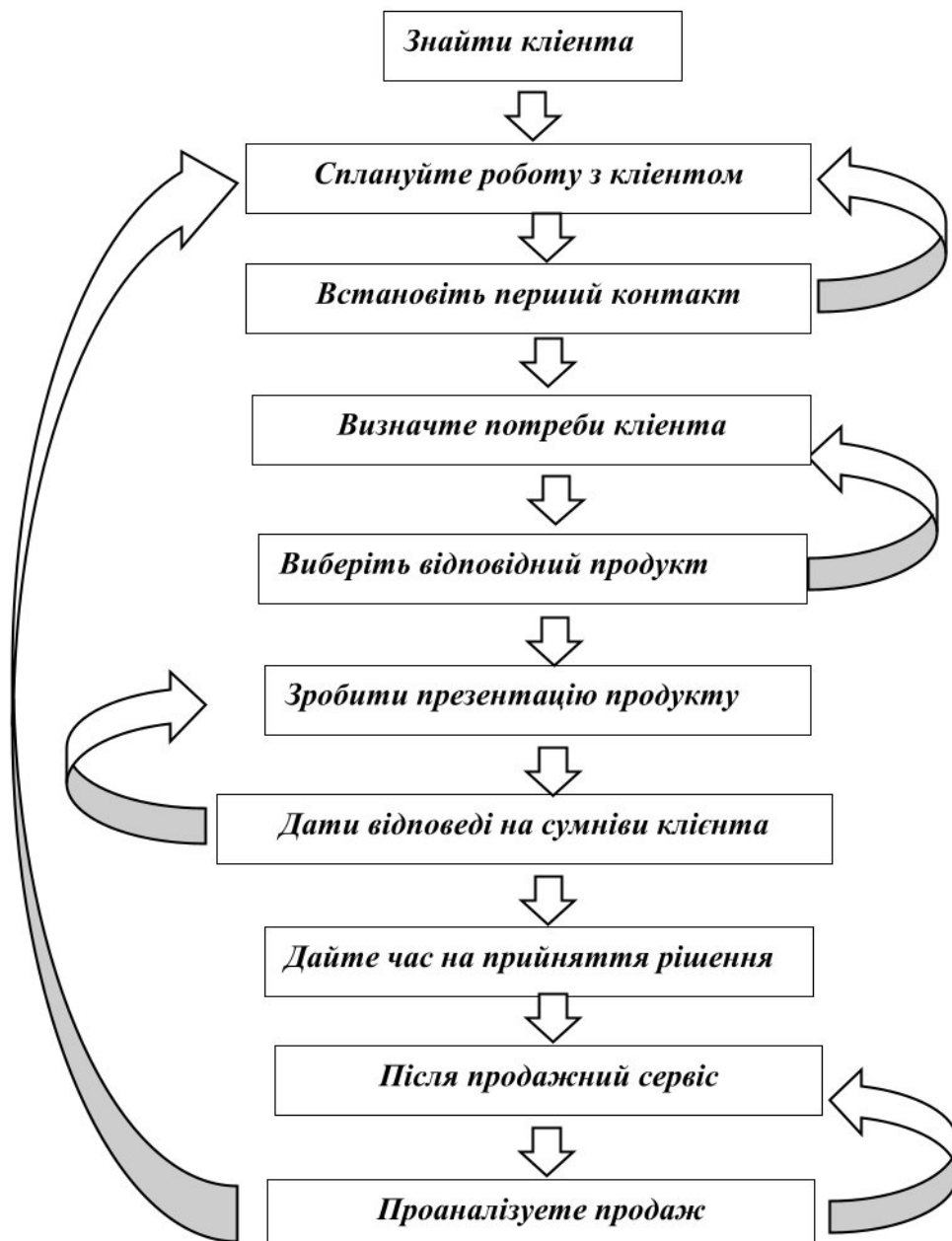


Рис. 3.5 Алгоритм роботи з клієнтом для активізації збутової діяльності

4. Визначаючи і підтверджуйте потреби окремого клієнта, прислухаючись до його вимог. Ставте запитання, які стосуються потреб ваших клієнтів і ваших продуктів.

5. Розгляньте асортимент своєї продукції та виберіть продукт, послугу чи досвід, які найкраще відповідають потребам клієнта.

6. Зробіть торгову презентацію. Покажіть особливості свого продукту, але зосередьтеся на його перевагах. Говоріть з ентузіазмом і покажіть свою переконаність, поясніть, чим ваш продукт відрізняється від інших. Передбачте ймовірні запитання чи реакції та будьте готові відповісти на них.

Використовуйте приклади успіху вашого продукту. Використовуйте методи підвищення або перехресний продаж, щоб познайомити свого клієнта з пов'язаними продуктами.

Якщо ви використовуєте презентацію, переконайтеся, що вона актуальна та адаптована для вашого клієнта. Будьте відкритими у своїй презентації.

7. Будьте готові до того, що скажуть клієнти, і будьте готові відповісти. Наприклад: «Вибачте, у мене сьогодні немає часу».

Відповідь: «Немає проблем. Я дуже радий підібрати зручний для Вас час, щоб ви могли скористатися нашою пропозицією».

Вислухайте коментарі ваших клієнтів, визнаючи їхню думку, а потім відповідаючи рішенням. Поставте запитання про їхні погляди, щоб знайти шляхи їх вирішення. Повторіть заперечення клієнта. Вимовляючи це вголос, ви можете зменшити його вплив.

8. Шукайте сигнали, які вказують на готовність клієнта зробити покупку (наприклад, вони ставлять конкретні запитання про наявність або гарантії). Припиніть говорити — дайте своєму клієнту можливість заповнити тишу і сказати «так». Запропонуйте вибір, який передбачає їхню покупку.

Вирішуйте незначні запитання або рішення клієнта щодо продукту, щоб усунути всі його перешкоди.

9. Пропонуйте післяпродажне обслуговування та виконуйте все, що ви сказали, що будете робити. Якщо ви не закрили продаж, надайте додаткові можливості або підтримайте відносини. Оновіть свою матрицю продажів та/або інструмент управління відносинами з клієнтами. Контактуйте з клієнтом після продажу, щоб перевірити, чи він задоволений продуктом.

Шукайте наступну можливість продажу, привертаючи увагу клієнта до супутніх товарів. Розвивайте свої стосунки, щоб налагодити стосунки на довгострокову перспективу.

10. Перегляньте продажі. Збирайте інформацію про ефективність продажів вашого бізнесу та популярність продукту.

Шукайте проблеми з продуктивністю продукту та його сприйняттям, а також визначте, де ваша тактика продажів і команда з продажу є найбільш ефективними і найменш ефективними.

Обміркуйте те, чого ви дізналися, і внесіть відповідні зміни у свій план продажів.

На сьогоднішній день також доступні різні онлайн-інструменти, що постійно змінюються та розвиваються. Хоча можна не планувати створення сайту відразу після початку роботи, все ж таки він нам знадобиться пізніше і ви будете його використовувати.

Коли ви плануєте онлайн-аспекти свого бізнесу, вам слід:

1. Дослідити сайти своїх конкурентів та інших підприємства, які використовують онлайн-інструменти

2. Вирішити, які аспекти онлайн-бізнесу принесуть користь вашому бізнесу

3. Переглянути свій бюджет, щоб зрозуміти, що ви можете собі дозволити

4. Ознайомитись з будь-якими законами та ухвалами, які будуть застосовуватися до вашої діяльності в Інтернеті.

5. Розглянути потребу в програмному забезпеченні, яке вам потрібно та яке комп'ютерне обладнання, потрібно для його запуску

Таблиця 3.10

Оцінка ефективності заходів при реалізації збутової стратегії ТОВ «Бітіл»

Заходи	Роки			
	2022	2023	2024	2025
Створення нової організаційної структури	Ефективність продажів			
Розширення штату співробітників технологів-консультантів і менеджерів зі збуту	Півищення якості обслуговування			
Пошук IT-компанії для розробки власних програмних продуктів		Створення власного продукту для кращої взаємодії з клієнтами		
Покупка приміщень в логістично обгрунтованих місцях для складів	Ефективна логістика			
Заклучення довгострокових контрактів з комбікормовими заводами для виробництва повноцінних преміксів і комбікормів	Формування зручної форми для клієнтів			
Розширення товарного асортименту для відгодівлі ВРХ		Збільшення товарообороту на 20%		
Розширення товарного асортименту для галузі свинарства			Розширення товарообороту на 50%	
Розширення товарного асортименту для галузі птахівництва			Розширення товарообороту на 20%	
Розширення товарного асортименту для галузі рибництва				Розширення товарообороту на 10%
Розширення асортименту біологічних консервантів для силосу	Розширення товарообороту на 30%			
Розширення асортименту хімічних консервантів для силосу	Розширення товарообороту на 20%			
Налагодження постійних комунікаційних зв'язків з покупцями				
Активізація роботи сайту компанії і покращення іміджу та репутації	Покращення впізнаваності			
Участь в он-лайн і оф-лайн виставках	Розширення клієнської бази			
Проведення вебінарів	Формування авторитетного			

	іміджу			
Розробка власних програмних продуктів для управління фермою		Створення власного продукту для кращої взаємодії з клієнтами		

6. Продумати, яке навчання може знадобитися вам чи вашим співробітникам

7. Реалістично оцінюйте час та бюджет, які вам знадобляться для управління онлайн-аспектами вашого бізнесу.

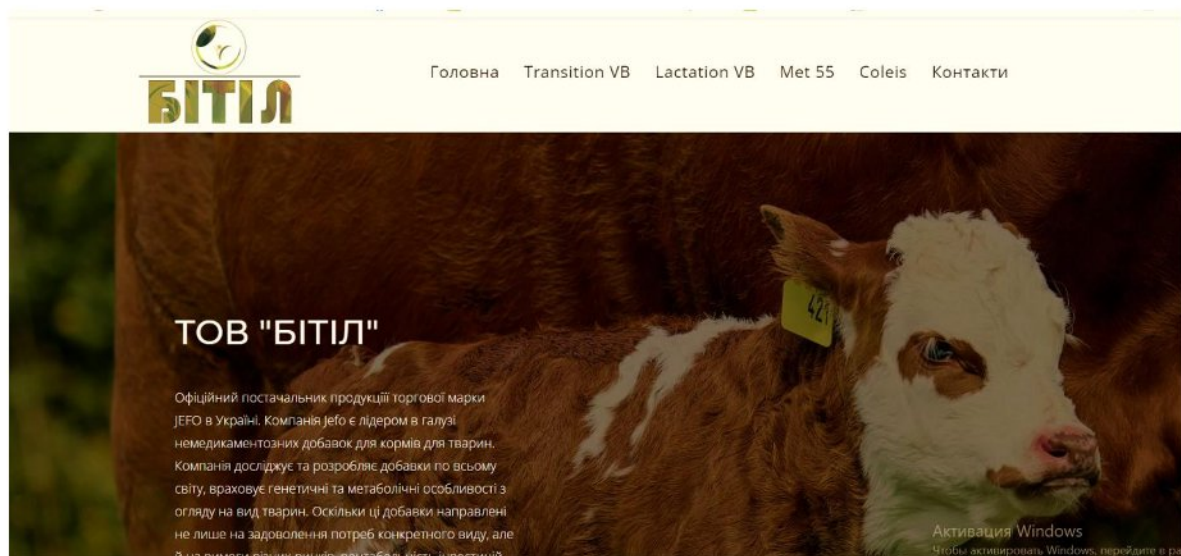


Рис. 3.6. Зразок головної сторінки сайту ТОВ «Бітіл»

Прямий маркетинг - це форма реклами, яка спеціально націлена на людину чи компанію з метою створення нового бізнесу, підвищення авторитету організації чи продукту чи продажу. Пряме поштове розсилання, телемаркетинг та електронний маркетинг - все це популярні види прямого маркетингу.

Прямий маркетинг використовує найбільшу з усіх переваг продажів - можливість безпосередньо спілкуватися з вашим клієнтом для побудови особистих стосунків. Це дозволяє вам звертатися до вашої цільової аудиторії

за допомогою прямих повідомлень, без використання традиційних дорогих методів реклами, таких як реклама на телебаченні, газетах і радіо.

Але для кращої, інформованості клієнтів і можливості швидше поширювати інформацію, бажано поширювати інформацію на сайті. Це дасть краще поширення інформації серед існуючих і майбутніх клієнтів. В сучасному інформаційному просторі, призацікавленні певною інформацією, одразу відбувається пошук інформації в мережі.



Рис. 3.7. Зразок фрагменту сайту для інформованості клієнта про товар

Хороші продавці – чудові комунікатори. Високі продажі досягаються за рахунок довіри, розуміння та переконання.

Успішний продаж клієнтам - це процес, який включає:

- побудова відносин та довіри
- виявлення потреб клієнтів
- відповідність продуктів та послуг цим потребам
- інформування про переваги ваших продуктів та послуг

- переконати вашого клієнта зробити покупку.

Простіше кажучи, що більше ви будете будувати відносини, то більше у вас шансів збільшити кількість клієнтів та обсяг продажів.

Отже, показники продажів залежать від ретельного дослідження та планування, справжніх комунікативних та тактичних навичок при переконанні та укладанні угоди.

План продажу встановлює цілі та тактику продажів для вашого бізнесу, а також визначає кроки, які ви зробите для досягнення своїх цілей.

План продажів допоможе вам:

- визначити набір цілей продажу для вашого бізнесу
- виберіть підходи до продажу, які підходять вашому цільовому ринку
- визначити тактику продажів для вашої команди продажів
- активувати, мотивувати та сфокусувати вашу команду продажів
- бюджету та уточніть кроки, які ви зробите для досягнення своїх цілей
- періодично переглядайте свої цілі та покращуйте свої підходи до продажу.

План продажів знаходиться всередині маркетингового плану або поруч із ним, щоб спрямовувати зусилля вашого відділу продажів.

Більшість підприємств періодично розробляють чи оновлюють плани продажу – кожні 6 чи 12 місяців. Ставтися до свого плану продажу, як до «живого» документа, який необхідно регулярно переглядати.

Висновки до розділу 3

Виділяють два типи ключових цілей і результатів збутової діяльності: фінансові і стратегічні.

Фінансові цілі відтворюють насушні потреби галузі для забезпечення її нормальної роботи й ефективної віддачі результатів, тобто вони визначають

у цілому умови виживання. Фінансові цілі встановлюються, як правило, на більш короткі терміни в порівнянні зі стратегічними цілями і повинні відтворювати зміни в галузі, на ринку чи в самому підприємстві.

Стратегічні цілі відносяться в більшій мірі до напрямку зміцнення становища підприємства в галузі, збереження і підвищення її довгострокових конкурентних позицій на ринку. Ці цілі, як правило, встановлюються на більш довгострокові періоди в порівнянні з фінансовими цілями й орієнтовані на досягнення ефекту в досить віддаленому майбутньому.

Основні фінансові цілі для ТОВ «Бітіл» можна сформулювати наступним чином:

- збільшення прибутку;
- збільшення рентабельності;
- збільшення виручки від реалізації продукції;
- підвищення заробітної плати працівників;
- зменшення впливу сезонності на розміри грошових надходжень;
- збільшення розміру власного капіталу.

Основні стратегічні цілі ТОВ «Бітіл»:

- збільшення кількості асортименту;
- професіоналізм та компетенція персоналу, що забезпечують гнучкість і рівень управління в умовах конкурентної боротьби;
- рівень та умови виробництва.
- повне задоволення потреб покупців;
- збільшення долі ринку;
- покращення іміджу, репутації підприємства;
- підвищення якості продукції;
- нижчі витрати по відношенню до основних конкурентів;
- розширення асортименту продукції.

Таким чином мета потребує всебічного якісного оцінювання

майбутнього стану системи, для якої вона розробляється, і має давати закінчене та комплексне уявлення про майбутній стан системи. Цілі відбивають концепцію розвитку та основні напрямки ділової активності.

ВИСНОВКИ

Стратегічне управління збутовою діяльністю в управлінні підприємством розуміється як довгостроковий якісно визначений напрям розвитку збуту, що стосується таких аспектів його діяльності, як сфера, засоби та форма.

1. Вибір стратегії залежить від ситуації, в якій знаходиться організація. Однак існують певні підходи до вибору стратегії та певні рамки, в які стратегії вписуються.

2. Компанія ТОВ «Бітіл» є офіційним дистриб'ютором продукції компанії Jefe (Канада) одним із напрямків діяльності якої є виробництво і реалізація захищених вітамінів для галузі тваринництва.

Основне гасло компанії *Life, made easy* (Зробити життя легшим). Jefe проводить масові інвестиції в дослідження та інновації, щоб зміцнити свої позиції як постачальника переваг фермерам, які бажають збільшити виробництво без антибіотиків. Відома як компанія, з якою «просто працювати», Jefe пишається тим, що підтримує галузь у цьому важливому русі до здоровішої та більш стійкої планети. Компанія підтримує ряд цінностей і місій, які є також цінностями компанії ТОВ «Бітіл».

3. Організаційна структура підприємства лінійна, на сьогоднішній день штатних співробітників 20 осіб. Так як основним видом діяльності є торгівельна діяльність, то з 20 співробітників 15 є менеджерами по збуту продукції і технологами-консультантами.

4. Аналізуючи показники фінансових результатів діяльності можна відзначити, що чистий дохід від реалізації продукції за досліджуваний період

зріс на 72,4 % в порівнянні з 2017 р. та становить 29132 тис. грн у 2021 р. Операційні витрати також зросли на 49,2 % в порівнянні з базовим роком та становлять 11608 тис. грн, при цьому найбільшу питому вагу у них займає собівартість реалізованої продукції. У зв'язку з відсутністю надзвичайних доходів та витрат чистий прибуток співпадає з прибутком від звичайної діяльності. У цілому чистий прибуток за період 2017-2021 рр. зріс на 89,0 % та становить 12659 тис. грн.

5. Протягом 2017-2021 рр. величина активів збільшилась на 22236 тис. грн або в 2,4 рази більше. Приріст активів є свідченням зміцнення економічного потенціалу підприємства, його ваги на ринку. Приріст активів забезпечується збільшенням обсягу необоротних активів (на 1306 тис. грн або на 45,6 %), основні засоби у 2021 р., порівняно з 2017 р., збільшились на 4034 тис. грн або в 2,3 рази більше. Позитивним є збільшення вартості оборотних активів у 2021 р. порівняно з 2017 р. на 20932 тис. грн або в 2,6 рази більше, що зменшує ризик компенсації авансованого капіталу.

6. Коефіцієнт зносу показує, що 57,2 % вартості основних засобів була списана на витрати виробництва у попередніх періодах. Високий коефіцієнт зносу основних засобів свідчить про зношеність виробничих засобів. У підприємстві коефіцієнт зносу має тенденцію до підвищення (на 1,07 у 2021 р. порівняно з 2017 р.), що можна вважати негативним для діяльності підприємства. Коефіцієнт покриття становить 0,02 в. п. і є важливим показником платоспроможності підприємства. Він визначається співвідношенням усіх поточних активів (за вирахуванням витрат майбутніх періодів) до короткострокових зобов'язань і характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом року. У 2021 р. він збільшився на 1,07 в. п., що демонструє достатність оборотних коштів. Фондозабезпеченість зросла до 275,7 тис. грн, що на 173,4 тис. грн, або в 2,7 рази більше, ніж у 2017 р. Фондоозброєність підприємства зросла до

68,5 тис. грн, що на 38,3 тис. грн більше, ніж у 2017 р. Забезпеченість основних засобів оборотними знизилась до 0,21 грн у 2021 р.

7. Головним напрямком підвищення ефективності збуту в сільському господарстві є впровадження й використання ринкового механізму господарювання, який передбачає формування дієвих важелів та стимулів, що впливають на її розвиток. Як свідчить світовий досвід, ринковий механізм не можливий без розробки стратегічних напрямів господарювання, економічного і соціального розвитку, ефективного використання виробничого потенціалу підприємства.

8. Аналіз умов зовнішнього середовища дозволяє зробити висновок про зміни в попиті на продукції в зв'язку з диференціацією смаків споживачів. Так аналіз ринку України свідчить про зростання потреби в обсягах реалізації високоякісної продукції. Відповідно зріс і попит на спеціалізовану продукцію: кормові добавки, ветеринарні препарати, продукти для заготівлі високоякісного силосу і сінажу. Але споживачі цієї продукції висувають високі вимоги до асортименту сировини та стандарту якості продукції. Таким чином визначається мета діяльності ТОВ «Бітіл»: забезпечити виробників сільськогосподарської продукції з урахуванням їх вимог до якості і асортименту. Основними елементами стратегії будуть: поєднання традиційних та нетрадиційних видів виробництва.

Кожна така стратегія в ідеалі повинна являти собою відносно відособлений, але органічний системний елемент, а вся їхня сукупність повинна складати загальну цілісну систему.

Кожна з цих цілей в свою чергу потребує встановлення забезпечення умов та вибору пріоритетності досягнення». «Дерево цілей» дає можливість надати системності управлінської діяльності реалізації стратегічного планування. Цілі першої черги здійснюється паралельно та дозволяють приступити до реалізації цілей другої черги тощо.

9. Встановлюючи цілі, дуже важливо бути максимально цілеспрямованим, щоб ми могли ефективно оцінювати результати з тим, чого ми прагнемо досягти. Використаємо простий критерій для цілепокладання метод SMART: Specific – чітко сформулюйте, чого ви хочете досягти; Measurable – встановіть відчутні показники, щоб ви могли виміряти свої результати; Achievable - встановити цілі, які знаходяться в межах вашого потенціалу і бюджету; Relevant - набір завдань, які допоможуть вам поліпшити певні аспекти вашого бізнесу; TIME - поставлені цілі можна досягти протягом часу, коли ви потребуєте їх.

10. Найкращим методом для реалізації цілей ТОВ «Бітіл» є застосування методу «7 Ps маркетингу», 7 Ps - це набір визнаних маркетингових тактик, які ви можете використовувати в будь-якій комбінації, щоб задовольнити клієнтів на вашому цільовому ринку. 7 Ps є контрольованими, але з урахуванням ваших внутрішніх і зовнішніх маркетингових середовищ. Об'єднання цих різних маркетингових тактик для задоволення потреб і потреб ваших клієнтів відоме як використання «тактичного маркетингового міксу».

11. Для активізації просування ми рекомендуємо застосувати Модель продажів AIDA. Модель AIDA визначає 4 кроки процесу продажу: Увага - привернення уваги клієнта; Інтерес - стимулювання інтересу вашого клієнта; Бажання - створення у клієнта бажання до продукту; Дія - спонукайте клієнта вжити заходів і купити.

12. Виставки – ефективний важіль просування бізнесу. На жаль, участі недостатньо, щоб розвинути популярність нашого бренду. Нам також необхідно інвестувати у правильні засоби комунікації.

Підприємству, необхідно вибирати персоналізовані та оригінальні «смаколики». Ми згодні з тим, що персоналізовані подарунки - чудовий спосіб зв'язатися з клієнтами та співробітниками та утримати їх. Вони навіть

дозволяють здобути популярність та покращити імідж компанії. Персоналізовані ласощі пропонують широкий вибір можливостей.

13. Розроблений нами алгоритм роботи з клієнтом для активізації збутової діяльності підвищить ефективність продажів.

14. Але для кращої, інформованості клієнтів і можливості швидше поширювати інформацію, бажано поширювати інформацію на сайті. Це дасть краще поширення інформації серед існуючих і майбутніх клієнтів. В сучасному інформаційному просторі, при зацікавленні певною інформацією, одразу відбувається пошук інформації в мережі.

Більшість підприємств періодично розробляють чи оновлюють плани продажу – кожні 6 чи 12 місяців. Ставтеся до свого плану продажу, як до «живого» документа, який необхідно регулярно переглядати.