

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ ДИСТАНЦІЙНОГО ТА
ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА

здобувачки вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Романи КОЖУШИНИ

Науковий керівник:
к.е.н., доц. **Володимир ГОБЕЛА**

Рецензент:
к.е.н., доц. **Юрій МУРАВЙОВ**

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«__» _____ 20__ р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів
2023

АНОТАЦІЯ

Кожушина Р. Управління системою збутової діяльності підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів. 2023.

Перший розділ роботи розкриває теоретичні засади організації збутової діяльності на підприємстві. Встановлено роль заходів стимулювання збуту у загальній ефективності збутової діяльності. Досліджено теоретичні засади формування системи збуту на підприємстві.

Другий розділ роботи присвячений загальній характеристиці підприємства, проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища та аналіз збутової діяльності підприємства. Запропоновані шляхи удосконалення збутової діяльності підприємства.

Ключові слова: збут, стимулювання, управління, ефективність, KPI.

ANNOTATION

Kozhushyna R. Management of the enterprise's sales activity system. The manuscript.

Study on obtaining the educational bachelor degree in specialty 073 "Management". Lviv, 2023.

The first chapter revealed the theoretical foundations of the organization of sales activities at the enterprise. Besides, the research established the role of sales promotion measures in the overall effectiveness of sales activities. Moreover, the research studied the theoretical foundations of the enterprise's sales system formation.

The second chapter devoted to the general characteristics of the enterprise, and carried out the analysis of the external and internal environment and an analysis of the enterprise's sales activity. Finally, the paper proposed ways to improve the sales activity of the enterprise.

Key words: sales, promotion, management, efficiency, KPI.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Збутова діяльність підприємства як об’єкт теоретичного аналізу	7
1.2. Роль та значення стимулювання збуту в системі управління збутовою діяльністю	12
1.3. Організація збутової діяльності та служби збуту на підприємстві	20
Висновки до першого розділу.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	29
2.1. Загальна характеристика ЛОУЛМГ	29
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ЛОУОМГ	34
2.3. Аналіз збутової діяльності ЛОУЛМГ	40
2.4. Пропозиції щодо удосконалення збутової діяльності ЛОУЛМГ	46
Висновки до другого розділу.....	50
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

ВСТУП

Функціонування та успішний розвиток підприємств в сучасних умовах вимагає добре налагодженої системи збутової діяльності. Оскільки сучасна глобалізована економіка характеризується дедалі більшим рівнем споживання продукції споживачами та загостренням конкурентної боротьби. Боротьба за споживача – це кредо сучасної економіки. Для того аби успішно діяти за таких умов слід сформувати систему ефективної збутової діяльності підприємства, що є гарантією його успішного розвитку. Рационально сформована система стимулювання та збуту продукції є визначальним чинником рентабельності та успішності підприємства. Загрозливою є ситуація у лісовій галузі, де багато підприємств перебувають на межі рентабельності. Відповідно, дослідження теоретико-прикладних аспектів формування та удосконалення системи збуту лісогосподарських підприємств є актуальним напрямом сучасних наукових розвідок.

Дослідження у царині маркетингу та удосконалення збутової діяльності підприємства присвячені праці таких науковців: Алексич К. А., Кравченко В. Н., Базилевич В. Д., Балюх М. А., Бідзюра І. П., Блонська В. І., Гамалій В. Ф., Романчик С. А., Фабрика І. В., Глазкова К. О., Головкина Н. В., Діденко Є. О., Жигалкевич Ж. М., Фісенко Е. С., Залуцька Х. Я., Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова Щ. Ю., Іванюта Т. М., Ключник А. В., Білозерцева І. О., Козуб В. О., Уварова А. Є., Лагоцька Н. З., Лазарева Н. О., Мацера С. М., Тарасюк Г. М.

Мета та завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є встановлення суті збутової діяльності, а також її інструментів та шляхів удосконалення.

Реалізації даної мети дослідження передбачає виконання низки завдань:

- встановити теоретичний зміст поняття збуту;
- дослідити особливості процесу стимулювання збуту;
- визначити роль та місце збутової служби в структурі підприємства;

- провести загальну характеристику господарської діяльності підприємства;
- здійснити загальну характеристику збутової діяльності ЛОУЛМГ;
- запропонувати напрями удосконалення збутової діяльності підприємства.

Об’єктом дослідження є збутова система ЛОУЛМГ.

Предметом дослідження є процеси збуту продукції.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використано низку методів дослідження, зокрема: методи аналізу та синтезу, графічні методи, методи індукції та дедукції, статистично-аналітичні методи, метод теоретичного узагальнення тощо.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були апробовані на круглому столі «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, ЛьвДУВС, 12 травня 2023 р.), робота має також і практичну цінність, оскільки розроблена автором модель збутової діяльності підприємства, що сприяє зменшенню трансакційних витрат буде впроваджуватись у практичній діяльності лісогосподарських підприємств.

Інформаційна база дослідження: наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, навчальна література, статистично-аналітична інформація, ресурси Інтернет, фінансова звітність підприємства.

Основний зміст роботи викладений на 52 сторінках, у роботі міститься 8 таблиць та 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Збутова діяльність підприємства як об'єкт теоретичного аналізу

Важливого значення для ефективності діяльності підприємства становить ефективність товароруху в системі виробництво-споживач, тобто збутова діяльність підприємства. Ефективна збутова політика підприємства є визначальним чинником його прибутковості та є підґрунтям ефективного розвитку будь-якого бізнесу. Варто зазначити, що збутова діяльність є свого роду прикінцевою проте вирішальною діяльністю підприємства, оскільки ефективно налагоджена система постачання та виробництва за відсутності ефективної системи збуту, не принесуть підприємству бажаного результату – прибутку та зміцнення конкурентоспроможності на ринку. Збутова діяльність є також визначальним чинником вартості продукції, та швидкості його доставки до споживача. Підсумовуючи можемо зазначити, що неефективна система збутової діяльності підприємства є вагомою загрозою для функціонування підприємства загалом [22].

Теоретичний аналіз розпочнемо із дослідження та встановлення суті поняття товарорух. Товарорух – це процес, що спрямований на забезпечення споживача необхідними для нього товарами, при цьому забезпечення товарами повинно відбуватися у встановлений термін, визначене місце із визначеними витратами. Ключовою у цьому трактування є словосполучення із визначеними витратами, оскільки витрати збуту і є, свого роду, показником ефективності збутової діяльності підприємства. Своєю чергою, ефективність збутової діяльності підприємства є відображенням ефективності маркетингової діяльності підприємства та його рентабельності загалом. Відповідно оцінка ефективності системи збутової діяльності підприємства є вагомим елементом

дослідження та аналізу підприємства з позиції менеджменту та безпекознавства.

Отож, для того аби встановити рівень задоволення клієнтів фірми якістю обслуговування слід скористатися такими характеристиками [2]:

- швидкість виконання замовлення;
- передбачена можливість виконання екстреного замовлення для клієнтів у разі розміщення відповідного виду замовлення;
- позиція підприємства щодо можливості повернення товару та його заміни, у разі необхідності та на вимогу клієнта;
- можливість формувати різноманітні варіанти комплектації товару на вимогу покупця;
- організації мережі складських приміщень та логістична ефективність процесу складування та зберігання товарів.

Перелічені чинники, є вирішальними для ефективності збутової діяльності підприємства. Проте, їх варто досліджувати та оцінювати не поодиночі, а в комплексі, використовуючи, при цьому, системний підхід. Саме такий підхід до оцінки зазначених характеристик сприяє встановленню оптимального рівня ефективності збутової діяльності фірми.

Перейдемо до встановлення теоретичного змісту поняття збут. Загалом, збут – це певна система товарно-грошових відносин між суб'єктами ринку, які задовольняють свої потреби внаслідок обміну [38]. Таке трактування поняття збуту можна вважати класичним, оскільки воно є найбільш поширеним та більшість вітчизняних науковців підтримує таке трактування. Відповідно суб'єктами ринкових відносин виступають продавці та покупці товарів, а об'єктом – власне товар.

Зазначимо також, що окрім основних агентів на збутовому ринку, функціонують і другорядні. Зокрема, це різного роду посередники. Об'єднує усіх учасників ринку одна мета – організація товарообміну між учасниками ринку на взаємовигідних засадах. Відповідно основним завданням системи збутової діяльності підприємства є організація товарообмінних процесів із

мінімальними витратами для фірми, що збільшує її економічний ефект та ефективність. Таким чином, можемо встановити, що основним завданням системи збутової діяльності підприємства є завоювання конкурентних переваг над конкурентами на ринку [13].

Збутова система підприємства формується із таких елементів:

- збутова мережа, тобто канали збутової діяльності;
- проектування збутової діяльності;
- підсистема інформаційного забезпечення;
- логістична мережа, тобто транспортна мережа, складська мережа тощо.

Виходячи із вищезазначеного та враховуючи функціональний аспект, можемо констатувати, що система збуту підприємства є, по суті, діяльністю усіх структурних ланок підприємства щодо пошуку покупця, формування замовлення, доставки йому товару у встановлені терміни та за відповідною ціною [1].

Виділяють також поняття збутової стратегії підприємства. Під збутовою стратегією розуміють довготермінове планування, методологію організації та систему заходів щодо управління збутом фірми, що дозволяє реалізовувати загальну комерційну стратегію підприємства у довгостроковій перспективі та сприяє посиленню конкурентоспроможності [9].

Збутова політика підприємства – це перелік затверджених та запланованих на підприємстві рішень щодо реалізації збутової діяльності та максимізації економічного ефекту. Зазвичай збутова система підприємства складається із елементів внутрішнього та зовнішнього середовища. До елементів внутрішнього середовища зазвичай відносять][:

- реалізація обробки замовлень покупців;
- контроль за якістю сировини, матеріалів та комплектуючих, що надходять від постачальників;
- пакування товарів відповідно до їх специфіки та ергономічних характеристик;
- формування оптимальної партії замовлення для покупців;

- логістична складова, тобто система транспортування.

Елементами зовнішнього середовища зазвичай відносять посередників. Враховуючи результати проведеного теоретичного аналізу можна констатувати, що збутова діяльність підприємства складається із заходів (комерційних, організаційних та технологічних), які спрямовані на доведення продукції до споживача.

Серед організаційних заходів можемо виокремити такі [28]:

- підбір потенційних покупців та формування потенційного сегменту на відповідному ринку;
- укладання відповідних договорів між учасниками процесу збуту продукції;
- формування заходів контролю за реалізацією укладених договорів між контрагентами;
- ідентифікація або формування каналів збуту товарної продукції підприємства.

З-поміж основних комерційних заходів доцільно виокремити наступні заходи [36]:

- дослідження потенційного ринку;
- заходи щодо стимулювання збутової діяльності;
- система просування товарів підприємства.

Основними технологічними заходами підприємства зазвичай вважаються наступні:

- навантажувально-розвантажувальні операції;
- організація приймання та передачі товарів, перевірка кількості та якості товарів;
- зберігання та складування продукції;
- організація передпродажного та після продажного сервісу.

Наступним етапом теоретичного аналізу буде встановлення ролі системи збутової діяльності підприємства [11]:

- етап збуту продукції передбачає встановлення ефективності діяльності підприємства;
- на етапі організації операцій зі збуту товарів реалізується прямий та безпосередній контакт продавця та покупця, що дозволяє отримати важливу маркетингову інформацію.

Відповідно, організація ефективної збутової системи на підприємстві є, свого роду, його стратегічним завданням, що сприяє реалізації основних цілей та стратегії підприємства. Також зазначимо, що вагому роль у процесі організації системи збутової діяльності підприємства відіграє процес формування збутової мережі. Збутова мережа підприємства представлена відповідними каналами збуту продукції. Формування мережі, тобто вибір каналів розподілу відноситься до одних із найвагоміших управлінських рішень, що визначають ефективність усієї системи збуту продукції.

Основними функціями учасників каналів розподілу та збуту продукції є наступні [24]:

- реалізація науково-дослідних робіт;
- розробка заходів стимулювання збуту;
- встановлення контактів та зв'язків із потенційними споживачами продукції;
- забезпечення клієнтів товарами відповідної та запитуваної якості;
- організація логістичної мережі, тобто системи складування та транспортування товарів;
- фінансового забезпечення збутової діяльності;
- відповідальність та контроль за діяльністю та ефективністю діяльності збутової системи.

Крім того прийнято виділити три види каналів розподілу продукції: пряму, непряму та змішані канали.

До прямих каналів належать ті, канали, де переміщення товарів від продавця до покупця відбувається без посередників, тобто напряму. Зазвичай такі канали формуються у випадках коли продавці мають власні маркетингові

служби та формують самостійно збутову політику або у випадках коли підприємство функціонує на обмеженому цільовому ринку [18].

Непрямі канали розподілу називають канали, в яких товарорух відбувається від продавця до покупця за участю посередників. Перевагами для підприємств-продавців за такого підходу є економія витрат на збут, можливість доступу до налагодженої збутової мережі якою володіє посередник та вихід на нові ринки збуту чи збільшення частки ринку. Відповідно такий вид каналу збуту зазвичай використовується для продажу продукції масового попиту та продукції, що має широке коло споживачів [8].

Змішані канали розподілу передбачають поєднання елементів прямих та непрямих каналів розподілу. Такі канали зазвичай формують підприємства, що виробляють продукції більше ніж можуть реалізувати через власні збутові мережі. Тобто, підприємство продавець продукції використовує прямі канали, а надлишки товарів, що нереалізовані поступають до покупців через посередників.

Крім того, виокремлюють ще рівень каналів розподілу, що залежить від кількості посередників, які приймають участь у процесі переміщення товару від виробника до покупця.

1.2. Роль та значення стимулювання збуту в системі управління збутовою діяльністю

Нинішня парадигма ринкової економіки передбачає постійне нарощування обсягів продажу товарів та створення попиту на нові товари. Такий підхід отримав назву конс'юмеризму у науковій спільноті. Конс'юмеризм полягає у нарощування обсягів виробництва, розширенні асортименту та створення абсолютно нових видів товарів для максимально комфортного життя людини у сучасному світі. За такої парадигми визначальну роль для виживання підприємства на ринку та його успішного розвитку відіграє збутова політика, а

саме стимулювання збуту товарів. Тому що будь-який ринок за теперішніх умов є перенасиченим продукцією, відповідно організація системи стимулювання збуту відіграє вирішальну роль у процесі конкурентної боротьби та завоювання ринкової ніші. Враховуючи зазначені доводи, важливого значення для підприємства у сучасних умовах набуває формування системи стимулювання збуту товарів [39].

Отже, система стимулювання збуту – це певна сукупність заходів, що спрямовані для швидкого реагування на зміну ринкової кон'юнктури та умов ринку для реалізації товарів фірми. Основними завданнями системи стимулювання збуту є [4]:

- збільшення обсягів реалізованої продукції підприємства у короткостроковому періоді;
- стимулювання бажання у покупців не тільки придбати товар, а й повторно його придбати;
- створити дієву систему посередників та організувати канали збуту товарів або ж організувати відділ збутової діяльності на фірмі, залучивши кваліфікованих працівників.

Водночас зазначимо, що система стимулювання збутової діяльності має дуальну природу:

- стимулювання покупця продукції для прискорення процесу покупки товару;
- стимулювання продавця продукції та підвищення його мотивації з метою збільшення обсягів продажу товарів.

Також доцільно виділити такі напрями стимулювання збуту в залежності від суб'єктів [40]:

- стимулювання кінцевих покупців товарів;
- стимулювання оптових та роздрібних посередників для нарощування обсягів збуту;
- стимулювання власних працівників, що займаються збутовою діяльністю.

У наукових джерелах виокремлюють такі типи стимулювання збуту продукції [20]:

- загальне – відбувається безпосередньо на місці продажу (в магазині, на ринку тощо) має відповідну тематику та використовується для інтенсифікації продажів товару;
- вибіркоче – має на меті вибір найсприятливішого місця для продажу товарів, тобто пошуку місця де товар найкраще кидається у вічі та привертає увагу потенційного покупця, що стимулює його придбання покупцем;
- індивідуальне – зазвичай використовується на місці викладки товарів та зазвичай ініціюється самим продавцем для привертання уваги потенційного покупця.

Варто також зазначити, що вітчизняними науковцями проведено класифікацію методів стимулювання збуту продукції за відповідними напрямками:

- метою проведення заходів стимулювання збутової діяльності підприємства;
- видом використання ціни у стимулюванні збуту;
- кількістю наданих знижок та бонусних акцій;
- систематичністю проведення заходів стимулювання збуту у часовому вимірі;
- суб'єктами стимулювання;
- географічне охоплення ринку;
- періодизація проведених заходів;
- вживані засоби для комунікації;
- способи взаємодії із споживачами;
- методами віддалених комунікацій із покупцями продукції.

Наведений приклад класифікації методів стимулювання збуту спрямована на ознайомлення із різними підходами до вибору методів стимулювання збутової діяльності на підприємстві.

Доцільно зазначити, що відносно недавно почали використовуватись методи стимулювання збутової діяльності у підприємствах роздрібною торгівлі, які спрямовані на реалізацію відносно вузького кола цілей, що направлені на стимулювання покупки товару. Для реалізації такої мети використовувались наступні методи [33]:

- влаштування розпродажів для сезонних товарів;
- застосування розпродажів для товарів із обмеженим терміном зберігання або із деякими дефектами як самого товару, так і його упаковки;
- прискорений продаж товарів, що є морально застарілими чи не трендовими на даний момент;
- збільшення обсягів та частоти закупівель.

Можна також констатувати про розширення цілей стимулювання збутової діяльності підприємства, до яких тепер належать різноманітні види цілей, а саме [17]:

- відносно швидке ознайомлення покупця із фірмою, що виробляє товари, із самим товаром, торговою маркою тощо;
- формування позитивного іміджу товару та позитивного ставлення покупців до фірми;
- поширення цікавої та позитивної інформації про підприємство;
- реалізація пробних закупок товарів та його дегустування, примірки тощо;
- максимальне привертання уваги покупців до товарної марки чи товару, особливо у період підвищення попиту на конкретний вид продукції чи послуги;
- залучення широкого кола споживачів певного сегменту ринку;
- створення клієнтської бази;
- формування іміджу та фірмового стилю;

- формування свідомості покупця, що є позитивно налаштованою до продавця товару за рахунок певного рекламного слогана чи іншого рекламного засобу;

Саме тому нинішні цілі стимулювання збутової діяльності підприємства слід класифікувати за наступними напрямками:

- підвищення обсягів продажу продукції та збільшення товарообороту фірми;
- забезпечення реалізації піраміди комунікацій (рис. 1.1);



Рис. 1.1. Піраміда комунікацій

Таким чином, бажаною ціллю є проходження покупцем усіх комунікаційних щаблів: від нижчого до найвищого.

Загалом варто зазначити, що в теорії маркетингу виділяють дві групи цілей стимулювання збуту: стратегічні та тактичні. До стратегічних цілей стимулювання збуту належать:

- збільшення клієнтської бази;
- підвищення якості товарів;
- зацікавлення покупців у товарі та підвищенні їхнього інтересу;

- збільшення обсягів продажу товарів, загально фірмового товарообороту;
- боротьба із конкурентами за кращі позиції на ринку;
- виконання плану збутової кампанії підприємства;
- збільшення ринкової частки фірми.

Натомість до тактичних цілей стимулювання збуту зазвичай відносять:

- пришвидшити продажі товару, що є найбільш вигідним;
- підвищити рівень оборотоздатності товару;
- оптимізації надлишкових запасів підприємства;
- забезпечити регулярний збут продукції фірми;
- збільшити обсяги збуту товару, який погано продається або продажі якого впали до мінімуму.

Реалізація заходів щодо стимулювання збутової діяльності підприємства передбачає реалізацію відразу кількох етапів та цілей. Такі заходи на сучасному етапі передбачають застосування технології агресивного семплінгу для заманювання покупця та перемикання його уваги на власну торгову марку. Технологія семплінгу передбачає широке розповсюдження товарних зразків та пробників продукції фірми.

Отож, обрання методу стимулювання збутової діяльності відбувається на основі мети обраної мети стимулювання збуту. Враховуючи результати теоретичного аналізу, наявні заходи стимулювання збуту можна розділити на такі класи:

- пропозиції щодо зниження ціни товару (пільгові талони, купони, флаєри тощо);
- пропозиції товарів у натуральній формі (пробні зразки продукції, симулятори тощо);
- активна пропозиція товарів (різноманітні конкурси, лотереї, вікторини тощо).

Зазначені заходи реалізуються за допомогою певних прийомів і засобів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Напрями і засоби стимулювання збуту товарів

№	Напрями	Засоби
1	Стимулювання споживача з метою поліпшення процесу взаємодії між товаром, фірмою і споживачем	<ul style="list-style-type: none"> ✓ знижки з ціни за умовами придбання обумовленого кількості товарів; ✓ бонусні знижки; ✓ сезонні знижки; ✓ передсвяткові знижки; ✓ знижки за категоріями споживачів; ✓ знижки на застарілі моделі; ✓ знижки при купівлі товару за готівку; ✓ знижки при купівлі товару з поверненням старої моделі; ✓ поширення купонів продаж товару з премією у вигляді супутнього товару або сувеніра; ✓ безкоштовні зразки для потенційних покупців; конкурси, лотереї, вікторини, телевізійні ігри
2	Стимулювання торгових посередників для поліпшення виробничого потенціалу торгівлі з метою поставки товару	<ul style="list-style-type: none"> ✓ знижки з ціни при зафіксованому обсязі партії товару, що купується; ✓ безкоштовне надання певної кількості товару, зазначеного в договорі; ✓ купівлі-продажу, за умови закупівлі встановленого обсягу товару; ✓ безкоштовна апробація зразків; ✓ навчання і підвищення кваліфікації персоналу; ✓ конкурси дилерів; ✓ реклама на місцях реалізації товару; ✓ надання «збутового заліку» за включення продукції фірми-виробника в номенклатуру торгового посередника; ✓ компенсація витрат на рекламу фірмою-продавцем при проведенні спільної з посередником рекламної кампанії; ✓ знижки з ціни залежно від обсягу, обороту і повторних покупок
3	Стимулювання фірми-виробника для поліпшення потенціалу внутрішньої і зовнішньої служб за допомогою інформування, порад, навчання, стимулювання і мотивації	<ul style="list-style-type: none"> ✓ премії кращим працівникам; ✓ надання додаткової відпустки; ✓ конкурси продавців фірми; ✓ поширення книг, буклетів, довідників про збут; ✓ конкурси служб зовнішніх зав'язків; ✓ організація відпочинку та туристичних поїздок для передовиків фірми; ✓ залучення передовиків фірми до обговорення і розподілу результатів діяльності фірми; ✓ моральне заохочення співробітників – привласнення почесних звань і вручення пам'ятних подарунків

Варто зауважити, що увесь представлений перелік прийомів та методів стимулювання збуту не завжди є ефективним. Дослідники встановили, що протягом останнього десятиріччя найбільш ефективними методами є знижки та акційні талони; презентації товару; гарантії на повернення коштів протягом визначеного періоду; товарний кредит; лотереї. Натомість найбільш широкого розповсюдження набули знижка на вартість партії закупівлі та продукції загалом.

Нині все більша кількість підприємств використовує різні інструменти стимулювання збуту продукції для збільшення обсягів продажу товарів. Згідно досліджень [25] у нинішніх підприємств частка зазначених інструментів у загальному бюджеті становить 60-75 %.

Варто також виділити причини, що сприяли стрімкому зростанню витрат для стимулювання збутової діяльності фірми:

- менеджмент підприємств усе частіше використовує інструменти стимулювання збуту тому що вони істотно підвищують обсяг реалізації товарів, хоча б на певний період;

- сучасний ринок характеризується значним рівнем насиченості товарами-конкурентами та товарами-замінниками, тому покупцям важко здійснювати вибір на користь певного товару, відповідно інструменти стимулювання збуту активно у цьому допомагають;

- на даному етапі істотно зростає вартість рекламних послуг, а реклама все більше стає однотипною та масовою, що знижує ефективність рекламних послуг, тому для підприємств актуалізується використання інструментів стимулювання збуту;

- розвиток інформаційних технологій сприяв полегшенню способів збору інформації, що, своєю чергою, полегшує проведення заходів стимулювання збуту товарів.

Отже, підсумовуючи зазначимо, що основною метою стимулювання збуту продукції є наближення товарів до кінцевого споживача. Відповідно, стимулювання збуту впливає на свідомість та поведінку потенційного

споживача та перетворює його у реального покупця. Тому стимулювання збуту є одним із найважливіших елементів комплексу просування товару та системи маркетингу на сучасних підприємствах.

1.3. Організація збутової діяльності та служби збуту на підприємстві

Посилення конкуренції у сучасних умовах вимагає налагодження відповідного рівня ефективності збутової діяльності підприємства для посилення конкурентних позицій на ринку. Відповідно ефективність роботи відділу збуту та ефективність збутової діяльності підприємства загалом визначають майбутнє підприємства та його конкурентну позицію на ринку і рівень його рентабельності. Відповідно організація збутової діяльності підприємства та служби збуту зокрема вимагають глибшого та ґрунтовнішого дослідження.

Сучасні підприємства зазвичай організовують відділи збутової діяльності певних типів. У цьому підрозділі розглянемо основні типи організації відділів збутової діяльності підприємств.

Доволі поширеною практикою є створення оперативних комерційних груп на підприємстві. Зазначені групи складаються зазвичай із 2-4 осіб, працівників підприємства. Члени такої оперативної групи спрямовують свої зусилля на виконання певного завдання, в таких групах зазвичай немає лідера, а поставлені завдання виконуються усіма учасниками групи колективно. Усі учасники виконують завдання та несуть групову відповідальність за результати діяльності. основним недоліком такого типу структурного підрозділу є відносно значне збільшення штату. Основними ж перевагами створення такого типу структурного підрозділу є [31]:

- формується безперервна робота оперативної групи для реалізації збутової діяльності;
- пришвидшується час виконання основних збутових завдань;

- високий рівень злагодженості роботи усіх членів групи;
- такий формат дозволяє організовувати швидку заміну одного члена групи на нового, організовувати обмін досвідом та навчання для недосвідченого члена групи, влаштовувати взаємозаміни та ротацію членів групи.

В процесі здійснення своєї діяльності члени оперативних комерційних груп повинні дотримуватись зазначених правил, а саме [16]:

- члени оперативної групи повинні відповідати на усі телефонні дзвінки без винятку;
- усі учасники групи повинні бути компетентними та знати усі проблемні питання, що виникли та які їм приходиться вирішувати, тобто знати специфіку своєї діяльності;
- у разі, якщо покупець чи клієнт підняв проблемне питання, що не входить до компетенції
- усі питання щодо розподілу робочого часу, тобто обідні перерви, відпустки, відрядження тощо повинні вирішуватись усіма членами групи методом консенсусу;
- у разі виникнення проблемних та конфліктних ситуацій, вони повинні вирішуватись керівником відділу закупівель, маркетингу чи іншого профільного відділу.

Наступним типом структурного підрозділу вважається відділ координації закупівель та продажів. Такий відділ тісно співпрацює з усіма структурними підрозділами фірми, що причетні до збутової діяльності. Основними функціями такого відділу вважаються [37]:

- розподіл та координація завдань іншими учасниками збутової діяльності на підприємстві, зокрема оперативними комерційними групами;
- моніторинг вчасності закупівель сировини та матеріалів та постачання продукції, для налагодження оптимального логістичного процесу на підприємстві;

- здійснення контролінгу фінансових витрат структурними підрозділами підприємства у відповідних функціональних сферах діяльності чи в регіональному вимірі, а також розробка та подання пропозицій керівництву підприємства щодо оптимізації збутової діяльності чи роботи регіональних підрозділів;
- створення сприятливих умов для роботи з преміальними покупцями та постачальниками.

Зазвичай у підпорядкуванні директора підприємства знаходиться відділ транспорту та зовнішньоекономічної діяльності. основними завданнями такого відділу у сфері збутової діяльності є [38]:

- підбір оптимальних маршрутів та логістичних потоків для мінімізації логістичних витрат підприємства;
- зовнішньоекономічний супровід та оформлення митної документації, враховуючи митне очищення для експорту та імпорту;
- транспортно-експедиторські послуги;
- оптимізація маршрутів та складських процесів;
- фрахтування;
- здійснення контрольних функцій щодо своєчасного здійснення транспортних перевезень та інших транспортних операцій підприємства для оперативного реагування;
- організація страхування товарів.

Важливим також є відділ маркетингу та реклами. Основним завданням працівників зазначеного відділу є реалізація маркетингової стратегії підприємства. Отож, працівники відділу маркетингу та реклами виконують такі завдання [11]:

- максимальне розширення товарного асортименту та номенклатури;
- підбір оптимальних цінових пропозицій від постачальників та самих постачальників;
- організація каналів розподілу та формування збутової політики;

- формування загального інвестиційного аналізу для визначення доцільності інвестування у ті чи інші товари та бренди;
- збільшення ринкової частки підприємства чи вихід на нові, ще неосвоєні ринки;
- облік та аналіз товарів конкурентів та дослідження самих фірм-конкурентів;
- налагодження системи збору маркетингової інформації;
- оцінка ефективності запроваджених рекламних заходів та кампаній, щодо окремих товарів чи підприємства загалом;
- формування та обґрунтування зведених та цільових бюджетів;
- пошук та оцінка посередників для організації збутово-розподільчої діяльності;
- підготовка та участь у виставках та ярмарках.

В процесі створення організаційної структури відділу збуту слід першочергово визначити основні цілі, відповідно функції і завдання зазначеного структурного підрозділу. Також варто здійснити планування та розподіл ресурсів підприємства, повноваження та зони відповідальності для ефективної діяльності та налагодження системи збуту. Загалом дослідники виокремлюють кілька методів формування організаційних структур для відділів збуту: за територією, за видами товарів, за величиною сформованих підприємством замовлень.

Найпоширенішим типом організаційної структури є організаційна структура за територією. Основними перевагами такого типу структури є:

- відносна простота в організації та функціонуванні;
- наближеність до кінцевих споживачів;
- порівняно низькі витрати на збут.
- - низькі витрати на відрядження.

Типова схема організації такого типу організаційної структури відділу збуту наведено на рисунку 1.2.

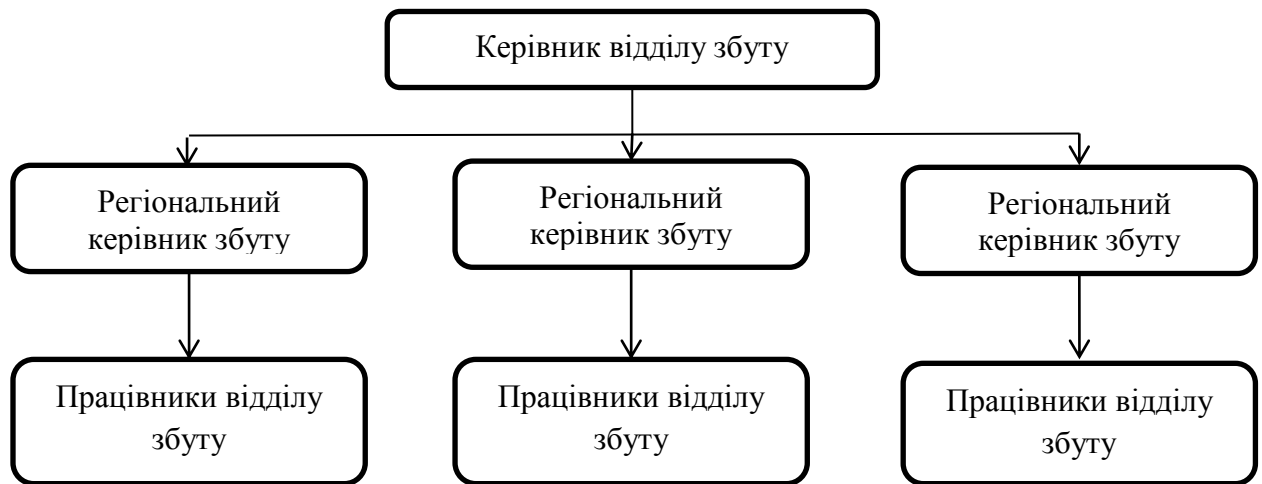


Рис. 1.2. Організаційна структура територіального типу відділу збуту

Проте, якщо кількість товарів, що реалізовує підприємство є великим, а також враховуючи складність технології виробництва, підприємству слід організувати організаційну структуру збуту за товарною ознакою (рис. 1.3).

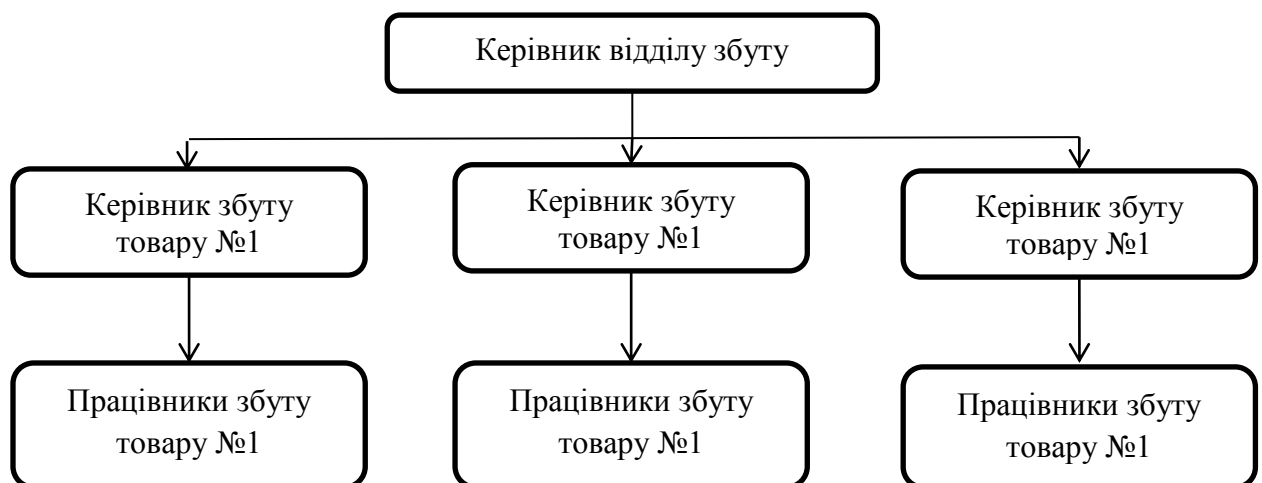


Рис. 1.3. Організаційна структура відділу збуту за товарною ознакою

Варто виділити основні переваги такого типу структури: зростання обсягів продажу товарів як результат більш цільового спрямування працівників відділу збуту, зростання обсягів виручки та чистого прибутку, налагодження системи

зворотного зв'язку із покупцями. Разом із тим варто виокремити основні недоліки такої системи: збільшення видатків, зокрема на навчання; зменшення кількості прямих контактів із клієнтами; зростання витрат на заробітну плату; збільшення адміністративних витрат.

Останнім часом все більшої популярності набуває організація відділу збуту за галузями діяльності, або за ринковою ознакою (рис. 1.4).

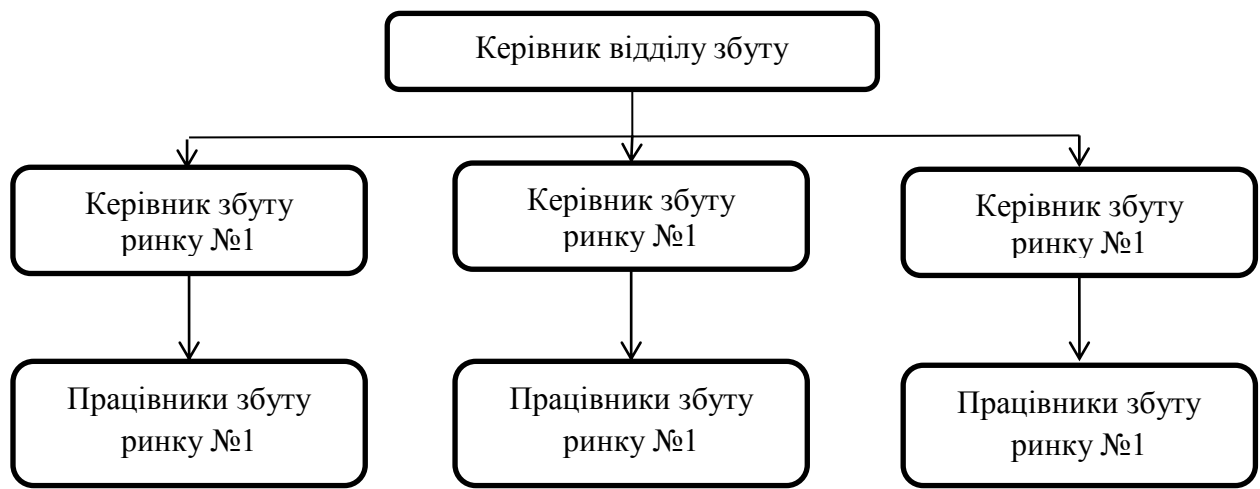


Рис. 1.4. Організаційна структура відділу збуту за ринковою ознакою

Основними перевагами організації такого типу організаційної структури відділу збуту є:

- переорієнтація на потреби клієнтів;
- забезпечення лояльності клієнтів фірми;
- забезпечення надходження інформації про товар на усіх рівнях.

Водночас до недоліків такого типу варто зарахувати:

- відносно великий розмір витрат на реалізацію збутової діяльності підприємства;
- зростання розміру витрат на рекламу, сервісне обслуговування тощо;
- висока ймовірність «переманювання» досвідчених та кваліфікованих працівників у фірми-конкуренти.

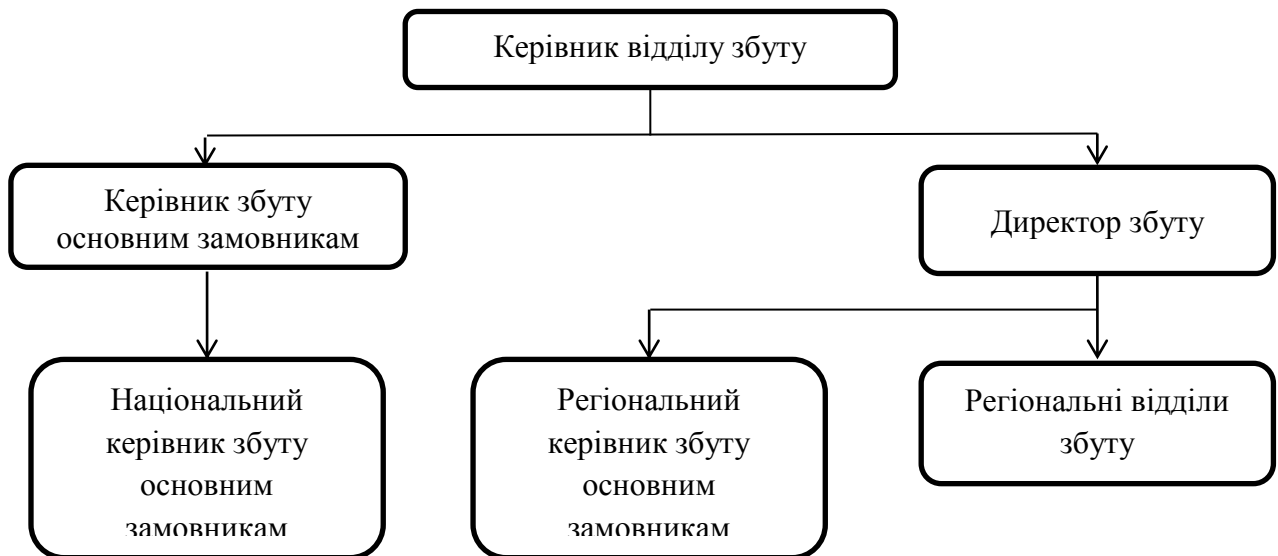


Рис. 1.5. Організаційна структура відділу збуту за ринковою ознакою

Формування організаційної структури відділу збуту за обсягом замовлень є вигідною для підприємства будь-якого розміру, але вона є вирішальною в процесі розширення ринкової частки фірми. Такий тип організаційної структури відповідає правилу Парето 80/20 (рис. 1.6).

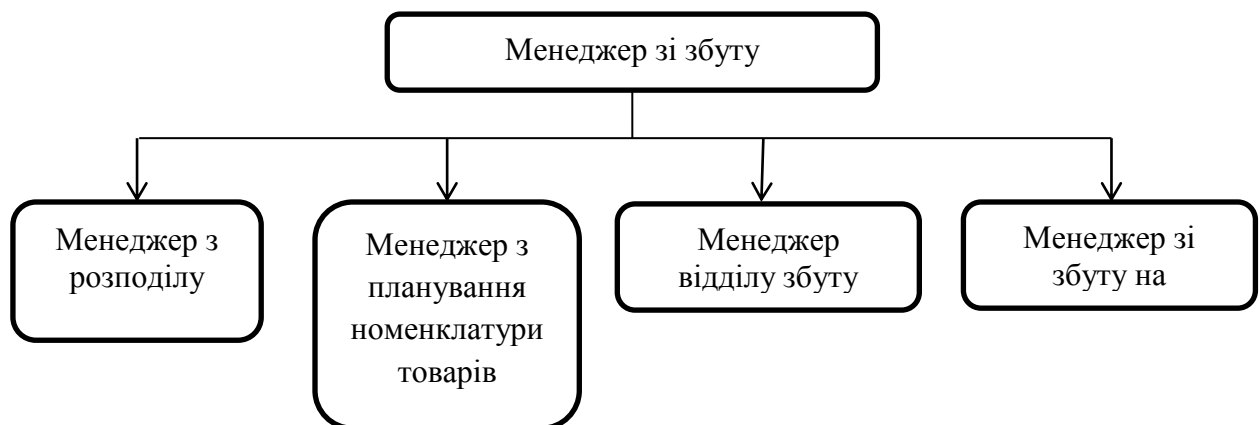


Рис. 1.6. Організаційна структура відділу збуту за ринковою ознакою

Варто зазначити, що сучасні організації все рідше використовують якийсь один тип організаційної структури. Все частіше застосовуються змішані типи організаційних структур.

Висновки до першого розділу

Здійснено теоретичний аналіз поняття збут і збутова діяльність та встановлено, що збутова система підприємства формується із таких елементів: збутова мережа, тобто канали збутової діяльності; проектування збутової діяльності; підсистема інформаційного забезпечення; логістична мережа, тобто транспортна мережа, складська мережа тощо.

Визначено, що збутова система підприємства складається із елементів внутрішнього та зовнішнього середовища. До елементів внутрішнього середовища зазвичай відносять: реалізація обробки замовлень покупців; контроль за якістю сировини, матеріалів та комплектуючих, що надходять від постачальників; пакування товарів відповідно до їх специфіки та ергономічних характеристик; формування оптимальної партії замовлення для покупців; логістична складова, тобто система транспортування. До елементів зовнішнього середовища зазвичай відносять посередників.

Визначено основні функції учасників каналів розподілу: реалізація науково-дослідних робіт; розробка заходів стимулювання збуту; встановлення контактів та зв'язків із потенційними споживачами продукції; забезпечення клієнтів товарами відповідної та запитуваної якості; організація логістичної мережі, тобто системи складування та транспортування товарів; фінансового забезпечення збутової діяльності; відповідальність та контроль за діяльністю та ефективністю діяльності збутової системи.

Сформовано основні завдання системи стимулювання збуту: збільшення обсягів реалізованої продукції підприємства у короткостроковому періоді; стимулювання бажання у покупців не тільки придбати товар, а й повторно його придбати; створити дієву систему посередників та організувати канали збуту товарів або ж організувати відділ збутової діяльності на фірмі, залучивши кваліфікованих працівників.

Загалом встановлено, що існують дві групи цілей стимулювання збуту: стратегічні та тактичні. До стратегічних цілей стимулювання збуту належать:

збільшення клієнтської бази; підвищення якості товарів; зацікавлення покупців у товарі та підвищенні їхнього інтересу; збільшення обсягів продажу товарів, загально фірмового товарообороту; боротьба із конкурентами за кращі позиції на ринку; виконання плану збутової кампанії підприємства; збільшення ринкової частки фірми. До тактичних цілей стимулювання збуту зазвичай відносять: пришвидшити продажі товару, що є найбільш вигідним; підвищити рівень оборотоздатності товару; оптимізації надлишкових запасів підприємства; забезпечити регулярний збут продукції фірми; збільшити обсяги збуту товару, який погано продається або продажі якого впали до мінімуму.

Ідентифіковано основні засоби стимулювання збутової діяльності в залежності від таких напрямів: стимулювання споживача з метою поліпшення процесу взаємодії між товаром, фірмою і споживачем; стимулювання торгових посередників для поліпшення виробничого потенціалу торгівлі з метою поставки товару; стимулювання фірми-виробника для поліпшення потенціалу внутрішньої і зовнішньої служб за допомогою інформування, порад, навчання, стимулювання і мотивації.

Визначено основні типи організації збутової діяльності на підприємстві: оперативні комерційні групи; відділ координації закупівель та продажів; відділ транспорту та зовнішньоекономічної діяльності; відділ маркетингу та реклами.

Проаналізовано ключові типи організаційної структури відділу збуту підприємства: організаційна структура відділу за територіями; організаційна структура відділу за видами продукції; організаційна структура відділу за ринками; організаційна структура відділу за обсягами замовлень. Та зроблено висновок, що сучасні організації використовують зазвичай симбіоз основних типів організаційної структури.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика ЛОУЛМГ

Львівське обласне управління лісового та мисливського господарства (ЛОУЛМГ) – державне підприємство, що займається вирощуванням лісу та лісозаготівлею. Практично усі ліси Львівщини, за винятком лісів, що перебувають у комунальній власності, належать до сфери компетенції ЛОУЛМГ. Відповідно Львівське обласне управління лісового та мисливського господарства підпорядковується Державному агентству лісових ресурсів України. Обласне управління об'єднує усі лісові господарства розташовані у Львівській області. Юридична адреса ЛОУЛМГ – м. Львів, вулиця Яворницького, 8б [32].

Основними функціями. Виконання яких є прерогативою обласного управління є такими:

- здійснення управління у сфері ведення лісового господарства та мисливського господарства;
- ведення контролю за дотриманням законодавства у сфері лісоексплуатації;
- управління територіями природно-заповідного фонду, спеціальними зонами рекреації тощо;
- забезпечення та підтримування системи державного лісовпорядкування та мисливського обліку;
- здійснення обліку лісових угідь, що знаходяться на території об'єднання та ведення системи лісового кадастру;
- заготівля та продаж лісової продукції, а також здійснення експортних операцій.

На рисунку 2.1. представлено розподіл лісів Львівської області за категоріями. Ці ліси знаходяться у підпорядкуванні Львівського обласного управління лісового та мисливського господарства.

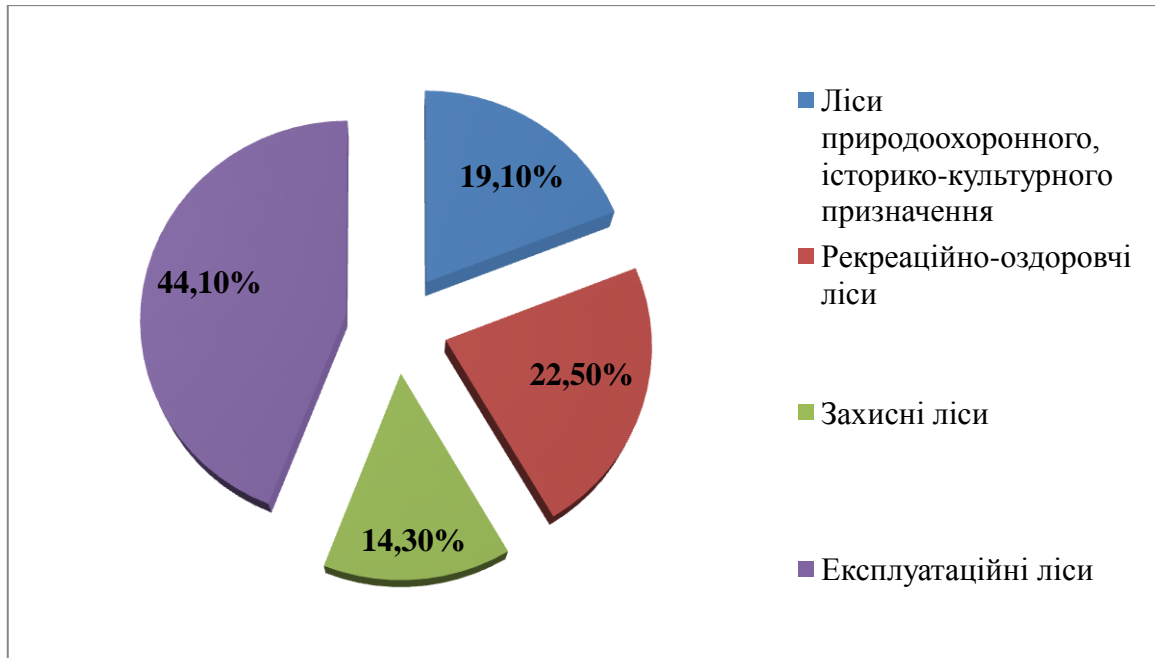


Рис. 2.1. розподіл лісів Львівської області

Як видно з рисунку домінуючу роль відіграють експлуатаційні ліси, проте частка лісів природоохоронного та рекреаційно-оздоровчих лісів. Таке співвідношення має доволі позитивний вплив на екологічну безпеку краю та має вагомим соціальним значенням для населення [32].

Перейдемо до аналізу кліматичних умов території на якій розміщено ліси підприємства. Загалом клімат належить до помірно-континентального, але вологий, що зумовлено близькістю до карпатських гір, які затримують повітряні циклони та спричиняють значну кількість опадів. Переважаючими вітрами вважаються західні та північно-західні. Відповідно така ситуація є сприятливою для переміщення повітряних мас із району Прибалтики та Скандинавії. Проте, такі кліматичні особливості є сприятливими для вирощування певних порід дерев.

На рисунку 2.2. представлений розподіл лісів області за переважаючими породами.

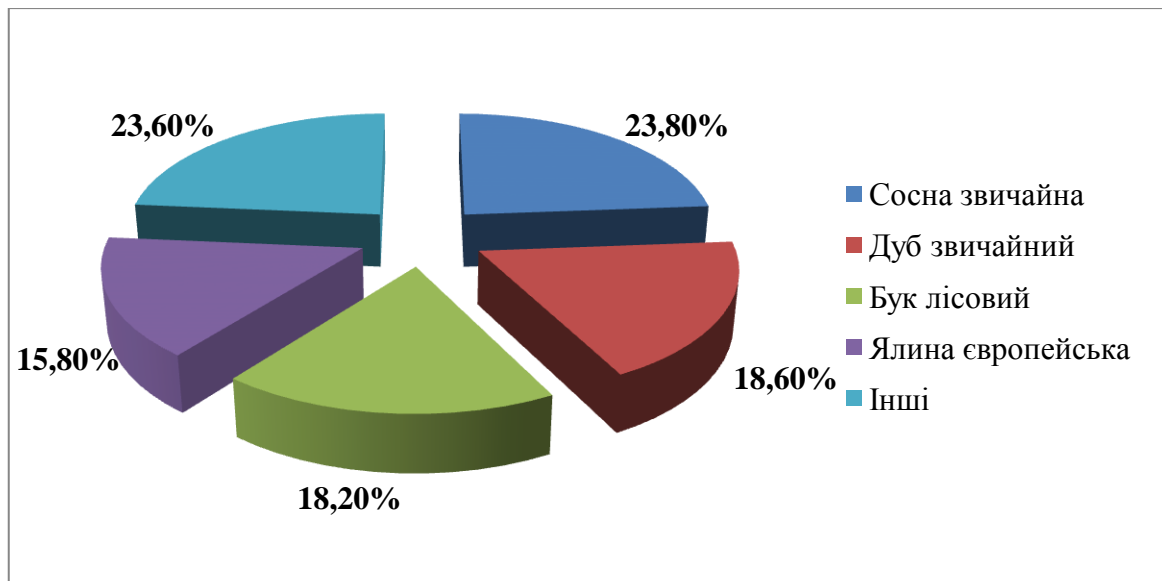


Рис. 2.2. Розподіл лісів львівської області за переважаючими породами

Переважаючою породою у складі лісів ЛОУЛМГ є сосна звичайна, бук лісовий та дуб звичайний [32].

Крім позитивного впливу, кліматичні фактори мають певний негативний вплив, а саме:

- відносно низька температура повітря зимою, що негативно впливає на стан дерев та структуру деревини, зокрема у бука лісового від'ємні температури викликають так звані морозобійні тріщини;
- весняні та осінні заморозки дуже часто пошкоджують молоді пагони дерев та не сприяють росту молодих дерев;
- доволі частим явищами є вітровали та сніголами, що пошкоджують дерева та руйнують підріст.

Для аналізу та характеристики підприємства важливим кроком є аналіз зовнішнього середовища існування. Такий аналіз проведемо шляхом визначення основних споживачів продукції, оскільки конкурентів у об'єднання немає. Наступним кроком стане встановлення основних споживачів та лісокористувачів. Такий розподіл представлено на рисунку 2.3.

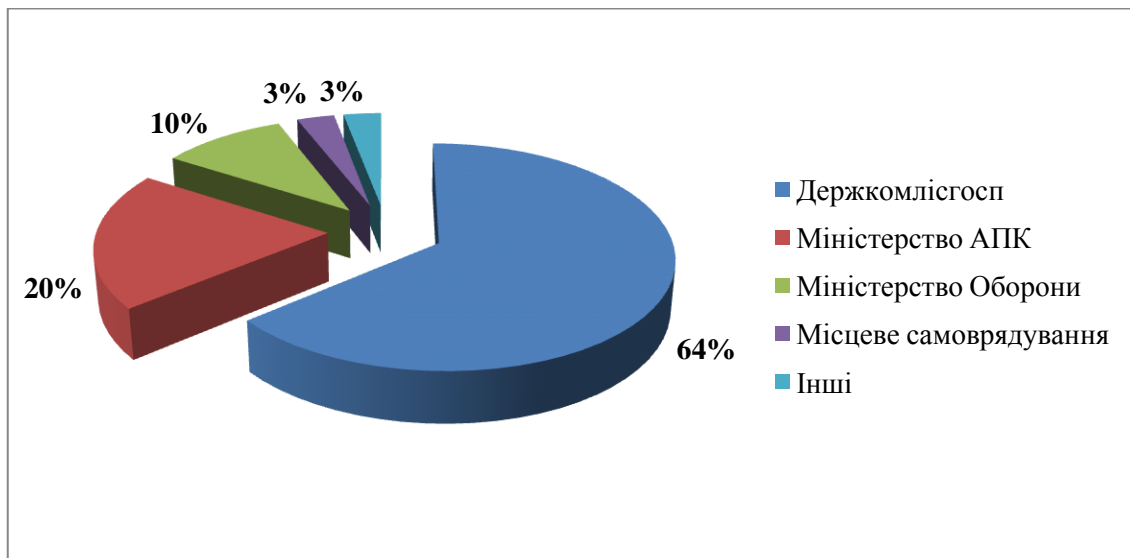


Рис. 2.3. Розподіл лісів Львівської області за лісокористувачами

Наступним кроком стане аналіз основних показників господарської діяльності ЛОУЛМГ, що представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники господарської діяльності ЛОУОМГ

Загальна площа держлісфонду	478,0 тис. га
в т.ч. вкрита лісовою рослинністю	430,0 тис. га.
Кількість лісництв	144
Майстерських ділянок	203
Загальна чисельність лісової охорони	929 осіб
Хвойні всього	184,8 га
сосна звичайна	93,8 га
ялина європейська	44,0 тис. га
ялиця біла	42,2 тис. га
Твердолистяні всього	206,9 тис. га
дуб звичайний	92,2 тис. га
бук лісовий	99,0 тис. га
М'ягколистяні всього	38,3 тис. га
вільха	27,1 тис. га
береза	8,7 тис. га
Загальний запас насаджень	116,3 млн. куб.
стиглих і перестійних	21,8 млн. куб.
Середній запас на 1га	270 м ³
Середній вік	64 роки
Молодняки	84,7 тис. га
Середньовікові	186,9 тис. га
Пристигаючі	89,8 тис. га
Стигли і перестійні	67,7 тис. га

Важливим елементом стратегії розвитку ЛОУЛМГ є відновлення лісових насаджень, збереження лісів та їх захист, як важливої складової екосистеми краю. Тільки у 2022 році було відтворено ліси на площі 1362,8 гектара, в рамках президентської програми «Зелена країна» було висаджено понад 3 млн дерев. Більш того на території Львівщини створено сприятливі умови для вирощування продуктивних та біологічно стійких лісів, що стане вагомим підґрунтям сталого розвитку та екологічної безпеки краю. Для цього у складі об'єднання утворено ДП «Львівський лісовий селекційно-насі́нневий центр» та сформовано комплекс із вирощування садивного матеріалу для заліснення територій [32].

ЛОУЛМГ планує й надалі інвестувати кошти у модернізацію та удосконалення обладнання для проведення лісокультурних робіт, ведення лісокористування на еколого-безпекових засадах тощо. Вагомого значення стратегія розвитку підприємства надає використанню річного приросту деревини. Таким чином забезпечиться відновлення лісів та сформується засади для циркулярного лісокористування, що сприятиме сталому розвитку лісівництва. На сьогодні значення такого показника становить 44 % (рис. 2.4).

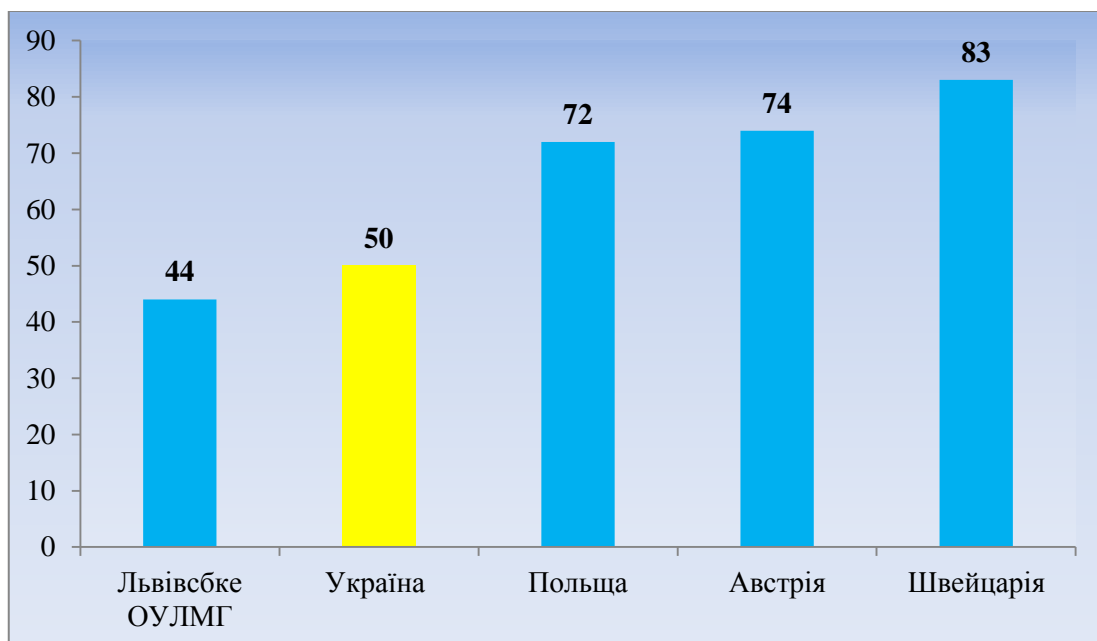


Рис. 2.4. Використання річного приросту деревини

Вагомим напрямом діяльності львівського обласного управління лісового та мисливського господарства є примноження мисливської фауни та відновлення їх поголів'я. такий напрям діяльності сприятиме розвитку мисливства та туризму, матиме вагомий внесок у відновлення екологічного потенціалу області. Тому важливим напрямом роботи підприємств, що входять до складу об'єднання є впровадження програм розвитку мисливського господарства та інтенсифікації рейдової роботи працівників лісової охорони для попередження та боротьбою із браконьєрством.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ЛОУОМГ

Практика управління засвідчує, що важливим інструментом аналізу підприємства є SWOT – аналіз [35]. Практично кожен другий топ-керівник використовує такий вид аналізу для встановлення сильних та слабких сторін свого підприємства, визначення перспектив та загроз у майбутньому. Такий вид аналізу вельми схожий із стратегічним аналізом призначеним для формування стратегії розвитку та безпеки організації.

Методика проведення аналізу є доволі простою, не вимагає значних витрат часу, фінансових та матеріальних затрат. Зовнішнє середовище підприємства зазвичай охоплює два класи – макрооточення (віддалене оточення фірми); мезооточення (наближене оточення фірми) [35]. Відповідно макрооточення передбачає вплив факторів, що на пряму не стосуються виробничої діяльності підприємства в короткотерміновому періоді, але можуть мати суттєвий вплив на його розвиток. До таких чинників зазвичай належать: економічні, політико-правові, соціально-демографічні тощо. Аналіз основних чинників макрооточення ЛОУЛМГ наведена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Діагностика зовнішнього середовища ЛОУЛМГ (макрооточення)

Компонента	Чинник	Тенденції розвитку	Характер впливу
Демографічна	Чисельність населення	Можливе зменшення	Зменшення кількості потенційних клієнтів
Економічна	Система оподаткування і економічного законодавства	Можливе поліпшення ситуації	Загроза успішному функціонуванню
	Фінансово-кредитна політика	Можливе зменшення	Збільшення витрат підприємства
	Нестабільний валютний курс	Різкі коливання	Збільшення витрат на закупівля товарів та транспортні витрати
	Рівень інфляції	Значне зростання	Збільшення ціни на послуги підприємства та зменшення кількості споживачів
	Ціни на енергоресурси	Зростання	Збільшення витрат підприємства
	Темпи технологічних змін	Зростатимуть	Більш швидке та якісне обслуговування клієнтів
Технологічна	Інноваційний потенціал галузі	Повільно зростатимуть	Посилення модернізації та розроблення нових послуг
	Стан законодавства	Можливе удосконалення	Можливість спрощеного укладання договорів
Соціальна	Ставлення людей до праці	Поліпшуватиметься	Підвищення відповідальності у праці
	Активність споживачів	Подальше зростання	Залучення нових клієнтів
	Рівень освіти населення	Зростатиме	Добір висококваліфікованого персоналу

Здійснивши аналіз макрооточення, можна зробити висновок, що незважаючи на значний негативний вплив війни російської федерації проти України, технологічна, правова та соціальна ситуація в Україні має позитивні тенденції і сприятиме посиленню конкурентних позицій ЛОУЛМГ.

Варто також здійснити аналіз мезооточення організації, тобто конкурентів, споживачів, постачальників тощо (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Діагностика зовнішнього середовища ЛОУЛМГ (мезооточення)

Компонента	Чинник	Тенденції розвитку	Характер впливу на установу
Конкуренти	Рівень існуючої конкуренції	Поступове збільшення загальної кількості аналогічних підприємств, зменшення попиту, скорочення обсягів надання послуг	Розроблення та реалізація нових конкурентних переваг, пошук оптимальних можливостей для підтримання міцних позицій на ринку
Покупці	Географічне розміщення	Збільшення витрат та ризиків	Створення нових та розширення існуючих структурних підрозділів
	Демографічні ознаки	Орієнтація на певні сегменти ринку	Збільшення рекламних заходів, презентації екологічно чистих технологій
Постачальники	Вартість товарів, які реалізуються	Зменшення собівартості наданих послуг	Залучення нових постачальників
	Якість виконання умов договору купівлі-продажу послуг	Несвоєчасне здійснення розрахункових операцій	Укладення угод з більш чіткою регламентацією умов купівлі-продажу послуг

Наступним етапом аналізу стане аналіз внутрішнього середовища ЛОУЛМГ. До внутрішнього середовища належить вплив таких чинників: маркетинг, виробництво, фінанси, кадри (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз внутрішнього середовища ЛОУЛМГ

Чинник	Сильна сторона	Слабка сторона
<i>МАРКЕТИНГ</i>		
Послуги, які надає підприємство	Максимально вигідні послуги для споживачів; пропозиція специфічних послуг, що не впроваджені на ринок іншими установами	Підприємство зосереджене на обслуговуванні споживачів з високим і середнім рівнем доходу
Якість послуг	Комплексне високоякісне обслуговування із використанням новітніх технологій, ввічливе ставлення; додаткові консультації та повне інформаційне забезпечення клієнтів	Велика кількість документації, яку необхідно вивчити і заповнити споживачам
Система збуту	Розроблення спеціальних програм для обслуговування постійних клієнтів, гнучка цінова політика	-
Частка ринку	Значне охоплення регіонів України та за її межами	-
Інтенсивна реклама	Розповсюдження інформативної реклами у пресі, на брошурах, календариках, візитках	Досить рідко присутність реклами на телебаченні
Широкий спектр послуг	Пропонується великий вибір основних та супутніх послуг	-
<i>ВИРОБНИЦТВО</i>		
Переваги розташування	Території компактного розселення в центрі міста	
Рівень диверсифікації	Високий	-
Екологічна безпечність надання послуг	Надання послуг є екологічно безпечним	Використання транспорту, який забруднює довкілля
<i>ПЕРСОНАЛ</i>		
Кадрова політика	Можливість професійного росту, перекваліфікації, матеріальне мотивування до праці	Створення неформальних груп та лідерів, міжособистісні і колективні конфлікти
Кваліфікація працівників	Високий рівень кваліфікації	-
Стиль роботи управлінського персоналу	Прагнення налагодити безпосередній контакт із підлеглими	Завантаженість керівників рутинною поточною роботою
<i>ФІНАНСИ</i>		
Рентабельність	Високий рівень рентабельності	-
Платоспроможність	Високий рівень ліквідності	-

Наступним етапом стане представлення сильних та слабких сторін ЛОУЛМГ. Зазначимо, що рівень важливості чинників визначений експертами, які є працівниками об'єднання.

Таблиця 2.5

Оцінка сильних та слабких сторін ЛОУЛМГ

Чинник середовища	Вагомість чинника	Вплив на організацію	Напрямок впливу	Рівень важливості чинника
СИЛЬНІ СТОРОНИ				
Специфічність продукції	3	2	+2	+6
Асортимент продукції	2	3	+2	+6
Низька плинність кадрів	2	2	+1	+4
Система збуту	3	3	+1	+9
Високий рівень кваліфікації	2	3	+1	+6
Зручне розташування	2	2	+1	+4
Рентабельність	2	2	+2	+4
Якість продукції	3	3	+1	+9
СЛАБКІ СТОРОНИ				
Платоспроможність	2	2	-1	-4
Система збуту	3	3	-2	-9
Реклама	2	3	-1	-6
Мотивація працівників	1	3	-2	-3
Часті конфлікти	2	2	-1	-4
Стиль управління	1	2	-1	-2
Загальний рівень впливу внутрішнього середовища				+19

Результати аналізу свідчать про загалом позитивний вплив внутрішнього середовища на діяльність досліджуваної організації. Проблемними «ділянками» визначено систему збуту, менший негативний вплив встановлено від недостатньої кількості реклами, конфліктів та низького рівня платоспроможності.

Наступним етапом стане визначення потенційних та реальних загроз і можливостей ЛОУЛМГ (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка можливостей і загроз ЛОУЛМГ

Чинник середовища	Вагомість чинника	Вплив на організацію	Напрямок впливу	Рівень важливості чинника
Зменшення чисельності населення	3	2	-1	-6
Незбалансована фінансово-кредитна політика	1	2	-1	-2
Рівень інфляції	1	2	-1	-2
Ціни на енергоресурси	1	1	-1	-1
Прогресивні темпи технологічних змін	2	3	+1	+6
Розширення інноваційного потенціалу галузі	1	2	+1	+2
Нестабільність законодавства	1	2	-1	-2
Змінюваність орієнтирів державної економічної політики	2	2	-1	-4
Активність споживачів	2	3	+1	+6
Поліпшення ставлення людей до праці	2	2	+1	+4
Розширення географії надання послуг в Україні та за її межами	2	2	+1	+4
Збільшення кількості клієнтів	3	2	+1	+6
Зниження вартості продукції	2	2	-1	-4
Загальний рівень впливу				+7

Результати аналізу засвідчили позитивну перспективу для Львівського обласного управління лісового та мисливського господарства. Організація має багато перспективних напрямів, у порівнянні із потенційними загрозами. Проте для успішної діяльності слід усунути слабкі «ділянки» та зменшити їх негативний вплив на організацію загалом. Відповідно, результати оцінки впливу факторів внутрішнього середовища засвідчили, що формування ефективної системи збуту продукції матиме вельми вагомий вплив на ефективність діяльності ЛОУЛМГ.

2.3. Аналіз збутової діяльності ЛОУЛМГ

Вирощування лісу та заготівля деревини в Україні зазвичай здійснюється державними підприємствами. Відповідно на державних підприємствах, з врахуванням специфіки продукції (її споживачами є спеціалізовані підприємства і попит на продукцію був більшою мірою прогнозований) не надавалось належної уваги організації збутової діяльності та стратегії маркетингу. Однак ситуація змінилася, ринок розширився великою кількістю приватного бізнесу, відповідно попит на лісопродукцію істотно зріс. Популярними товарами на сьогодні є дрова, які поступають у масову продаж (спеціалізовані магазини, автозаправки тощо), меблеві заготовки, не деревна продукція лісу та багато іншого. Відповідно активізація та інтенсифікація збутової діяльності та маркетингових інструментів є актуальним та важливим напрямом розвитку лісогосподарських підприємств.

Розпочнемо з виділення основних проблем, з якими стикається підприємство в процесі збуту продукції:

- дотримання належної якості продукції;
- забезпечення конкурентоспроможності товару на зовнішніх ринках збуту;
- створення оптимального асортименту товарів;
- вдале позиціонування продукції підприємства.

Таким чином, можемо встановити основні цілі збутової політики підприємства:

- визначити та задовольнити потреби на споживчому ринку;
- максимізувати фінансові результати від збутової діяльності;
- застосовувати інноваційні технології та інструменти для реалізації збутової діяльності.

збутова діяльність лісогосподарських підприємств у складі ОУЛМГ значною мірою залежить від кон'юнктури та динаміки зміни зовнішнього

середовища. Тому в ОУЛМГ здійснюється аналіз зовнішнього середовища для адекватного реагування на зміни.

Варто зауважити, що асортимент продукції лісогосподарських підприємства, що входять до складу ЛОУЛМГ не має достатньої ширини та глибини. Основні асортименті групи продукції представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Асортимент експортних поставок лісоматеріалів
за 2021-2022 роки**

Назва продукції	Об'єм, м ³	Об'єм, м ³	%
	2021 р.	2022 р.	
Дрова колоті	3269	4972	65,7
Пиломатеріали твердолистяних порід	1617	983	164,5
Заготовки хвойних порід	12450	15673	79,4
Пиломатеріали хвойних порід	21557	23919	90,1
Технологічна тріска	1487	3795	39,2
Всього	40380	49372	82,0

ОУЛМГ обравши стратегію ціноутворення реагує на зміну ціни внаслідок впливу чинників зовнішнього середовища. Стосовно формування ціни йдеться про встановлення мінімально прийнятних цін за якими продукція виставляється на аукціонних торгах. Відповідно кон'юнктурні зміни зовнішнього середовища примушують лісогосподарські підприємства, що входять до складу об'єднання утримувати ринкову позицію або посилювати свою конкурентоспроможність на ринку. Формування надлишкового попиту, значні інфляційні коливання та інші чинники призводять до підвищення цін. Така ситуація (підвищення цін) може мати негативні наслідки, що відобразяться у ставленні споживачів до продукції та до самого підприємства як суб'єкта ринку. Тому вчасне коригування мінімальних цін маж також вагоме значення у потенційній ефективності виробничо-збутової діяльності лісогосподарського підприємства.

Проблемами такого роду займається комунікаційна політика. Основна мета такої політики – це позиціонування та подальше просування продукції на ринку. Відповідно, основними елементами такої політики виступають: ПР, реклама, інструменти стимулювання збуту, тощо.

Безпосередньо маркетингові та збутові функції виконує економічний відділ ОУЛМГ. Зазначений відділ здійснює роботу щодо залучення нових покупців продукції та підтримує зворотній зв'язок із постійними покупцями. До того ж, працівники зазначеного відділу виконують також інші функції у сфері маркетингу та збуту, зокрема:

- налагоджують комунікації із ЗМІ;
- займаються розміщенням реклами та іншого роду інформації у ЗМІ;
- готують господарські договори (контракти) з підрядниками та покупцями;
- займаються висвітленням інформації щодо проведених соціально та екологічно значущих заходів підприємства;
- здійснюють діяльність щодо реалізації збутової діяльності підприємства.

Основними каналами поширення інформації про підприємство та його продукції є сайт ОУЛМГ. Лісогосподарські підприємства не користуються рекламними оголошеннями в ЗМІ (на радіо та телебаченні, в газетах і журналах, рекламні щити, реклама на транспорті).

Проте, ОУЛМГ намагається встановити позитивний імідж та реалізовує зв'язки з громадськістю шляхом участі у благодійній діяльності та волонтерстві, в різноманітних екологічних акціях, тощо. Відповідно, основними завданнями щодо розробки політики збуту лісогосподарських підприємств є обрання каналів розподілу товарів та формування стратегії збуту лісової продукції. У теорії маркетингу виокремлюють два, а інколи три види каналів розподілу: прямий, непрямий та змішаний. Підприємства, що входять до складу ЛОУЛМГ використовують прямі канали збуту продукції. Безпосередній продаж продукції підприємств відбувається на аукціонних торгах організованих Державним агентством лісових ресурсів України. Проте, такий спосіб продажів,

в кінцевому результаті, призводить до прямих контактів а на торгах встановлюється тільки ціна. Відповідно, такий канал вважається прямим. Такий спосіб збуту зумовлений законодавством України, основна мета формування такої системи продажів покликана побороти корупційні схеми та привласнення державних коштів.

Основою політики збуту підприємства є ідентифікація його місця в структурі каналів розподілу. Канал розподілу – це певна сукупність економічних агентів, які спрямовують свої зусилля на те щоб зробити певний товар доступним для покупців. Канали розподілу призначені для організації таких потоків:

- фізичний потік;
- фінансовий потік;
- інформаційний потік.

Варто відзначити, що при налагодженій вертикальній структурі збуту, її учасники координують усі функції для того аби підвищити ефективність загальної системи збутової діяльності та завоювання якомога більшої частки на ринку. Основними формами такої (вертикальної) структури при організації каналів збуту є:

- інтегрована (контрольована одним суб'єктом, зазвичай підрозділом головного управління);
- договірна (координація усіх програм збутової діяльності структурними підрозділами);
- безконтактна (така співпраця налагоджується завдяки високій репутації торгової марки або іміджу організації).

Обираючи канали збуту або утворюючи нові канали, керівники лісогосподарського підприємства повинні усвідомлювати, що будь-який канал збуту володіє своєю специфікою та є ефективним за певних обставин та для певного роду операцій. Для прийняття рішення щодо обрання каналу збуту слід провести порівняльний аналіз витрат, які понесе підприємство використовуючи той чи інший канал збуту. Тому формуючи політику збуту та обираючи канали

розподілу продукції підприємстві слід враховувати загальні цілі товароруху та конкретизованих завдань, що потрібно вирішувати. Варто зауважити, що ефективність каналу збуту

Ефективність збутової діяльності підприємства більшою мірою залежить від якості та результативності взаємодії із кінцевими споживачами, таке твердження ж основою сучасного менеджменту. Відповідно встановлення потреб споживача та своєчасне реагування на зміни його уподобань є філософією сучасного маркетингу та менеджменту.

Система стимулювання збуту продукції на підприємствах, що входять до складу ЛОУЛМГ здійснюється за одним напрямком: стимулювання покупців до придбання продукції. При чому, такий вид стимулювання не є доволі інтенсивним та поширеним. Таке стимулювання здійснюється відносно мало інтенсивно та проявляється у формі надсилання оферти та прайс-листів до потенційних покупців перед проведенням аукціонних торгів. Така тенденція зумовлена, державною монополією на лісозаготівлю та тривале наслідування практики та «стандартів» організації лісогосподарської діяльності за часів СРСР.

Стимулювання працівників, що реалізують заходи стимулювання збуту відсутнє взагалі. Більш того, на більшості лісогосподарських підприємствах такі відділи та бодай окремі працівники узагалі відсутні. Така позиція організації є доволі недалекоглядною та не відповідає сучасним ринковим тенденціям. Як уже зазначалося маркетинговою діяльністю займаються працівники економічного відділу лісогосподарських підприємств, що входять до складу ЛОУЛМГ. Вони звітують про результати своєї діяльності відділу головного економіста обласного управління. Відповідно, дуже мало уваги приділяється проблемам збутової діяльності та стимулювання збуту продукції підприємств.

Відповідно, функції щодо планування збутової діяльності на лісогосподарських підприємствах ЛОУЛМГ передбачають [32]:

- встановлення цілей;

- формування плану продажів та планових обсягів продаж;
- розробка планових термінів постачання продукції;
- складання кошторису витрат на збут;
- планування рентабельності продажу продукції.

Таким чином, організація збутової діяльності передбачає:

- збір інформації про ринкову кон'юнктуру та потенційний попит;
- висновок зі споживачами господарських договорів на поставку товарів;
- вибір форм і методів реалізації продукції, способів доставки її споживачеві;
- передпродажну підготовку товарів до відправки;
- розробку логістичних процесів щодо транспортування продукції;
- організацію звітності;
- організацію комунікацій із споживачами.

Варто зазначити, що в результаті проведеного дослідження визначено основні проблеми, що виникають в процесі збуту продукції, а саме:

1. Організаційна структура підприємства не передбачає наявність підрозділу суто маркетингового чи збутового спрямування;
2. Працівники лісогосподарських підприємств не володіють достатньо високим рівнем ринкової свідомості та підприємницького способу мислення, головне завдання для них сформулювати та виконати щорічні плани, якомога більше заготовити продукції не враховуючи асортиментної політики та не прикладаючи зусиль для збуту товарів.
3. Відсутність рекламних заходів та доволі слабкі комунікації із потенційними та реальними споживачами.

2.4. Пропозиції щодо удосконалення збутової діяльності ЛОУЛМГ

Для забезпечення ефективного функціонування організації слід подбати про організацію ефективної збутової діяльності. Формування системи збутової діяльності повинно здійснюватись та плануватись відділом збутової діяльності. важливого значення набуває питання про базу створення відділу збуту. Тобто організувати новий відділ у складі кожного лісгосподарського підприємства, що водять до складу ЛОУЛМГ чи створити єдиний відділ у обласному управлінні, що куруватиме збутову діяльність лісових господарств. Вважаємо найбільш оптимальним варіантом формування, на базі відділу головного економіста ЛОУЛМГ, відділу постачання та збуту (рис. 2.5).

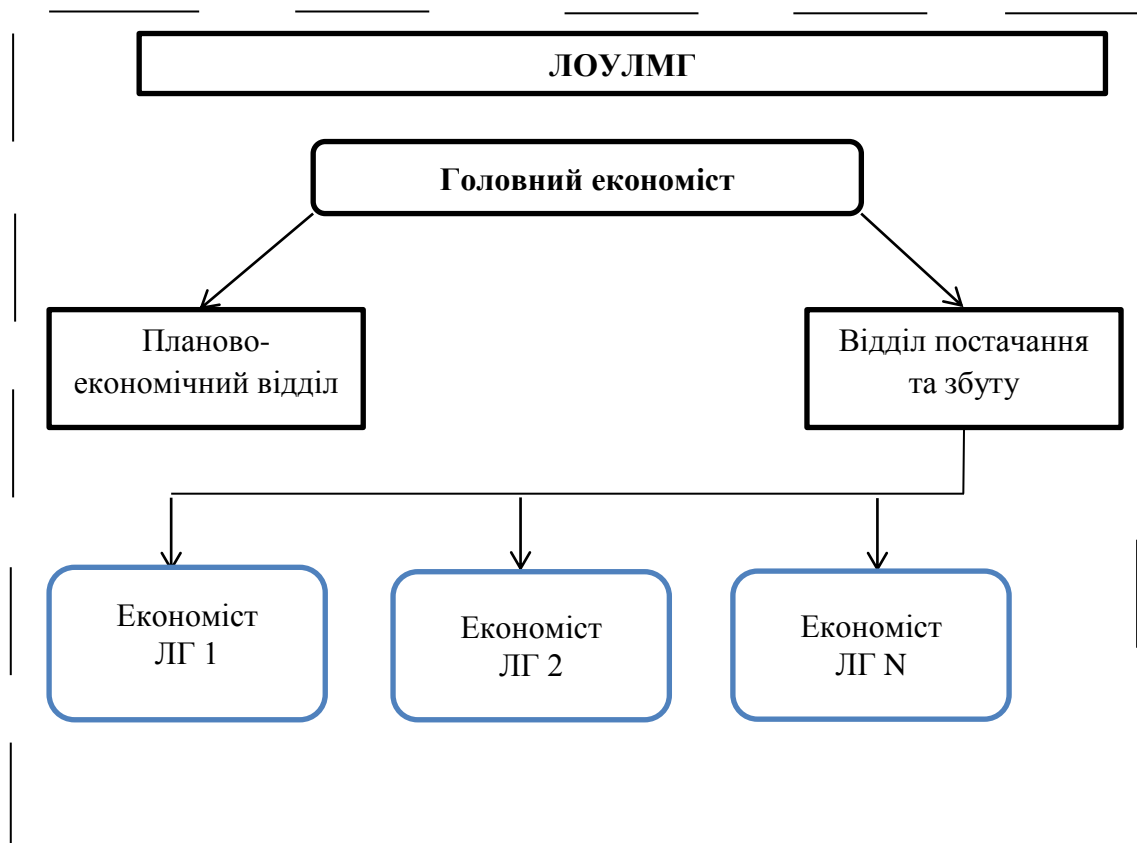


Рис. 2.5. Організація збутової діяльності ЛОУЛМГ

Відділ постачання та збуту займатиметься формуванням загальної політики збуту, проведення рекламних кампаній та підготовки продукції до аукціонних торгів. Відповідно, у кожному лісогосподарському підприємстві формуватиметься асортиментна політика, замовлення на постачання матеріалів та комплектуючих для лісового господарства, прогнозований план продажу. За вказані функції відповідатиме фахівець – економіст, з відділу головного економіста лісогосподарського підприємства. Така організація збутової діяльності призведе до формування злагодженої збутової політики за мінімальних витрат.

Відповідно, запропонований відділ постачання та збуту покликаний вирішувати наступні завдання:

- розробка стратегії збутової діяльності;
- дослідження попиту та структури попиту на продукцію лісового господарства;
- орієнтування структурні підрозділи (лісозаготівельні, деревообробні) на виконання вимог покупців;
- встановлення зворотного зв'язку із споживачами;
- формування логістичних маршрутів та оптимізація витрат на збут;
- розробка та проведення рекламних кампаній.

Основними інструментами для стимулювання збутової діяльності пропонуються наступні:

- розсилання рекламних буклетів та сувенірної продукції постійним клієнтам та потенційним покупцям;
- поширення інформації щодо підприємства шляхом реклами на радіо, регіональному телебаченні, в спеціалізованих періодичних виданнях, у соціальних мережах тощо;
- запровадження системи знижок для оптових покупців та для постійних споживачів продукції.

Зокрема доцільно використовувати такі види знижок:

- бонусна знижка – знижка постійним покупцям та за великі обсяги купівлі продукції;
- знижка «сконто» – за дострокову оплату продукції;
- асортиментні знижки – знижки покупцям, що купляють продукцію певного асортименту, що дозволить розпродати товарні запаси, що не користуються попитом на даний момент;
- сезонні знижки – знижки на сезонні товари, пропонується надавати знижки на купівлю дров технологічних у літній період часу.

Вагомим заходом покращення та удосконалення збутової діяльності ЛОУЛМГ стане використання сучасного інструменту – КРІ. Це абревіатура від англійського словосполучення «Key Performance Instrument», тобто ключові показники ефективності (результативності). Основним завданням, що виконує такий інструмент менеджменту – це постійний моніторинг збутової діяльності для отримання достовірної оцінки ефективності такої діяльності та оперативного регулювання збутових процесів з метою підвищення їхньої ефективності. Основними критеріями використання КРІ є такі:

- результат – контроль отриманого та запланованого результату;
- витрати – кількість використаних ресурсів;
- продуктивність – відношення результату до затрачених ресурсів.

Таким чином, КРІ можна розділити на чотири основні типи:

- цільові – контроль досягнутих чи не досягнутих цілей діяльності;
- процесні – полягають у встановленні ефективності самого процесу;
- проектні – полягають у оцінці ефективності реалізації певного проекту, наприклад відвідуваності сайту організації;
- зовнішнього середовища – полягають у розрахунку кількісно вимірних показників на ринку, впливу на які немає конкретний співробітник. Вони потрібні важливі для розробки цільових КРІ.

Відповідно основними КРІ для підприємств ЛОУОМГ будуть такі:

- трафік – КРІ, що характеризує кількість нових покупців, що довідалися про підприємство чи її продукцію;

- конверсія – КРІ, що розраховується як частка укладених угод у загальній кількості трафіку;
- прибуток – КРІ, що демонструє розмір прибутку отриманого від одного покупця, використовується для цільового спрямування збутової діяльності, встановлення системи знижок та таргетованої реклами;
- кількість постійних клієнтів – КРІ, що демонструє кількість повторних продаж;
- середня вартість угоди – КРІ, що демонструє ефективність продаж або конкретного асортиментної одиниці чи асортиментного ряду, або конкретного працівника;
- дебіторська заборгованість – КРІ, що дозволяє контролювати максимальний рівень дебіторської заборгованості, відповідальність та дисциплінованість працівників відділу збуту;
- кількість результативних контактів – КРІ, що показує відсоток реалізованих угод у загальній сукупності проведених рекламних заходів.

Сформувавши структуру збутової діяльності ЛОУЛМГ, визначивши основні завдання та функції запропонованого відділу постачання та збуту було розроблено систему КРІ для визначення ефективності збутової діяльності та оперативного контролю на підприємствах, що входять до складу ЛОУЛМГ.

Висновки до другого розділу

В результаті проведеного аналізу визначено основні функції ЛОУЛМГ: здійснення управління у сфері ведення лісового господарства та мисливського господарства; ведення контролю за дотриманням законодавства у сфері лісоексплуатації; управління територіями природно-заповідного фонду, спеціальними зонами рекреації тощо; забезпечення та підтримування системи державного лісовпорядкування та мисливського обліку; здійснення обліку лісових угідь, що знаходяться на території об'єднання та ведення системи лісового кадастру; заготівля та продаж лісової продукції, а також здійснення експортних операцій.

Проведено SWOT – аналіз підприємств, що входять до складу ЛОУЛМГ, встановлено основні чинники впливу зовнішнього середовища, макрооточення (чисельність населення, система оподаткування, рівень інфляції, фінансово-кредитна політика держави; активність споживачів та сукупний попит, інноваційний потенціал) та зовнішнього середовища, мезооточення (рівень конкуренції, місце розташування, якість та вартість товарів, що реалізуються на ринку). Здійснено визначення сильних і слабких сторін організації та встановлено, що загальний рівень впливу чинників є позитивним.

Проаналізовано асортимент продукції та визначено основні товарні позиції: дрова колоті, пиломатеріали твердолистяних та хвойних порід, заготовки та тріска.

Визначено основні функції збутової діяльності на лісогосподарських підприємствах ЛОУЛМГ: встановлення цілей; формування плану продажів та планових обсягів продаж; розробка планових термінів постачання продукції; складання кошторису витрат на збут; планування рентабельності продажу продукції.

Ідентифіковано основні проблеми, що виникають в процесі збуту продукції підприємства: організаційна структура підприємства не передбачає наявність підрозділу суто маркетингового чи збутового спрямування;

працівники лісогосподарських підприємств не володіють достатньо високим рівнем ринкової свідомості та підприємницького способу мислення, головне завдання для них сформулювати та виконати щорічні плани, якомога більше заготовити продукції не враховуючи асортиментної політики та не прикладаючи зусиль для збуту товарів; відсутність рекламних заходів та доволі слабкі комунікації із потенційними та реальними споживачами.

Запропоновано структуру збутової діяльності ЛОУЛМГ, що передбачає створення єдиного відділу збуту ЛОУЛМГ та відповідної посади спеціаліст зі збуту та постачання у структурі економічного відділу кожного лісового господарства. Відповідно, запропонований відділ постачання та збуту покликаний вирішувати наступні завдання: розробка стратегії збутової діяльності; дослідження попиту та структури попиту на продукцію лісового господарства; орієнтування структурні підрозділи (лісозаготівельні, деревообробні) на виконання вимог покупців; встановлення зворотного зв'язку із споживачами; формування логістичних маршрутів та оптимізація витрат на збут; розробка та проведення рекламних кампаній.

Запропоновано основні інструментами для стимулювання збутової діяльності: розсилання рекламних буклетів та сувенірної продукції постійним клієнтам та потенційним покупцям; поширення інформації щодо підприємства шляхом реклами на радіо, регіональному телебаченні, в спеціалізованих періодичних виданнях, у соціальних мережах тощо; запровадження системи знижок для оптових покупців та для постійних споживачів продукції.

Надано пропозиції щодо застосування сучасного інструменту менеджменту – ключових показників ефективності – КРІ. Та запропоновано основні КРІ для підприємств ЛОУОМГ: трафік; конверсія; прибуток; кількість постійних клієнтів; середня вартість угоди; дебіторська заборгованість; кількість результативних контактів.

ВИСНОВКИ

Здійснено теоретичний аналіз збутової діяльності підприємства. Встановлено, що збутова система підприємства формується із таких елементів: збутова мережа; проектування збутової діяльності; підсистема інформаційного забезпечення; логістична мережа. Визначено, що збутова система підприємства складається із елементів внутрішнього та зовнішнього середовища.

В результаті теоретичного аналізу ідентифіковано основні завдання системи стимулювання збуту, а саме: збільшення обсягів реалізованої продукції підприємства у короткостроковому періоді; стимулювання бажання у покупців не тільки придбати товар, а й повторно його придбати; створити дієву систему посередників та організувати канали збуту товарів або ж організувати відділ збутової діяльності на фірмі, залучивши кваліфікованих працівників.

З'ясовано основні типи організації збутової діяльності на підприємстві: оперативні комерційні групи; відділ координації закупівель та продажів; відділ транспорту та зовнішньоекономічної діяльності; відділ маркетингу та реклами. Відповідно здійснено аналіз типів організаційної структури відділу збуту підприємства та з'ясовано, що більшість сучасних підприємств використовують змішані організаційні структури.

В результаті проведеного аналізу визначено основні функції ЛОУЛМГ: здійснення управління у сфері ведення лісового господарства та мисливського господарства; ведення контролю за дотриманням законодавства у сфері лісоексплуатації; управління територіями природно-заповідного фонду, спеціальними зонами рекреації тощо; забезпечення та підтримування системи державного лісовпорядкування та мисливського обліку; здійснення обліку лісових угідь, що знаходяться на території об'єднання та ведення системи лісового кадастру; заготівля та продаж лісової продукції, а також здійснення експортних операцій.

В результаті проведеного SWOT – аналізу підприємств, що входять до складу ЛОУЛМГ визначено сильні і слабкі сторони організації та встановлено,

що загальний рівень впливу чинників є позитивним. Визначено основні проблеми, що виникають в процесі збуту продукції підприємства: організаційна структура підприємства не передбачає наявність підрозділу суто маркетингового чи збутового спрямування; працівники лісогосподарських підприємств не володіють достатньо високим рівнем ринкової свідомості та підприємницького способу мислення, головне завдання для них сформулювати та виконати щорічні плани, якомога більше заготовити продукції не враховуючи асортиментної політики та не прикладаючи зусиль для збуту товарів; відсутність рекламних заходів та доволі слабкі комунікації із потенційними та реальними споживачами.

Запропоновано структуру збутової діяльності ЛОУЛМГ, що передбачає створення єдиного відділу збуту ЛОУЛМГ та відповідної посади спеціаліст зі збуту та постачання у структурі економічного відділу кожного лісового господарства. Також розроблено основні інструменти для стимулювання збутової діяльності: розсилання рекламних буклетів та сувенірної продукції постійним клієнтам та потенційним покупцям; поширення інформації щодо підприємства шляхом реклами на радіо, регіональному телебаченні, в спеціалізованих періодичних виданнях, у соціальних мережах тощо; запровадження системи знижок для оптових покупців та для постійних споживачів продукції.

Надано пропозиції щодо застосування сучасного інструменту менеджменту – ключових показників ефективності – КРІ. Та запропоновано основні КРІ для підприємств ЛОУОМГ: трафік; конверсія; прибуток; кількість постійних клієнтів; середня вартість угоди; дебіторська заборгованість; кількість результативних контактів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hnylytska L., Franchuk V., Melnyk S., Nakonechna N., Leskiv H., & Hobela V. (2022). Security-oriented model of business risk assessment. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(45), 202–210. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4938>
2. Hobela V. Logistics as a supply tool for ecological and economic security of the state. *Intellectualization of logistics and supply chain management*. 2020. № 3. pp. 29-37. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3288>
3. Mariana Vereskliia, Nataliia Mykhalitska, Olha Trut, Svitlana Honchar, Stanislav Larin. Digital Management System in a Business Environment. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. No. 9 pp. 217-223. http://paper.ijcsns.org/07_book/202209/20220931.pdf
4. Mykhalitska N., Vereskliia M., Gorban I. Instrumentation of diagnostics flexibility of the enterprise development strategy in the context of ensuring economic security. *Problems of modern science: Collection of scientific articles*. Fadette editions, Namur, Belgium. 2018. P. 87-92.
5. Soma B., Hobela V., Huzenko I. The role of personnel planning in modern personnel management. *Norwegian Journal of development of International Science*. 2021. Vol. 2. 74. Pp. 17 – 21. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4398>
6. Алексич К. А., Кравченко В. Н. Методологія аналізу збутової діяльності торгової компанії. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2014. № 6. Т. 2. С. 8–13.
7. Базилевич В. Д. Ринкова економіка. Київ : Знання, 2012. 263 с.
8. Балабаниць А. Управління відносинами з постачальниками на основі концепції маркетингу взаємодії. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2015. №1. С. 87–92.
9. Балюх М. А. Економічний аналіз : навчальний посібник / 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2012. 556 с.

10. Бідзюра І. П. Основи підприємницької діяльності: навчальний посібник. Київ : Аспект-Поліграф, 2015. 320 с.
11. Блонська В. І. Прибуток торговельного підприємства та напрями ефективного його використання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 19.2. С. 236–241.
12. Войтенко І. Теоретичні підходи до побудови збутової мережі промислового підприємства. *Економічна думка*. 2020. № 4. С. 193–199.
13. Гамалій В. Ф., Романчик С.А., Фабрика І. В. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств. URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf)
14. Герасимчук В. Управління підприємством як соціально-економічною системою: функціональний підхід. *Економіка України*. 2013. № 4. С. 12–17.
15. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник КНУТД*. 2014. № 3. С. 102–107.
16. Головкіна Н. В. Європейський досвід регулювання маркетингових комунікацій: короткий огляд. *Маркетинг в Україні*. 2013. №2. С. 20–24.
17. Гришанова М. Мерчандайзинг ефективніший за рекламу. *Галицькі контракти*. 2012. №47. С. 22–23.
18. Гуштан, Т., Лихолат, С., Верескля, М., Михаліцька, Н., & Таранський, І. (2020). Типізація, спеціалізація та форматизація як чинники конкурентоспроможності роздрібної торгівлі. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3 (34), 432–440. <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v3i34.215589>
19. Діденко Є. О. Управління економічною безпекою підприємства на основі формування стратегії його безпечного розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 5 (168) С. 35–40.
20. Жигалкевич Ж. М., Фісенко Е. С. Система управління прибутком як умова ефективного функціонування підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. №4. URL: <http://economyandsociety.in.ua>.

21. Залуцька Х. Я. Систематизація методів управління в розрізі його основних функцій в рамках забезпечення процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2020. №2. С. 21–46.
22. Земко Г. Вони підвищують продаж на 20%. *Галицькі контракти*. 2013. №22. С. 11–15.
23. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова Щ.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2013. 352 с.
24. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2012. 256 с.
25. Ключник А.В. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій / А.В. Ключник, І.О. Білозерцева // *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія : Економічні науки. 2014. Випуск 6. С. 188-191.
26. Козуб В. О., Уварова А. Є. Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку. *Науковий вісник Міжнар. гуманітарного ун-ту* : зб. наукових праць. Серія : Економіка і менеджмент. Одеса, 2018. Вип. 34. С. 18-23.
27. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навчальний посібник. Київ : Знання, 2017. 450 с.
28. Кучевська І. Ю. Збутова діяльність підприємства як аспект його виробничо-збутового потенціалу. *Актуальні проблеми використання економічного потенціалу: держава, регіон, підприємство: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (м. Бердянськ, 18-19 квітня 2019 р.)*. Бердянськ, 2019. С. 125–128.
29. Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики збутової політики підприємства. *Бізнес інформ*. 2014. №5. С. 302–305.
30. Лазарева Н. О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2(40). С. 105–109.

31. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5049>
32. ЛОУЛМГ – веб-сайт. URL: <https://lvivlis.gov.ua/>.
33. Мацера С. М. Управління контентом у маркетингових комунікаціях. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород, 2018. №19. Ч.2. С. 91–94.
34. Москаленко В.П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства як основа для діагностики його банкрутства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №6. С. 180–191.
35. Організація наукових досліджень у сфері менеджменту та безпеки організації: підручник / Н. Михаліцька, М. Верескля, В. Бліхар, О. Омельчук, В. Вовк, М. Бліхар, М. Копитко. Вид-во ХУУП імені Леоніда Юзькова, 2022. 443 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4846>
36. Сміт Е. Успішний продавець завжди має задоволеного клієнта. *Підприємництво в Україні*. 2012. №9. С. 32–33.
37. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник. Житомир : ЖІТІ, 2013. 580 с.
38. Типізація, спеціалізація та форматизація як чинники конкурентоспроможності роздрібної торгівлі. / Гуштан Т., Лихолат С., Михаліцька Н., Верескля М. Р., Таранський І. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Том 3. № 34. С. 432-440. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3353>.
39. Шаманська О.І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 3.
40. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2020. №4(37). С. 88–95.