

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет аграрної економіки і менеджменту
Кафедра обліку та економіко-правового забезпечення АПБ

Павлусь Наталія Іванівна

Управління збутом та організація товаропросування /
Sales management and organization of commodity sales

Спеціальність 051 – Економіка
Дипломна робота за освітнім ступенем «магістр»

Освітня програма – Прикладна економіка

Виконала студентка групи ПЕМ – 21

Н.І. Павлусь

Науковий керівник:

д.е.н., професор Гулей А.І.

Магістерську роботу допущено
до захисту:
«__» _____ 2018 р.

Завідувач кафедри
Р.Ф. Бруханський

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ТОВАРОПРОСУВАННЯМ.....	6
1.1. Теоретичні засади організаційних основ управління збутом.....	6
1.2. Цілі, сутність та основні елементи політики розподілу та управління каналами розподілу	16
1.3. Об'єкти логістичних рішень у збуті, збутова політика і логістична стратегія	28
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ТОВАРОПРОСУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПИВОВАРНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ	41
2.1. Аналіз економіко-організаційної діяльності пивоварної галузі та її роль у забезпеченні сталого розвитку	41
2.2. Організація стимулювання збуту та товаропросування на ТзОВ «Пивоварня «Опілля»	50
2.3. Основні чинники інноваційної політики управління збутом на ТзОВ «Пивоварня «Опілля».....	65
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	75
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТА ТОВАРОПРОСУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	78
3.1. Експертна оцінка стратегії і політики збутової діяльності пивоварних підприємств	78
3.2. Забезпечення ефективної збутової діяльності, як наслідок впрова- дження логістичної системи у виробничу структуру ТзОВ «Пивоварня «Опілля».....	88
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	100
ВИСНОВКИ	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104

ВСТУП

Актуальність теми: Актуальною проблемою в сучасних умовах ринкової економічної системи є проблема пошуку таких ринкових механізмів в управлінні пивоварними комплексами та, зокрема, заводами по випуску пива, які б максимально сприяли гармонізації інтересів усіх суб'єктів ринкових відносин і значно посилили конкурентоспроможність продукції національного виробника як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках. Важливим ринковим інструментарієм у процесі розробки таких механізмів є управління, що дозволяє одночасно оптимізувати задоволення потреб та попиту конкретних споживачів і при цьому отримувати певну вигоду тим суб'єктам ринкових відносин, що забезпечують організацію руху пивоварної продукції від безпосереднього товаровиробника до кінцевого споживача.

Проблемам управління, у тому числі й управління процесами постачання і збуту, присвячені наукові праці таких вчених, як Г. Армстронга, Д. Вествуда, А. Войчака, А. Гаджинського, С. Гаркавенко, В. Герасимчука, Б. Данилишина А. Ковальова, Ф. Котлера, Є. Крикавського, Д. Ланкастера, В. Кардаша, Д. Мінаєва, А. Павленка, М. Портера, П. Саблука, Є. Мазур. Окремим питанням дослідження пивоварного ринку, розробки механізмів розвитку пивзаводів та, зокрема, розробки практичних питань закупівель і реалізації пива у вітчизняній науковій публіцистиці присвятили свої праці такі вчені-економісти, як В. Бойко, С. Васильчак, Н. Васюткіна, Н. Гавришко, Н. Голомша, Н. Вітренко, Р. Дудяк, М. Ільчук, В. Савицька, С. Шевельова, В. Липчук, М. Пархоμεць, Т. Дудар, В.Топіха, О. Шпичак, Г. Черевко, І.Мельник, С. Усик та інші. Проте важливі аспекти ефективної організації управління товаропросуванням пивоварної продукції на споживчому ринку потребують більш поглиблених досліджень. Це насамперед стосується обґрунтування шляхів підвищення ефективності управління процесами постачання та товаропросування на ринку пивоварної продукції в частині вдосконалення системи управління процесом закупівлі пива на основі поведінки споживача продовольчих товарів, формування оптимальних логіс-

тичних систем у процесі управління товаропросуванням тощо.

Вирішення цих проблем дозволить доповнити теоретичні, методологічні й прикладні аспекти управління товаропросуванням пивоварної продукції на споживчому ринку, що у свою чергу, забезпечить підвищення рівня прикладної спрямованості вирішення досліджуваної проблеми і дасть практиці відповідний економічний механізм його ефективного розвитку.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломного дослідження є розробка теоретико-методичних і прикладних аспектів управління товаропросуванням пивоварної продукції на споживчому ринку, а також шляхів підвищення їх ефективності.

Для досягнення поставленої мети визначені такі основні завдання:

- розкрити теоретичний зміст процесу постачання як об'єкта управління;
- визначити основні теоретико-методологічні засади дослідження управління постачанням і товаропросуванням на ринку пивоварної продукції;
- розкрити суть механізму управління системами постачання та товаропросування на ринку пивоварної продукції;
- окреслити основні стратегії формування й розвитку ринку пива як умови прийняття конкретних управлінських рішень для його основних суб'єктів;
- провести оцінку стану та тенденцій розвитку ринку пива як об'єкта управління;
- розробити оптимальні логістичні системи управління процесами постачання та товаропросування пивоварної продукції;
- розробити механізми використання зарубіжної практики для формування конкурентоспроможного ринку пива в Україні.

Об'єктом дослідження є економічні відносини в процесі постачання та товаропросування пивоварної продукції на споживчому ринку.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і прикладних аспектів управління товаропросуванням пивоварної продукції на споживчому ринку.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання, системний підхід до вивчення економічних явищ, фундаментальні класичні і сучасні положення ринкової економіки, управління з питань визначення місця і значення процесу постачання та товаропросування у системі пивоварної галузі.

У процесі дослідження використовувались такі методи: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, критичний аналіз публікацій вітчизняних і зарубіжних вчених, формування висновків і пропозицій); монографічний (вивчення та обґрунтування шляхів удосконалення системи управління процесом закупівлі пива на основі моделювання поведінки споживача продовольчих товарів); графічний (наочне зображення схем взаємозв'язків, динаміки показників); статистико-економічний (вивчення структурно-динамічних тенденцій розвитку пивоварної галузі - середні і відносні величини, статистичне спостереження, ряди динаміки); системного та порівняльного аналізу (процес управління розглядається як такий, що складається з окремих елементів, частин, компонентів, які перебувають в органічному взаємозв'язку і взаємозалежності, володіють такими рисами, як організованість, повна цілісність, невизначеність і різноманітність).

Інформаційною базою дослідження є офіційні матеріали Державного комітету статистики України, управління статистики у Тернопільській області, законодавчі та нормативні акти, особисті спостереження, літературні джерела.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати дають змогу вдосконалювати систему управління процесами постачання та товаропросування пивоварної продукції, а також визначених підходів до формування оптимальних логістичних систем у процесі управління постачанням і товаропросуванням на зовнішні ринки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ТОВАРОПРОСУВАННЯМ

1.1. Теоретичні засади організаційних основ управління збутом

Ринкові умови господарювання України, які характеризуються нестабільністю як зовнішнього так і внутрішнього середовища, високою інтенсивністю конкуренції, підвищенням вимог покупців до товарів і підприємств у цілому, вимагають використання стратегічного підходу до управління збутом на підприємствах. Важливим завданням підприємства при таких умовах господарювання є забезпечення ефективності збуту шляхом формування ефективної системи контролю, як елементу управління збутовим апаратом.

Процес збуту є складним та багатограним як в організаційному, так і в економіко-правовому аспектах. З одного боку, процес збуту необхідно розглядати як підсумкову діяльність підприємства, з іншого боку – реалізація конкретного товару є складовою частиною реалізації у широкому змісті цього слова, тобт реалізації сукупного суспільного продукту. При цьому слід відзначити, що збут можна розглядати на різних рівнях, а саме: на рівні підприємства, галузі, регіону, економіки країни в цілому.

На сучасному етапі підвищення ролі збутової діяльності на вітчизняних підприємствах обумовлено:

- пристосуванням організаційної структури підприємства до ринкових вимог;
- необхідністю збуту. Для забезпечення безперервного відтворення господарської діяльності вироблену продукцію чи послуги необхідно продати;
- удосконаленням виробничої діяльності. Збут є індикатором ефективності функціонування виробничої системи підприємства;
- боротьбою за споживача. У конкурентному середовищі споживачі постійно вибирають постачальника, керуючись мотивом найбільшої вигоди.

В економічній літературі існують різні підходи до визначення поняття «збут», але всі їх можна об'єднати у дві групи: вузьке і широке тлумачення даного терміну (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація підходів до визначення поняття «збут»

Вузьке трактування поняття «збут»	Широке трактування поняття «збут»
1. Збут у вузькому розумінні – це безпосередньо продаж продукції [50, с. 227]	1. Збут товару представляє собою ланцюг, який зв'язує підприємство-виробник з споживачем через проміжні елементи: збутовиків, торгових посередників, ініціаторів покупки [16, с. 174]
2. Збут являє собою продаж, реалізацію підприємством, організацією, підприємцями виготовленої продукції або товарів з метою отримання грошової виручки, забезпечення надходжень грошових коштів [47, с. 349]	2. Збут - це багатоступінчатий процес проходження товарів від виробника до споживача [33, с. 326]
3. Збут являє собою процес перетворення продукції в гроші і задоволення потреб покупців [23, с. 56]	3. Збут в широкому розумінні – цільний процес доведення товару від виробника до кінцевого споживача [50, с. 228]
4. Збут - це процес реалізації виготовленої продукції з метою перетворення товарів на гроші і задоволення потреб споживачів [77, с. 365]	4. Збут-транспортування, складування, доробка, просування до оптових та роздрібних пунктів реалізації, перепродажна підготовка та безпосередньо продаж товару [64, с. 206]
5. Збут - це реалізація товарів чи послуг, перехід права володіння товаром з одних рук в інші, тобто момент продажу [70, с. 25]	5. Збут - це сукупність дій, які виконуються з того моменту, коли продукт у тій формі, в якій він буде використовуватися, поступає в комерційне підприємство виробника або кінцевого виготовлювача до того моменту, коли споживач закупає його [35, с. 128]

Роль збуту в умовах ринкової економіки набуває зовсім іншого значення, ніж при централізованому плануванні. Якщо раніше достатньо було продати продукцію покупцю, то тепер виробник повинен регулювати увесь процес товароруху - починаючи від поставок сировини та закінчуючи споживанням. Ринок зміщує підприємницькі аспекти з проблем виробничо-технічного характеру на збутові, тобто на першому місці знаходиться споживання, а на другому - виробництво. Різниця розуміння функцій збуту в умовах ринкової і планової економіки зумовлює необхідність детального аналізу і оцінки термінології даного поняття. Отже, «вузьке» трактування поняття «збут» недостатньо розкриває сутність даного процесу в умовах ринку. Даний підхід є раціональним для централізованого планування. При вивченні процесу регулювання виробничо-збутової діяльності слід дотримуватися «широкого» поняття. «Широке» трактування терміну «збут» приводить до поняття «товарорух». Під «товарорухом» розуміють систему, яка забезпечує доставку товарів до місця продажу в точно визначений час і з максимально високим рівнем обслуговування покупців. У літературних джерелах, науковцями доведено, що [35, с. 439] «товарорухом - називається фізичний розподіл товарів, що включає ряд функцій: зберігання, транспортування, складування товарів, прийом та обробку замовлень».

Усе це, у свою чергу актуалізувало доцільність проведення наукових досліджень, спрямованих на пошук нових, оптимальних (з огляду на зазначену ситуацію) підходів до формування системи контролю діяльності збутового апарату, як однієї з функцій його управління. Контроль може розумітися як управління в процесі безпосередніх контактів або як керівництво на основі особистих взаємовідносинах доповнення непрямого, або дистанційного управління, коли керівник збутового апарату діє на основі інформації, отриманої від інших співробітників у формі звітів або аналітичного матеріалу.

Контроль є функцією, що поширюється на всіх працівників, які працюють в збутовому апараті, що займаються вирішенням виробничо-

збутових проблем в рамках фірми або за її межами зайнятих навчанням і підготовкою збутових кадрів, а також на регіональних керівників і співробітників, які здійснюють нагляд за збутовою діяльністю.

Система контролю має відповідати процесу збуту, який існує в кожній компанії, причому інформація збирається на кожному рівні. Саме тому доцільно зобразити відповідність системи контролю та процесу збуту на підприємстві наступним чином (рис.1.1).

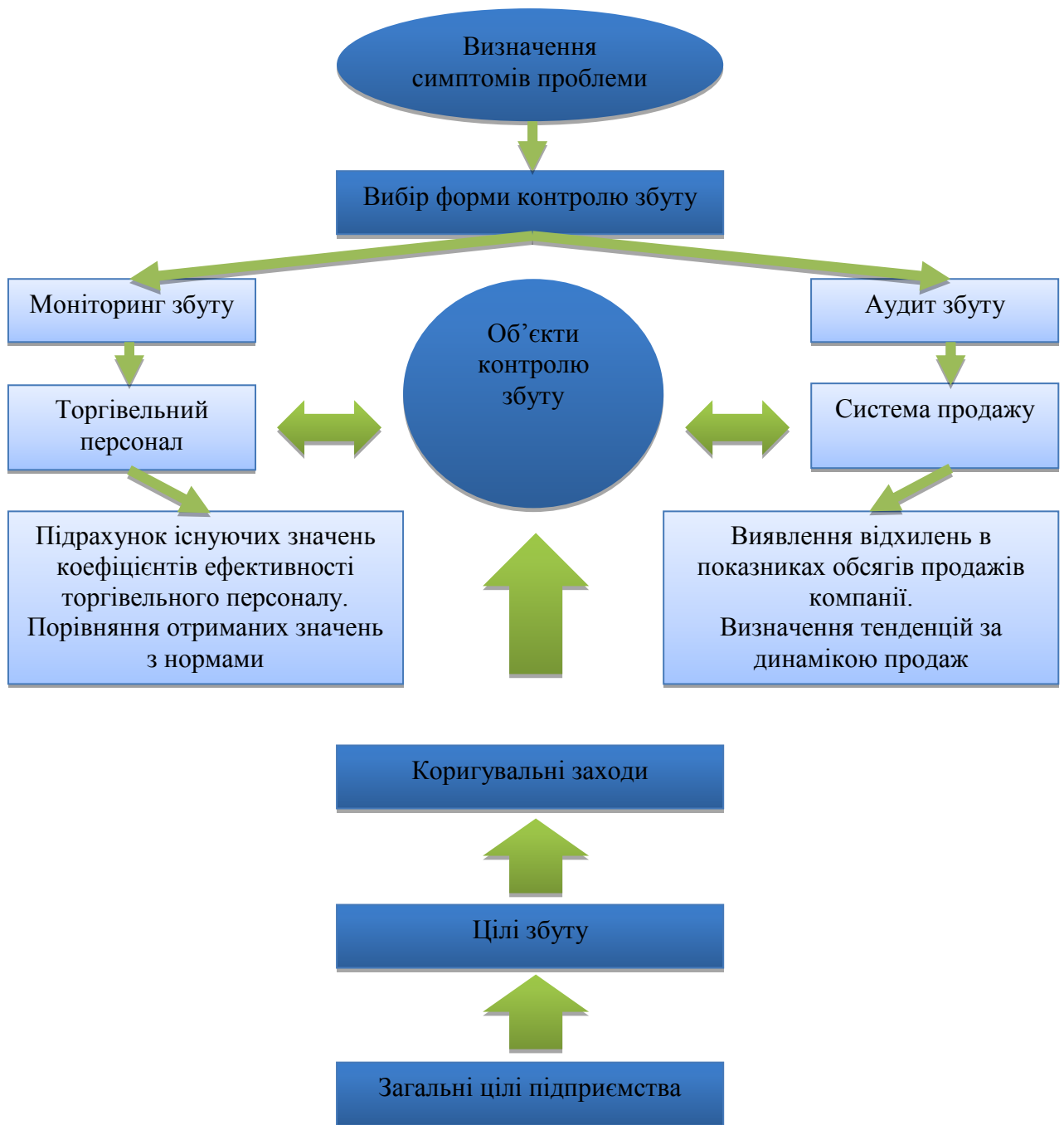


Рис. 1.1. Система контролю збуту на підприємстві

Так, у економічній літературі розглянуто наступні концепції збуту: функціональну, інституціональну, товарну, системну. В основі функціональної концепції знаходиться економічне вчення про функції торгівлі. Ще у 1918 році К. Оберпарлайтером було визначено функції торгівлі [16, с. 102], які у подальшому стали розглядатися як функції збуту:

- просторова - наявність товару у потрібному місці;
- часова - доставка товару у необхідний час;
- кількісна - товар повинен знаходитися в необхідній кількості;
- якісна - товар повинен відповідати певним вимогам з якості;
- рекламна - спрямована на створення і підтримку попиту на запропонований товар;
- кредитна.

Вищезазначені симптоми можуть бути попередженням про наявність значних проблем. Проаналізувавши основні проблеми збуту на підприємствах було виділено найчастіші та найбільш вагоміші [78]:

- зміни потреб, купівельної спроможності або концентрації замовників;
- збільшення вартості реалізованої продукції відносно доходу від продажу;
- технологічний прогрес, який пропонує нові можливості, наприклад, телевізійний маркетинг, електронні замовлення, автоматизація вводу даних;
- відсутність необхідних вмінь та навиків;
- зміна функцій працівників збуту: надання послуг замість оформлення замовлень;
- організаційна напруженість, викликана новими методами сегментації ринку, замовників та продукції;
- необхідність змінити культуру, наприклад, перехід від адміністративно - продукційної орієнтації до орієнтації на замовника;
- нові вимоги до обслуговування замовників загальної якості послуг;

- зміна організаційної культури, наприклад, перехід від авторитарного стилю керівництва «згори вниз» до демократичної культури «знизу нагору»;
- неефективна відповідь на зміни в діяльності конкурентів.

Але дані проблеми можливо визначити лише зробивши декілька кроків. Для цього ми провели аналіз економічного змісту поняття «регулювання збуту» продукції. Термін «регулювання» (від лат. *regulare*) означає «підпорядковувати певному порядку» [61, с. 37]. В сучасній економічній літературі дотепер не сформульовано чіткого визначення поняття «регулювання збуту» і часто даний термін ототожнюють з поняттям «управління збутом».

Управління слід розглядати як цілеспрямований процес впливу або як об'єднання зусиль персоналу для досягнення певних цілей. Зокрема, Ткаченко В.В. [73, с. 245] розуміє під управлінням діяльністю підприємств по збуту продукції дослідження, здійснення і удосконалення основних методів і форм збуту на основі поглибленого аналізу існуючого механізму взаємодії підприємств-виробників із кінцевими споживачами та посередниками з метою його подальшого удосконалення в інтересах підвищення конкурентноспроможності і рентабельності продукції і самого підприємства. Інші вчені у своїх працях доводять, що [65, с. 212] управління збутом продукції в умовах ринкової економіки з позиції маркетингу розглядається як процес планування, організації, мотивації і контролю збутової діяльності підприємства, який потрібен для формування та досягнення мети збуту. Збутова політика - це стратегія цілеспрямованого впливу на процес збуту на макро- і мікрорівні, створення умов для його оптимального проходження і удосконалення. Регулювання збуту можна розглядати як функцію управління даним процесом і як інструмент реалізації збутової політики.

У таблиці 1.2 наведено декілька прикладів показників ефективності у різних сферах збуту та зазначено можливі засоби контролю за їх виконанням [16].

Результати останніх досліджень свідчать про те, що чіткість збутових завдань має більш великий вплив на мотивацію працівників збуту, ніж прагнення реалізувати себе та систему оплати праці. Чіткість збутових завдань підвищує ефективність роботи працівників збуту. Також це може зміцнити систему оплати праці, в основі якої лежать показники діяльності. Нечітко поставлене завдання може зашкодити успішному функціонуванню навіть найбільш продуманої системи.

Таблиця 1.2

Показники ефективності роботи збутового апарату та основні засоби їх контролю

Основні цільові сфери діяльності збутового апарату	Показник ефективності діяльності збутового апарату	Встановлення нормативу, як індикатора	Засоби контролю
Виконання норм збуту	Обсяг виконання плану	100 % плану протягом 3 місяців	Звіт за 3 місяці
Пошуки нових замовників	Кількість нових клієнтів	Як мінімум 4 нових замовників на місяць	Щомісячний огляд
Робота з замовниками	Кількість візитів на день	7,5 візитів (на день) щодня	Звіт про щоденні візити та щомісячний огляд
Робота з важливими замовниками	Кількість відвідувань великих об'єктів	10 відвідувань великих об'єктів в місяць	Звіт про щоденні візити та звіт про аналіз території
Планування маршруту	Поточні витрати на візити	100 грн. на одного клієнта на місяць	Звіт про щоденні візити та звіт про використання бензину
Внутрішнє стимулювання працівників збуту	Місце у рейтингу працівників збуту	Підвищення власного рейтингу на 2 позиції	Аналіз письмового звіту про результати
Комунікаційна діяльність	Кількість звернень	20 холодних дзвінків на день	Поточний контроль

Таким чином, регулювання збуту - це сфера цілеспрямованого впливу ринку і держави на поведінку суб'єктів господарювання з метою забезпечення пріоритетів збутової політики.

Отже, в умовах загострення конкурентної боротьби стратегічна орієнтація всіх ланок національного господарства є одним із вагомих факторів їхнього виживання і розвитку.

Стратегічне планування дозволяє адекватним способом відреагувати на фактори невизначеності і ризику, притаманні зовнішньому середовищу. У загальному вигляді стратегічне планування визначається як комплекс рішень і дій, що визначають довгостроковий розвиток організації. Воно включає аналіз зовнішнього середовища, формулювання стратегії, її реалізацію, а також оцінку й контроль.

Виробничо-збутова стратегія - це формування цілей, їх досягнення і вирішення завдань виробників по кожному окремому товару, по кожному окремому ринку на певний період. Стратегія формується з метою здійснення виробничо-збутової діяльності в повній відповідності з ринковою ситуацією й можливостями певного суб'єкту національного господарства. Вона розробляється на основі досліджень і прогнозування кон'юнктури товарного ринку, вивчення покупців, товарів, конкурентів і інших елементів ринку. Таким чином, промисловим підприємствам України для успішного функціонування на різних галузевих ринках необхідно формувати власну збутову діяльність на основі сучасних концепцій збуту з визначенням її цілей, завдань та інструментарію регулювання.

Спрямованість промислової політики України на виготовлення і реалізацію продукції відповідно з попитом внутрішнього і зовнішнього ринків при досягненні максимального прибутку обумовлює необхідність впровадження нових методів регулювання процесів виробництва і збуту з метою досягнення загальної ефективності функціонування усіх ланок національного господарства в умовах ринкової економіки.

У сучасних умовах необхідним є регулювання двох потоків: першого – спрямованого на споживача, який несе товари, послуги та ідеї, необхідних споживачу; другого – який несе користь виробнику, у вигляді прибутку. У даних умовах необхідно регулювання таким чином, щоб забезпечити максимальне задоволення споживача та виробника.

Збут товарів – одна з найважливіших складових частин комерційної діяльності підприємства. В ринкових умовах економіки головним завданням підприємства є забезпечення ефективності збуту.

Головна мета збуту – реалізація економічного інтересу виробника на задоволення платоспроможної потреби споживача.

У сучасних умовах ринкової економіки є потреба у створенні нових структур, які б займались збутом, механізму пошуку партнерів, налагодження зв'язків між підприємствами. Збутова політика підприємства повинна бути основою для його виробничої, технологічної, інноваційної, постачальницької, фінансової політики.

Аналіз збутової діяльності підприємства повинен здійснюватись на двох рівнях. На рівні маркетингу – аналіз загальної оцінки поточного стану підприємства, аналіз стану конкурентів, на виявлення сильних і слабких сторін збутової діяльності, оцінку стратегії збуту, обсяг і характер послуг, зміни на ринку, наявність загроз з боку конкурентів.

На другому рівні відбувається оцінювання виконання плану, ефективність збутових операцій, за такими параметрами, як обсяг продаж, товарообіг.

Збут одна із підсистем діяльності підприємства (дослідження ринку, аналіз кон'юнктури, постачання; виробництво; збут), при якій продукція, що пройшла стадії виробництва, підлягає фасуванню, пакуванню та комплексу логістичних функцій: транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень реалізація кінцевому споживачу. Структура управління відділу логістики з функціями аналізу та прогнозування ринку, комплексне дослідження, планування обсягів реалізації та збуту продукції. В

умовах перенасиченого ринку споживач вимагає від виробника виготовляти продукцію, яка буде задовольняти їх вимоги споживача та формувати позитивний імідж ринку. Предметом збутової діяльності підприємства є виготовлений товар та супровідні послуги під час реалізації. Суб'єктом збутової діяльності є підприємства, консультативні організації, юридичні та посередницькі. Об'єктом є кінцевий споживач.

На сучасному етапі все частіше підприємства пивоварної галузі приділяють істотне значення обслуговуванню клієнта, намагаючись при цьому зробити з високого рівня обслуговування джерело своєї конкурентної переваги. Ця тенденція знаходить відображення у створенні в рамках маркетингових структур окремих спеціалізованих відділів, відповідальних за обслуговування клієнтів. Одночасно процес обслуговування клієнта стає все більш складним, а підприємства пивоварної галузі орієнтуються на генерування в цій сфері унікальних рішень або копіювання найкращих прикладів.

Варто зважити на те, що у ринковому середовищі монополістичної конкуренції абсолютно відсутня можливість отримання додаткового чистого доходу за рахунок маніпуляції обсягами виробництва та квотами продажу. Це є ще одним підтвердженням життєвої важливості успішної політики товарної інновації для підприємств, що оперують на ринку монополістичної конкуренції.

З огляду на те, що в Україні крім монополістичної конкуренції починають формуватися й інші типи ринкових структур, зокрема, ринкова структура з високим рівнем монополізації виробництва та олігополістична, доцільно з'ясувати якою повинна бути стратегія господарської поведінки промислового підприємства за цих умов.

1.2. Цілі, сутність та основні елементи політики розподілу та управління каналами розподілу

Основним завданням підприємства є отримання прибутку, максимально ефективно використання ресурсів з найменшими затратами. Враховуючи динаміку ринкового середовища, дослідники як в теорії, так і в прикладному аспекті наголошують на необхідності здійснення планових або й постійних змін на підприємстві як основного компонента його розвитку. Слід наголосити на відсутності єдності щодо ідентифікації поняття «управління змінами». Це зумовлює аналізування ефективності управління змінами, дослідження та удосконалення етапів цього процесу, їх деталізацію, визначення основних чинників, що зумовлюють впровадження змін на підприємстві.

Виробництво і споживання товару зазвичай розділено в часі й територіально. Для того, щоб задовольнити потреби споживачів у повному розумінні, недостатньо виготовити товар, який потрібен споживачеві, продумати ефективну цінову політику. Крім цього, товар має бути доставлений: по-перше, у потрібне місце, по-друге, у потрібний час, і по-третє, у потрібній кількості. Сутність політики розподілу характеризується найефективнішим вирішенням цієї проблеми. Політика розподілу - це діяльність фірми щодо планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення потреб споживачів та отримання фірмою прибутку. Основна мета політики розподілу - організація ефективного збуту виготовленої продукції. Завдання розподілу продукції можна поділити на дві групи: стратегічні; тактичні. Стратегічні завдання пов'язані з формуванням та організацією каналів збуту:

- прогноз планування перспективних каналів збуту;
- вибір прямого чи опосередкованого каналу збуту;
- вибір оптимальних каналів збуту, маршрутів збуту, розміщення складів.

Тактичні завдання розподілу включають:

- роботу з наявними клієнтами та залучення нових;
- пошук і відбір комерційних пропозицій на поставку товару;
- організацію виконання замовлень і поставку товарів (визначення маршрутів збуту, перевірку наявності товарних запасів, заходи стимулювання збуту тощо).

Ефективність політики розподілу багато в чому залежить від вибору ефективного каналу розподілу. Канали розподілу - це сукупність фірм чи окремих осіб, які беруть на себе право власності на товар чи послугу або сприяють передачі цього права іншим фірмам чи особам на шляху руху товарів від виробника до споживача. Канали розподілу мають дві характеристики: рівень каналу, ширина. Рівень каналу розподілу - це будь-який посередник, який виконує ту чи іншу роботу щодо наближення товару і права власності на нього до кінцевого споживача. Кількість рівнів визначає довжину каналу. Якщо фірма використовує пряму систему розподілу «виробник – споживач», це так званий «канал нульового рівня», що отримав свою назву через відсутність посередницької ланки в ланцюгу товароруху.

Однорівневий канал включає одного посередника: «виробник - роздрібна торгівля - споживач», «виробник - торговий агент - споживач». Дворівневий канал представлений двома посередниками: «виробник - оптовик - роздрібний торгівець - споживач» (схема, до якої вдаються виробники споживчих товарів); «виробник - брокер - роздрібний торгівець - споживач» тощо[23, с.11].

Довжина каналів розподілу споживчих і промислових товарів відрізняється: найдовші, як правило - канали розподілу споживчих товарів. Промислові канали короткі, що пояснюється кількома обставинами: менша кількість споживачів, вища географічна концентрація, самі товари, враховуючи їхню складність, потребують постійних контактів виробника і споживача - для монтажу устаткування, його обслуговування, навчання персоналу тощо. Коротшими за канали розподілу споживчих товарів також є канали розподілу послуг, що пояснюється їхнім

нематеріальним характером, який вимагає потребу в особистих контактах споживача і постачальника послуг.

Незалежно від того, як саме здійснюється поставка товарів чи послуг споживачеві - безпосередньо від виробника (прямий збут) або через посередників, збутовий канал виконує певний набір функцій. Усі функції збуту можна поділити на три групи:

- функції, пов'язані з угодами;
- логістичні функції;
- функції обслуговування.

Під час виконання цих функцій між учасниками процесу обміну виникають п'ять типів потоків: фізичні (переміщення товарів від виробника до споживача), фінансові, потоки прав власності, потоки замовлень, інформаційні потоки. Рішення щодо розподілу пов'язані з тим, хто саме з учасників каналу збуту які саме функції виконуватиме. Функції розподілу, пов'язані зі збутом товару, можуть виконувати фірма виробник - прямий збут, або посередники - опосередкований збут. Прямим каналам розподілу варто віддати перевагу за таких обставин:

- обсяг продажу виправдовує витрати на прямий збут;
- споживачі, для яких призначається продукція, зосереджені в одному регіоні;
- товари є вузькоспеціалізованими або виготовляються на замовлення споживача, що потребує прямих контактів зі споживачами (для внесення змін у конструкцію, для високоспеціалізованого сервісу тощо);
- ціна на товар змінюється, і ці зміни потрібно постійно враховувати.

Серед основних форм прямого збуту виділяють: власні збутові філії, власна роздрібна мережа, магазинна торгівля, оптові бази при виробниках і склади готової продукції у споживача. Прямий продаж диктує потребу в персоналі, який займається комерційною діяльністю. Особлива роль тут

належить торговим агентам і комівояжерам. Причинами доцільності опосередкованого збуту є:

- зменшення кількості контактів між учасниками обміну, завдяки чому скорочується кількість дій і забезпечується узгодженість попиту і пропозиції;
- зменшення витрат завдяки економії на масштабі, враховуючи великий обсяг виконання певних функцій;
- розширення асортименту продукції різних виробників, завдяки чому досягається економія часу і зусиль виробника і споживача;
- можливість забезпечити оптимальні для споживача масштаби поставок;
- підвищення рівня обслуговування споживачів на основі досвіду обслуговування, цільового ринку, спеціалізації торгового посередника тощо.

Функції посередника може виконувати оптова та роздрібна торгівля, про функції якої йдеться наприкінці підрозділу. Залежно від того, чи перебирає посередник право власності на товар, а також від чийого імені він діє, можна виділити чотири типи посередників:

- дилер (від свого імені, за свій рахунок);
- дистриб'ютор (від чужого імені, за свій рахунок);
- комісіонер (від свого імені, за чужий рахунок);
- агент, брокер (від чужого імені, за чужий рахунок).

Отже, оптова торгівля - діяльність, пов'язана з продажем товарів та послуг для їх наступного перепродажу чи комерційного використання. Основними функціями оптової торгівлі є:

- закупівля і формування товарного асортименту;
- збір, опрацювання інформації про ринок;
- складування, зберігання та транспортування товару;
- фінансування поставок (передоплата, кредит);
- продаж товарів;
- відбір, формування партій поставок;

- прийняття ризику ушкодження, старіння товару і розкрадання;
- надання консультативних послуг.

Роздрібна торгівля передбачає реалізацію товарів і послуг кінцевим споживачам, які купують їх для особистого вжитку. Саме це і відрізняє роздрібну торгівлю від оптової. Підприємства роздрібною торгівлі, які безпосередньо контактують із покупцями, пропонують покупцеві потрібний товар потрібного рівня якості в потрібний час у потрібному місці, виконуючи такі основні функції:

- визначення потреби в товарах і формування асортименту пропонованих товарів і набору послуг, які надаються;
- організація та оплата поставок товарів;
- зберігання, маркування товару та визначення цін на нього;
- участь у просуванні товару;
- безпосередній продаж товарів покупцям і надання додаткових послуг.

У роздрібній торгівлі прямий продаж здійснюється за такими методами: за допомогою продавців і самообслуговування через автомати, за каталогом, за телефоном тощо, з використанням прямого радіо- та телевізійного маркетингу, продаж з використанням комп'ютерних мереж.

Канал розподілу (товароруху) визначають як сукупність фірм або окремих осіб, які виконують усі посередницькі функції з фізичного переміщення товарів і передачі будь-кому права власності на товари в процесі їх просування від виробника до споживача. До основних функцій, які виконують учасники каналу розподілу, належать:

- інформаційна - збирання й обробка інформації, отриманої в результаті маркетингових досліджень і необхідної для планування та організації процесів розподілу й обміну;
- просування (стимулювання збуту) - розробка і поширення за допомогою комунікативних засобів переконливих звернень з метою залучення покупців;

- встановлення контактів і ведення переговорів - налагодження і підтримання зв'язку з потенційними споживачами (оптовиками, роздрібними торговцями, кінцевими покупцями), досягнення згоди щодо ціни й інших питань для забезпечення передачі прав власності (володіння) або розпорядження товаром;
- замовлення - укладання угод з іншими учасниками каналу про придбання товарів виробника;
- фінансування - вишукування і розподіл коштів, необхідних для покриття витрат функціонування каналу розподілу;
- пристосування товару до вимог споживачів - діяльність з виробництва, сортування, пакування, монтажу товару;
- прийняття ризику - перебирання на себе ризику (відповідальності) за всі процеси, що відбуваються в каналі розподілу;
- фізичне переміщення товару - організація транспортування і складування товару.

Канали розподілу характеризують за кількістю рівнів. Рівень каналу розподілу - це будь-який посередник, що виконує певну роботу з просування товару і передачі права власності на нього кінцевому споживачеві. Оскільки певні функції розподілу виконують виробник і споживач, то вони також входять до складу будь-якого каналу. Довжина каналу, зрозуміло, залежить від кількості проміжних рівнів у ньому. Канали нульового рівня (канали прямого маркетингу) складаються з виробників, що продають товар безпосередньо споживачам. Прикладами можуть бути прямий продаж через магазин, що належить виробнику; торгівля на рознос; презентація вдома; посилочна торгівля; торгівля за допомогою телефону, телебачення, комп'ютерних мереж. Однорівневий канал містить одного посередника. На споживчому ринку таким посередником є роздрібний торговець, на промисловому ринку посередником може бути агент з продажу або брокер. Дворівневий канал складається з двох посередників. На споживчому ринку - це оптовий і роздрібний торговці. На промисловому ринку це може бути

дистриб'ютор або дилер (продають товари виробників, надають певні послуги зі зберігання, кредитування і доставки товарів). До оптових торговців належать оптовики-покупці (мають право власності на товар); брокери й агенти (не мають права власності на товар); спеціалізовані оптовики (наприклад, зі скуповування сільськогосподарської продукції). Трирівневий канал містить трьох посередників. До оптових і роздрібних торговців додаються невеликі оптовики, які купують товари у великих оптових торговців і перепродають їх невеликими партіями підприємствам роздрібною торгівлі.

Існують канали розподілу і з більшою кількістю рівнів. З токи зору виробника це не завжди доцільно, оскільки при великій кількості посередників у каналі ускладнюються функції отримання інформації щодо кінцевих споживачів і контролю збуту. При формуванні (розробці) каналу розподілу необхідно, окрім іншого, поставити вимоги до послуг з боку цільових споживачів, тобто, які послуги і в якому виконанні очікують покупці під час здійснення ними покупки. В каналах розподілу існують певні фактори впливу на рівень здійснюваних послуг:

- розмір партії - кількість одного й того самого продукту, що пропонується для придбання за один раз. Що менший розмір партії, то більший рівень послуг може бути здійснений в цьому каналі;

- час чекання - характеризується середньою тривалістю часу, впродовж якого покупці чекають на товар. Найчастіше покупці віддають перевагу каналам зі швидкою доставкою товару;

- зручність розташування - під цим розуміють полегшення здійснення покупки. Зручність розташування повинна підкріплюватись заходами прямого маркетингу;

- розмаїтість продуктів, тобто достатня для покупця ширина асортименту всередині каналу розподілу. Покупці віддають перевагу каналам з більшим асортиментом товарів, де вони сподіваються швидше задовольнити свої потреби;

- допоміжні послуги - наприклад, надання кредиту, доставка, установка, ремонт тощо. Чим більше допоміжних послуг, тим більша ефективність каналу розподілу.

Канал розподілу починають формувати з визначення цілей, яких фірма може досягти на конкретному цільовому ринку. При виборі цілей потрібно виходити з можливостей досягнення бажаного рівня обслуговування покупців, виконання посередниками необхідних функцій та ін. На формування каналу і відповідно постановку цілей впливають такі фактори, як вимоги покупців, властивості товарів, посередники, конкуренти, політика підприємства, зовнішні фактори. Покупці впливають на формування каналу розподілу залежно від ступеня їх концентрації на ринку, частоти здійснення покупок, потреби в послугах тощо. Наприклад, у разі значного розпорошення покупців на території канал розподілу може бути досить довгим. При невеликій частоті покупок потрібно вирішити питання накопичення і зберігання достатніх товарних запасів.

Цілі каналу залежать і від характеристик товару. Так, товари, що швидко псуються, потребують швидкого продажу. Громіздкі для транспортування товари (наприклад, будівельні матеріали) зумовлюють необхідність створення такої структури каналу, яка сприяла б мінімізації відстані транспортування і кількості проміжних пунктів між виробником і покупцем. Товари, що потребують установки і обслуговування (наприклад, системи охолодження чи обігрівання), продаються і обслуговуються самим виробником або ексклюзивними дилерами. Дорогі товари частіше продають у фірмових магазинах виробника, ніж через посередників.

У процесі розробки каналу розподілу враховується можливість використати різні типи посередників, виявляються їх сильні і слабкі сторони, здатність вирішувати специфічні завдання тощо. На структуру каналу розподілу впливають також канали конкурентів, зовнішні фактори (стан економіки, законодавчі обмеження тощо). Підприємство-виробник при формуванні каналів розподілу має вирішити, скільки посередників потрібно

використати на кожному рівні каналу. Залежно від виду товару і політики підприємства можливі три підходи.

При інтенсивному розподілі виробники товарів повсякденного попиту прагнуть забезпечити наявність свого товару у якомога більшої кількості фірм-продавців. Це може бути особливо важливим, коли покупці бажають придбати товари у зручних місцях і щоб товарна марка була максимально представлена.

При розподілі на правах винятковості (ексклюзивності) виробники жорстко обмежують кількість посередників. Часто це супроводжується укладанням ексклюзивних дилерських угод, згідно з якими обмежена кількість дилерів має право реалізувати товар в межах певного територіального ринку без права продавати товари конкурентів. Метод селективного (вибіркового) розподілу передбачає використання більшої, ніж в ексклюзивному розподілі, але не максимальної кількості посередників. Виробник не повинен розпорозувати своїх зусиль на безліч торгових фірм. Він може вибрати найдосвідченіших посередників, встановити з ними міцні контакти і очікувати від них високого рівня виконання своїх функцій. Вибірковий розподіл дає можливість виробнику домогтися необхідного охоплення ринку при жорсткішому контролі і з меншими витратами, ніж при інтенсивному розподілі.

У процесі формування каналу розподілу виробник повинен враховувати фактори, які визначають умови функціонування і взаємовідносини між учасниками каналу розподілу - політику цін, умови продажу, права, надання спеціальних послуг. Політика цін впливає на визначення кінцевої ціни, рівень і умови застосування знижок, можливість посередникам отримувати прийнятний прибуток. Умови продажу визначають умови здійснення платежів і гарантії виробника. На завершальному етапі формування каналу розподілу з кількох можливих варіантів потрібно вибрати такий, що найкраще відповідатиме цілям підприємства. Кожен із варіантів рекомендується оцінювати за економічним критерієм, ступенем контролю і

періодом адаптації. Звичайно, варіанти каналу розподілу можуть забезпечувати різний обсяг продажу при різних рівнях витрат, що й потрібно прорахувати. Крім того, в окремих випадках можна організувати продаж за допомогою власного персоналу фірми. При цьому також потрібно визначити, чи буде це вигідно компанії.

Використання будь-яких варіантів продажу передбачає також контроль за діяльністю посередників. Особливо це важливо, якщо розподіл і збут здійснюватимуть зовнішні щодо компанії незалежні фірми (торгові агентства). Практика свідчить, що вони можуть концентрувати свої зусилля на обслуговуванні споживачів, для яких важливіший вибір асортименту, ніж конкретні товари компанії. В такій ситуації важливість контролю значно підвищується. В кожному можливому варіанті каналу розподілу потрібно оцінити, як довго триватиме період адаптації, налагодження робочих відносин між учасниками каналу, а отже й ефективність його функціонування. Канали розподілу, які були відповідним способом створені чи вибрані, не є «застиглою» структурою, перебувають у стані динамічного розвитку. Це зумовило появу нових порівняно з традиційними каналів розподілу - так званих вертикальних, горизонтальних і багатоканальних маркетингових систем, які співіснують і конкурують між собою.

Вертикальні маркетингові системи (ВМС) складаються з виробника оптових і роздрібних торговців, які діють як єдина система. При цьому один з учасників каналу (найчастіше виробник) є або власником інших, або надає їм торгові привілеї і забезпечує їх тісне співробітництво. Мета створення ВМС - жорсткий контроль за діяльністю каналів розподілу, запобігання можливим конфліктам між окремими учасниками і в результаті - досягнення максимального прибутку. Існують певні варіації ВМС, наприклад, корпоративні ВМС, до складу яких входять суб'єкти, які належать одній фірмі (корпорації). Такі системи здатні ефективно конкурувати з іншими системами розподілу, швидко пристосовуватись до ринкових змін, економити витрати на виробництво і збут. Договірні ВМС складаються з

незалежних фірм, пов'язаних договірними відносинами. Об'єднуючи свої зусилля, вони підвищують прибуток за рахунок координації програм діяльності, зменшення витрат. Горизонтальні маркетингові системи (ГМС) створюються тоді, коли два чи кілька підприємств об'єднують свої ресурси і зусилля для спільного освоєння маркетингових можливостей. Співробітництво може бути тимчасовим чи постійним, може створюватись окрема спільна компанія. Багатоканальні маркетингові системи (БМС) створюють для повнішого охоплення ринків відповідними товарами. Систему вважають багатоканальною, якщо в одній і тій самій фірмі використовується два і більше канали розподілу для охоплення одного чи кількох купівельних сегментів.

До основних напрямків управління каналом розподілу належать відбір учасників каналу, їх мотивація і оцінка діяльності. Тому після вибору найефективніших каналів розподілу необхідно розробити і реалізувати заходи щодо управління цими каналами. Виробники застосовують різноманітні шляхи залучення кваліфікованих посередників. Деякі з них вдаються до надання посередникам прав ексклюзивного чи селекційного розподілу. Проблеми з відбором досвідчених посередників частіше виникають у нових і невеликих фірм-виробників. Основними критеріями відбору посередників можуть бути досвід посередника (в якій сфері бізнесу і скільки років працює, які товарні групи обслуговує); економічні результати (обсяг продажу і прибуток на одиницю вкладеного капіталу, темпи зростання); платоспроможність; сумісність при роботі з іншими організаціями; репутація. Якщо відбір стосується посередників, які є торговими агентами, необхідно також оцінити кількість їх торгового персоналу, рівень його підготовки, систему управління. При відборі посередників-магазинів (особливо великих) оцінюють їх розташування, потенціал розвитку, типи покупців, яких вони обслуговують, тощо. Одним з найважливіших показників діяльності будь-якого посередника є його здатність негайно доставляти товар покупцям.

Посередники виконуватимуть свої функціональні обов'язки щонайкраще, якщо їх постійно мотивувати. Певні стимули закладені в самих умовах праці посередників всередині каналу розподілу, проте їх потрібно підкріплювати спостереженням, допомогою у важких ситуаціях, схваленням діяльності посередників. Та й взагалі, для виробника корисно, коли посередник відчуває, що продукція продається йому, а не через нього.

Відомо три варіанти побудови відносин виробника з посередниками-дистриб'юторами. Здебільшого це кооперування виробника з посередниками. При цьому виробник застосовує потужні стимули, зокрема забезпечення більшої норми прибутку, укладання угод на спеціальних умовах, премії, проведення рекламних кампаній з участю кількох посередників тощо.

Досвідченіші компанії прагнуть встановити зі своїми посередниками довгострокове партнерство. Виробник чітко визначає, що він бажає отримати від дистриб'ютора (ступінь охоплення ринку, рівень пропонованих послуг і технічного обслуговування, внесок у розвиток системи маркетингу і надання маркетингової інформації тощо). Розміри винагороди виробник може визначати залежно від того, як точно дистриб'ютор дотримується встановлених правил партнерства.

Один з найпрогресивніших методів взаємодії виробників і посередників - планування розподілу. Виробник організовує спеціальний відділ з планування роботи з дистриб'юторами, який виявляє потреби посередника, розробляє програми стимулювання торгівлі з метою допомогти кожному окремому продавцю працювати якомога ефективніше. Спільно з дистриб'юторами відділ накреслює комерційні цілі, визначає необхідний рівень товарних запасів, розробляє плани використання торгових платежів, визначає вимоги до підготовки торгового персоналу, складає плани рекламних кампаній і заходів щодо стимулювання збуту.

Оцінку діяльності учасників каналу виробник здійснює за такими показниками: виконання норми збуту, середній рівень запасів, термін

доставки товару покупцеві, ставлення до пошкоджених і зниклих товарів, участь у програмах з просування товарів і навчання персоналу.

Необхідною умовою ефективного управління каналом розподілу є періодична координація і перегляд форм діяльності відповідно до змін на ринку. Вирізняють три рівні змін у каналах розподілу: додаються або виключаються окремі учасники каналу; додаються або виключаються канали розподілу цілком; з'являються зовсім нові способи продажу товарів. У будь-якому каналі розподілу існує потенціал для виникнення конфліктів і конкуренції.

1.3. Об'єкти логістичних рішень у збуті, збутова політика і логістична стратегія

Логістичні процеси грають важливу роль в економічних системах будь-якого організаційно-ієрархічного рівня. Ринкові відносини в нашій країні привели до значних структурних змін в економіці, вони ж сприяють зростанню значущості логістики як сфери організованого руху товару на мікрорівні, а в агрегованому вигляді - на макроекономічному рівні. Управління логістичними процесами здійснюється в рамках систем логістичного менеджменту (мікроекономічний рівень) суб'єктів ринку, а їх регулювання - державою на макрорівні.

Обґрунтовуючи актуальність використання логістики, слід врахувати кардинальні зміни, що відбулися в останнє десятиріччя у сфері реалізації готової продукції. До них можна віднести: перетворення ринку продавця на ринок покупця (для нього характерним є перевищення пропозиції над попитом), посилення конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання, поступове поширення концепції маркетингу з її «орієнтацією на споживача» і як результат - зростання насиченості, ширини, глибини товарного асортименту. Ускладнилося прогнозування попиту, зросли матеріальні запаси, збільшилися складські транспортні витрати. Гостро постала проблема раціонального планування постачання, виробництва і збуту, які повинні бути зорієнтовані на задоволення попиту з

мінімальними витратами. Виникла необхідність у посиленні координації між взаємопов'язаними видами діяльності, тобто організацією, виробництва, збуту, закупівель, зберігання і транспортування як єдиного матеріального потоку. Отже, вирішення проблем, що виникли останнім часом, пов'язуються з поширенням використання концепції логістики.

Сучасне зовнішнє середовище господарювання підприємств потребує адекватних підходів до управління системами, які реалізують операції з переміщення та зберігання в логістичному циклі. Інтерес до логістики зумовлений актуалізацією проблеми виживання та підвищення конкурентноспроможності в умовах ринку покупця, оскільки логістичний підхід є важливою складовою у забезпеченні адаптивності мікроекономічних систем.

Так, зважаючи на результати досліджень, варто відзначити проектування логістичних рішень в збутовій діяльності, яка передбачає компроміс між ефективністю виробництва та рівнем виконання замовлень споживачів.

З погляду споживача до сфери збуту підприємства ставлять вимоги, аналогічні до вимог сфери постачання до постачальників, тобто враховують не тільки ціпові і часові чинники, але і тривалість, перспективність і надійність партнерських зв'язків, високу прогнозованість кількісних характеристик, платоспроможність споживачів, тенденцію до зменшення кількості споживачів, насамперед анонімних тощо. Базовим пунктом проектування логістичних рішень в збуті слугує взаємозв'язок із проектними рішеннями у виробничій сфері щодо логістичного виробничого планування як формування кількості і розміру партій інтегрованого річного замовлення, ґрунтуючись на прийнятому push-, чи pull- підході (рис. 1.2).

Відповідно до такого твердження, елементом умови на першому етапі є також характеристики сфери споживання, передусім кон'юнктура ринку, стратегія ринку споживання, концепція та прогноз системи запасів впродовж каналів розподілу тощо.

Отже, розглядаючи процес розроблення збутової політики пивоварних

підприємств, слід робити це на двох рівнях:

- по-перше, на рівні опрацювання загальних принципів і меж цієї політики;
- по-друге, на рівні застосування опрацьованих принципів по відношенню до транзакційних умов, пропонованих конкретним споживачам.

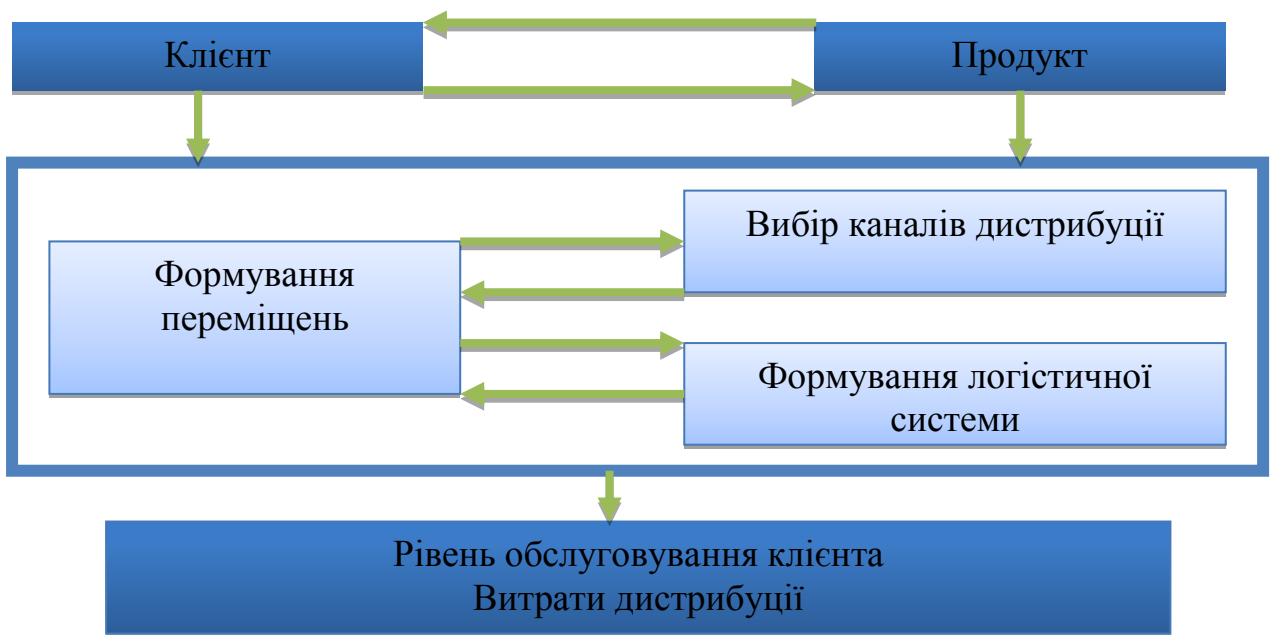


Рис. 1.2. Стратегічні рішення в дистрибуції [69, с. 80]

Діапазон і характер співпраці працівників маркетингової і фінансово-економічної служб на кожному з цих рівнів є трохи іншими. Різним є також рівень управління, на якому і приймаються рішення. Встановлення меж збутової політики лежить, як правило, у сфері компетенції менеджерів вищого рівня. Рішення щодо пріоритетності ролі маркетингових чи фінансово-економічних структур, обумовлюється насамперед спеціалізацією даного підприємства. Проте можна припустити, що тісний зв'язок збутової політики з ціною і продажем свідчить більше на користь її формування відділом маркетингу. Фінансово-економічні структури повинні натомість забезпечити необхідну підтримку процесу формування ціни, що представляє рис. 1.3.

Розроблення збутової політики повинно розпочатися зі встановлення того, якого виду стимули, застосовувані в рамках цієї політики,

найефективніше стимулюватимуть споживачів до покупок і можливої подальшої співпраці з підприємством.

Нерідко останні не оптимізують свою збутову політику з погляду споживачів пріоритетів, що знижує її ефективність. Визначення того, які елементи умов продажу є істотними для окремих контрагентів, дозволяє провести сегментацію споживачів і пристосувати заходи до очікувань різних їх груп. У цей спосіб можна виокремлювати сегменти, для яких важливим є термін платежів, покривання витрат транспорту, забезпечення елементів оснащення пунктів продажу, різні види знижок чи премій тощо. Завдяки тому можливим стає таке опрацювання умов збуту, щоб споживачу, який належить до даної групи, запропонувати максимум вигоди в найістотнішій для нього сфері, за рахунок, однак, гірших умов у сферах менш для нього істотних. Можливим є також вибір тих інструментів політики продажу, вплив яких буде найефективнішим, і уникнення інструментів з низьким рівнем ефективності.

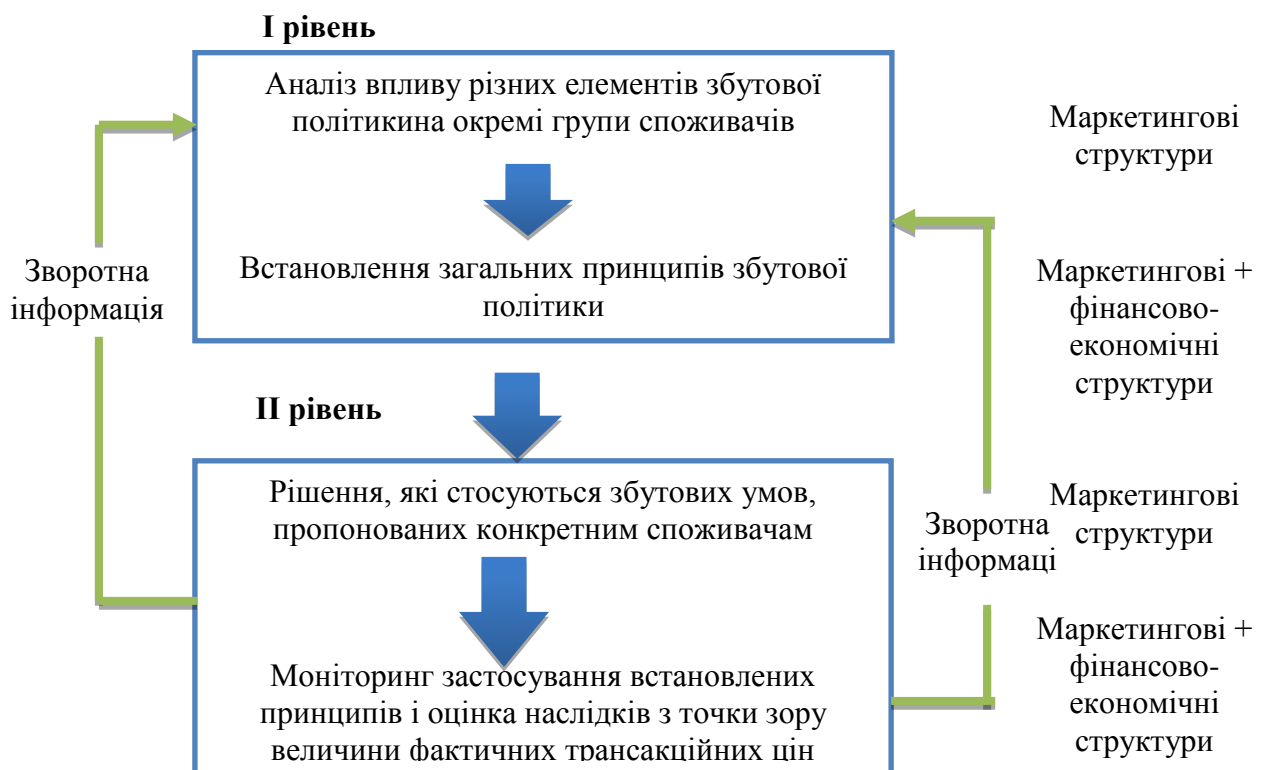


Рис. 1.3. Участь маркетингових і фінансово-економічних структур у прийнятті збутових і цінових рішень підприємств пивоварної галузі

Цей етап розроблення збутової політики реалізується в рамках маркетингових структур і становить пункт виходу для розроблення загальних принципів цієї політики. Ці принципи повинні охоплювати зокрема умови застосування окремих інструментів збутової політики, регулювати (у формі проміжків) допустиму величину знижок, премій, а також можливості відстрочення термінів платежів, визначати мінімальну питому маржу бруто. Встановлені принципи повинні бути, з однієї сторони, настільки гнучкими, щоб уможливити відділам продажу швидке реагування на зміну ринкової ситуації, з другої ж настільки жорсткими, щоб обмежувати вибірковість цих відділів у формуванні умов продажу, пропонувані конкретним споживачам, зі шкодою для фінансового стану цілого підприємства. Вироблення принципів, що відповідають цим вимогам, є можливим тільки в рамках тісної співпраці маркетингових і фінансово-економічних структур. Адже тільки разом вони володіють повною інформацією і можуть визначити як ринкові, так і фінансово-економічні наслідки прийнятих рішень, а також можуть знайти рівновагу між важливою для фінансово-економічних структур простотою системи та її складністю, що відображає різні очікування споживачів. Крім того, фінансово-економічний відділ повинен оцінити зі своєї позиції відповідність і ефективність прийнятих порогових значень (наприклад, мінімальна партія закупівлі, мінімальна питома маржа бруто), а також здійснити такі модифікації звітної системи, щоб було можливо відстежувати дотримання встановлених принципів на рівні одиничних трансакцій.

Наявність згаданих параметрів дає змогу перейти до наступного етапу - вибору концепції системи розподілу із урахуванням вимог щодо логістичного сервісу та фінансового стану підприємства. Вимоги логістичного сервісу передбачають: уможливлення виконання замовлення за узгоджений час, дотримання терміну виконання замовлення та готовність виконати замовлення, оскільки це впливає і на зміст дистрибуційної системи, і на обсяг запасів, і на систему транспортування і складування. Своєю чергою, вимоги фінансового

менеджменту, застосування того чи іншого варіанту розрахунків (з попередньою оплатою, з частковим авансуванням, після реалізації) або їх комплексне використання теж необхідні, оскільки від цього залежить зміст системи розподілу. Тому, логічним видається прийняття рішення щодо збутової політики та логістичної стратегії. Реалізація загальних стратегій підприємства цілком закономірно істотно впливає на сутність логістичних концепцій, передусім у сфері дистрибуції готових виробів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Вплив стратегії на суть логістичних концепцій [13, с. 200-201]

Центри ваги у підприємстві	Основні принципи стратегії	Наслідки для логістики
Зірки Виробництво Маркетинг Дистрибуція товарів	Збереження відносної частки на ринку Забезпечення достатніх фінансових засобів	Оптимізація матеріальних переміщень у межах розширення виробничого потенціалу Оптимізація системи управління виробництвом Оптимізація рівня обслуговування поставок Оптимізація управління у сфері закупівель Оптимізація систем дистрибуції товарів
Дійні корови Маркетинг Дистрибуція товарів Фінанси	Утримання відносної частки на ринку Вичерпання можливостей зниження витрат Виділення фінансових засобів	Підтримання рівня обслуговування поставок (клієнтів) Раціоналізація усіх логістичних функцій і систем Ефективне управління рівнями запасів і політика контролю «Свідоме» зростання продуктивності
Важкі діти Розвиток продуктів Виробництво Маркетинг	Утримання відносної частки на ринку Врахування в рахунках втрат	Обґрунтування локалізації виробництва Концентрація систем дистрибуції товарів Покращання рівнів обслуговування поставок Скерування логістики у бік спеціальних сегментів ринку
Собака на сіні Фінанси Маркетинг Дистрибуція товарів	Відмова від продуктів «без перспектив» Мінімізація втрат	Мінімізація рівнів запасів Утримання рівня обслуговування поставок тільки у вибраних сегментах ринку Мінімізація витрат дистрибуції товарів

На основі узагальнень табл. 1.3 в частині «наслідків для логістики» нами сформульовано характеристики, які зумовлюють стратегічно важливі рішення, що стосуються таких дистрибуційних змінних, як клієнт (рівень обслуговування), канал (витрати, рівень обслуговування), продукт (співвідношення «витрати – результат», «попит – пропозиція»), інтеграція (синергічний ефект логістичної системи). Інтегрована оптимізація стану та динаміки названих чинників системи дистрибуції товарів (рис. 1.4) уможлиблюють раціоналізацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків в певній локалізованій системі, забезпечуючи оптимальне співвідношення витрат дистрибуції і рівня обслуговування клієнта.

Подана схема ілюструє дистрибуційні і логістичні канали як єдиний ланцюг послідовних ланок, що виконують відповідні маркетингові та логістичні функції. Так, етап вибору схеми розподілу стосується прийняття концептуального рішення стосовно характеру збутової діяльності підприємства, а саме:

- збут здійснюється тільки за одноканальною системою безпосередньо замовником, який самостійно будує свою систему розподілу. Позитивним тут є, безперечно, простота збуту продукції, однак така «ізоляція» від кінцевого споживача може призвести до втрати або погіршення перспективи підприємства, до обмеженості ринкових можливостей, нарешті, до низької рентабельності виробництва;

- збут здійснюється за багатоканальною системою розподілу, що може охоплювати різні канали збуту, різні за змістом логістичні ланцюги, тобто наявність транспортно-експедиційних фірм, торгових посередників (дистриб'юторів, дилерів), розподільних центрів (складів), торговельних фірм. Поряд із складністю такої системи, треба враховувати позитивні моменти, що можуть проявитися у розширенні можливостей збуту, у мінімізації збутових витрат, у покращенні логістичного сервісу, в контролі за кінцевим споживанням, що забезпечить і перспективу, і максимальну рентабельність виробництва. Канали збуту можуть бути

сформовані як на основі прямих зв'язків, так і із залученням посередників. Останні формують так звані гнучкі системи розподілу.

Щодо формування змісту багатоканальної системи розподілу (наступний етап), то він передбачає вибір форми товароруху (транзитної чи складської), вибір того чи іншого логістичного ланцюга, та, якщо необхідно, вибір розташування розподільних центрів. Прийняття названих логістичних рішень лежить в площині реалізації збутової політики і логістичної стратегії. Наступні етапи стосуються як вибору транспортно-складських технологій, що конкретизує попередні етапи, так і визначення необхідності створення додаткових потужностей збутової сфери. Для виконання оптимізаційних розрахунків ми пропонуємо використовувати специфічний логістичний інструментарій, методи експертних оцінок, методи дослідження операцій тощо.

Так, на рис. 1.4 подано модель сфери продажів на більшості підприємств пивоварної галузі, яка знаходиться поза сферою зацікавлення працівників фінансово-економічних структур. Зазвичай, це прерогатива маркетингових структур, представники яких трактують продажі як сферу своїх виняткових компетенцій. Можна погодитись із таким підходом на ринку споживчих товарів, особливо товарів зі швидкою ротацією. Водночас, у випадку пивоварної продукції, з огляду на високу вартість одиничних закупівель, питання забезпечення належних фінансових умов трансакції відіграє істотну роль. Звідси і впливає необхідність залучення, на різних етапах процесу продажу, представників фінансово-економічних служб, іноді досить високого рівня управління, на чолі з фінансовим директором.

В узагальненому вигляді продаж можна представити як процес, що складається з трьох послідовних фаз: передтрансакційної (підготовчої), трансакційної і післятрансакційної (реалізаційно-розрахункової). Якщо перша з них реалізується, зазвичай, повністю в рамках маркетингових структур, то дві наступні вимагають вже їх співпраці з фінансистами та

економістами. Особливе значення може мати їх участь у підготовці клопотання-пропозиції і веденні переговорів.

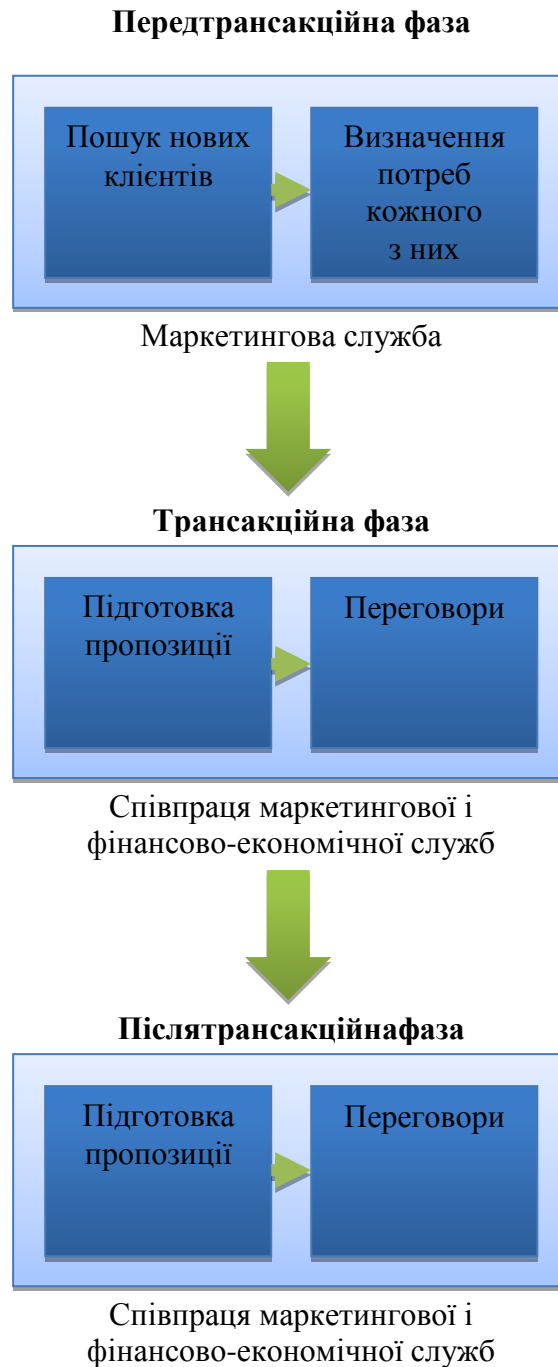


Рис. 1.4. Співпраця фінансово-економічних і маркетингових структур на різних етапах процесу збуту пивоварної продукції

У випадку продажу пивної продукції пропозиція має, зазвичай, індивідуалізований характер, а це означає, що фінансові умови транзакції повинні бути пристосовані до можливостей потенційного клієнта. Їх

розробка вимагає чіткого розуміння потреб споживача - це сфера, в якій взаємодія маркетингових і фінансово-економічних структур повинна бути особливо тісною. Адже фінансові умови мають нерідко вирішальні значення для кваліфікації надавача пропозиції до етапу подальших переговорів. Мова не йде при цьому про те, щоб запропонувати найнижчу ціну. Адже іноді клієнти надають більшої ваги іншим (неціновим) елементам умов трансакції, наприклад, участь постачальника в організації джерел фінансування трансакції. З другої сторони, представлені умови мусять враховувати вплив реалізації контракту на фінансовий стан підприємства-постачальника.

Участь персоналу фінансово-економічних служб у підготовці пропозиції може бути ще ширшою, коли підприємство веде збутову діяльність на ринку суб'єктів, зобов'язаних у певних випадках обирати постачальників шляхом тендерних процедур. При цьому працівники фінансово-економічних структур, беручи участь в підготовці тендерної пропозиції, не тільки повинні добре усвідомити вимоги клієнта (і по мірі можливості їх врахувати), але також зібрати всі необхідні документи для участі підприємства у торгах.

У випадку, коли складання клопотання-пропозиції повинно становити вихідний пункт подальших переговорів, ще до початку їх проведення важливо передбачити певні межі фінансових умов, які містяться в ній. Якщо фінансовий директор або інший представник цього відділу не бере безпосередньої участі в переговорах, вони повинні, принаймні, окреслити межі можливого прийняття рішень, з однієї сторони через формування економічних умов пропозиції, з другої - через призначення порогових умов, перевищення яких спричинить нерентабельність контракту. У такий спосіб підприємство уникає ризику підписання не вигідного для себе контракту в результаті, наприклад, сильного тиску на укладання контракту зі сторони відділу продажів.

Завершує трансакційну фазу підписання контракту, яке лише розпочинає відповідну роль у перетворенні одиничної трансакції (контракту)

у більш тривалий зв'язок. Трактування ними розрахунків як істотного елементу обслуговування клієнта і намагання підняти рівень цього обслуговування сприятиме формуванню атмосфери, яка сприяє подальшій співпраці. Це може становити один з чинників, вирішальних для переваги підприємства над конкурентами в ситуації, коли споживач прийматиме рішення щодо наступної закупівлі.

Процес обслуговування клієнта можна найбільш загально поділити на заходи у двох сферах – так званих «front-office» і «back-office»

Перша з них стосується безпосереднього контакту з клієнтом, друга ж - будь-яких підтримуючих заходів, непомітних, як правило, для клієнта. Фінансові структури найчастіше пов'язані з цією другою сферою, хоча іноді у достатньо вузькому діапазоні, можуть також вступати у контакти зі споживачами. І в першому, і в другому випадку це має, зазвичай, безпосередній або опосередкований зв'язок з економічними розрахунками, хоча при цьому не доходить до співпраці фінансистів і економістів з маркетинговими структурами. Таким чином виникає своєрідний парадокс – з процесу обслуговування клієнта виорремлюється певна істотна сфера, що є цілком поза сферою впливу структур, відповідальних за цей процес. У деяких випадках це може призводити до серйозних проблем. Наприклад, у випадку існування різних стандартів для різних сегментів при обслуговуванні клієнтів, що очікують високого рівня обслуговування і в процесі розрахунків зіткнуться з підходом, що викликає їх дискомфорт, появиться дисонанс, який всупереч раніше отриманому позитивному досвіду може негативно вплинути на рішення щодо подальшої співпраці з пивоварним підприємством. Появі таких ситуацій може протидіяти тільки висока маркетингова свідомість працівників фінансово-економічних структур.

З проблемою різниць в стандартах обслуговування частіше можна зустрітися у випадку пивоварних підприємств, на яких при фінансових розрахунках доходить до безпосереднього контакту працівників фінансово-економічних служб з клієнтами. Не означає це однак, що необхідно

обмежувати участь працівників фінансових структур у забезпеченні відповідної підтримки обслуговування клієнта. Економічні розрахунки залишаються сферою фінансистів і економістів. Мова йде про те, щоб цю сферу включити у процес обслуговування, забезпечуючи співпрацю і ефективне переміщення інформації між маркетинговими і фінансово-економічними структурами.

Отже, результатом прийняття варіанту збутової політики та обґрунтування логістичної стратегії повинні бути предметні логістичні рішення перспективного та поточного плану, серед яких: прогнозування попиту та планування потреб дистрибуції; управління запасами і обслуговування клієнтів; вибір каналів дистрибуції; уникнення цільових конфліктів у збуті.

Висновки до розділу 1

Неообхідність прийняття обґрунтованих рішень з цін у торговельних підприємствах потребує дослідження гносеологічних коренів, які є одним із засобів досягнення цілей підприємства, визначає обсяги збуту, являє собою один з основних цінностних пріоритетів покупців, справляє безпосередній вплив на рентабельність діяльності підприємства, виступає у якості параметра оцінки конкурентоспроможності товарів. Систематизація уявлень про цінову політику підприємств, а також узагальнення теоретичних досліджень у сфері формування цінової політики - підходу, який забезпечить підвищення ефективності діяльності підприємств, досягнення конкурентних переваг на ринку дозволили сформулювати такі висновки:

1. Розглянуто та проаналізовано теоретичні аспекти формування цінової політики, розкрито сутність ціни як складової частини комплексу управління. На основі вивчення існуючих трактувань поняття «цінова політика» виявлено їх переваги і недоліки та удосконалено визначення цінової політики як процесу прийняття управлінських рішень щодо встановлення та коректування рівня цін з урахуванням ціноутворюючих факторів з орієнтацією на попит, забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку та одержання прибутку.

2. Дано визначення інформаційного забезпечення процесу ціноутворення у підприємстві, що являє собою систему збору та обробки даних, які дозволяють проаналізувати вплив факторів цінової політики та прийняти обґрунтоване управлінське рішення.

3. Визначено систему факторів ціноутворення та зазначено, що фактори цінової політики доцільно вивчати у розрізі двох груп: внутрішні та зовнішні по відношенню до підприємства фактори. При цьому необхідно розглядати такі важливі в умовах ринку фактори (не зазначені у розглянутих підходах), як: місія та цілі підприємства, принципи ціноутворення, маркетингові цілі, елементи комплексу маркетингу, імідж підприємства.

4. Проведено оцінку підходів різних авторів до визначення цілей цінової політики та проведено огляд розробок у галузі визначення критеріїв встановлення цілей цінової політики. Це дозволяє стверджувати, що ринкові умови, пов'язані з підвищенням рівня невизначеності, обумовлюють розширення кола комерційних, у тому числі і цінових ризиків. У зв'язку із цим в розроблено узагальнену схему цінових ризиків у торговельних підприємствах та визначено основні чинники виникнення цінових ризиків на сучасному етапі.

5. Проведено аналіз основних аспектів цінової політики при маркетинговому та традиційному підходах, виявлено недоліки витратного підходу до ціноутворення. Уточнено сутність управлінського підходу до ціноутворення, який полягає в прийнятті обґрунтованих рішень з цін з орієнтацією на потреби та можливості споживачів, попит покупців.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ТОВАРОПРОСУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПИВОВАРНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз економіко-організаційної діяльності пивоварної галузі та її роль у забезпеченні сталого розвитку

Проблема сталого економічного розвитку як відповідь на виклик глобальної природно-господарської трансформації протягом останніх десятиліть набула актуальності як у світовій економіці, так і в економіці України. Основу конкурентноспроможності економіки країни формують промислові підприємства, тому здійснення їх швидкої та ефективної трансформації згідно принципів сталого розвитку є першочерговим завданням. Однією з провідних галузей промисловості країни за обсягом споживання та експортом готової продукції є харчова промисловість [29].

Пивоварна галузь займає на даний момент п'яте місце у галузевій структурі України та здійснює активну політику в напрямку забезпечення сталого розвитку. Підприємства української пивоварної галузі характеризуються найбільш стабільним рівнем роботи, порівняно з компаніями з виробництва інших продуктів харчування, а також стійким фінансовим положенням. Тому для аналізу було обрано підприємства цієї галузі.

Пивоварна галузь України виявилась досить привабливою для іноземних інвесторів, які активно скуповують всі великі пивоварні заводи України [79]. Станом на 2017 рік, на українському ринку пива діє більше 70 підприємств, але 94,5 % загального обсягу виробництва розділяють між собою чотири пивоварних холдинги – три іноземні компанії: об'єднані два великі гіганти АВ InBev Україна і SABMiller; Carlsberg Ukraine; та вітчизняна компанія - «Оболонь» [34]. Починаючи з 2008 року, динаміка українського ринку пива була досить нестабільною. Після помітного спаду, внаслідок кризи, у 2008-2009 роках, ринок почав відновлюватись і у 2010

році вперше спостерігалось зростання - ріст ринку склав +3,6 %. За останні роки темпи падіння ринку пива значно посилюються.

За даними офіційної статистики 2016 рік виробництво пива скоротилося на 3 % до 302 млн. дол. Експорт пива зменшиться на 16 % до 25 млн. дал., а імпорт збільшиться на 37 % до 3,2 млн. дал. [30]. Таким чином, згідно даних торговельного балансу (виробництво + імпорт - експорт), можна визначити, що у 2016 році ринок пива скоротився на 1 % до 280 млн. дал. Динаміка виробництва, експорту, імпорту та торговельного балансу за 2014-2016 роки представлена на рис. 2.1.

У грошовому еквіваленті, за рахунок швидкого зростання цін на пиво, ринок пива зріс на 16 % до 26,1 млрд. грн. Курс гривні протягом 2015-2016 років був стабільним, тому у перерахунку на долари зростання ринку теж склало 16 % - до 3,27 млрд. дол. [30].

Однак, український ринок пива є одним з найперспективніших у Європі. У 2016 році споживання пива в Україні на 1 особу склало 54 літрів пива, і, за оцінками експертів, ця цифра буде зростати [34]. Динаміку споживання пива в Україні можна простежити на рис. 2.2.

Даний рисунок свідчить, що починаючи з 2014 року споживання пива на душу населення знизилось. Проте, проаналізувавши ринок пива за сегментами, видно що дана тенденція не зберігається. Якщо середньоціновий (mainstream) сегмент протягом 2014-2015 років постраждав найбільше, то преміум та нижній середньо ціновий (econому) сегменти продовжували зростати.

За підсумками 2016 року падіння продажів середньо цінових брендів склало 9 %, економічний сегмент помірно зростає (+5 %), вага преміальних брендів суттєво збільшилась (+7 %), а суперпреміальні зростають ще швидше (+10 %).

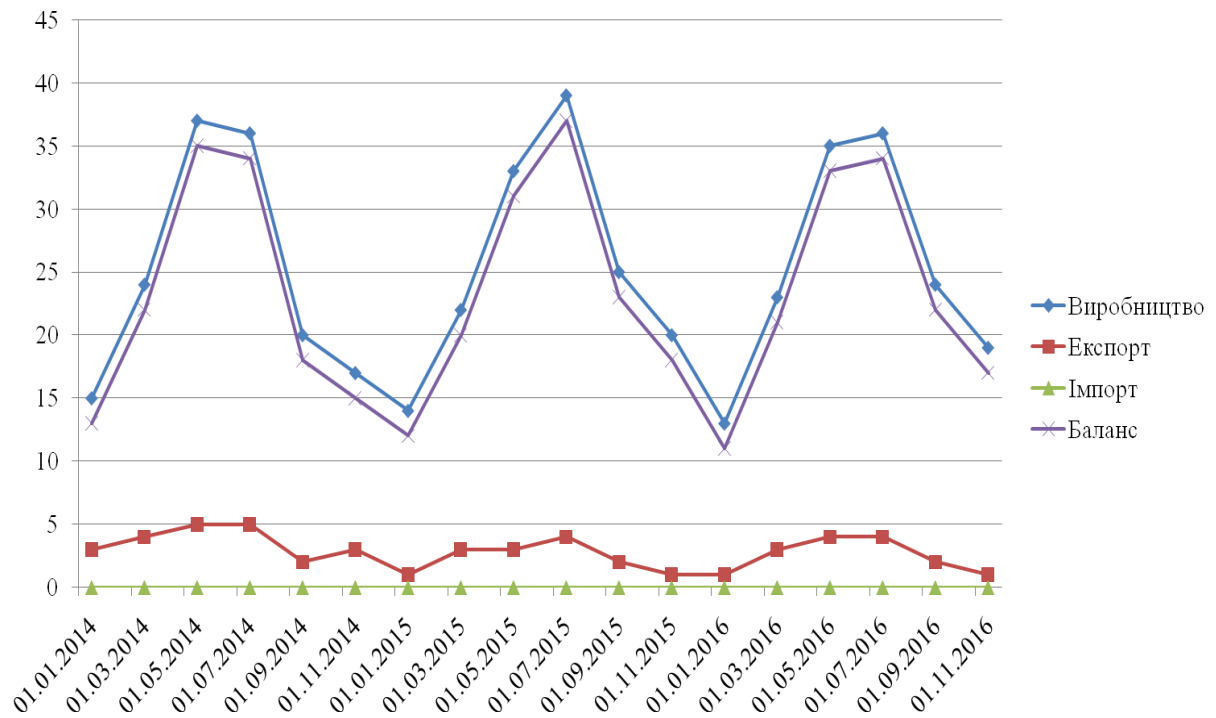


Рис. 2.1. Динаміка торговельного балансу ринку пива за 2014-2016 роки, млн. дал. [30]

Сучасний стан ринку пива можна описати наступним чином – незалежні виробники з українським капіталом втрачають свої позиції, міжнародні гравці зберігають сталі обсяги виробництва, а компанії, орієнтовані на преміальний сегмент, нарощують обсяги продажів.

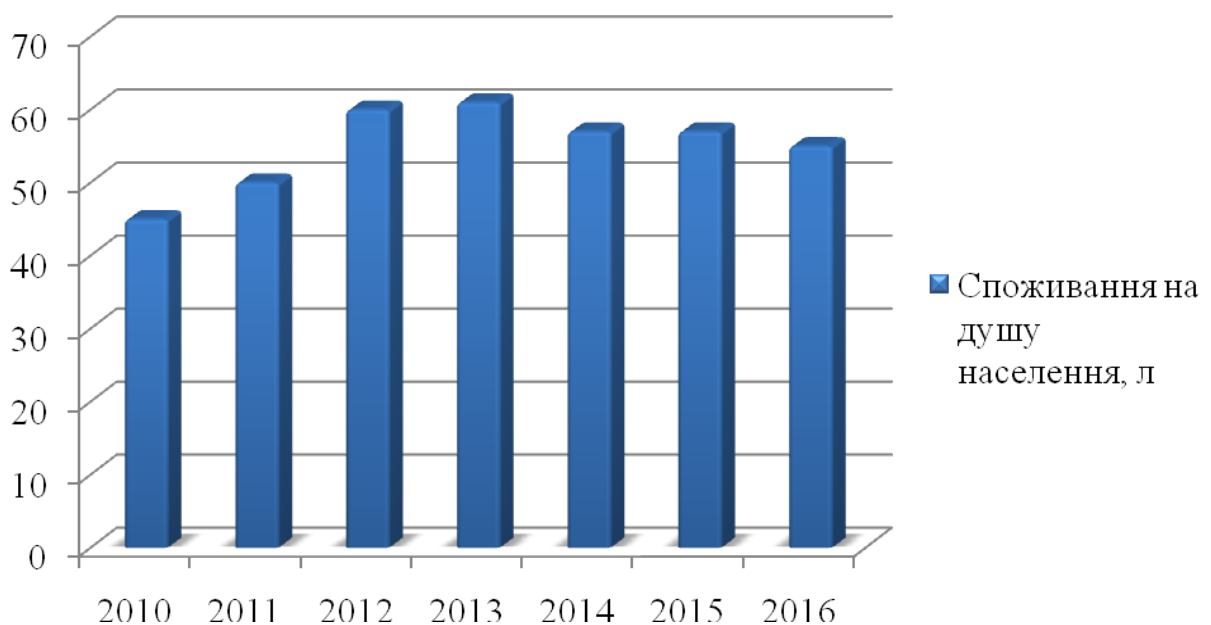


Рис. 2.2. Динаміка споживання пива в Україні у 2010 - 2016рр. [34]

Аналіз пивоварної галузі дорзрлив виявити активну діяльність підприємств у сфері інвестування. Мржна виокремити декілька сучасних тенденцій впррвадження та реалізації інвестиційних проектів, які, на нашу думку, є основою забезпечення сталого розвитку економіки:

- розширення та модернізація виробництва;
- зниження енергоємності виробництва пива;
- зменшення середніх витрат води на виробництво 1 літра пива;
- захист навколишнього середовища;
- відповідальне споживання пива.

Прикладом інвестиційного проекту в напрямку зниження енергоємності може бути встановлення компанією «Оболонь» варильної системи, яка може здійснювати 12 варок на день по 750 гектолітрів холодного сусла [39]. Особливістю цього нового варильного апарату в тому, що він дозволяє економити витрати на теплову енергію при варці в два рази.

Не менш важливим напрямом інвестування підприємств пивнорї галузі є зменшення витрат ворди на виробництво 1 літра пива. Так, в результаті реалізації декількох інвестиційних проектів за останні два роки частка повторно використаної води на ПАТ «Оболонь» зросла на 89 %. Таким чином, 67 % води на підприємстві використовується повторно. Середні витрати води ПАТ «Оболонь» на виготовлення 1 літра продукції становлять близько 3 літрів, в той час як в середньому по галузі у світі витрачається 5 літрів води на 1 літр готової продукції.

Компанія SABMiller також реалізовує проекти в даному напрямку. У Великобританії при університеті Ноттінгема було відкрито науково-дослідний центр пивоваріння [41]. Створення центру зайняло два роки, а інвестиції склали 3 млн. фунтів стерлінгів. До його основних завдань належить розробка нових технологій та процесів пивоваріння з метою покращення смаку напою, а також пошук більш ефективних методів пивоваріння. Важливим напрямом досліджень є екологічність виробництва пива: використання меншої кількості води, зменшення енергоспоживання,

переробка відходів виробництва. Крім того, в центрі вже ведуться наукові дослідження у сфері біопалива другого покоління - можливість переробки відходів процесу пивоваріння на джерела безпечної енергії.

Ще один інвестиційний проект з оптимізації споживання тепло -, електроенергії та води, а також зростання продуктивності праці співробітників під час виробництва пива розробила і з 2009 року впроваджує компанія Carlsberg. Проект має назву «1715», яка є формулою оптимального споживання ресурсів для отримання якісного продукту [40]. Протягом останніх років збільшилась кількість проектів спрямованих на захист екології та зменшення негативного впливу підприємств пивної галузі на довкілля.

Компанія ABInBev Україна реалізувала в Києві пілотний проект зі збору скляної тари з-під пива. В рамках заходу здійснювались два напрями: програма співпраці з пунктами прийому склотари та з торговими точками. Робота з пунктами прийому склотари передбачала встановлення біля сміттєвих баків кошиків з написом «Для скляних пляшок». Заповнені кошики доставлялися до пунктів прийому склотари. Торгові точки, згідно умов домовленості, створювали комфортні умови для здачі людьми пляшок самостійно. У магазинах приймалися порожні пляшки торгових марок, які виробляє ABInBev. За кожен пляшку людина отримувала винагороду, а за кожні п'ять - сувенір [71]. Крім цього, протягом останніх п'яти років компанія розробила та впроваджує програму «Кращий світ», в основу якої покладено три принципи: пропаганда відповідального споживання алкогольних напоїв, захист навколишнього середовища та суспільно корисна діяльність. В межах даної програми було реалізовано великий інвестиційний проект з будівництва сучасного комплексу очисних споруд, який було відкрито в місті Чернігів.

Будівництво очисних споруд корпорації Carlsberg в рамках даного інвестиційного проекту була проведена модернізація існуючої системи трубопроводів очисних споруд [40].

Реалізація інвестиційних проектів дозволить закріпити позитивні зрушення у розвитку пивоварних підприємств та створити умови для їх подальшого стратегічного розвитку та забезпечення сталого розвитку економіки України. Компанії активно розвиваються у таких напрямках, як підвищують якість продукції, соціальну та екологічну відповідальність, таких як нестача води і зміна клімату екологічну стабільність, скорочуючи користування природними ресурсами. Для цього використовується централізована системи екологічного менеджменту. Займаються партнерством, вкладають кошти в рекламу, приймають участь у різноманітних заходах.

Зважаючи на те, що об'єктом дослідження обрано підприємства пивоварної галузі, здійснимо аналіз постачальників одного з найбільш відомих у Тернопільській області виробників пива – ТзОВ «Пивоварня «Опілля», що поданий у табл. 2.1

Таблиця 2.1

Аналіз мікросередовища ТзОВ «Пивоварня «Опілля» за групою факторів «Постачальники» [62].

Фактор	Тенденція зміни	Вплив на підприємство
1. Постачальники сировини	Нестабільні поставки сировини	«-»: перебої в постачанні призводить до збільшення собівартості продукції; «+»: пошук нових постачальників
2. Постачальники матеріалів	Зростання цін на матеріали	«-»: перебої в сфері виробництва; «+»: пошук нових постачальників
3. Постачальники енергоресурсів	Подорожчання енергоносіїв	«-»: збільшення монополістів даній сфері; «+»: впровадження альтернативних джерел енергії
4. Постачальники фінансових ресурсів	Зростання ставок за кредит	«-»: низька платоспроможність; «+»: інші джерела фінансування
5. Постачальники технічних і технологічних ресурсів	Потреба в технічних ресурсах	«-»: висока вартість, що впливає на збільшення собівартості продукції; «+»: вибір найоптимальніших постачальників за принципом «ціна-якість»

Приготування пива є одним із найбільш складних процесів у харчовій промисловості. Велику роль у цьому процесі відіграє вибір постачальників, одне із найскладніших і відповідальних завдань. Підприємство вибирає постачальників за такими вимогами, як точні поставки продукції за графіком відповідно до замовлення, відповідність стандартам якості, дотримуватись погоджених цін, доступність, оперативність, взаємовідносини із замовником. Для того, щоб отримати якісну і конкурентну продукцію, необхідно використовувати якісні матеріали.

Основними постачальниками пивоварні «Опілля» є: ТОВ «Поліссязернотранс» солод; ЗАТ «Арт-сервіс» - етикетка; ТОВ «Галмод» - кронекорк; ТОВ «Новоконтакт» - фільтри; СГ ТОВ «Агрокомплекс» - ячмінь; СГ ТОВ «Сидинівка» - хміль [62].

Основними інгредієнтами пива є вода, пивні дріжджі, солод, хміль. У пивоварінні воду розрізняють за концентрацією солей та мінеральним складом, від її якості залежать органолептичні характеристики пива, його смак і стійкість. Також використовується вода для приготування солоду і пивного суслу. ТЗОВ «Пивоварня «Опілля» використовується вода, добута з власних свердловин.

Споживачі – це фізичні та юридичні особи, які мають потребу в придбанні товару та послуг даного підприємства. Вони є важливою складовою мікросередовища фірми. Підприємству постійно потрібно вивчати потреби споживача – кінцева мета підприємства. Споживачами пива є чоловіки та жінки, незважаючи на вік, в основному чоловіки, різного соціального статусу, що роблять цей напій популярним. За умови помірною та відповідального споживання можна отримати задоволення від хмільного напою. На етикетках розміщується повідомлення про заборону вживання пива особам до 18 років.

Отже, основними факторами, які впливають на конкурентне середовище пива є: споживачі; внутрішньогалузеві конкуренти; товари-замінники.

Аналіз підприємства за групою факторів «Споживачі» можна прослідкувати з даних табл. 2.2

Таблиця 2.2

**Аналіз мікросередовища ПАТ «Опілля» за групою факторів
«Споживачі» [62].**

Фактор	Тенденції зміни	Вплив на підприємство
Споживачі: пива квасу	Зростання вимог споживачів до якості продукції Відданість більш відомим маркам	«-» Неможливість швидкого реагування на запити споживачів «+» Розширення асортименту продукції «-» Не високий попит на продукцію «+» Покращення якості продукції, розробка нової програми просування товару на ринок.

Конкуренти - це фірми, які змагаються з виробником за отримання переваги у покупців при продажі своєї продукції на ринку однотипних товарів. У багатьох випадках саме конкуренти визначають, яку продукцію і за якою ціною може продати ця фірма. Дії конкурентів безпосередньо впливають на ринкову поведінку і можливості виживання фірми в умовах конкурентної боротьби, шляхи і способи зміни нею свого потенціалу.

Отже, сформульовані нами передумови формування сталого розвитку ринку пива дозволяють констатувати, що ТзОВ «Пивоварня «Опілля» - за результатами діяльності 2017 року веде жорстку та напружену конкуренцію. Частка виробництва пива ТзОВ «Пивоварня «Опілля» на ринку пива є незначною – 0,07 % порівняно з іншими виробниками, що вимагає удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства.

Аналіз конкурентів ТзОВ «Пивоварня «Опілля» поданий у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз мікросередовища ПАТ «Опілля» за групою факторів
«Конкуренти» [62].**

Фактор	Тенденції зміни	Вплив на підприємство
Конкуренти: ВАТ «Оболонь» «Сармат»	Розширення асортименту, виробництво безалкогольної продукції. Запровадження нової упаковки ПЕТ SUPER ПАК, яка не дає повітрю проникнути через пляшку і окислити пиво.	«-» Зниження цін, зменшення обсягів продажу «+» Введення нових видів продукції «-» Різні якісні характеристики основної продукції «+» Ширша товарна диференціація

ТзОВ «Пивоварня «Опілля» на даний момент співпрацює у різних областях Західної України (рис. 2.3). Найбільша питома вага реалізації пива підприємства припадає на Тернопільську область - майже 60 %. При формуванні каналів розподілу підприємству доцільно уникати великої кількості оптових посередників, саме тому використовують нульові, однорівневі (в основному, у Тернопільській області), дворівневі (на решті території України) канали посередників.

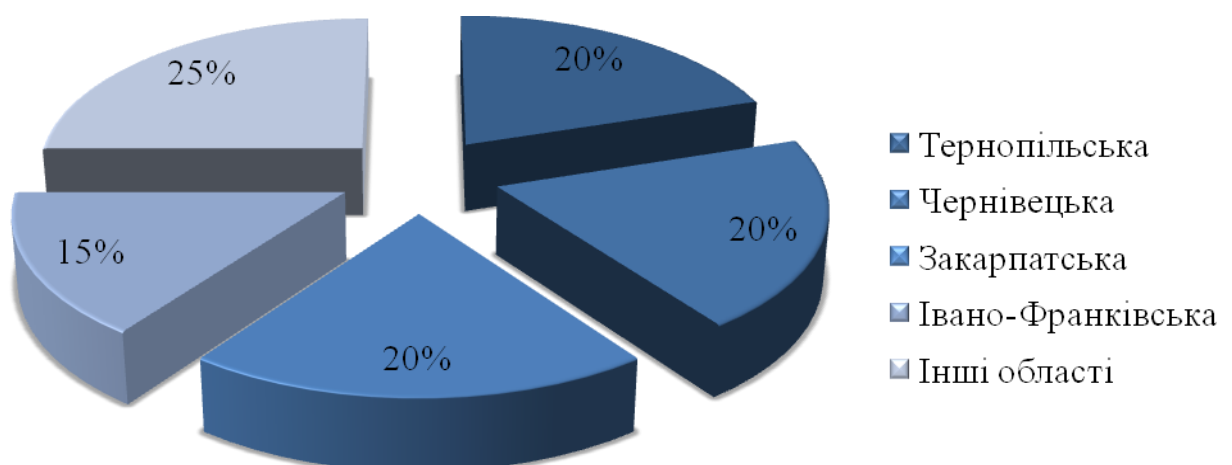


Рис. 2.3. Кількісна структура обсягів реалізації продукції (виробничі зв'язки підприємства)

Отже, аналіз економіко-організаційної діяльності передбачає структурування зовнішнього середовища на макросередовище і мікросередовище (безпосереднє оточення). Так, В.А. Василенко, Т.І Ткаченко у підручнику зі стратегічного управління зазначають, що «зовнішнє середовище організації - це не тільки середовище реалізації її продукту, але це ще і сфера, що постійно надає нові можливості для розвитку бізнесу організації крім того, кожен фактор ближнього зовнішнього середовища організації повинен бути одним з центральних об'єктів її спеціалізованого стратегічного дослідження» [19, с.98].

Автори статей і посібників із досліджуваної проблематики [6;9;11;26;68] зазначають, що рушійною силою розвитку є зміни у зовнішньому середовищі функціонування підприємства, які вимагають взаємопов'язаних змін внутрішнього середовища підприємства. Існує традиційна думка, що прийняття рішень і вибір лінії поведінки фірм практично завжди визначаються конкуренцією і ринковими умовами. Виробничі підприємства діють відповідно до конкурентних обставин і умов «попиту-пропозиції» ринку, тобто тих сил що знаходяться поза владою фірми.

2.2. Організація стимулювання збуту та товаропросування на ТЗОВ «Пивоварня «Опілля»

Необхідною умовою стабільного функціонування ринкової економіки є наявність повноцінної конкуренції серед підприємств. А це можливо лише за умов, коли на ринку діє велика кількість гравців. Кожне з цих підприємств має свої ключові фактори успіху, які дозволяють їм приваблювати своєю продукцією споживачів. Сучасна економічна наука трактує поняття ключових факторів успіху як чинників, що впливають із ринкових вимог, які можуть дати фірмі переваги перед її конкурентами [17].

Використання різноманітних ключових факторів успіху є актуальним для підприємств різних галузей, в тому числі й для пивоварної. Пивоварна промисловість в Україні має олігополістичний характер. Проте, близько 96 %

пивоварної продукції виробляється чотирма найбільшими компаніями (CarlsbergGroup, AB InBev, «Оболонь», Oasis CIS («ППБ»). Великі підприємства пивоварної галузі для просування своєї продукції звертають найбільшу увагу на розширення власної мережі збуту товару, залучення іноземних інвестицій, модернізацію устаткування та розвиток технологій, а також на удосконалення системи управління підприємством. Усе це в комплексі дозволяє їм виготовляти продукцію належної якості, яка користується попитом серед споживачів. Поряд із цим актуальним є розширення представництва на ринку малих та середніх пивоварних підприємств шляхом використання ними ключових факторів успіху задля підвищення їх конкурентноспроможності.

Теоретичні та емпіричні дослідження свідчать, що набір ключових факторів успіху в різних галузях значно відрізняється. До того ж з часом вони можуть змінюватись в одній і тій же галузі під впливом зрушень загальної ситуації у ній. Ключові фактори успіху можуть бути класифіковані за різними ознаками:

- за сферою застосування - загальні (вони є актуальними для багатьох різноманітних галузей) та специфічні (характерні для окремих галузей);
- за джерелами походження - ринкові (пов'язані зі сприйняттям продукції та фірми споживачами) та ресурсні (засновані на оригінальній комбінації ресурсів підприємства);
- за можливостями реалізації - інструментальні (їх реалізація безпосередньо залежить від дій фірми) та не інструментальні (формуються об'єктивно, незалежно від діяльності підприємства) [76].

Для підприємств пивоварної промисловості кожен з цих факторів успіху має велике значення. У першу чергу це стосується якості товару, асортиментної політики, характеру збутової мережі, зростання обсягів ринку тощо. Але досягнення й утримання позицій таких факторів успіху є досить складним процесом у сучасному ринковому середовищі, особливо для малих та середніх за розміром підприємств.

На відміну від великих підприємств, малі та середні пивзаводи, як правило, частіше потерпають від ряду істотних проблем, які ускладнюють їх розвиток. Зокрема, серед найбільш поширених перешкод є сезонні зміни, оскільки пивна продукція користується найбільшим попитом лише влітку. Ситуація ускладнюється й низькою купівельною спроможністю населення (до того ж пиво не є продуктом першої необхідності). Не останню роль у цьому відіграє висока залежність від сировинної бази. Адже в Україні з кожним роком все менше вирощується хмелю та пивоварного ячменю. Усе це відбувається на фоні нестабільної соціально-економічної політики та інших зовнішніх факторів. За таких умов більшість малих та середніх підприємств або припиняють виробництво пива, або стають власністю великих підприємств.

Незважаючи на це, існує ряд факторів, які дозволяють малим та середнім підприємствам пивоварної промисловості не лише утриматись на регіональних ринках пива, але й завойовувати нові сегменти ринку. Серед таких підприємств, які успішно функціонують та динамічно розвиваються в галузі пивоваріння, є ТзОв «Пивоварня «Опілля».

Як свідчать дослідження, одним із ключових факторів успіху пивоварних підприємств є виробництво високоякісної продукції. Це забезпечується шляхом виготовлення пива за оригінальними рецептами із натуральної високоякісної екологічно чистої сировини та за спеціальними технологіями, що поєднують передові досягнення науки і традиції старих пивоварів.

Технологи Тернопільського пивзаводу акцентують увагу споживачів на тому, що жоден із сортів пива, яке на ньому виготовляється, не містить консервантів, а лише цінні для здоров'я вітаміни, мінеральні речовини та мікроелементи. На кожен сорт пива спеціалісти заводу розробляють технологічні умови, які відповідають технологічним інструкціям і рецептурам з дотриманням санітарних норм і правил, затверджених у встановленому порядку. ТзОв «Пивоварня «Опілля» для виготовлення пива

застосовує сировину, дозволена Міністерством охорони здоров'я України, а фільтруючі матеріали повністю відповідають держстандартам України.

У той час, як більшість пивоварень працюють на іноземному солоді та хмелю, пивоварня «Опілля» виробляють натуральний продукт без штучних прискорювачів. На «Опіллі» застосовують більш тривалі технологічні цикли і більш затратні, заради збереження класичних методів пивоваріння. На пивоварні «Опілля» немає невластивих для виробництва пива додатків таких, як мальтозна патока. Пиво народжується у старовинних підвалах при сталих температурах і використовує класична технологія роздільного бродіння, доброджування та дозрівання, з дотриманням технологічного процесу. Це позитивно відображається на якості пива та надає перевагу над конкурентами.

Для забезпечення стійкості своєї продукції великі виробники використовують пастеризацію, яка вимагає застосування різних консервантів, що шкодять здоров'ю людини. Головною ж конкурентною перевагою Тернопільського пива є те, що воно не пастеризоване (живе). Ця умова є також важливим ключовим фактором успіху даного підприємства на регіональному ринку, адже споживачів Тернопільського пива особливо приваблює те, що не пастеризоване пиво є одним з найкращих тонізуючих напоїв, при помірному вживанні якого вгамовується спрага, стимулюється обмін речовин в організмі людини, підвищується імунний захист та знімається нервова напруга.

Крім цього, лише ТзОв «Пивоварня «Опілля» виготовляє не фільтроване та не пастеризоване пиво, яке реалізується через власні мережі збуту на місцях. Однак єдиним недоліком для підприємства у виробництві даного виду пива є те, що воно є напівпродуктом, який немає офіційного терміну зберігання.

Подібні конкурентні переваги дозволили досягти успіху на національному ринку та вийти на міжнародний ринок. Базовий принцип цього підприємства - жодних домішок, ароматизаторів чи консервантів.

Технологи даного пивзаводу для кожного сорту своєї продукції використовують окремі унікальні види хмелю та ячменю, а також застосовують місцеву воду природної фільтрації задля додання пиву особливо м'якого й тонкого смаку.

ТзОв «Пивоварня «Опілля» застосовує два основні методи збуту:

- збут продукції через посередників;
- збут продукції через власну збутову мережу, яка включає фірмові магазини, що розташовані у різних районах міста. У місті Києві відкрито 7 фірмових магазинів. Збут продукції ТзОв «Пивоварня «Опілля» забезпечується через мережу дистриб'юторів по всій території України, а також за її межами.

Підприємство постійно працює над підвищенням популярності своєї продукції. Так, у рекламних і піар-кампаніях Тернопільського пивзаводу задіяні наймасовіші канали комунікацій - телебачення, зовнішня реклама, преса, радіо, Інтернет. Нещодавно було проведено цільову піар-кампанію.

У результаті продукція заводу отримує високу оцінку, займає призові місця, нагороджується медалями. Численні призи та медалі є свідченням високої якості продукції, що виготовляється підприємством.

У 2017 році пивоварню «Опілля» було відзначено найвищою нагородою «Бурштинова зірка — 2017», як підприємство з найбільшими темпами приросту виробництва. Золоту медаль за високу якість світлого пива (результатами дегустацій міжнародними та українськими експертами) отримав сорт пива «Опілля-Фірмове», срібну – «Опілля-Гайдамацьке», а також квас від «Опілля». Протягом останніх років підприємство є одним з найбільших платників податків Тернопільщини. За 2017 рік до бюджету надійшло 80 млн. грн. «Опілля» приймає активну участь у різних громадських та суспільних проектах.

Для здобуття конкурентних переваг виробники Тернопільського пивзаводу значну увагу приділяють диференціації упакування. Зокрема, підприємством широко використовується ПЕТ-тара та скляні пляшки.

Останнім часом на ринку зростає попит на непастеризоване пиво в КЕГах. У такій тарі пиво добре зберігається, є зручним для продажу на розлив, а ціна його – помірною для споживачів.

Сьогодні випускається на ТОВ «Пивоварня «Опілля» таку продукцію: Опілля «Фірмове», «Портер», «Тернопільське», «Пшеничне», «Гайдамацьке», «Княже», «Корифей», «Жигулівське», «Класичне», «Тернопільське преміум», «Тернопільське лагер».

Обсяг виробництва пива за 2016 рік ТЗОВ «Пивоварня «Опілля» склав 1400,0 тис. дал, а за 2017 – 1922,5 тис. дал, що становить 137,3 % приросту.

З огляду на сформульовані положення про розвиток відносин конкуренції товаропросування, дослідження повинно охоплювати й процес розширення поля конкуренції: у конкурентній боротьбі за споживача перемагає завжди той, хто здатен якомога краще та швидше задовольнити потреби покупця економічно ефективним чином. Саме це і є основний напрямок, у якому повинні працювати виробники.

У цьому контексті Роберт Лобертон виділив чотири основні критерії задоволення споживачів: вирішення потреби покупця, витрати покупця, зручність та комунікації (або так звані «4С» - Customersolution, Customercos, Convenience, Communication). У свою чергу Дж.Макарті запропонував класифікацію маркетингових інструментів, які використовують підприємства з метою впливу на цільовий ринок за чотирма напрямками, а саме: товар, ціна, місце та просування (або так звані «5P» - Product, Price, Place, Promotion, Personnel) [55, с. 37]. Останніми роками сучасні науковці доповнили перелік елементів marketingmix ще кількома «P», а саме: люди.персональний продаж, упаковка (People, Personalselling, Package).

Тобто, для того, аби виробник зумів досягнути бажаної реакції на цільовому ринку, у даному випадку зуміти втримати споживчу лояльність до торговельної марки, керівникам необхідно використати такі основні важелі впливу на нього як товар і ціна (див.табл.2.4) [56, с. 37].

Комплекс маркетингу - модель «5P», «5C» [56,с. 39]

П'ять «P»	Чотири «C»
Товар (Product)	Вирішення потреби покупця (Customersolution)
Ціна (Price)	Витрати покупця (Customercost)
Місце (Place)	Зручність (Convenience)
Просування (Promotion)	Комунікації (Communication)
Кадрова політика (Personnel)	Переваги (Preference)

Впровадження нового товару є головною формою адаптації підприємства до швидкозмінюваних факторів ринкового середовища та підтримки її конкурентної позиції. Керівникам підприємств потрібно в рамках конкретної ситуації планувати свою стратегію. Тобто, на ринку повинен з'явитися товар, який цілком задовольнить потреби покупців економічно ефективним чином.

Успіх на ринку залежить від міцного взаємозв'язку між виробниками та споживачами. Глибоке розуміння споживачів дозволяє бути впевненим у тому, що виробник пропонує потрібні товари потрібним споживачам потрібним способом. Маркетологи повинні повною мірою усвідомити практичні й теоретичні особливості поведінки споживачів. Споживча поведінка формується під впливом багатьох культурних, соціальних і особистісних факторів.

Виробництво нового товару в умовах економічної нестабільності є дуже ризикованим процесом і вимагає проведення ретельного аналізу ринку. Необхідно відзначити, що ключовий інструмент конкурентного управління - це дослідження та аналіз поведінки споживачів. В умовах кризи виграють ті виробники, які ретельно проведуть дослідження і зможуть знайти справжню диференціацію. Нові товари диктуються саме потребами споживачів, за якими виробники повинні пильно слідкувати.

Таким чином, діючи у нових ринкових умовах, виробникам для того, щоб створити продукт, який цілком задовольнить потреби споживачів

економічно ефективним шляхом, необхідно діяти наступним чином :крок перший - дослідження ринку; крок другий - планування; крок третій - втілення в життя усіх необхідних заходів, спрямованих на розробку нового товару.

Роль досліджень ринку галузі у прийнятті управлінських рішень - досить актуальна в умовах посилення нестабільності факторів зовнішнього середовища. Дослідження є основою механізму не лише маркетингової діяльності, але й основою у структурі ринкових відносин (рис.2.4).



Рис. 2.4. Схема погодження і реалізації інтересів виробників та споживачів у структурі ринкових відносин [54, с. 55]

Аналіз ринку необхідний для того, щоб зібрати інформацію, яка використовується при прийнятті рішень, зменшуючи ризики, які виникають у процесі дослідження та генеруючи нові креативні ідеї. Дослідження не дають готових відповідей або стратегій, вони дають дані, що можуть бути інтерпретовані і перетворенні на план дій і заходів самим керівництвом підприємства.

Оскільки за умов кризи найпотужнішим некерованим фактором, який впливає на діяльність виробників, є економіка, то керівництву необхідно, перш за все, зібрати та проаналізувати інформацію про ті фактори макроекономічного середовища, які впливають на її діяльність (рис.2.5).

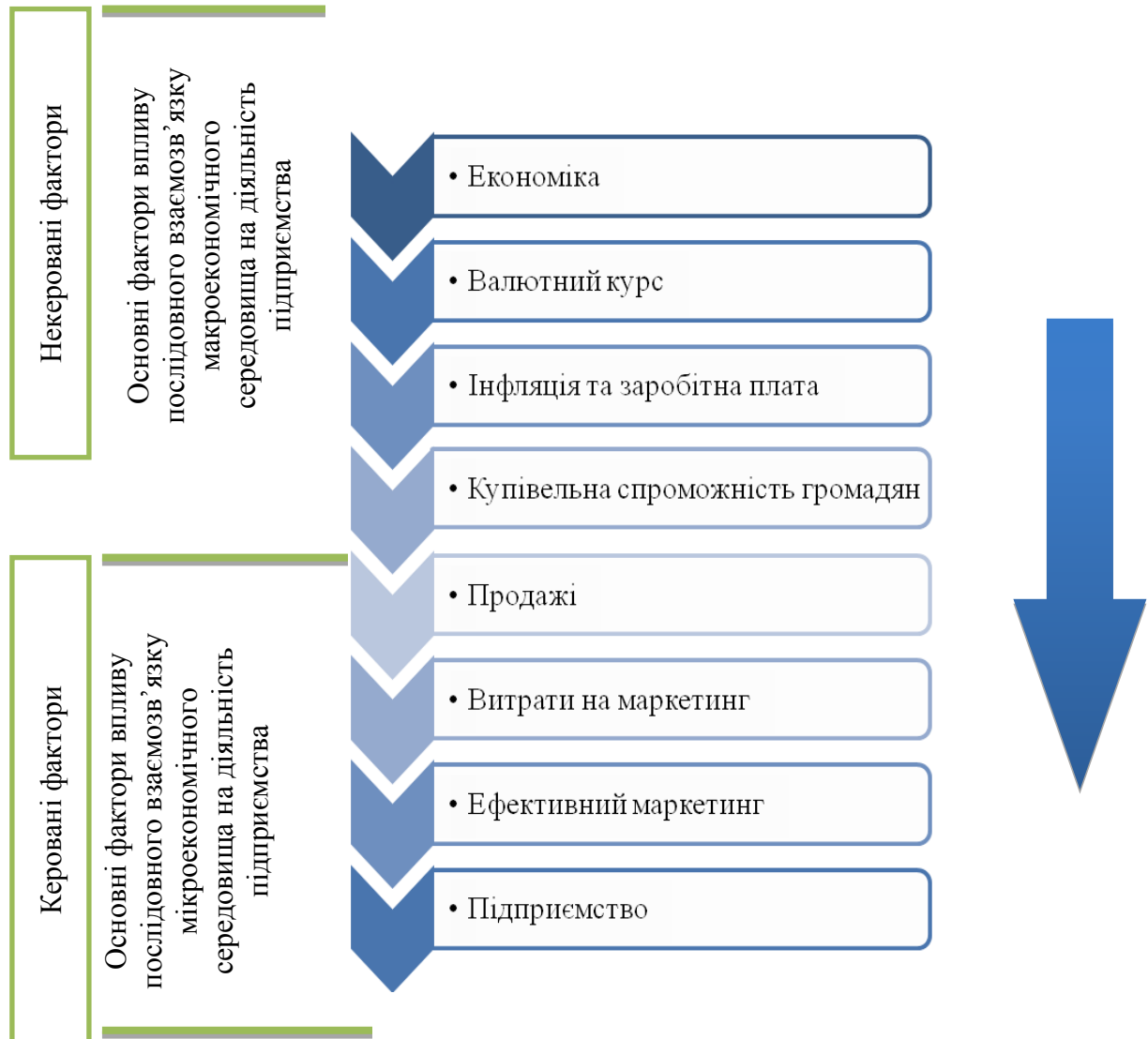


Рис. 2.5. Вертикаль впливу послідовного взаємозв'язку макроекономічних та мікроекономічних факторів на діяльність пивоварного підприємства

На рис. 2.5 подано чітке відображення послідовного взаємозв'язку основних макроекономічних та мікроекономічних факторів, які впливають на діяльність виробників. Наприклад, від стабільності чи розбалансованості економіки залежить співвідношення гривні до долара. У той же час валютний курс впливає на інфляцію та заробітну плату громадян, від яких залежить їх

купівельна спроможність. Вищенаведена послідовність належить до факторів макроекономічного середовища. Варто відзначити той факт, що макросередовище підприємства - це потужні суб'єкти та сили, які діють за межами підприємства та впливають на нього і суб'єкти його оточення, а саме мікросередовище - не прямо, а опосередковано [160,с.142]. У складному макросередовищі, що оточує підприємство, діє значно більша кількість чинників, ніж у мікросередовищі. Цим чинникам властивий рівень варіантності, невизначеності та непередбачуваності можливих наслідків.

Не менш важливий фактор, який впливає на діяльність виробників, є продажі товарів. Продажі безпосередньо залежать від купівельної спроможності громадян (саме ця взаємопов'язана послідовність двох факторів впливу лежить на рубежі макросередовища та мікросередовища). Загальний рівень платоспроможного попиту залежить від поточних доходів населення, рівня цін, заощаджень, боргів і доступності кредиту.

Через «омертвіння» капіталу у вигляді нереалізованих товарів виробники відчують брак грошових коштів для фінансування маркетингової діяльності. Несвоєчасне та недостатнє фінансування відділу маркетингу призводить до невиконання поставлених перед ним завдань та програм, тобто маркетинг не є ефективним, що негативно відбивається на діяльності усього підприємства [42, с. 34].

Тенденції, що впливають на купівельну спроможність населення, мають велике значення для маркетингу управління. Вони дуже сильно впливають на діяльність виробників, зокрема тих, які орієнтовані на чутливих до цін споживачів. В умовах економічної кризи, ні виробники, ні споживачі не мають чітких моделей поведінки. Тому, ретельний аналіз споживчої поведінки допоможе керівництву передбачити тенденції щодо купівельної спроможності громадян.

Краще розуміння поведінки споживача також сприяє вдосконаленню існуючих або розробці нових товарів чи послуг, установленню нових цін, допомагає визначати нові канали розподілу, складати рекламні звернення та

розробляти інші елементи комплексу маркетингу. Маркетологи повинні постійно відстежувати тенденції, що відкривають нові маркетингові можливості [48, с.11].

Процеси, які відбуваються у свідомості споживача, спричинені кризовим станом у економіці, відіграють ключову роль у споживчій поведінці громадян. Вибір та кінцеве рішення про покупку є результатом поєднання ряду психологічних процесів та певних характеристик споживача. Споживачі приймають рішення, ґрунтуючись як на об'єктивних, так і суб'єктивних факторах [37, с. 80]. Маркетологам необхідно зрозуміти що саме відбувається у свідомості споживача з моменту надходження зовнішнього подразника до прийняття остаточного рішення. Необхідно зрозуміти основні потреби, якими мотивується споживач при виборі того чи іншого товару [63, с.23].

Людина, за своєю природою, відчуває безліч потреб. Деякі із них мають біогенне походження, вони виникають у разі певного фізіологічного стану людського організму - голоду, спраги, температурного дискомфорту. Походження інших швидше психогенне, результатом таких станів психологічного дискомфорту є потреба індивідуума у визнанні, повазі чи духовній близькості. Більшість людських потреб не потребують негайного задоволення. Якщо потреба стає досить актуальною, щоб змусити людину діяти, вона перетворюється на мотив.

А. Маслоу вдало пояснив, що під впливом різних факторів індивідуум відчуває різні потреби. Чому одна людина витрачає багато часу на те, щоб захистити себе від усіляких зовнішніх загроз, а інша прагне того, щоб заслужити повагу оточення? Вчений-психолог пояснює це ієрархічністю системи людських потреб відповідно до їх значущості: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в повазі та в самореалізації (рис.2.6).

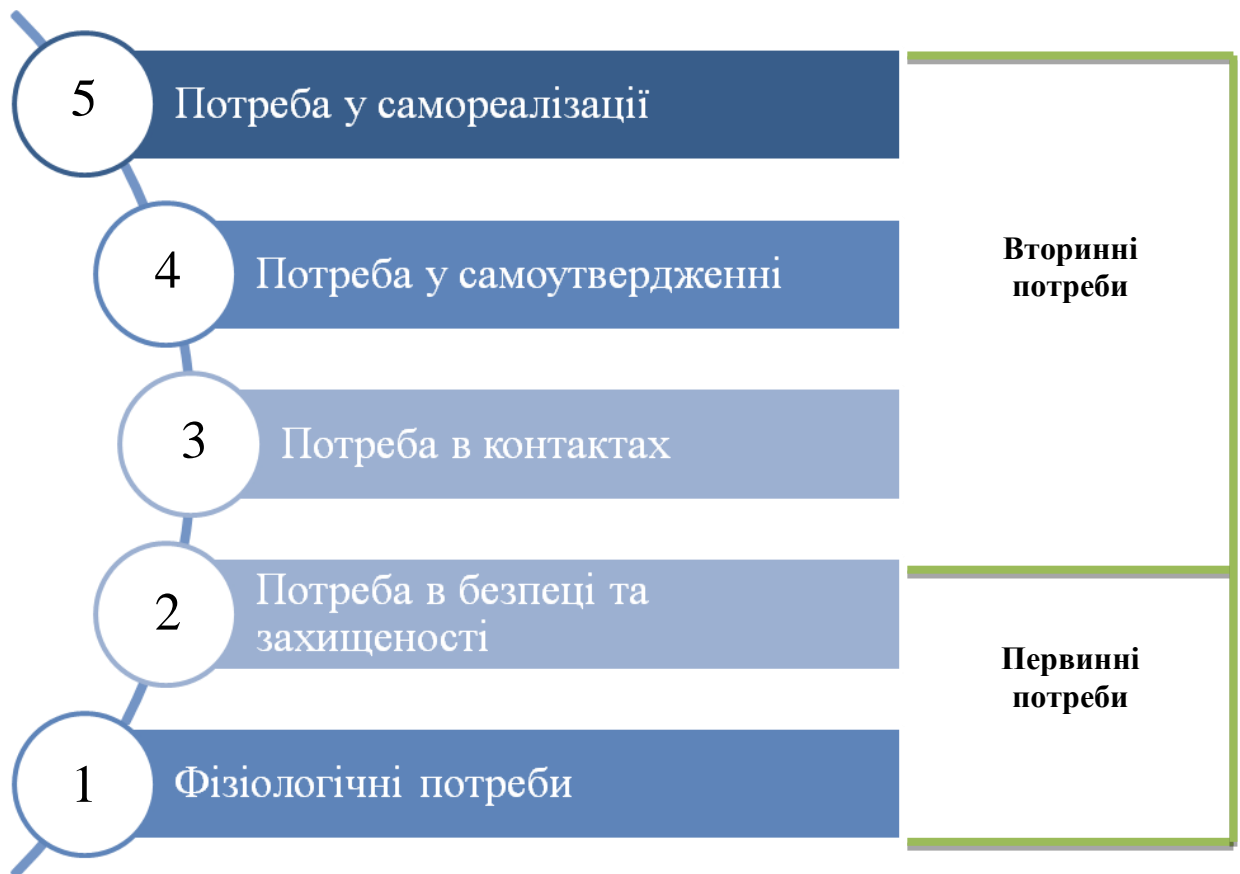


Рис. 2.6. Ієрархія потреб за А.Маслоу [22,с.16]

Індивідуум у першу чергу намагається задовольнити найбільш насущні потреби. Коли йому це вдається, задоволена потреба перестає бути найбільш актуальною і людина прагне задовольнити наступну за значущістю потребу [55, с.182]. Наприклад, за умов кризи, коли зростають ціни на продукти харчування, житлово-комунальні послуги та спостерігається зменшення доходів громадян; у час, коли затримують заробітну плату, пенсії, стипендії, виплати по безробіттю і т.д., людина відчуває, насамперед, первинні потреби (незадоволені потреби 1,2), її не цікавлять потреби вторинні - новинки зі світу мистецтва (потреба 5), як вона виглядає в очах суспільства (потреба 3 чи 4). Але коли в громадянина будуть усі необхідні умови для проживання, на перший план вийдуть наступні за значущістю потреби. Теорія А. Маслоу допомагає зрозуміти, яким чином різноманітні товари відповідають планам, цілям і самому життю споживачів.

Аналіз потреб може здійснюватись за допомогою матриці Д. Баркана, в якій представлений перелік кваліфікаційних ознак потреби: ієрархія потреб,

принцип задоволення, ступінь задоволення, еластичність, природа виникнення, глибинне проникнення в громадську свідомість, частотність задоволення, специфіка задоволення та альтернативність задоволення (рис.2.7).

№	Класифікаційні ознаки	Складові ознаки				
		1	Ієрархія потреб	Первинні (фізіологічні)		Вторинні (психологічні)
Здоров'я	Безпека			Контакти	Самоутвердження	Самореалізація
2	Принцип задоволення	Одним товаром	Комплексом товарів	Однією послугою	Комплексом послуг	Товаром і послугою
3	Ступінь задоволення	Повністю		Частково		Не задовольняються
4	Еластичність	Нееластичні	Слабоеластичні	Еластичні	Високоеластичні	
5	Природа виникнення	Основні		Індуційовані напряму		Побічно індуційовані
6	Глибина проникнення в громадську свідомість	Не усвідомлене		Частково усвідомлене		Усвідомлені певною групою
7	Частотність задоволення	Одноразово	Дискретно	Періодично		Безперервно
8	Специфіка задоволення	Універсальні потреби	Укрупнені сегментовані	Сегментовані		Індивідуалізовані
9	Альтернативність задоволення	Не можуть бути задоволенні самими споживачами		Частково можуть бути задоволенні самими споживачами		Можуть бути задоволенні самими споживачами

Рис. 2.7. Матриця потреб за Д. Барканом [22, с. 493]

Цінність цих теорій для маркетингової діяльності полягає в розумінні мотивів поведінки споживача при виборі покупки, а отже, у виборі відповідних маркетингових заходів для задоволення цих потреб.

Отримавши та проаналізувавши результати останнього аудиту ринку, ми провели експертизу розробки продукту пивної галузі України. Як показало дослідження, вітчизняний пивний ринок-один із швидкозростаючих ринків. Починаючи з 2012 р. до 2016 р., спостерігалась явна тенденція до зменшення виробництва пива в Україні (рис. 2.8).

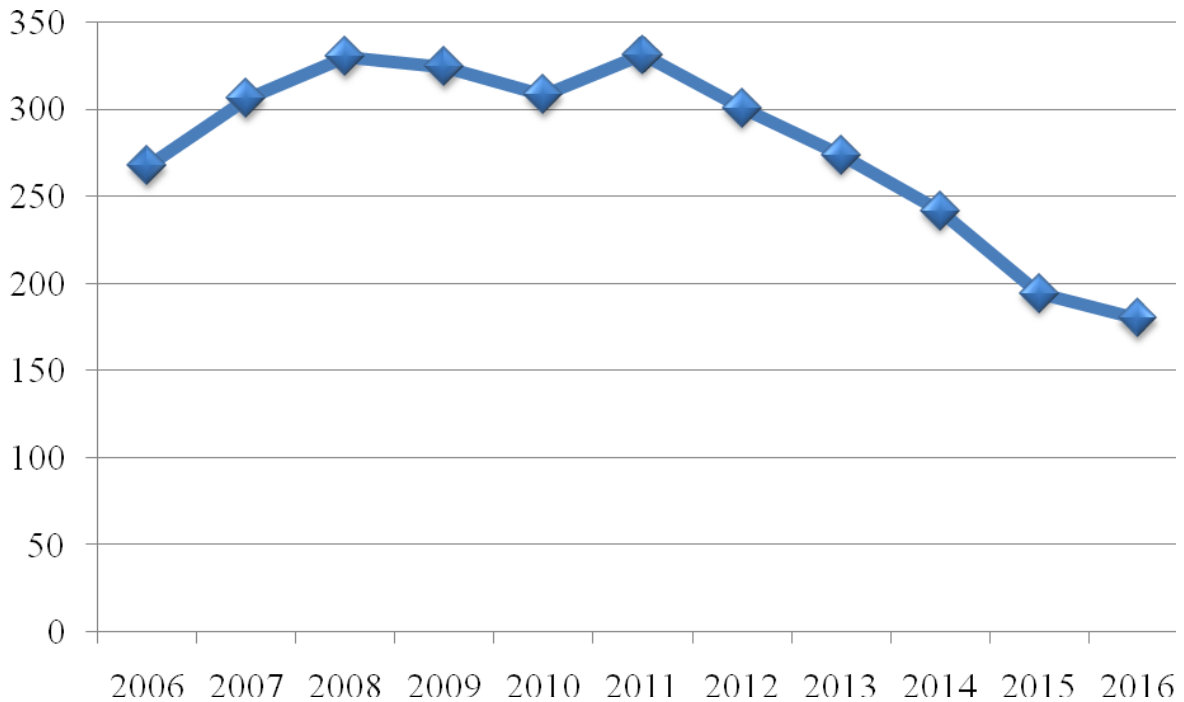


Рис. 2.8. Виробництво пива в Україні у 2006-2016 роках [36, с. 86]

Важливий фактор, який відіграє одну із найважливіших ролей у розвитку пивоварної галузі - це політична ситуація в країні, погіршення добробуту населення, зниження купівельної спроможності, складна макроекономічна ситуація в країні, значне підвищення цін на сировину, для виробництва пива, девальвація національної валюти. З 1 липня 2015 року українські виробники пива почали нести значні збитки, у зв'язку з тим, що пиво було віднесено до алкогольних напоїв. Падіння ринку до кінця року сягнуло 20 %. Основні зміни торкнулись правил реклами і отримання ліцензії на випуск продукції. Підвищення ціни на пиво сприяло підвищенню акцизу на 100 % (за період з 2014 року ставка акцизу виросла в 3 рази - з 0,78 грн/л до 2,48 грн/л). У січні 2017 року в Україні вкотре зросли акцизи на алкоголь. Зокрема, акциз на пиво зріс до 2,78 грн за 1 літр. Що і стало наслідком значного зниження обсягів отриманих прибутків від реалізації.

Економічна криза, яка розпочалась у 2013 р., негативно вплинула і на пивний ринок України. У вересні 2014 р. пивоварні заводи зменшили виробництво пива на 33,5 %, або на 10,211 млн. дол. до 20,272 млн. дол. у порівнянні з серпнем. У порівнянні з жовтнем 2013 р., виробництво пива в

жовтні 2014 р. зменшилося на 1,4 %, або на 0,300 млн. доларів. У січні-жовтні 2014 р. в порівнянні з аналогічним періодом 2013 р., випуск пива зменшився на 7,2 %, або на 20,264 млн. дол. і склав 262,496 млн. дол. Оптимістичні тенденції щодо подальшого зростання цієї галузі перестали існувати [37, с.86].

За 10 місяців 2017 року в Україні було вироблено 153,2 млн дал, що становить 98,6 % до аналогічного періоду 2016 року. Експертна оцінка обсягу виробництва пива по Україні (крім пива безалкогольного із вмістом спирту до 0,5 об. %) за 10 місяців 2017 року – 153,2 млн дал, або становить 98,6 % до аналогічного періоду 2016 року та виробництво солоду – 272 040 тонн, що становить 113,7 % до аналогічного періоду 2016 року, - йдеться у повідомленні. Українська галузева компанія «Укрпиво»[58].

Таким чином, діючи в нових агресивних ринкових умовах, для того, щоб втримати споживчу лояльність до своєї продукції, пивоварам необхідно пристосовуватись до нової ринкової кон'юнктури. Впровадження нового товару є головною формою адаптації підприємства до швидко змінюваних факторів ринкового середовища та підтримки її конкурентної позиції.

Варто пам'ятати, що виграє не більший, а гнучкіший. Великі пивні заводи за свого зростання втрачають гнучкість, тоді коли малі підприємства здатні виборювати свою частку завдяки пристосуванню до потреб клієнтів. Наприклад, ТзОв «Пивоварня «Опілля» із виробничою потужністю 1400 тис. декалітрів пива на рік, працює на одному ринку з великими гравцями, проте проблеми в цьому не бачить. Пивоварня виробляє продукт, який представлений в преміум-сегменті. Пиво на цій броварні відрізняється від продукції кращих гравців тим, що воно «живе» – не пастеризоване. На це, керівники заводу роблять ставку, представляючи свою продукцію на ринку.

Якщо брати за приклад саме цю броварню, то для того, щоб значна частка споживачів ТзОв «Пивоварня «Опілля» не відійшла до лікеро-горілчаних виробників, менеджерам підприємства необхідно вести бути гнучкими і наслідувати тенденціям розвитку на ринку. Орієнтуватись на

виробництво в основному в економ сегменті, розширити свій асортимент слабоалкогольних напоїв натурального бродіння – квас, сидр, хард-лимонаду. Ринок сидру в Україні перебуває на стадії росту, у зв'язку з новизною і відповідає тренду здорового харчування.

2.3. Основні чинники інноваційної політики управління збутом на Тернопільському пивзаводі ТЗОВ «Пивоварня «Опілля».

Інваріантність товаро-інноваційної стратегії є породженням теперішнього стану структуризації національного ринку. Трансформаційні процеси в українській економіці вже на сучасній їх стадії розвитку зумовили достатньо рельєфну диференціацію типів ринкової структури та відповідних їм моделей ринку. Зважаючи на специфіку різних галузей і товарних груп, вже тепер ми маємо можливість і повинні відрізнити в Україні такі типи ринкових структур як монополістичну конкуренцію, чисту монополію та олігополію. Це винятково важливо для вибору найбільш ефективного варіанта товаро-інноваційної стратегії промислового підприємства, оскільки господарська поведінка підприємства-провайдера або імітатора товарної новинки не може бути однаковою на ринку, де панує тип зв'язку наближений до чистої монополії, олігополії чи монополістичної конкуренції. Необхідно з'ясувати якою має бути стратегія бізнесової поведінки фірми-інноватора в цих різних моделях ринку, щоб із максимальною ефективністю та, долаючи господарські ризики, найбільшою мірою реалізувати свої інноваційні можливості і забезпечити конкурентоспроможність на вітчизняних і світових ринках. Цей аспект є винятково актуальним і абсолютно не розробленим у вітчизняній економічній науці.

Слід зважити і на те, що підприємства пивобезалкогольної галузі мають традиційно слабкий науково-технічний потенціал, страждають від хронічного дефіциту додаткових внутрішніх і зарубіжних інвестицій і є вкрай чутливими до низького сукупного попиту. За таких умов для забезпечення конкурентоспроможності винятково важливого значення набуває те, як швидко, та у яких кількісних параметрах, із якими якісними змінами

підприємство здатне оновлювати асортимент та номенклатуру продукції, переконуючи потенційного покупця зробити вибір на його користь.

Для дослідження поведінки підприємства-провайдера й обґрунтування стратегії його інноваційної діяльності за умов монополістичної конкуренції застосуємо графічний метод (рис. 2.10).

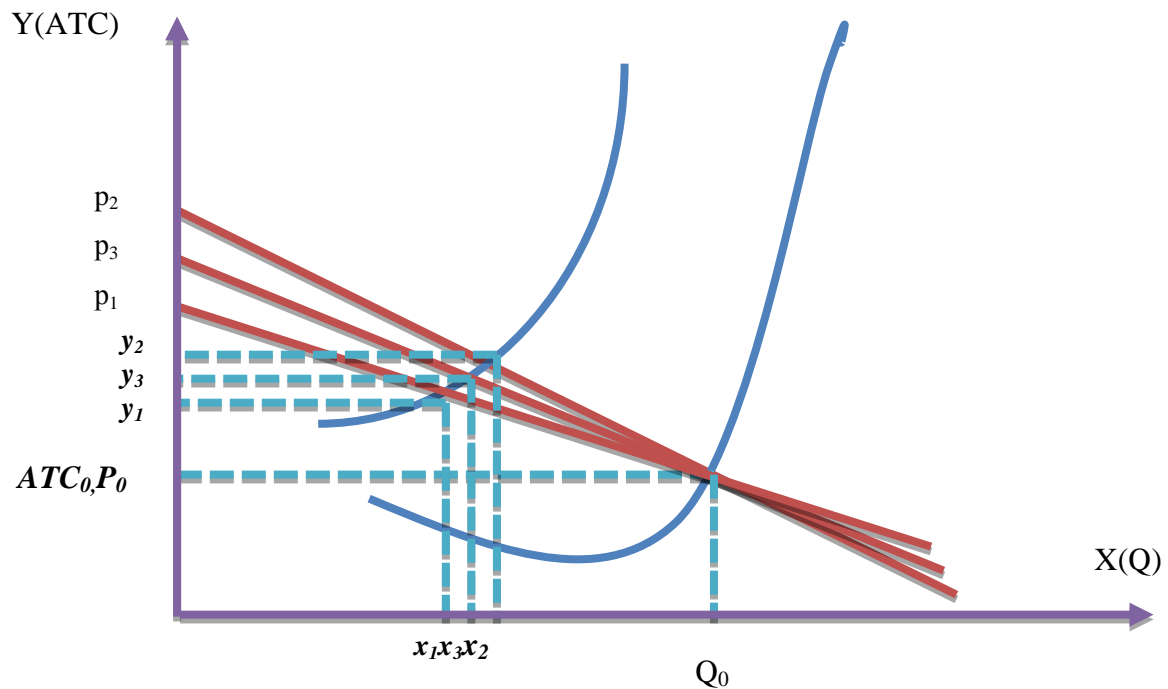


Рис. 2.10. Поведінка підприємства-провайдера за умов монополістичної конкуренції

Лінія попиту (D_1) на товар, якщо її подати у вигляді прямої, буде похилою, а кут її нахилу перебуватиме, як правило, в межах від 135 до 180° . Коефіцієнт перехресної еластичності (E_{xy}) буде більший за одиницю.

Це означає, що товари підприємств-конкурентів є близькими заміниками. За таких умов, якщо підприємство раптом підніме ціну на свою продукцію, то вона мусить очікувати суттєвої втрати обсягу продажу на користь конкурентів.

Рівень монопольної влади підприємства залежатиме від того, наскільки успішно воно відрізнятиме свій товар від товарів інших фірм. Підприємство будь-якими засобами, враховуючи рекламу, надання більшого обсягу після реалізаційних послуг, продовження термінів гарантійного обслуговування,

ліпші умови надання споживчого кредиту і, застосовуючи практику бонусів та лотерей, мусить постійно й невпинно переконувати потенційного покупця в унікальності свого товару.

На ринку монополістичної конкуренції підприємства зазнають витрат, пов'язаних із поліпшенням якості наявних або розробкою нових товарів. Підприємствам це вигідніше, ніж конкурувати, використовуючи зниження цін. Як тільки підприємство досягає якісних змін на ринку, воно починає рекламну кампанію, а успішне її проведення збільшує попит на продукцію. Усі ці намагання підприємства зводяться до зменшення кута нахилу лінії попиту. Економічний сенс таких дій у тому, щоб максимально розширити діапазон ціни: від мінімального рівня, який дав би нульову рентабельність, до максимального рівня, коли попит на товар дорівнював би нулю. Лише, переконавши покупця в унікальності свого товару, фірма отримує, хоч і на короткий період часу, можливість набути рис монополіста, а відповідно, і додатковий маневр у ціноутворенні.

Саме тому на підприємствах пиво безалкогольної галузі має постійно здійснюватись процес інновації та імітації товарів-конкурентів під своєю маркою. Адже поява на ринку нового товару призведе до зрушення лінії попиту D_1 у положення D_2 , і йому відповідатиме ціна P_2 . Виручка підприємства у результаті впровадження новинки зросте. Але оскільки входження у галузь є відносно вільним, то з часом слід очікувати потік товарів-замінників від інших підприємств. Тому крива попиту D_2 зміститься й займе положення D_3 , що зумовить зменшення ціни на новий товар із P_2 до P_3 .

Обґрунтування стратегії підприємства-провайдера та підприємства-імітатора зводиться до визначення такого варіанта інвестування інновації товарів, який би забезпечував максимізацію валового та чистого доходу при мінімальних витратах на виробництво та рекламу. Конкретизувати дану ситуацію можна, використавши принцип граничних витрат. Для підприємства природно, що воно намагається обрати такий рівень граничних

витрат (МС), при якому значний приріст обсягу випуску (ΔQ) відповідатиме якомога меншому приросту витрат на додаткову одиницю продукції (ΔATC).

Якщо, наприклад, підприємство обирає певний варіант інвестицій у товарну інновацію і крива граничних витрат набуває вигляду лінії МС (рис. 2.10) то таку криву може показати рівнянням: $y = ax^2 + bx + c$.

У даному рівнянні відповідатиме середнім значенням валових витрат (АТС), характеризуватиме обсяг продукту у фізичних одиницях (Q), коефіцієнт аквдратного тричлена - ступінь кривизни лінії МС, а коефіцієнти b і c - ступінь зміщення кривої МС відносно осей координат. Звичайно, якщо обирають інший варіант інвестицій у товарну інновацію, то лінія МС може набути й іншого вигляду - неканонічної гіперболи або параболи, еліпса або кола та навіть прямої. Суть справи від цього не змінюється. Іншим буде лише вигляд лінії МС. Слід зазначити, що в рівнянні кривої МС точки перетину кривої граничних витрат МС із лініями попиту D_1 , D_2 і D_3 дають змогу визначити їх координати відносно осей координат. А це дає нам змогу побудувати систему рівнянь із трьома невідомими (2.1):

$$ax_2^2 + bx_2 + c = y_2 \quad (2.1) \quad \begin{cases} ax_1^2 + bx_1 + c = y_1 \\ ax_3^2 + bx_3 + c = y_3 \end{cases}$$

У даній системі рівнянь значення $\overline{x_i}$ ($i = 1,3$) та $\overline{y_j}$ ($j = 1,3$) є відомими, тому, розв'язавши цю систему з використанням правила Крамера, відносно a , b і c ми зможемо з математичною точністю описати положення кривої граничних витрат (МС) за умови, що $\Delta \neq 0$. Отримані розрахунки матимуть вигляд:

$$a = \frac{\Delta_1}{\Delta_2} \quad (2.2)$$

$$b = \frac{\Delta_2}{\Delta} \quad (2.3)$$

$$c = \frac{\Delta_3}{\Delta} \quad (2.4)$$

Де Δ , Δ_1 , Δ_2 та Δ_3 розраховано наступним чином:

$$\Delta = \begin{vmatrix} x_1^2 & x_1 & 1 \\ x_2^2 & x_2 & 1 \\ x_3^2 & x_3 & 1 \end{vmatrix}, \quad (2.5)$$

$$\Delta_1 = \begin{vmatrix} y_1 & x_1 & 1 \\ y_2 & x_2 & 1 \\ y_3 & x_3 & 1 \end{vmatrix}, \quad (2.6)$$

$$\Delta_2 = \begin{vmatrix} x_1^2 & y_1 & 1 \\ x_2^2 & y_2 & 1 \\ x_3^2 & y_3 & 1 \end{vmatrix}, \quad (2.7)$$

$$\Delta_3 = \begin{vmatrix} x_1^2 & x_1 & y_1 \\ x_2^2 & x_2 & y_2 \\ x_3^2 & x_3 & y_3 \end{vmatrix}. \quad (2.8)$$

Розв'язавши систему рівнянь відносно a , b і c , ми отримаємо не лише можливість точного опису даної кривої МС, а й реальний інструмент обґрунтування вибору варіанта інвестицій у товарну інновацію. Адже, порівнявши цей варіант з іншими можливими варіантами інвестицій зі своїми значеннями коефіцієнтів, a , b і c , ми можемо вибрати такий, який гарантуватиме максимальне зміщення кривої МС до точки Е. Якщо ж даний процес тлумачити з економічної точки зору, то знаходження та вибір значень коефіцієнтів a , b і c дасть змогу розрахувати, в якому варіанті інвестицій у товарну інновацію кожен черговий приріст Q супроводжуватиметься найменшими значеннями приросту АТС.

Отже, розглядаючи стратегію господарської поведінки підприємства в ринковому середовищі монополістичної конкуренції, можна зробити висновок, що в цій моделі ринку, як ні в якій іншій, забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства залежить від успіхів в інноваційній діяльності. Запропонований метод дасть змогу максимально точно обґрунтувати стратегію інноваційної поведінки.

Відомо, що в ринкових умовах, максимально наближених до монополії виробник товару контролює кількість випуску та встановлює власну ціну за

одиницю продукції. Факторами, що реально обмежують можливості підприємства-монополіста у встановленні максимально високої ціни ϵ , по-перше, платоспроможність потенційного покупця, що відображається у зміні кривої попиту на товар, і, по-друге, у можливості появи на ринку імпортного товару заміника, що також вплине на характер кривої попиту. Щоб максимізувати прибуток, підприємство повинно мінімізувати сукупні та граничні витрати. Товарну інновацію в даних умовах можна здійснити лише в напрямку посилення конкурентоспроможності виробництва, тоді вона супроводжуватиметься інноваційним ризиком. Для дослідження стратегії поведінки промислового підприємства, яке намагається здійснити товарну інновацію в умовах, наближених до монополії, застосуємо графічний метод (рис. 2.11).

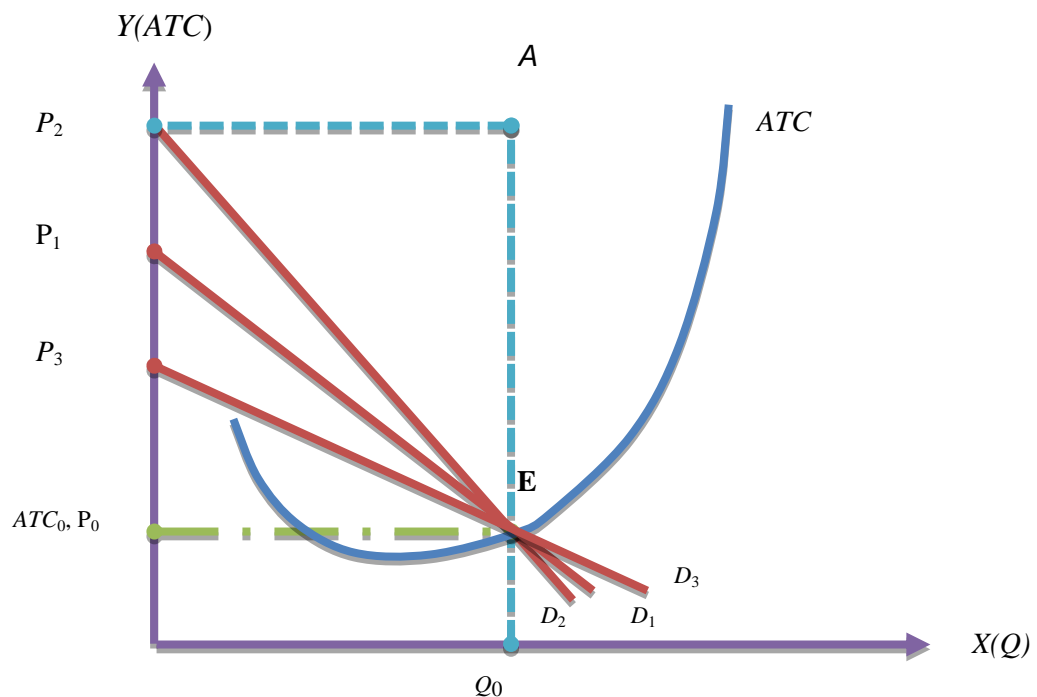


Рис. 2.11. Лінія поведінки підприємства-провайдера в умовах, наближених до чистої монополії

Загальновідомою є закономірність зміни середнього значення валових витрат від зміни обсягу виробництва, і цю закономірність ілюструє крива середніх сукупних витрат (ATC). Якщо обсяг виробництва підприємства є

гранично малим, то середні валові витрати, як відомо, під впливом чинника постійних витрат є високими. Якщо обсяг виробництва зростає, то крива АТС рухатиметься спочатку донизу і, досягнувши при певному значенні Q свого мінімуму, почне рухатися догори. Припустимо, що обсяг виробництва становить Q_0 . Вибір даного обсягу є довільним, але не випадковим, тому що будь-яка фірма-провайдер, максимізуючи прибуток, буде прагнути зменшити витрати на одиницю продукції (АТС) та збільшити сукупний дохід (TR). На графіку (див. рис. 2.11) видно, що даному рівню обсягу випуску (Q_0) відповідатиме певна величина середніх сукупних витрат (ATC_0), на основі якої встановлюють мінімальну ціну (P_0). Ціна P_0 - нижня межа порогу цін, при якій спостерігається нульова рентабельність виробництва. Верхня межа рівня ціни залежатиме від попиту на даний товар. Однією з особливостей монополістичної ринкової структури є те, що кут нахилу лінії попиту на товар D_1 буде знаходитись в межах від 90 до 135° . Це пояснюється тим, що гранична норма заміщення одного товару іншим (MRS_{xy}) в умовах монополістичного середовища є дуже низькою і має тенденцію до зниження. Відомо, що базова закономірність теорії поведінки споживача - забезпечення пропорцій граничної корисності n -ої кількості товарів і цін цього ряду товарів: граничні корисності співвідносяться між собою, так як ринкові ціни даного ряду товарів. З цього базового правила, якщо трактувати його через призму товарної інновації за умов ринкового середовища з максимально високим рівнем монополізації, можна вивести закономірність зміни MRS_{xy} . Так, у цій моделі ринку гранична норма заміщення, що репрезентується співвідношенням приросту корисних властивостей інноваційного продукту до приросту його ціни, матиме тенденцію зниження. Це означатиме, що кожен додатковий компонент корисного ефекту товарної новинки на монополізованому ринку коштуватиме покупцеві щораз дорожче. Звичайно, попит на інноваційну розробку за таких умов буде меншим. Відрізок P_1P_0 буде межею можливих коливань ціни. При впровадженні інноваційних товарів у виробництво MRS_{xy} буде ще меншою та дасть змогу встановити

ціну P_2 , що є значно вищою за P_1 , і діапазон цін значно зростає від P_0 до P_2 . Площа фігури OP_2AQ_0 - це геометричне відображення сукупного доходу (TR_1), але тільки за умови, що ми абстрагуватимемося від впливу чинника попиту. Величина сукупного доходу TR_1 показує, якою би була загальна виручка від продажу інноваційних товарів. Однак, відомо, що реальне значення виручки не може повністю характеризувати величина TR_1 , тому що на нього впливає попит на товар. При зростанні ціни від P_1 до P_2 попит на товар має зменшитися. Таким чином, площа трикутника P_2AE характеризує втрату сукупної виручки під впливом попиту на інноваційний товар. Площа фігури OP_2EQ_0 характеризуватиме величину реального доходу, тому що вона дає змогу визначити ту частину доходу, яка утримується за рахунок товарної інновації. Площа трикутника P_1P_2E відображає надлишок чистого доходу, який отримує фірма за рахунок товарної інновації, тому цей надлишок і є інноваційною рентою. Інакше кажучи, інноваційна рента є стає своєрідною платою суспільства фірмі-провайдеру за впровадження нового товару. Саме ця обставина є реальним аргументом для фірми - стимулом до впровадження у виробництво новинок.

Суттєвим негативним моментом за даних ринкових умов є те, що для отримання інноваційної ренти необхідно буде підвищити ціну товару від P_1 до P_2 , а це вплине на мотивацію покупця. Певна частина споживачів не буде бажати або, не буде спроможна придбати даний інноваційний товар, а це, у свою чергу, обов'язково призведе до зниження попиту. Другою важливою обставиною є те, що підвищення ціни на цей товар обов'язково зумовить потік імпортованих товарів-замінників. Поява цих товарів спричинить зміни на ринку, що призведе до зниження ціни, тому крива попиту на товар знову змінить положення. Припустимо, що тепер крива попиту отримає вигляд D_3 .

Прийняття управлінського рішення передують аналіз і оцінка господарчого процесу, виникнення проблемних ситуацій й знайдення варіантів шляхів їх вирішення.

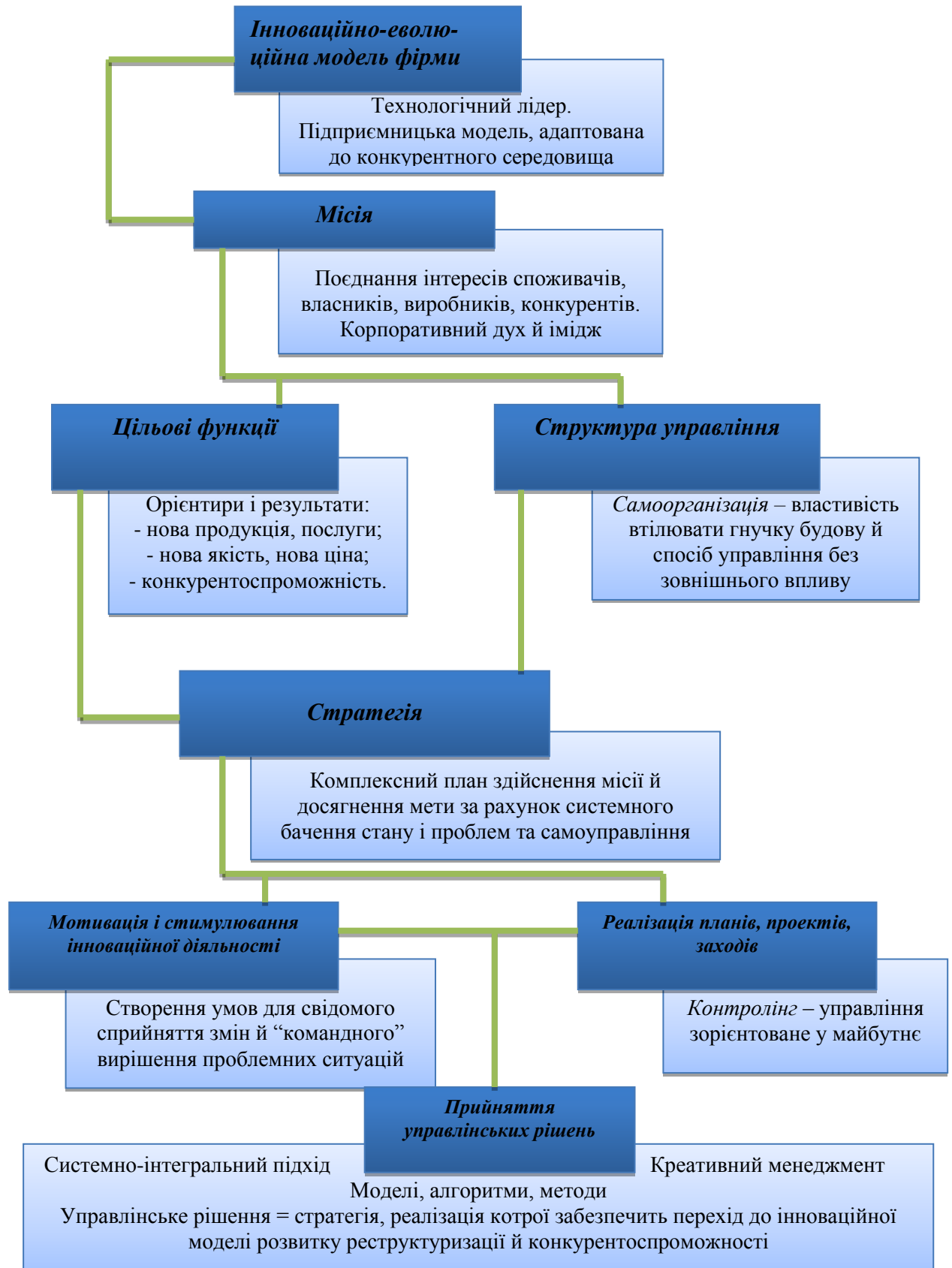


Рис. 2.12. Формування стратегії розв’язання проблемних ситуацій–модуль прийняття управлінських рішень

Створена науково-методична база дозволяє перейти до кінцевого формування засад системного (комплексного) управління реальними і фінансовими інноваційними проектами. Вона максимально відповідає цілісній природі системи і макросистеми, забезпечує створення інноваційно-еволюційної моделі фірми (рис. 2.12), орієнтує її керівництво на усвідомлення необхідності вибору відповідного типу її зростання у конкурентному середовищі, засобом пристосування до якого є адаптація до змін зовнішнього середовища.

Місія такого підприємства декларує цінності його засновників, акціонерів, працівників, узгоджує розбіжності між загальним і конкретним, дозволяє усвідомити умови діяльності на ринках, перспективи розвитку в конкурентному зовнішньому середовищі.

Ця ключова категорія поєднує універсальне утворення - соціально - економічну систему з інтересами всіх учасників виробничого процесу, партнерів, споживачів. З місії підприємства органічно випливають структура управління й цільові функції.

Структура управління для того, щоб забезпечити виживання і розвиток організації, має чинити опір дезорганізації шляхом посилення надійності комплексу засобів і функцій, робити управління гнучким, здатним протистояти деструктивним змінам зовнішнього середовища, здійснюючи певний зворотний вплив на нього через інтереси клієнтів, адаптацію, інновації, переваги.

Таким чином, має створюватись протидіюче, силове поле навкруги внутрішнього середовища, що входить у цілі місії діяльності підприємства і його стратегічного управління.

Розробляти управлінські рішення й здійснювати управління системою завжди приходиться в умовах невизначеності, при неповній чи, як мінімум, несформованій інформаційній базі. Тому виникають труднощі відстеження закономірностей, тенденції наслідків реалізації цих рішень. Слабкоструктуровані проблемні ситуації вдається вирішувати за рахунок

системно-інтеграційного підходу, який надає можливість оптимізувати заходи й результат завдяки принципам згідно з котрими складна проблема має розглядатись для цілісності, взаємодії всіх її компонентів, внутрішніх і зовнішніх зв'язків-взаємодій.

Системно-інтеграційний аналіз, що базується на використанні моделей, це підхід до широкого кола обставин і чинників (економічних, соціальних, технологічних, організаційних, інформаційних), пов'язаних з реалізацією курсу цілеспрямованих дій. Йому властива наявність чіткої методичної схеми, виявлення переваг і недоліків кожної з альтернатив. Проблемні ситуації з цих позицій вирішуються як багатоконпонентні, загальносистемні й макросистемні. А проект розглядається як цілеспрямований на кінцевий результат комплекс заходів, що має чіткі строки, встановлює відповідальність, обсяг ресурсів, критерії оцінки результативності. Це специфічний вид плану, створеного для виконання робіт. Він здебільшого нетиповий, визначається рівнем унікальності проблем й інноваційності завдань. Проект розробляється на базі аналітичних даних Принципово важливою є якість проєкту, для підвищення якої необхідні нові технології, зусилля всіх учасників процесу проектування і, зокрема, працівників підприємства, контроль процесів, а не продукції.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що для підприємства-провайдера вкрай важливим є обрати правильну інноваційну стратегію. Перспективна програма інноваційної діяльності підприємства дасть змогу зменшити інвестиційний ризик і значно підвищить конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 2

Необхідність виявлення причинно-наслідкових зв'язків процесу трансформаційних перетворень в економіці України з формуванням нових можливостей і перспектив підвищення конкурентоспроможності пивоварної галузі зумовило дослідження виробничого потенціалу, динаміку розвитку, соціально-економічні передумови й закономірності формування попиту та

стимулювання збуту пивоварної продукції. Систематизація проведеного дослідження дозволила сформулювати такі висновки:

1. Встановлено, що позитивним аспектом пивоварної галузі є заохочення нею конкуренції товаропросування, яка спонукає до ефективного розміщення і використання ресурсів та пошуку нових, нетрадиційних джерел управління збутом. В роботі акцентовано увагу на доцільності постійного поліпшення якості продукції, розширення її асортименту, удосконалення збутової мережі, а також здійснення рекламної політики. Це дозволило виявити, що перспективним напрямком діяльності малих та середніх пивоварних підприємств має стати виробництво продукції преміум-класу.

2. Оцінювання рейтингу пивоварних підприємств дозволило виявити, щопивоварна галузь України виявилась досить привабливою для іноземних інвесторів, які активно скуповують всі великі пивоварні заводи України. Станом на 2017 рік, на українському ринку пива діє більше 70 підприємств, але 94,5 % загального обсягу виробництва розділяють між собою чотири пивоварних холдинги – три іноземні компанії: AB InBev; Carlsberg Ukraine; SABMiller, та вітчизняна компанія - «Оболонь». Починаючи з 2014 року, динаміка українського ринку пива була досить нестабільною.

Аналіз пивоварної галузі дозволив виявити активну діяльність підприємств пивоварної галузі та виокремити декілька сучасних тенденцій впровадження та реалізації інвестиційних проектів:

- розширення та модернізація виробництва;
- зниження енергоємності виробництва пива;
- зменшення середніх витрат води на виробництво 1 літра пива;
- захист навколишнього середовища;
- відповідальне споживання пива.

3. Сформульовані нами передумови формування сталого розвитку ринку пива дозволяють констатувати, що ТзОв «Пивоварня «Опілля» за результатами діяльності 2017 року веде жорстку та напружену конкуренцію. Частка виробництва пива ТзОв «Пивоварня «Опілля» на ринку пива є

незначною – 0,07 % порівняно з іншими виробниками, що вимагає удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства.

В роботі доведено, що впровадження нового товару є головною формою адаптації підприємства до швидко змінюваних факторів ринкового середовища та підтримки її конкурентної позиції. Керівникам підприємств потрібно в рамках конкретної ситуації планувати свою стратегію. Тобто, на ринку повинен з'явитися товар, який цілком задовольнить потреби покупців економічно ефективним чином.

4. В дипломній роботі доведено, що діючи у нових ринкових умовах, виробникам для того, щоб створити продукт, який цілком задовольнить потреби споживачів економічно ефективним шляхом, необхідно провести дослідження:

- ринку;
- планування;
- втілення в життя усіх необхідних заходів, спрямованих на розробку нового товару.

Роль досліджень ринку галузі у прийнятті управлінських рішень - досить актуальна в умовах посилення нестабільності факторів зовнішнього середовища. Дослідження є основою механізму не лише маркетингової діяльності, але й основою у структурі ринкових відносин.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТА ТОВАРОПРОСУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Експертна оцінка стратегії і політики збутової діяльності пивоварних підприємств

В ринкових умовах господарювання основною метою діяльності підприємств є одержання прибутку та задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін у їх діяльності. Щодо пивоварних підприємств, то головним їх призначенням є виробництво продукції та задоволення потреб в них населення. Крім того, підприємства виконують важливу соціальну функцію. Вони надають робочі місця, виплачують заробітну плату, яка для більшості працівників є основним джерелом доходу, сплачують податки до державного бюджету, приймають участь в реалізації державних програм тощо.

Проте, у розвитку товарної політики підприємств пивоварної промисловості існують певні проблеми, які вимагають негайного вирішення. Зазвичай, товарна політика формується на основі стратегії, а її призначення полягає у виборі правил і процедур щодо ефективного просування товару фірми на структурованих ринках: реалізацію тактичних рішень із розробки товару, його виробництва й надання йому властивостей, які в подальшому забезпечать його конкурентний імідж на ринку. У процесі реалізації товарної політики менеджери збутових підрозділів виконують функції, пов'язані із забезпеченням підтримки товару: розробка комплексу для товарного асортименту, вибір сегмента для товарного асортименту, позиціонування товарного асортименту, позиціонування торгової марки, обслуговування товару, планування нової продукції, модифікування (вдосконалення) товару.

Товарна політика підприємств пивоварної галузі має два вектори орієнтації:

- перший - це традиційна підтримка бізнес-технології підприємства (безперервний збут товарів гарантує можливість їх безперервного виробництва);

- другий - соціальний (полягає у забезпеченні продукцією населення країни), і з огляду на це надає продукції ознак товарів постійного попиту, що зумовлює специфіку менеджменту підприємств пивоварної галузі.

Однак, в цьому випадку, керівникам доводиться робити вибір між технологічним удосконаленням продукції на операційному (цеховому) рівні та використанням класичних схем оптимізації витрат на товаропросування (ФОПСТИЗ, рекламу) на адміністративному рівні, що нині є проблемним питанням для вітчизняних підприємств, оскільки технологічні удосконалення потребують додаткових витрат на зміни виробничих програм, а підвищення витрат на маркетингові заходи не завжди адекватно сприймається керівництвом підприємств.

У процесі еволюції - від виду діяльності з реалізації товарів (перша половина ХХ ст.) до концепції управління підприємством (50-ті рр. ХХ ст. - до нинішнього часу) - увага дослідників-науковців та практиків була орієнтована на пошук ефективних методів конкурентної боротьби за ринки збуту на засадах імплементації стратегій в управління ринковою активністю підприємств.

Термін «політика підприємства» вперше почав використовуватися у стратегічному менеджменті і означав адміністративний важіль реалізації стратегії фірми, основу формування планів тактичних дій із закріпленням відповідальності керівників за їх виконання [22, с. 202]. Згодом відбулася функціональна диференціація поглядів на стратегію підприємств - фінансову, ринкову, інноваційну стратегії. Це зумовило необхідність розробки відповідного набору адміністративних важелів їх реалізації - політики, правил, процедур, що стосується, власне, і товарної політики пивоварних підприємств.

Товарна політика підприємства - це комплекс заходів, у межах яких один чи декілька товарів використовуються як основні інструменти досягнення цілей фірми і передбачає прийняття управлінських рішень щодо розробки нових товарів, їхньої модифікації або зняття з виробництва [43, с. 34]. Термін «товарна політика» достатньо широкий і охоплює різні аспекти продуктової стратегії і тактики підприємства. Це формування товарного асортименту, модифікація існуючих виробів, зняття з виробництва застарілих, розроблення і запуск у виробництво нових товарів, забезпечення належного рівня їх якості і конкурентоспроможності [75, с. 145]. Важливе значення має створення привабливого пакування товару, використання штрих-коду, розроблення ефектної товарної марки, її офіційна реєстрація. Підкріплює позиції товару організація сервісу, надані фірмою гарантії, умови поставки тощо. Все це в комплексі і становить сутність товарної політики фірми, спрямованої на максимальне задоволення потреб цільових споживачів [3]. Такі характеристики, на наш погляд, свідчать про ключову роль підприємства у процесах формування й реалізації товарної політики, оскільки воно має потенційні можливості щодо об'єднання управлінських і технологічних функцій.

Так, у сучасних умовах розвитку дистриб'юційних мереж і жорсткої конкуренції, виробники пива ведуть боротьбу за великих дистриб'юторів і намагаються перемістити свій продукт в позицію першого пріоритету. Створення мережі збутових агентів, що використовуються дистриб'юторами, сьогодні потребує активного стимулювання лояльності з боку виробника продукції. Використання багаторівневих каналів збуту на ринку пива не потребує заміни, а хіба що реорганізації та оптимізації їх роботи.

На фоні зростання споживання пива у закладах громадського харчування і формування культури споживання пива у споживачів, доцільно розглядати перспективність ринку on-trade торгівлі. З кожним роком все більше пива споживається в пабах, кафе, ресторанах. Безперечно, найкращим періодом для збуту пива є літо, коли попит різко зростає.

В умовах жорсткої боротьби за споживача між виробниками пива, певною мірою актуально говорити про ексклюзивну пропозицію продукції в закладах, спеціально пристосованих для споживання пива.

Для створення нового каналу розподілу продукції ТзОВ «Пивоварня «Опілля» пропонується організація мережі пивних пабів. Оцінюючи закордонний досвід, зокрема у пивній сфері, можна стверджувати, що цей механізм реалізації продукції вже давно використовується і набув значної популярності. На Заході виробники вже давно усвідомили, що справжні поціновувачі пива при виборі місця його споживання завжди виберуть пивний паб порівняно з іншими закладами громадського харчування. У пабах атмосфера закладу сприяє кращому засвоєнню пива і створює відчуття легкості. Порівняно із звичайними кафе, пивні паби мають переваги :

- традиційно вважається, що у пабах пиво завжди свіже;
- асортимент пива завжди ширший, ніж у інших барах;
- в меню завжди можна знайти закусочні страви до пива;
- існує можливість скуштувати пивні коктейлі, що зазвичай відсутні в інших закладах громадського харчування;
- там панує особлива «пивна» атмосфера.

Організація фірмових пивних пабів часто супроводжується спеціальною пропозицією пива від виробника. Звичайно всі пивні бари, паби, пропонують споживачам тільки пляшкове або привезене із заводу пиво в бочках, що пройшло попередню обробку - фільтрацію, пастеризацію тощо.

Ринкові тенденції ресторанного бізнесу в Україні, до якого можна зарахувати паби, перебувають на стадії зростання. Крім того, відсутність конкуренції як такої, створює позитивні передумови входження на ринок.

Результати дослідження споживачів пива дають змогу припустити, що надалі обсяги продажу пива в місцях безпосереднього споживання будуть стабільно зростати. За умови, якщо ринок on-trade буде зберігати темпи зростання, досягнуті в 2017 році, то в 2018 році частка продажу пива в місцях безпосереднього споживання досягне позначки 18-20 % від загального обсягу

продажу пива. Безумовно, такі зростаючі ринкові тенденції не повинні бути поза увагою основних виробників пива. Порівнюючи стан ринку пива України в місцях безпосереднього споживання з середньоєвропейськими показниками, можна припускати, що український ринок зростатиме, поки не досягне величин, що відповідають європейським. На рис. 3.1 та 3.2 зображено частку on-trade торгівлі в загальному обсязі продажу пива в Україні (за даними 2016 року) [41].

Створення фірмових пивних закладів можна здійснювати за різними підходами. Один із них - система франчайзингу. Світова практика довела, що франчайзинг - один з найефективніших способів розвитку бізнесу для фірм, що вже домоглися успіху й бажають розвивати його далі. Створення абсолютно нового каналу збуту продукції ТзОв «Пивоварня «Опілля» вимагає розробки чіткого бізнес-плану. Для реалізації власної мережі спеціалізованих закладів громадського харчування, тобто пивних ресторанів пропонується сформувати бюджет проекту в розмірі 8 млн. грн. Запропонована структура витрат наведена у табл. 3.1.



Рис. 3.1. Структура продажу пива в Україні в 2016 році

Основними статтями витрат будуть заходи з формування нового суббренду, досліджень, за результатами яких можна було б правильно позиціонувати паб-ресторан по всій території України, а також асоціювати його з брендом «Опілля», під яким випускається продукція.

По-перше, відкриття першого паб-ресторану у Тернополі було б позитивно сприйняте громадськістю, завдяки прихильності до продукції ТЗОВ «Пивоварня «Опілля». По-друге, підприємство має можливість використати власну територію для розміщення пабу-ресторану. По-третє, сьогодні існує логічна передумова створення пабу-ресторану, а саме «Перший музей пивоваріння», що знаходиться на території Тернопільської пивоварні. По-четверте, розміщення пабу-ресторану біля заводу дасть змогу використовувати знання фахівців пивоваріння, і оптимально здійснювати варку пива безпосередньо у закладі згідно з оригінальною рецептурою.

Потреба у створенні нового бренду для мережі паб-ресторанів ґрунтується на низці причин. Зокрема йдеться про можливість його легкого сприйняття по всій території України. Під впливом соціальних факторів і стереотипів продукція ТЗОВ «Пивоварня «Опілля» не користується популярністю на Сході. Цей факт варто враховувати при створенні бренду для мережі пивних закладів. Причини такого явища, можливо, криються в позиціонуванні «Тернопільського» як першого пива Галичини. Такий хід був дуже добре сприйнятий на території Західної України, проте не отримав позитивної реакції на Сході та Півдні. Акцент на територіальній приналежності було замінено на пивні традиції. Проте сформований стереотип у споживачів пива на Сході і Півдні України, а також активні дії конкурентів, зокрема «Сармату», виробничі потужності якого знаходяться саме в цих регіонах, не дають змогу активно просувати продукцію ТЗОВ «Пивоварня «Опілля». Безумовно, позиціонування пивних паб-ресторанів повинно бути зроблено в руслі, яке б не заважало просувати його на всій території України.

Концепція спеціалізованих пивних закладів передбачає наявність широкого асортименту пива. Основою пивної пропозиції має бути продукція ТзОВ «Пивоварня «Опілля» у пляшці. Альтернативою КЕГ-пива, що використовується в барах, кафе, має стати пиво, безпосередньо виготовлене на міні-пивоварні за рецептурою «Тернопільської пивоварні». Таке пиво повинно позиціонуватись як фірмове. Також важливо подати в асортименті пиво закордонних виробників, проте ціна на нього має бути порівняно високою. Безумовною умовою є відсутність пива інших українських виробників.

Здійснення економічної діяльності на умовах франчайзингу передбачає єдину систему цін на товарну пропозицію. У межах цього бізнес-проекту, передбачається встановлення єдиної ціни на основну пропозицію, передбачену франчайзинговою угодою, тобто на пиво, а також фірмові закуски. Безперечно, у разі підписання угоди з кожним франчайзі, необхідно в індивідуальному порядку розглядати економічну доцільність встановлення певного рівня ціни на товарну пропозицію, враховуючи територіальний показник доходу. Для пива пляшкового пропонується встановлення ціни в межах 14-16 грн. за одну пляшку ємністю 0,5 л. Для пива, виготовленого на міні-пивоварні, пропонується ціна в межах 16-18 гривень за 0,5 л. Ціну на додаткові страви пропонується встановити в межах, при яких середній товарний чек на одну особу, котра придбала бокал пива (0,5 л) і холодну закуску до нього, в середньому становить 30-50 грн. Детальніший розрахунок ціни на пропозицію потрібно здійснити з урахуванням витрат та порівняно з аналогічною пропозицією в закладах-конкурентах.

Враховуючи той факт, що ведення ресторанного бізнесу передбачає кінцеве споживання продукції безпосередньо в місці покупки, можна говорити про створення нульового каналу розподілу, за схемою виробник-споживач. Об'єкти розгляду - паб-ресторани є кінцевими заключними ланками окремого каналу збуту ТзОВ «Пивоварня «Опілля».

Мабуть, найбільш важливими і витратними при реалізації бізнес-плану з створення мережі паб-ресторанів будуть заходи комунікаційної політики. Найбільшою складовою проекту бюджету є витрати на рекламу. Необхідність її широкого використання пояснюється важливістю інформованості потенційних споживачів про створення подібного закладу, формування у споживачів пива особливого ставлення до його споживання. Варто зазначити, що за договорами франчайзингу, франчайзер здійснює рекламну діяльність бренду і закладів, діяльність яких підпадає під угоду.

Франчайзингова діяльність передбачає діяльність усіх франчайзі під єдиним брендом. Цей бренд пропонується позиціонувати з прямою асоціацією на якість, неповторність пива, свіжість, унікальність. Заклади повинні асоціюватись у споживачів із затишним, спокійним місцем, де можна відпочити з друзями, попиту смачного свіжого пива, провести пивні змагання тощо. Здійснення рекламної діяльності пропонується доручити одній з провідних рекламних агенцій в Україні на телебаченні, радіо, з використанням засобів зовнішньої реклами.

Обов'язковим елементом успішної діяльності фірмових паб-ресторанів є реалізація системи лояльності, що передбачає використання комп'ютерних автоматизованих систем, персональних бонусних рахунків та випуск клубних карток, за якими будуть ідентифікуватися споживачі, а також наявність персональних бонусних рахунків. Використання нагромаджувальної бонусної системи дасть змогу утримувати споживачів і сприятиме більшій лояльності до закладів. Це передбачає створення єдиної бази даних клієнтів з доступом через глобальну мережу Інтернет. Отже, постійні відвідувачі закладів будуть мати змогу отримати знижку відповідно до нагромадження бонусів у закладах мережі по всій території України. Відкриття кожного паб-ресторану повинно супроводжуватись акціями, які мають бути розроблені в межах підтримання їх іміджу.

Важливим елементом діяльності мережі паб-ресторанів «Пивна легенда» на умовах франчайзингу є дотримання єдиних стандартів до якості і

створення єдиної системи постачання. Досягти її ефективного функціонування можна завдяки використанню комп'ютерним систем прийняття замовлень і правильній організації логістичних процесів.

Розглянувши умови функціонування франчайзингових відносин між франчайзером і франчайзі, необхідно звернути увагу на вартість річної франчайзингової угоди, а також роялті. Остаточну вартість франчайзингової угоди можна встановити лише після проведення відповідних досліджень.

Отже, ми пропонуємо розглянути потенційний ефект впливу реалізації цієї бізнес-пропозиції в контексті зростання присутності пива «Опілля» на ринку України (на прикладі міста Тернополя). На рис. 3.2 зображено продаж Тернопільського пива по точках продажу у відношенні до загального обсягу продажу пива у Тернополі, а на рис. 3.3 - прогнозований.

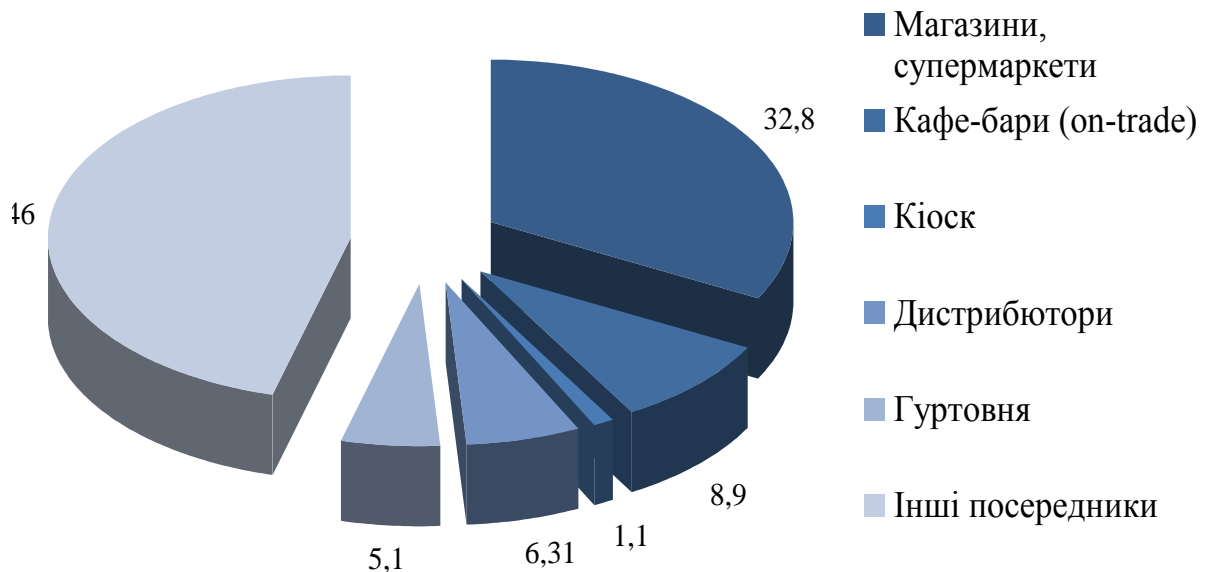


Рис. 3.2. Продаж пива «Опілля» у м. Тернопіль

Аналізуючи зарубіжний досвід використання спеціалізованих пивних закладів, можна стверджувати, що в середньому створення одного

спеціалізованого пивного закладу на 215 тис. жителів міста збільшує популярність пива, що пропонується в пабі ексклюзивно, в межах 10-20 відсотків.

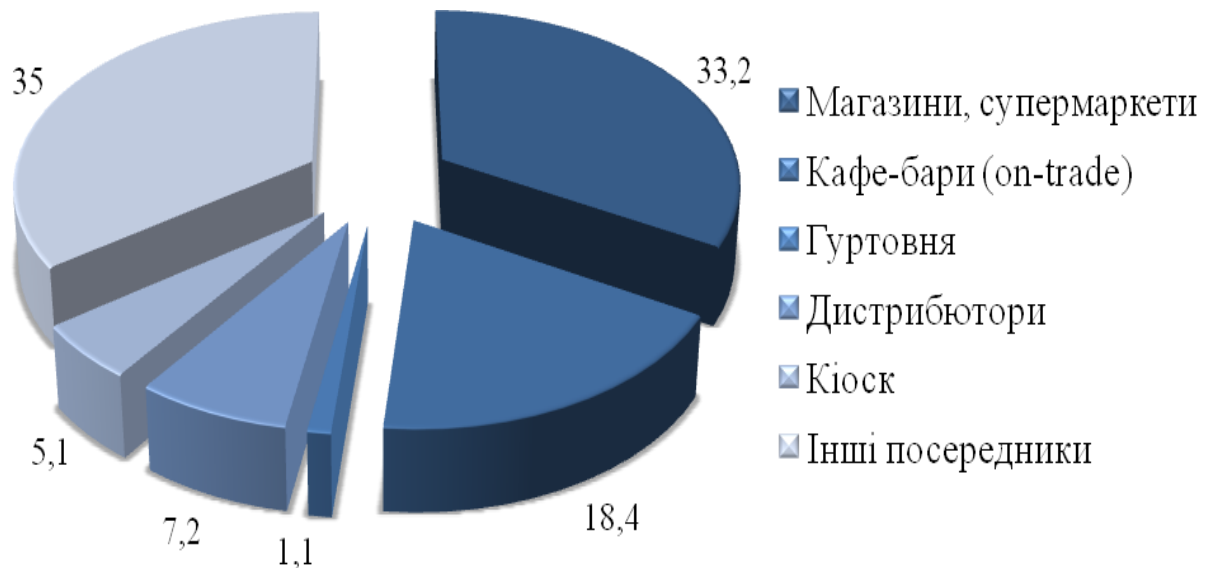


Рис. 3.3. Прогнозований продаж пива «Опілля» у м. Тернополі після відкриття спеціалізованого пабу-ресторану

Отже, для формування нового каналу розподілу на ринку пива доцільним є створення виробником дочірнього підприємства, яке б відповідало за створення мережі пивних паб-ресторанів на умовах франчайзингу.

Отже, потенційно передбачається, що створення фірмових паб-ресторанів від ТЗОВ «Пивоварня «Опілля» збільшить лояльність до продукції підприємства загалом. Внаслідок таких заходів прогнозується зростання частки Тернопільського ринку на 0,5-1,5 %, що становить 20-30 % відзагального обсягу реалізації продукції на підприємстві.

3.2. Забезпечення ефективної збутової діяльності, як наслідок впровадження логістичної системи у виробничу структуру ТзОВ «Пивоварня «Опілля»

Кожна фірма являє собою організацію, але не кожна фірма є добре організованою. Ефективно працюючій організації необхідно підтримувати стратегію, що впроваджується. Позитивний фінансовий результат досягається через узгодженість між стратегією, структурою, робочим процесом, системою стимулювання і кадрами.

Організація є інструментом для впровадження стратегії, і вона вибирається таким чином, щоб сприяти досягненню цілей і завдань бізнесу.

Всі питання що стосуються тактики ведення бізнесу, здійснюються на операційному рівні, але головні стратегічні організаційні питання вирішуються вищим керівництвом за залучення представників маркетингових служб.

Впровадження маркетингової служби в організаційну структуру ТзОВ «Пивоварня «Опілля» є доцільним з метою підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства, повне виконання розробленої маркетингової стратегії, розробки програми зростання прибутковості продаж, підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства на ринку.

Потреба у впровадженні служби маркетингу у структуру підприємства обумовлюється тим, щодо цього часу функції маркетингу планувались епізодично радником з маркетингу і виконувались іншими працівниками різних підрозділів підприємства. Оскільки підприємство проводить активну політику, що визначає чітке розмежування обов'язків, маркетинг на підприємстві повинен здійснюватися кваліфікованими працівниками в межах окремого відділу (служби).

На нашу думку, враховуючи масштаби підприємства, необхідно впровадити службу маркетингу, що виконувати наступні функції (рис. 3.4).

Даний вид організаційної структури є функціональним за своїм типом, оскільки кожний з підрозділів, спрямований на виконання конкретних функціональних обов'язків та завдань.



Рис. 3.4. Структура служби маркетингу на підприємстві, що пропонується

На початку створення служби маркетингу вона буде безпосередньо підпорядковуватись генеральному директору. Така централізована структура необхідна для того, щоб започаткувати діяльність. Виробити єдиний корпоративний стиль діяльності. Крім того, у майбутньому така структура зможе виконувати роль тренінг центру для спеціалістів з збуту. Як бачимо з рисунку 3.5, структурними підрозділами є: відділ збуту, відділ постачання, бюро реклами та стимулювання збуту, аналітичний центр, бюро досліджень та бюро реклами, а також сюди входить відділ логістики, оскільки функції збуту і постачання повинні координуватися з орієнтацією на розширення підприємства.

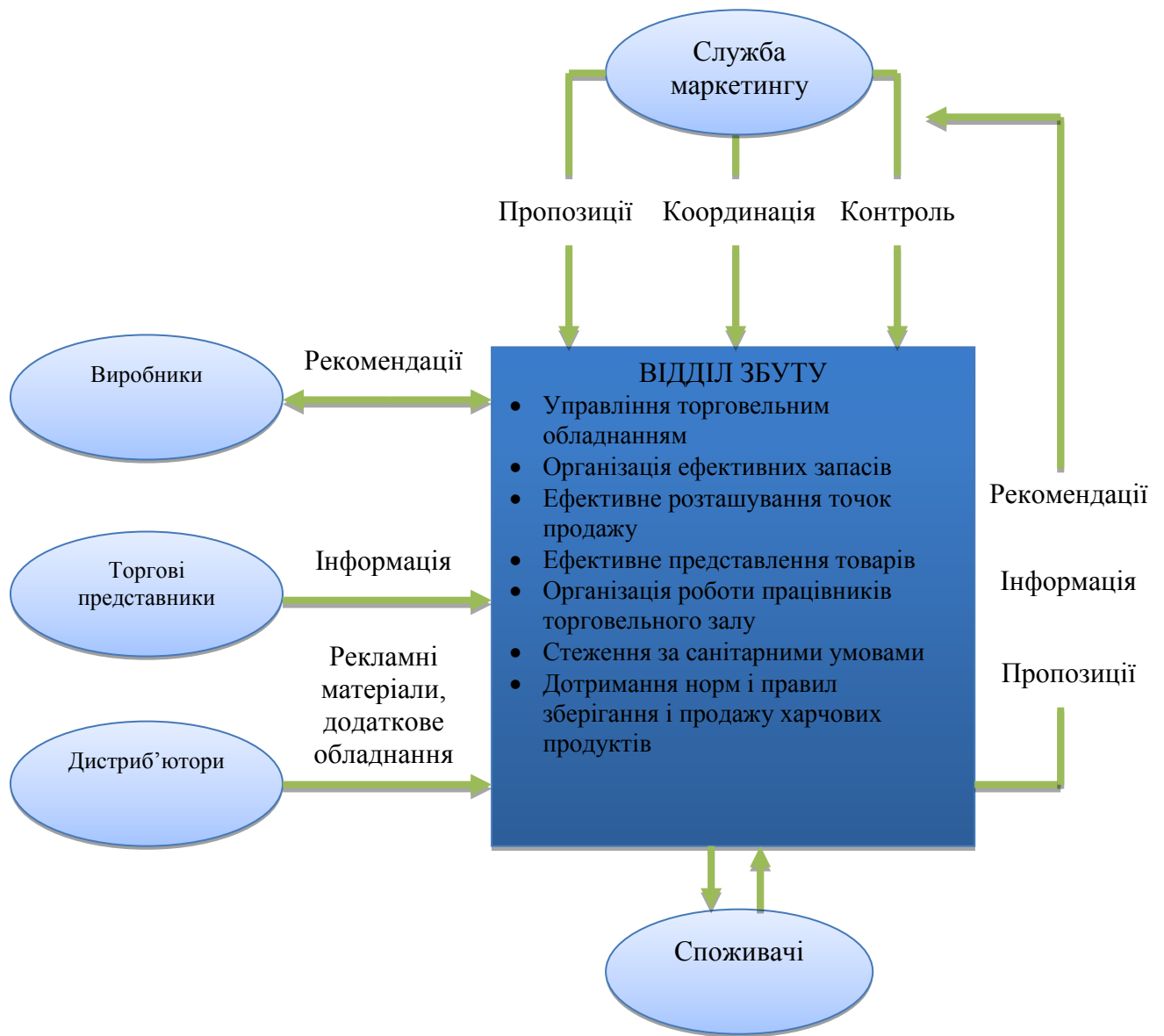


Рис. 3.5. Інформаційна взаємодія відділу збуту з іншими підрозділами

У відповідності з розробленою структурою служби маркетингу в додатках подаються відповідні посадові інструкції.

Розглянемо, які функції виконують дані відділи, які завдання маркетингу здійснюються на підприємстві.

Зупинимося на змісті і основних завданнях керівника служби маркетингу:

- здійснювати розробку маркетингової політики на підприємстві на основі аналізу реалізації продукції і прогнозування споживчого попиту на продукцію та послуги;

- планувати і організовувати діяльність щодо перспективних груп товарів готових виробів (фурнітури), найбільш популярних позицій (ламінітів, підвіконь, фасадів тощо);
- забезпечувати участь відділу в укладанні перспективних і поточних планів реалізації продукції, визначенні нових ринків збуту і нових споживачів продукції;
- координувати діяльність усіх функціональних підрозділів із збору й аналізу комерційно-економічної інформації, створенню банку даних щодо маркетингу продукції торговельного підприємства (заявки на постачання, договори на виробництво, наявність запасів, місткість ринку тощо);
- організовувати вивчення думки споживачів про продукцію, що реалізується фірмою, його впливу на збут продукції і підготовку пропозицій з підвищення конкурентоздатності торговельного підприємства;
- здійснювати контроль за своєчасним усуненням недоліків, зазначених у рекламациях та претензіях, що надходять від споживачів;
- організовувати здійснення рекламних заходів у засобах масової інформації за допомогою зовнішньої, світлової, електронної, поштової реклами, на транспорті, здійснення акцій;
- готувати пропозиції з формування фірмового стилю підприємства і фірмового оформлення рекламної продукції;
- здійснювати забезпечення всією необхідною технічною і рекламною документацією;
- здійснювати нагляд за правильністю збереження, транспортування і використання продукції;
- знати, вивчати і аналізувати факти, пов'язані з діяльністю підприємства;
- регулярно здійснювати ретроспективний аналіз; виявляти логіку розвитку подій на підприємстві і в середовищі, з яким доводиться взаємодіяти;
- вивчати споживача;

- прогнозувати дію зовнішніх факторів;
- намічати поточні і перспективні цілі, причому поточні цілі і завдання повинні бути під постійним контролем;
- виробляти стратегічну концепцію;
- розробляти конкурентоздатну стратегію дій, спрямовану на використання потенційних можливостей колективу;
- визначати власну соціально-економічну, виробничу, підприємницьку тактику;
- забезпечувати, організовувати, об'єднувати ресурси і засоби (робітників, машини, матеріали, фінанси, інформацію) для досягнення мети;
- координувати, узгоджувати виробничі програми з позицій їх загального ресурсного забезпечення; визначати допустимі масштаби витрат ресурсів за сумами і балансами з використанням нормативної бази; особливу увагу потрібно приділяти контролю за ключовими ресурсами;
- створювати дієві виконавчі структури; використовувати програмні і управлінські структури, улагоджувати децентралізацію з необхідною централізацією в допустимих межах делегувати повноваження з управління, створювати тимчасово чи постійно діючі структури, ланки для реалізації особливо важливих функцій [28, с. 59];
- уміти вибирати і набирати людей, своєчасно просувати ініціативних і здібних; інформувати колектив про цілі і завдання колективу;
- навчати людей і розвивати їхні здібності, не давати згасати талантам, оцінювати людей, зацікавлювати і змушувати працювати і позбавлятися від непотрібних, безперспективних працівників.

Ми розглянули основу побудови і впровадження маркетингової служби на підприємстві. Тепер розглянемо основні функції і завдання інших підрозділів служби (див рис. 3.6).



Рис. 3.6. Запропонована схема логістичного розподільчого центру

Важливими обов'язками начальника відділу збуту є раціональна організація збуту продукції споживачам у терміни й в обсягах відповідно до замовлень та укладених договорів поставок.

До функцій, виконуваних відділом збуту належать:

- організація роботи працівників торговельного залу (комірників, спеціалістів з збуту, технічного персоналу);
- формування рівня сервісу - визначення скарг та пропозицій клієнтів, робота з повернення товарів;
- слідкування за зберіганням продукції, дотриманням до правил і норм продажу і зберігання продукції на складах.

Важливим питанням є створення відділу логістики. Підприємство на даний момент виконує значний обсяг логістичних функцій, однак як такого підрозділу в ньому зараз не існує. На нашу думку, враховуючи виділення раніше нами відділу збуту, названий відділ логістики повинен перш за все займатися аналітичною діяльністю.

Основним функціями названого відділу повинні стати:

- координація товаропотоків;

- робота з існуючими постачальниками;
- пошук нових джерел постачання;
- оптимізація асортименту продукції;
- управління запасами;
- оптимізація транспортно-складської діяльності;
- інформаційне забезпечення управління підприємством.

Підприємство, яке вбачає в логістиці один з пріоритетних напрямів свого розвитку, повинне задіяти відповідну систему моніторингу і контролю діяльності даного підрозділу.

Організація повинна використовувати різноманітні методи оцінки ефективності логістичних операцій, які можна віднести до двох груп - кількісні та якісні критерії.

До кількісних критеріїв необхідно віднести оцінку витрат, що зв'язані з виконанням логістичних операцій. Важливим критерієм також є продуктивність логістичних операцій. Це може бути кількість відвантаженої продукції за зміну, кількість робочого часу. Який витрачений на виконання тих чи інших логістичних операцій.

Не менш важливими є якісні критерії сервісу, що надається клієнтам. Критеріями у цьому випадку можуть бути показники точності і акуратності виконання замовлень, відповідності рівня виконання логістичних операцій очікуванням споживачів. Відсутність чи мінімум помилок в роботі, термін виконання замовлень.

Процес управління логістичними операціями в організації може бути оцінений здатністю менеджерів:

- чітко і продуктивно організовувати щоденну роботу;
- виявляти проблеми та успішно вирішувати їх;
- зрозуміти потреби клієнтів та діяти в рамках їх очікувань [42, с. 60-61].

Отже, слід об'єднати окремі ланки організації в єдиний відділ із тим, щоб досягти вищого рівня ефективності.

Як було зазначено нами раніше, фірма має серйозні проблеми щодо постачання окремих груп товарів, практично відсутня система логістичного управління, відсутня система логістики. Спеціалістами із збуту здійснюються певні спроби щодо планування обсягів і термінів товарних запасів, але не помічається налагодженої діяльності щодо управління загальними запасами через брак оргтехніки, прикладних комп'ютерних програм і, навіть, професійних знань. Доцільно ввести додаткову посадову одиницю - директора з постачання і підпорядкувати відділ службі маркетингу. Це дасть можливість координувати діяльність з постачання і досягти кращих результатів. Виділений в окремий структурний підрозділ відділ реклами і стимулювання збуту має на меті:

- розміщення статей іміджевого та інформативно-пізнавального характеру у друкованих виданнях окремих регіонів України з метою поширення відомості про фірму, виробників та торговельних представників;
- друк та розповсюдження буклетів, роздавальних листівок карток інформативного характеру і брошур з інформацією про товари і послуги;
- пошук дрібних сувенірів (солодощів, повітряних кульок) для поширення серед покупців до свят та видатних подій;
- створення радіороликів (іміджевого характеру), аудіо-заставок, орієнтованих на різні групи споживачів;
- створення радіо-гасла, тематичних радіопрограм;
- здійснення музичного оформлення зали через власний радіоканал з метою збільшення реалізації продукції, та трансляція інформації про наявні товари, послуги, графік промо-акцій тощо;
- розробка іміджевої політики торговельного підприємства;
- організацію акцій, дегустацій і презентацій.

Сучасне зростання витрат, зниження прибутків і ступінь комерційного ризику, що постійно збільшується, призводить до необхідності в централізації управління, що допоможе систематизувати і узагальнити

інформацію, розділити її за рівнями управління, робити прогнози, визначати мету і завдання компанії і зрештою - збільшити обсяг продажів і прибуток.

Вся управлінська робота повинна будуватися на системному підході до рішення виникаючих завдань. А головним завданням є забезпечення ефективного управління при мінімізації витрат.

Як свідчить практична діяльність, підприємство володіє висококваліфікованими кадрами. Крім того, потрібно зазначити, що серед працівників «Опілля» є достатньо талановитих та ініціативних людей.

За останні роки більшість логістичних операцій у світі здійснюється в логістичних центрах. Вони бувають двох типів - регіональні та логістичні центри фірм. Другі є більш поширеними. Вони є на більшості сучасних фірм.

Фактично вони є інформаційно-аналітичними (мозковими) центрами фірм і концентрують не тільки логістичні, але й багато інших важливих операцій [26, с. 347].

Принцип роботи крупних дистриб'юторів і розподільних центрів, що займаються оптовими поставками, як відомо, полягає в тому, що компанія закупляє велику кількість товарів, поміщає їх в сховища і потім формує замовлення для клієнтів, поставляючи товари штуками (ящики, КЕГи). Очевидно, що в цьому випадку одне з важливих джерел підвищення ефективності роботи - зменшення операційних витрат, що досягається за допомогою автоматизованого рішення, контролюючого товарний потік на кожній стадії циклу: прийом, поповнення запасів, відбір, упаковка, поставка.

Крім того, сьогодні традиційна роль складу як місця для зберігання товарів швидко змінюється. Все більше уваги уділяється управлінню транспортними службами, поставками і перехресними відвантаженнями. А якщо пригадати про те, що останнім часом помітно розширяється електронний бізнес (самих різних типів - B2B, B2C, B4B і ін.), що привносить в ділове життя високу динаміку інформаційних технологій, то з'ясується, що контролювати це середовище, що швидко змінюється, і управляти нею вельми непросто.

Розподільчий склад розроблений як система управління складом з складними розподільними операціями, забезпечує зв'язок таких елементів складського господарства, як безпроводні радіотермінали, корпоративна фінансова система і автоматичне складське устаткування.

Використання новітніх комунікаційних розробок надає наступні можливості для розподільних центрів, реалізуючи концепцію «прозорого складу»:

- робота в режимі реального часу;
- повна автоматизація процесів приймання і розміщення товарів;
- можливість проведення інвентаризації складу у будь-який момент часу;
- управління ресурсами розподільного центру;
- однокоркове управління і формування дрібнооптових замовлень;
- підтримка супровідних етикеток і документів;
- генерація повідомлень про відвантаження (Advanced Shipping Notification).

За допомогою розподільчого складу можна автоматизувати наступні процедури для підприємства:

- оформлення замовлень через Інтернет;
- контроль виставляння рахунків і приходу платежів;
- автоматизація розрахунків податків і транспортних витрат при оплаті замовлення;
- автоматизація процесів стимулювання збуту;
- автоматичне повідомлення клієнта про поставку по електронній пошті, включаючи інформацію про транспортну компанію і номер посилки.

До основних функцій розподільчого центру відносять:

- закупівлі: обробка закупівель у постачальників, регулярні закупівлі; контроль ціноутворення (прайс-листи, знижки); умови і способи поставки; облік невігідних витрат; зв'язок з модулем.

- управління складом: структура складу для підтримки адресного зберігання; приймання товару з адресним розміщенням - автоматично або вручну; транспортування товару з використанням навантажувачів; комплектація і відвантаження товару; оптимізація використання складських площ; оптимізація вантажно - розвантажувальних робіт; управління інформацією про складські запаси; номенклатурний довідник; одиниці вимірювання і правила перерахунку; склади; параметри партії; складські проводки; журнали товароруку (прихід/витрата, переміщення, пересортиця, інвентаризація, специфікація); закриття складу, корекція інформації про складські запаси; аналіз інформації про стан складських запасів, товарні рухи (критичні запаси, ABC - класифікація, вартість запасів, історія, формування запасів).

- вільне планування: використання прогнозової інформації; прогнозні моделі; розрахунок бруutto-потреб; розрахунок чистих потреб; управління ланцюжками (маршрутами) поставок; планування ланцюжків поставок - планові маршрути і витрати; безперервний логічний контроль вантажопотоків – фактичні; маршрути і витрати; порівняльний аналіз: час доставки - план/факт, витрати план/факт; замовлення; обробка замовлень від клієнтів, робота з контрактами, регулярні замовлення; управління ціноутворенням (прайс-листи, знижки); умови і способи поставки; резервування товарів для забезпечення замовлення; облік невігідних витрат; зв'язок з модулем Специфікації; структура специфікації, правила конфігурування; збірка/розбирання специфікацій; облік витрат на збірку специфікацій.

Закупівлі сировини і матеріалів, транспортування продукції у різні регіони та складність перевезень - це один з видів зовнішніх ризиків компанії. Проте, на думку консультантів, розуміють це лише найбільш провідні вітчизняні виробники.

В більшості компаній закупівлі ведуться традиційно, контроль за цією областю з боку менеджменту повністю відсутній. Консультанти виділили декілька типових для сучасного бізнесу помилок.

Багато вітчизняних компаній по звичці продовжують працювати з постачальниками, зв'язки з якими були налагоджені ще в радянських часів. З однієї сторони, це абсолютно логічно: перевірене протягом років якості сировини, партнери довіряють один одному. Проте, покладаючись на старих партнерів, компанії іноді ігнорують потенційно більш вигідні можливості.

На підставі такого аналізу можуть виникнути ідеї по реструктуризації портфеля постачальників або перегляду умов у роботі з деякими з них.

Досить поширеною помилкою консультанти називають хаотичність закупівель. На практиці зустрічаються підприємства, які всі оборотні кошти пускали на закупівлю сировини і заморожували їх в запасах. Це, звичайно ж, марнотратство, якого можна уникнути, правильно плануючи продажі, виробництво і закупівлі. Таку задачу допоможуть вирішити інтегровані комп'ютерні системи управління. Деякі підприємства грішать так званими збитковими поставками. Наприклад, підприємство надає відстрочення платежу своїм клієнтам на 20 днів, тоді як з своїми постачальниками розраховується протягом 10 днів з моменту поставки сировини.

При великих об'ємах таких операцій компанія просто фінансуватиме своїх клієнтів, внаслідок чого рано чи пізно зіткнеться з дуже гострою проблемою браку оборотних коштів. Ще одна досить поширена помилка, як вважають консультанти, пов'язана з дефіцитом інформації. Однак головна трудність пов'язана з недостатністю висококваліфікованих кадрів. Тому, організаціям необхідно серйозно працювати в напрямі залучення або ж виховання кваліфікованих логістичних кадрів.

Висновки до розділу 3

Дослідження шляхів удосконалення процесу управління збутом та товаропросування на підприємстві дало змогу сформулювати такі висновки:

1. Обґрунтовано напрями вдосконалення процесу управління збутом на основі моделювання поведінки споживача, узагальнено досвід використання зарубіжної практики у процесі формування конкурентноспроможного пивного ринку в Україні, запропоновано шляхи формування оптимальних логістичних систем у процесі управління товаропросування пивної продукції на споживчому ринку.

2. Здійснено аналіз стану та ефективності функціонування збутової інфраструктури продукції підприємств пивної галузі м. Тернополя. Визначено, що основні елементи збутової інфраструктури проходять процес подальшого становлення.

3. Розроблено заходи з впровадження інноваційної моделі організації розвитку пивоварних підприємств. Використання моделі як засобу економічних відносин дає поглиблене уявлення про локальні економічні чинники та динаміку регіонального розвитку порівняно з традиційними методами. Визначено, що інноваційний підхід стимулює розвиток пивоварних підприємств. Проведений аналіз підприємств пивоварної галузі засвідчує, що задіяні у ній підприємства щільно пов'язані між собою та мають на меті одержання економічного результату від спільної діяльності. Зважаючи на ефективність даного напрямку удосконалення процесу управління збутом на підприємствах пивоварної галузі, нами окреслено передумови та перспективи формування логістичної схеми, що забезпечить підприємство високоякісною продукцією й сприятиме розвитку збуту продукції пивоварних підприємств.

4. Запропоновано напрями розвитку підприємств пивоварної галузі, визначено її основні елементи, серед яких акцентовано увагу на страхових та компаніях, службах, контролю за якістю продукції як таких, що мають значний вплив на забезпечення ефективності діяльності пивоварні «Опілля».

5. Важливим напрямком удосконалення управління збутовою діяльністю є оптимізація каналів розподілу через проектування транспортних маршрутів невеликими пивоварними підприємствами. У цьому контексті запропоновано схему ефективних транспортних шляхів каналами розподілу, що ґрунтується на раціональних транспортних технологіях і встановлених графіках доставки продукції споживачам. У дипломній роботі в межах моделювання функціональної складової системи управління збутовою діяльністю запропоновано чинники удосконалення рівня обслуговування на засадах мотивування учасників розподілу, яка передбачає впровадження комплексу знижок, а саме: постійним клієнтам, за прискорення оплати, за великий обсяг замовлення, за комплексну покупку асортименту продукції всього підприємства.

ВИСНОВКИ

В дипломній роботі промислове підприємство представлено і досліджено як виробничу соціально-економічну систему з її зовнішнім середовищем, що дозволило всебічно вивчити його як об'єкт інноваційного вдосконалення, котрий переводиться у розряд організаційно, технологічно і економічно досконалих. Ця проблема знайшла своє теоретично-методичне обґрунтування й вирішення на мікроекономічному і макроекономічному рівні при нових умовах господарювання. Результатом досліджень стала обґрунтована методика інноваційно скерованої реструктуризації промислового підприємства.

Основні методичні і прикладні результати дипломної роботи містяться у наступних висновках:

- внаслідок кардинальної зміни умов господарювання, зміни стану темпів розвитку, сучасне промислове підприємство слід сприймати, трактувати і розвивати як сукупність соціальної організації, виробника продукції й агента конкурентних змагань на ринку. Це підтвердили результати комплексного аналізу всіх компонент і аспектів, умов функціонування, оточення й факторів впливу на виробництво;

- застосування системно-інтеграційного підходу, запропонованого понятійного апарату дозволило створити базову модель виробничої соціально-економічної системи і діяльності. Розроблені системні принципи, положення і категорії, якими слід керуватися при впровадженні інновацій;

- здійснено методичне обґрунтування подальшого дослідження структурно і динамічно складного об'єкт-суб'єкта, який реалізує зазначену вище триєдину цільову функцію, еволюціонуючи у напрямку конкурентоспроможності в умовах проблемного зовнішнього середовища;

- створена адаптована до умов економічного розвитку України концепція управління реальними і фінансовими інноваціями, заснована на виявлених основних зв'язках-взаємодіях системи із зовнішнім середовищем – макросистемою, і схема інтеграції промислового підприємства у сферу

виробництва і ринок, встановлені домінанти внутрішнього і зовнішнього середовища та засоби управління реалізацією відповідних проектів;

- реструктуризацію промислового підприємства запропоновано проводити після обов'язкового вдосконалення проекту за рахунок проведення реінжинірингу бізнес-процесів з урахуванням переваг критичних технологій на базі відкритої моделі, матриці комунікацій й стратегії прориву промислового підприємства у розряд конкурентноспроможних;

- основними засадами, на яких ґрунтується управління інноваціями, стали матриця кореспонденцій виробничо-фінансових ресурсів, показників ефективності їх використання і напрямків інноваційної діяльності, модуль домінантних дій виробництва та його контрагентів і орієнтований граф бізнес-процесів виробництва та його реструктуризації;

- розроблені засоби і заходи склали методику організаційно-економічного забезпечення інноваційної діяльності промислового підприємства, яка враховує всі основоположні аспекти його виробництва і реструктуризації;

- основними засобами забезпечення активної інноваційної діяльності є фінансові чинники, технологія управління якими, а також ринковими і фінансовими ризиками в умовах конкуренції, викладена у вигляді концепції фінансування інноваційного проекту за рахунок переважно власних обмежених ресурсів;

- концепція включає методику мобілізації і розподілу фінансових ресурсів по етапах інноваційного проекту й обґрунтування переваг підприємницького підходу до розвитку виробництва на інноваційній основі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрютіна М.С., Грачев А.П. Експрес-аналіз фінансово-економічної стійкості підприємств // Менеджмент в Росії і за рубежом. - 1994. - №4. - С.12-23.
2. Бойчик І.М. Економіка підприємництва: підручник. /І.М.Бойчик. – К.:Кондор-Видавництво,2016. -378с.
3. Косова Т.Д. Фінансовий аналіз [текст] навчальний посібник. \авт.:Косова Т.Д., І.В.Сіменко. – К.: « Центр учбової літератури», 2013.-440с.
4. Петрович Й.М., Кіт А.Ф., Захарчин Г.М., Кіндрацька Г.І Економіка підприємства: Підручник / за загальною редакцією Й.М.Петровича. – 2-ге вид., виправл.- Львів: « Магнолія 2006»,2008.-580с.
5. Тюріна Н.М. Логістика [Текст]: Навч. посіб./ Н.М.Тюріна, І.В.Гой, І.В.Бабій. – К.: « Центр учбової літератури», 2017. – 392с.
6. Антонов О.М. Пивоварна промисловість України: передумови кризи чи зростання / О.М. Антонов // Україна Молода. - 2011. - № 2. - С. 89-91.
7. Теплюк М.А Ефективність забезпечення ресурсами діяльності підприємства [Текст]: автореф./ - К.:КНЕУ ім.В.Гетьмана,2017. – 20с.
8. Легкий О.А. Цифрові комунікаційні інструменти маркетингу пивоварних підприємств [Текст]: автореф./ - Тернопіль:Тнеу.2017. – 20с.
9. Березін О.В. Стратегія підприємства: навчальний посібник / О.В. Березін, М.Г. Безпарточний. - К. : Ліра-К, 2010. - 224 с.
10. Галицький С. Особливості обліку витрат підприємств пивоварної промисловості [Текст]:/ Степан Галицький // Проблеми економіки України :зб. наук. пр./ відп. за вип. М.С.Пушкар. – Тернопіль: ТНЕУ. 2014. – Вип.18. – с.69-73.
11. Берницька Д.І. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища методом Pest / Step аналізу / Д.І. Берницька // Економічний аналіз: зб. наук. праць ТНЕУ; редкол.: С.І.Шкарабан (голов. ред.) та ін. - Тернопіль:

- Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2012. - Вип.11. - Частина 2. - С. 41-46.
12. Гордієнко Л.П. Облік і контроль незавершеного виробництва пивоварних підприємств .[Текст]:автореф. –К.:КНЕУ,2016. - 20с.
 13. Білик М. С. Аналіз результативності діяльності маркетингових служб підприємства / М. С. Білик, Г. І. Кіндрацька, В. М. Білик // Вісник Націон. Університету «Львівська політехніка». Логістика. - 2008 № 633. - С. 43-50.
 14. Склярук І. Удосконалення обліку прибутку підприємств пивоварної промисловості .[Текст] / І.Склярук // Вісник Київського національного університету імені тараса Шевченка. Економіка. – 2013. - №12(153) – с.94-99
 15. Берницька Д.І. Диверсифікація як елемент стратегії розвитку пивоварної галузі. [Текст] // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2014. – Вип.19. – с.35-42.
 16. Болт Г. Дж. Практичний посібник з управління збутом - Москва: ЗАО «Издательство БИНОМ», 2010. - 160 с.
 17. Большой коммерческий словарь/ под ред. Т.Ф. Рябовой. – М.:Война и мир,1996. – 400с.
 18. Бушуев С.Д., Морозов В.П. Динамическое лидерство в управлении проектами. К.: Украинская ассоциация управления проектами, 1999.
 19. Василенко В.А. Стратегічне управління : навчальний посібник / В.А.Василенко, Т.І.Ткаченко. - К.: ЦУЛ, 2003. - 396 с.
 20. Орлов П.А. Збутова діяльність промислових підприємств: теорія та напрямки розвитку. Монографія/ П.А. Орлов, Г.О. Холодний, М.А.Борисенко, Т.І. Притиченко, Н.І. Алдохіна, В.І.Рожко, В.Г.Щербак, В.Ю.Маврїду. - Харків: Вид. ХНЕУ,2008. – 232с (Укр.мова)

21. Білоног Т.В. Основні напрямки інвестиційної діяльності пивоваренних підприємств України.[Текст] / Т.В. Білоног // Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції. – 2012. - №4. – с.96-102.
22. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник. - 5-те вид., / С.С. Гаркавенко. - К.: Лібра, 2007. - 720 с.
23. Голубева С. Менеджмент сбыта (опыт Германии) / С. Голубева. - М.: Высшая шк., 1999. - 174 с.
24. Склякук І.П. Облік і аналіз формування та використання прибутку підприємств (на прикладі пивоварної промисловості).[Текст]:автореф. – К.:КНУ,2013. – 20с.
25. Склякук І.П. Статистичний аналіз діяльності підприємств пивоварної галузі України .[Текст] / І.П. Склярук // Статистика України. – 2012. - №4. – с.68-73.
26. Даценко Г.В. Чинники зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища підприємств безпосереднього і непрямого впливу / Г.В. Даценко // Вісник Хмельницького національного університету. - Економічні науки. - 2010. - № 6. - С. 198-202.
27. Динаміка середньомісячної заробітної плати за видами промислової діяльності у 2011-2016 роках [Електронний ресурс] / Держ. ком. статистики України; - Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
28. Джонсон Дж., Вуд Д., Вордлоу Д., Мерфи П. Современная логистика: Пер. с англ. - 7-е изд. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. - 624 с.
29. Дейнеко Л. В. Розвиток харчової промисловості України в умовах ринкових перетворень /Л. В. Дейнеко. - К. : Знання, 1999. - 331 с.
30. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
31. Каплун О.А. Облік і контроль витрат пивоварної промисловості [Текст]:автореф. – Тернопіль: ТАНГ, 2003. – 20с.

32. Рідкоус В., Куц А., Домарецький В. Підвищення бродильної активності сухих пивних дріжджів .[Текст] //Харчова переробна промисловість. - 2010. -№1. – с.21-22
33. Евдокимов Ф.В. Азбука маркетинга / Ф.В. Евдокимов, В.М. Гавва. - М.: Высшая шк., 1998. - 432 с.
34. Ємцев В. І. Сучасний стан та проблеми ринку пива України / В. І. Ємцев // Галузеві проблеми, події, заходи. - 2011. - №5. - С. 4-7.
35. Эриашвили Н.Д. Маркетинг. - 2-е изд., перераб. и доп. / Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 623 с.
36. Исследование влияния кризиса на покупательское поведение // Маркетинговые исследование в Украине. - 2009. - №2 (33). - С. 80.
37. Исследование потребления пива в Украине // Маркетинговые исследование в Украине. - 2009. - №3 (34). - С. 86.
38. Законодавство України [Електронний ресурс] / Верховна Рада України; - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws>
39. Звіт зі сталого розвитку корпорації «Оболонь» за 2015-2016 роки [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://obolon.ua/files/news/>
40. Звіт із корпоративної соціальної відповідальності компанії CarlsbergUkraine за 2015-2016 роки [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://carlsbergukraine.com/images/>
41. АСМ: украинский рынок пива в первой половине 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<https://mresearcher.com/2016/08/acm-ukrainskij-rynok-piva-v-pervoj-polovine-2016.html>
42. Карбоне Э. Маркетинг в условиях кризиса / Э. Карбоне // Маркетинг и реклама. - 2008. - №11 (147). - С. 34-38.
43. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика / В.Я. Кардаш. - Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. - К.: КНЕУ, 2000. - 124 с.
44. Колесник В.И. О некоторых путях развития конкурентоспособных производств в Украине // Дніпропетровськ: ДДУ. - 2000. - Випуск 15. - С.78-82.

45. Україна в 2017 році експортувала в 1,3 рази більше солоду [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.harchovyk.com/news/detail/4476>
46. Бази даних вітчизняних підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<https://smida.gov.ua/>.
47. Кредисов А.И. Маркетинг / А.И. Кредисов. - К.: Україна, 1995. - 399 с.
48. Криза: поведінка споживачів // Маркетинг в Україні. - 2008. - № 6 (52). - С. 11-14.
49. Куц О.Є. Основи системного управління інноваційними процесами на підприємстві // Економіка: проблеми теорії та практики. Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. Спецвипуск. - С.18-25.
50. Ланкастер Д. Продажа и управление сбытом / Пер. с англ. Л.В. Измаиловой; Д. Ланкастер, Д. Джоббер. - Мн.: Амалфея, 1999. - 384 с.
51. Вісник корпорації «Оболонь» №30 (жовтень-грудень 2015) / О.Шевель, С.Гусенцев; за ред.. А.Церковної // Вид.: Студія корпоративних комунікацій. – 2015. №30. - 47с.
52. Лосева С., Зубкова В. Фінансово-інвестиційний потенціал підприємств і управління інвестиційними процесами // Економіст. - 2000. - №11. - С.12-16.
53. Майкл Хаммер и Джек Чампи. Реинжиниринг корпораций. Манифест революции в бизнесе. СПб.: Изд. СПбУниверситета, 1997.
54. Маркетинг: підручник / [А.О.Старостіна, Н.П.Гончарова, Є.В.Крикавський та ін.] ; за ред. А.О.Старостіної. - К. : Знання, 2009. - 1070с.
55. Маркетинговий менеджмент: підручник / [Ф. Котлер, К.Л.Келлер, А.Ф.Павленко та ін.]; К. : Хімджест, 2008. - 720с.
56. Матвіїв М.Я. Методологія та організація маркетингового менеджменту в сфері вищої освіти : [монографія] / М. Я. Матвіїв - Тернопіль: Економічна думка, 2005. - 560 с.

57. Петухова О.М. Тенденції розвитку світового та українського пивного ринку / О.М.Петухова, Д.Є.Аманов[Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3716>
58. Рынок пива Украины 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.pivnoe-delo.info/2017/09/03/rynok-piva-ukrainy-2017/>
59. Мних О. Б. Маркетингу у формуванні ринкової вартості машинобудівного підприємства: теорія і практика : [монографія] / Мних О. Б. - Львів : Вид-во Націон. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. - 428 с.
60. Основы маркетинга 4-е европейское издание / [Армстронг Г., Вонг В., Котлер Ф., Сондерс Д.] ; пер. с англ. - М. : ООО «И.Д.Вильямс», 2007. - 1200 с.
61. Основы економічної теорії / За ред. В.А. Предборського. - К.: Кондор, 2002. - 621с.
62. Аналіз зовнішнього мікросередовища підприємств пивоварної промисловості[текст]/Берницька Д.І./Іноваційна економіка.- 2013.-№2.- С.66-71
63. Пекар В. Психологические причины кризиса не менее важны, чем экономические / В. Пекар // Маркетинг и реклама. - 2009. - №2 (150). - С. 23.
64. Перерва П.Г. Управление маркетингом на машиностроительных предприятиях / П.Г. Перерва. - Х.: Основа, 1993.- 288.
65. Проволоцька О.М. Методичні аспекти збуту промислової продукції / О.М. Проволоцька // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 176. - Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. - С. 211-218.
66. Шевченко Е. Півний ринок: підсумок законодавчих нововведень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forbes.net.ua/ua/opinions/1412928-pivnij-rinok-pidsumkizakonodavchih-novovveden>.

67. Синякевич І. Глобальні зміни світу / І. Синякевич // Лісівник. - Львів: Вид-во НЛТУ України. - 2011. - № 13. - С. 8.
68. Сізов В. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства / В. Сізов // Альма матер : Вісник вищої школи . М. : Рос. ун-т дружби народів. - 2009. - № 9. - С. 16-21.
69. Семенов А.И., Сергеев В.И. Логистика. Основы теории: Учебник для вузов. - СПб.: Лениздат, 2001. - 544 с.
70. Скотт Дж. Грехем. Учитесь эффективно продавать и управлять сбытом / Дж. Грехем Скотт. - К.: Внешторгиздат, 1992. - 176 с.
71. Соціальний звіт компанії «САН ІнБев Україна» -2015 роки [Електронний ресурс].Режим доступу:http://www.suninbev.com.ua/uploads/pages/files/cover_577b821985732_richna_inf_emitenta_2015.pdf
72. Г. Стюарт Ефективне управління збутом: Пер. з англ. -М.: ВД «Вильямс», 2006.- 256 с.
73. Ткаченко В.В. Маркетингова збутова політика підприємства / В.В. Ткаченко //Проблеми формування ринкової економіки. Міжвідомчий науковий збірник. К.:КНЕУ. - 2001. - №9. - С.245-252.
74. Тоценко В.Г. Методы и системы поддержки принятия решений. Алгоритмический аспект. / Тоценко В.Г. - К.: Наукова думка, 2002. - 381 с.
75. Уолкер О. Маркетинговая стратегия / О. Уолкер Х. Бойд-мл., Ж.-К. Ларше, Дж. Маллинз. - М.: Изд-во «Вершина», 2006. - 496 с.
76. Яблонська Н. Сучасні тенденції і проблеми розвитку пивного ринку України / Н.Яблонська, О.Малацковська / Науковий вісник. - .2014. - № 8. – С.220-228.
77. Уткин Э.А. Маркетинг / Э.А. Уткин. - М.: «ТАНДЕМ», Издательство ЭКМОС, 1998. - 320 с.
78. Б.П. Шапіро, С.Н. Дойль Практичні ідеї: чітко визначайте збутове завдання [Текст] / Б.П. Шапіро, С.Н. Дойль [науковий редактор та

автор передмови Л. І. Євченко]. - М. : Экономика, 1999. - 519 с. - ISBN 5-282-00652-9.

79. Ширнін І. Г. Динаміка економіки України / І. Г. Ширнін, В. А. Палкін // Регіональний збірник наукових праць з економіки «Прометей». - 2011. - № 1 (34). - С. 19-26.
80. Шоу Р. Прибыльный маркетинг: окупается ли ваш маркетинг? / Р. Шоу, Д. Меррик ; [пер. с англ.]. - К.: CompanionGroup, 2007. - 496 с.