



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра маркетингу**

**Златова Ірина Олександрівна
Летницький Андрій Ігорович**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
з дисципліни
«Маркетингова збутова політика»**

Одеса - 2025

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Одеська політехніка»
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра маркетингу

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до практичних занять
з дисципліни
«Маркетингова збутова політика»
для здобувачів спеціальності D 5 - Маркетинг
першого (бакалаврського) рівня освіти
всіх форм навчання
III курсу VI семестру

Затверджено на засіданні
кафедри маркетингу
Протокол № 1 від 01.09.2025 р.

Одеса – 2025

Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Маркетингова збутова політика» для здобувачів спеціальності D5 – Маркетинг першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання, III курсу VI семестру, освітньої програми «Маркетинг – 2025». Одеса, 2025. 41 с.

Уклад.: Златова І.О., Летницький А.І.

ЗМІСТ

	стор
ВСТУП	4
Змістовий модуль 1. Особливості формування маркетингової збутової політики підприємства в умовах ринкової економіки	5
Практичне заняття 1. Основні поняття маркетингової збутової політики підприємства	5
Практичне заняття 2. Основні функції, проблеми і фактори успіху підприємства у сфері збуту	6
Змістовий модуль 2. Збутовий потенціал підприємства: кількісна оцінка та аналітика попиту	8
Практичне заняття 3. Збутовий потенціал підприємства: сутність та характеристика складових	8
Змістовий модуль 3. Планування маркетингової збутової політики на основі даних і сценарного підходу	9
Практичне заняття 4. Рівні планування збутової політики, основні принципи і модель планування	9
Практичне заняття 5. Визначення стратегічних цілей збуту, вибір маркетингової збутової стратегії, розробка бюджету маркетингової збутової політики	13
Змістовий модуль 4. Маркетингові стратегії управління збутом	14
Практичне заняття 6. Маркетингові стратегії управління збутом	14
Змістовий модуль 5. Кадрове забезпечення збутової діяльності	19
Практичне заняття 7. Кадрове забезпечення збутової діяльності	19
Змістовий модуль 6. Організаційні зміни під час реалізації маркетингової збутової політики підприємства	21
Практичне заняття 8. Організаційні зміни під час реалізації маркетингової збутової політики підприємства	21
Змістовий модуль 7. Мотивація в системі маркетингової збутової політики підприємства	24
Практичне заняття 9. Типи мотивації персоналу, фактори впливу на мотивацію	24
Практичне заняття 10. Побудова системи вмотивованості і розвитку персоналу	26
Змістовий модуль 8. Стимулювання збуту та цінові рішення в умовах конкурентного та еластичного попиту	28
Практичне заняття 11. Типи мотивації персоналу, фактори впливу на мотивацію	28
Змістовий модуль 9. Маркетинговий контроль збуту: сутність і види	29
Практичне заняття 12. Маркетинговий контроль збуту: сутність і види	29
Змістовий модуль 10. Аудит маркетингової збутової політики підприємства	31
Практичне заняття 13. Аудит маркетингової збутової політики підприємства	32
Змістовий модуль 11. Діагностика маркетингової збутової політики підприємства	37
Практичне заняття 14. Діагностика маркетингової збутової політики підприємства	37
Змістовий модуль 12. Оцінка ефективності маркетингової збутової політики підприємства	40
Практичне заняття 15. Оцінка ефективності маркетингової збутової політики підприємства	40
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	40-41

ВСТУП

Маркетингова збутова політика є частиною загальної маркетингової діяльності (або напрямок наукових досліджень), яка визначає результативність маркетингової діяльності підприємства, через вартісні показники вирішення довгострокових глобальних проблем з метою посилення конкурентоспроможності підприємства. Маркетингова збутова політика як технологія ефективного менеджменту в умовах підвищеної нестабільності й невизначеності факторів зовнішнього середовища стає особливо актуальним, бо підприємству потрібне чітке знання, як та чи інша частина маркетингової діяльності впливає на ключовий показник діяльності підприємства – прибуток. І це зумовлює необхідність у кваліфікованих фахівцях, особливо з числа професійних маркетингологів, економістів, менеджерів, як були б обізнані із тих маркетингових показників, які впливають на збут продукції.

За цього контексту питання маркетингової збутової політики стає провідним у вивченні і практичній оптимізації системної маркетингової діяльності та досягнення довгострокових цілей. Це обумовлено процесом розвитку основних потреб і кожного окремого підприємства, і суспільства в цілому.

«Маркетингова збутова політика» – одна з найважливіших профільних дисциплін. Її основу складає вивчення теорії, методики та практики формування маркетингової збутової політики підприємства, а також методології аналізу її ефективності.

Метою викладання навчальної дисципліни «Маркетингова збутова політика» є формування у студентів системи науково-теоретичних і практичних знань у сфері формування маркетингової збутової політики підприємства, вироблення вмінь та навичок упровадження та використання інструментів маркетингової збутової політики підприємства, аналізу ефективності маркетингової збутової політики підприємства в умовах конкуренції.

Предметом навчальної дисципліни «Маркетингова збутова політика» є теоретичні та практичні питання обґрунтування маркетингової збутової політики підприємства, аналізу її ефективності та її взаємозв'язок із забезпеченням конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Маркетингова збутова політика» є:

- вивчення теорії маркетингової збутової політики, методології розробки комплексу заходів, рішень та дій виробника, спрямованих на кінцевих споживачів продукції;
- формування вмінь та набуття практичних навичок обґрунтування і розробки маркетингової збутової політики підприємства в умовах ринку;
- оволодіння специфікою процесу формування збутової політики підприємства;
- опанування сучасних методів аналізу маркетингової збутової політики підприємства та оцінювання її ефективності;
- набуття вмінь та навичок творчого пошуку резервів і способів підвищення ефективності маркетингової збутової політики підприємства в контексті підсилення його позиції на ринку.

Семестровий модуль 1. Маркетингова збутова політика підприємства в умовах конкуренції

Змістовий модуль 1. Особливості формування маркетингової збутової політики підприємства в умовах ринкової економіки

Практичне заняття 1. Основні поняття маркетингової збутової політики підприємства

1. 1. Вступ. Цілі й завдання курсу. Актуальність вивчення дисципліни «Маркетингова збутова політика».
- 1.2. Визначення понять «збут», «збутова діяльність», «маркетингова збутова політика».
- 1.3. Основні форми і методи збуту.
- 1.4. Процес розробки маркетингових збутових стратегій.

Трансформаційні явища в економіці, пов'язані з кризовими явищами, загостренням конкурентної боротьби підприємств за ринки збуту і взагалі за виживання, обумовлюють підвищення ролі збутової діяльності торговельних підприємств, зміну її змісту і перерозподіл пріоритетів у системі управління.

Серед причин, що обумовлюють зростання значущості збутової діяльності, слід зазначити такі:

1. Переміщення ключових управлінських рішень у збутові ланки. На сучасному етапі неможливо уявити функціонування ринку без наявності збутових мереж, котрі якнайбільше намагаються наблизитись до покупця.

2. Підвищення значення маркетингових методів конкуренції у боротьбі за покупця. В умовах турбулентної конкуренції необхідним стає пошук таких методів впливу на цільову аудиторію, які б сприяли не лише залученню нових покупців, але і забезпечили б утримання постійних покупців. У зв'язку з цим необхідним стає перебудова всієї системи збуту з погляду її спрямованості на покупця.

3. Раціоналізація збутових процесів. Усе більше з'являється сучасних торговельних підприємств, для яких характерною є висока якість обслуговування, активне застосування прогресивних методів збуту, заходів мерчандайзингу, оптимальне сполучення методів збуту, тобто висока якість процедури збуту. Тому для виживання за таких умов іншим підприємствам необхідно спрямовувати свої зусилля на раціоналізацію технології збуту.

4. Проблеми ефективного функціонування підприємств у довгостроковій перспективі. Збут є класичним показником результативності маркетингу і визначальним критерієм в управлінні життєвим циклом підприємства. У сучасних умовах ефективне управління збутовою діяльністю здатне забезпечити не лише певний рівень прибутку, але й виживання підприємства на ринку в умовах підвищеного динамізму маркетингового середовища.

Необхідність збуту обумовлена багатоплановою значущістю його в діяльності будь-якого підприємства (рис. 1.1).

Підвищення ролі збутової діяльності обумовлює наявність низки проблем у сфері управління збутом вирішення яких набуває першорядного значення в забезпеченні ефективного функціонування підприємства на ринку.

У сучасних умовах функціонування підприємств на ринку, які характеризуються підвищеним рівнем ризику і невизначеністю, використання інструментів стратегічного менеджменту і стратегічного маркетингу в управлінні збутовою діяльністю є єдиною й необхідною передумовою його вдосконалення, що забезпечить підприємству не тільки короткочасний комерційний успіх, але й посилить стратегічне спрямування його діяльності.

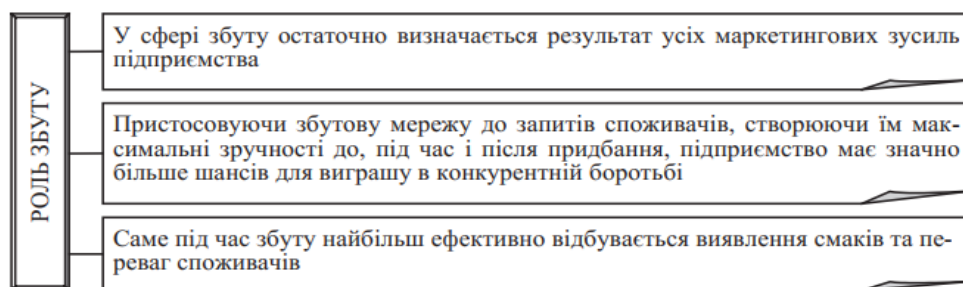


Рис.1.1. Роль збуту в маркетинговій діяльності підприємства

Питання та завдання

1. Визначити актуальність вивчення дисципліни «Маркетингова збутова політика».
2. Визначити поняття «збут», «збутова діяльність», «маркетингова збутова політика».
3. Охарактеризувати основні форми і методи збуту.
4. Описати процес розробки маркетингових збутових стратегій.

Практичне заняття 2. Основні функції, проблеми і фактори успіху підприємства у сфері збуту

- 2.1. Ключові фактори успіху підприємства у сфері збуту.
- 2.2. Функції управління маркетинговою збутовою політикою.
- 2.3. Проблеми маркетингової збутової політики в умовах ринкової економіки.

Завдання. Обґрунтування та формування збутової політики підприємства. Метою завдання є засвоєння навичок у розробленні збутової політики підприємства.

Для обґрунтування та формування збутової політики підприємства необхідно, по-перше, просегментувати ринок збуту.

Своєчасне визначення цільової групи споживачів цього товару, облік специфічних особливостей і потреб покупців – найважливіші функції маркетингової діяльності. Сегментацію ринку збуту підприємства потрібно виконати в такій послідовності (вихідні дані за варіантами наведено в табл. 1):

- обґрунтовано вибрати критерії сегментації для цього товару;
- відобразити проведені дослідження у вигляді рисунка (таблиці), вибравши для цього відповідний спосіб; обґрунтувати вибір сегмента(-ів) цільового ринку;
- побудувати профіль вибраного сегмента(-ів) цільового ринку

Таблиця 2.1

Товари промислового і непромислового призначення

Види товарів	Номери варіантів
Пилосос	1
Валянки	2
Памперси	3
Хліб чорний «Український»	4
Автодиски	5
Послуги хімчистки	6
Електролічильник промислового призначення	7
Гель для душу	8
Будівельна суміш	9
Стакан скляний	10

Методичні рекомендації до виконання завдання:

Підсумок сегментації цільового ринку необхідно навести у вигляді таблиці (табл. 2).

Таблиця 2.2

Сегментація ринку

Перша ознака сегментування	1-й сегмент	2-й сегмент	3-й сегмент
Друга ознака сегментування			

Під час сегментування ринку можливо виділення третьої ознаки. Її наявність відображено в кожній клітинці таблиці таким чином (рис. 2.1):

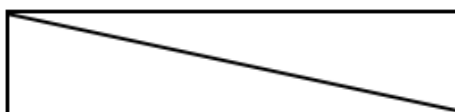


Рис. 2.1. Приклад виділення третьої ознаки в таблиці

Після складання товарно-ринкової сітки цільового ринку потрібно визначити один чи кілька сегментів у ході орієнтації підприємства на диференційований маркетинг або виділити всі сегменти в ході орієнтації на масовий маркетинг та обґрунтувати вибір цих сегментів ринку. Після цього слід побудувати профіль вибраного сегмента(-ів), відповідно до табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Профіль вибраного сегмента

Перша ознака сегментування	Друга ознака сегментування	Третя ознака сегментування
Опис споживчих звичок, відповідно до вибраних ознак сегментування ринку		

Питання та завдання

1. Вказати ключові фактори успіху підприємства у сфері збуту.
2. Описати функції управління маркетинговою збутовою політикою.
3. Охарактеризувати проблеми маркетингової збутової політики в умовах ринкової економіки.

Змістовий модуль 2. Збутовий потенціал підприємства: кількісна оцінка та аналітика попиту

Практичне заняття 3. Збутовий потенціал підприємства: кількісна оцінка та аналітика попиту

- 3.1. Поняття збутового потенціалу підприємства.
- 3.2. Комплексна система збутового потенціалу.
- 3.3. Система забезпечення маркетингової збутової політики підприємства

Завдання. Визначення місткості цільового ринку.

Метою завдання є обґрунтування політики збуту підприємства та визначення місткості цільового ринку.

Для цього необхідно розрахувати місткість вибраного сегмента ринку товару, використовуючи для цього метод ланцюгових співвідношень.

Для цього слід:

обґрунтовано вибрати головний показник для розрахунку місткості вибраного сегмента;

розробити формулу розрахунку місткості цільового ринку;

відповідно до розробленої формули, скласти анкету для визначення ланцюгових коефіцієнтів;

розрахувати місткість ринку в поточному та перспективному періодах.

Методичні рекомендації до виконання завдання:

Сутність методу ланцюгових відносин полягає в тому, що спочатку визначають головний показник, значення якого в остаточному підсумку і формує місткість ринку того або того товару. Наприклад, таким показником може бути показник доходу споживача: сумарний прибуток промислових підприємств-споживачів цього виробу; сумарний дохід усіх приватних індивідуальних споживачів; сумарна оцінка кількості потенційних споживачів, регулярності й частоти споживання цього товару. Найбільш проста формула ланцюгових відносин має такий вигляд:

$$E = B \times K_1 \times K_2 \times K_3 \times \dots \times K_n$$

де B – об'ємний показник, що формує потребу (місткість ринку) у цьому виробі;

$K_1, K_2, K_3, \dots, K_n$ – ланцюгові коефіцієнти моделі.

Після розшифрування змісту ланцюгових коефіцієнтів, варто визначити їхні кількісні характеристики. Із цією метою здійснюють анкетування цільового ринку одним із відомих студентам методом. У результаті опрацювання результатів анкетування розраховують величину ланцюгових коефіцієнтів моделі.

Під час остаточного визначення місткості ринку необхідно враховувати термін придатності виробу, тобто період відновлення, через який відбувається повторне придбання цього виробу, а також слід звертати увагу на сучасні вимоги до насиченості сфери експлуатації цього виробу, тенденції її зміни тощо.

Визначення поточної місткості ринку для цього товару варто робити з обліком таких директивно заданих величин:

основний показник визначає місткість ринку тільки на 85 % (для всіх видів виробів);

місткість непрофільного ринку становить 10 % від загальної (сумарної) місткості ринку, де непрофільний ринок цього виробу – це ринок, де товари використовують не за прямим призначенням;

дія науково-технічного прогресу, тобто прискорення запровадження і використання нової техніки, пропонують враховувати коефіцієнт науково-технічного прогресу, величина якого дорівнює: для складної побутової техніки – 1,2; для сільськогосподарської техніки – 1,1; для машинобудівної техніки, промислового устаткування, матеріалів і сировини – 1,05.

Під час визначення місткості ринку в перспективному періоді потрібно використовувати всі дані, що були визначені раніше, але водночас зробити визначене коректування розрахунків. Із цією метою директивно задають такі вихідні дані:

місткість непрофільного ринку цієї продукції зменшити на 35 %;

значення основного показника в перспективному періоді збільшити за рахунок

розширення сфер використання виробу на 15 %;
 термін придатності виробу зменшити на 20 %;
 ціну виробу збільшити на 10 %. Місткість ринку досліджуваного виробу в поточному і перспективному періодах необхідно визначати у вартісному й натуральному обчисленнях

Питання та завдання

1. Надати поняття збутового потенціалу підприємства.
2. Описати комплексну систему збутового потенціалу.
3. Надати характеристику складових елементів управління збутовим потенціалом підприємства.
4. Охарактеризувати систему забезпечення маркетингової збутової політики підприємства.

Змістовий модуль 3. Планування маркетингової збутової політики на основі даних і сценарного підходу

Практичне заняття 4. Рівні планування збутової політики, основні принципи і модель планування

- 4.1. Ієрархічні рівні планування маркетингової збутової політики підприємства.
- 4.2. Принципи планування маркетингової збутової політики.
- 4.3. Модель планування маркетингової збутової політики підприємства

Завдання. Дослідження товару.

Метою завдання є обґрунтоване формування збутової політики підприємства, дослідження товару за такою схемою:

- визначити сферу застосування товару;
- зробити опис призначення товару;
- зробити дослідження конкурентних товарів на трьох рівнях: аналогічних товарів-конкурентів; товарів-субститутів та принципово нових товарів;
- розробити рекламну характеристику досліджуваного виробу.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Досліджуючи сферу застосування цього виробу, потрібно звернути особливу увагу на особливості його використання, дати попередню оцінку географічних районів України, галузей промисловості, груп населення тощо, де в основному може бути використано цей виріб.

Результати дослідження призначення і сфери застосування товару оформляють за формою табл. 4.4

Таблиця 4.4

Сфера застосування товару	
Показники	Характеристики показників
Характеристика нестатку	
Потреби у яких товарах викликає цей нестаток	
Опис потреби, що задовольняє товар	
Товари-субститути	
Сфери використання товару	
Умови ефективного використання товару	

У цьому самому завданні варто визначити, крім основних, ще й інші потреби, що

деякою мірою може задовольняти цей товар.

Результати такого дослідження оформляють за формою табл. 4.5, у якій необхідно вказати основні й допоміжні потреби, що задовольняють товаром.

Таблиця 4.5

Характеристики потреб, що задовольняють товаром

Ранги потреб	Назви потреб	Ступень задоволення
Основна		Повністю/частково
Додаткова		Повністю/частково

Опис товару має бути докладним, водночас слід урахувати призначення і сферу застосування виробу, характеристику його основних властивостей, опис конструкції та принципу дії виробу, можливості розширення сфер його використання, питання сервісу, ремонту тощо. Також необхідно висвітлити всі питання, що можуть зацікавити або виникнути в конкретного споживача. Результати досліджень варто звести в табл. 4.6.

Таблиця 4.6

Основні характеристики виробу

Назви показників	Одиниці вимірювання	Значення показників	Примітки

Дослідження конкурентних товарів потрібно провести на трьох різних рівнях конкуренції:

аналогічні товари-конкуренти (наприклад, електробритви, що випускаються різними виробниками);

товари-субститути, тобто інші товари, що виконують аналогічні завдання й задовольняють ту саму потребу (наприклад, субститут електробритви є леза для бритви);

принципово нові товари, розвиток і розширення виробництва яких може привести до зникнення цієї потреби як такої (наприклад, біомаса, використання якої сповільнює ріст волосся, знищує волоссяні цибулини, а тому зникає потреба в голінні та, відповідно, потреба в електробритвах і лезах для бритв)

Узагальнюючи дані попередніх досліджень, варто зробити порівняльний аналіз і характеристику всіх конкурентних на цьому ринку товарів. Із цією метою необхідно виявити всі основні та другорядні показники, за якими виникають відмінності між досліджуваним і конкурентним товарами. Водночас особливу увагу слід приділити тим параметрам, за якими досліджуваний виріб поступається конкурентам. Визначені дані заносять до табл. 4.7.

Таблиця 4.7

Порівняльна характеристика товару

Показники	Одиниці вимірювання	Значення показників			Відхилення, %	
		Досліджуваного виробу	Кращого конкурента	Кращого субституту	Від аналога	Від субституту

На основі даних табл. 4.7 складають рекламну характеристику досліджуваного виробу, у якій особливо підкреслюють переваги цього виробу, порівняно з конкурентами.

Наступним кроком формування збутової політики підприємства є обґрунтування

вибору каналу розподілу (короткого чи довгого) з урахуванням установленної еластичності попиту (–6 %), проаналізувавши витрати на обіг товару на підставі вихідних даних (табл. 4.8).

Таблиця 4.8

Дані про обсяги реалізації та витрат обігу в середньому за добу довгого і короткого каналу

Місяці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Витрати на обіг в середньому за добу короткого каналу, грн	2080	2045	2070	2050	2030	2040	2100	2140	2130	2180	2200	2050
Обсяг продажів товару в середньому за добу короткого каналу, шт	230	180	200	190	170	180	240	270	250	280	300	210
Витрати на обіг в середньому за добу довгого каналу, грн	1150	1140	1145	1160	1100	1480	1560	1510	1600	1475	1525	1500
Обсяг продажів товару в середньому за добу довгого каналу, шт.	190	170	180	230	180	240	260	250	270	230	280	260

Необхідно, використовуючи дані таблиці: розділити сумарні витрати обігу на постійні та змінні від обсягу продажів, використовуючи метод максимальної й мінімальної точки; обґрунтувати сферу переважного використання короткого та довгого каналу збуту.

Для розподілу сумарних витрат необхідно скористатися методом максимальної й мінімальної точки. З усієї сукупності даних вибирають два періоди з найменшим і найбільшим обсягом виробництва.

Для розрахунку постійних і змінних витрат побудуйте допоміжну табл. 4.9.

Таблиця 4.9

Допоміжна таблиця для розрахунку постійних і змінних витрат

Показники	Обсяги виробництва		Різниця між максимальним и та мінімальними величинами
	максимальний	мінімальний	
1. Рівень виробництва за добу, шт. (Q) (Q %)	100%		
2. Витрати виробництва за добу, грн (ТС)			

Визначте ставку змінних витрат (середні змінні витрати в собівартості одиниці продукції) за такою формулою:

$$VC' = \left(\frac{\Delta TC \times 100}{\Delta Q \%} \right) \div Q_{\max},$$

де VC' – ставка змінних витрат;

ΔTC – різниця між максимальними та мінімальними величинами;

$\Delta Q \%$ – різниця між максимальними та мінімальними величинами;

$Q_{\max}$ – максимальний обсяг виробництва в середньому за добу, шт.

Загальну суму постійних витрат (FC) визначають за такою формулою:

$$FC = TC_{\max} - VC' \times Q_{\max},$$

де $TC_{\max}$ – сумарні (валові) витрати, відповідно до максимального рівня виробництва.

Таким чином, валові витрати на збут (TC) може бути розраховано за такою формулою:

$$TC = FC + VC' \times Q,$$

де Q – обсяг збуту товару, шт.

Питання та завдання

1. Описати ієрархічні рівні планування маркетингової збутової політики підприємства.
2. Надати принципи планування маркетингової збутової політики.
3. Охарактеризувати модель планування маркетингової збутової політики підприємства.

Практичне заняття 5. Визначення стратегічних цілей збуту, вибір маркетингової збутової стратегії, розробка бюджету маркетингової збутової політики

- 5.1. Стратегічні цілі у сфері збуту на різних стадіях життєвого циклу підприємства.
- 5.2. Фактори вибору маркетингової стратегії управління збутом.
- 5.3. Розробка бюджету маркетингової збутової політики

План стратегічного маркетингу дає змогу і заздалегідь, в якості прогнозу визначити прибутки, збитки. В цьому допомагає розробка відповідного бюджету. В графі "Прибутки" робиться прогноз відносно середньої ціни-нетто (ціна товару за мінусом певних знижок – чиста ціна) товарних одиниць, які мають бути продані. В графі "Витрати" вказується витрати виробництва, товарного руху і маркетингу. Їх різниця і буде сумою очікуваного прибутку. Вище керівництво вносить корективи до бюджету або затверджує його в незмінному вигляді. Таким, по суті, прогнозним бюджетом користуються для того, щоб забезпечити процес виробництва: постачання сировини і матеріалів, планування робочої сили, розробка графіків виробництва і т. ін. Він є також основою для проведення маркетингових заходів.

Особливе місце в стратегічному маркетингу займає контроль. Справа в тому, що цілі не завжди досягаються в передбачених обсягах, працівники і у виробництві, і в маркетингу некваліфіковано, несвочасно, не в повних обсягах виконують доручення, цілий ряд факторів внутрішнього і зовнішнього середовища не можуть бути передбаченими. Все це потребує визначення ступеня досягнення цілі, яке відбувається за допомогою контролю. Контроль і є процес встановлення відхилень від передбачених (план) обсягів і дій людей.

Найпростіший поточний маркетинговий контроль здійснюється за цілями і

бюджетними коштами, які розписуються по місяцях і кварталах. Проаналізувавши показники результатів діяльності в межах кожного відрізка часу, керівництво має змогу встановити виробництва, які не справилися з поставленими перед ними цільовими показниками. Це дає змогу своєчасно вжити заходів для виправлення становища.

Ефективне управління підприємством передбачає періодичне проведення критичної оцінки його діяльності – внутрішній аналіз підприємництва, відносно всіх головних складових бізнесу – фінансів, управління виробництвом, збуту, маркетингу, кадрів, організаційної структури. Для цього застосовується маркетинговий аудит – ревізія, перевірка діяльності. Це комплексне, системне, об'єктивне дослідження підприємства чи його підрозділів, його завдань, стратегії і оперативної діяльності. Ринковий маркетинг є головною складовою цього аналізу, це періодична переоцінка загального відношення до ринку, тому що маркетинг – це діяльність швидкого старіння відносин між виробником і покупцем товарів. Такий аудит дає змогу визначити "вузькі місця" з подальшим їх усуненням.

Таким чином, цілями маркетингового аудиту є встановлення проблем фірми. Аудит виконується в наступній послідовності:

1. Отримання необхідної інформації (документи, працівники, клієнти).
2. Аналіз отриманих даних.
3. Визначення "вузьких місць".
4. Рекомендації.
5. Звіт.

Маркетингове середовище аналізується спершу на макрорівні, окремо аналізується стратегія маркетингу. Цей процес охоплює: демографічні, економічні, природні, науково-технічні, культурні, політичні, ринкові, конкурентні, постачальницькі, стратегічні фактори. Тобто все те, що може впливати на маркетингову діяльність фірми.

Ревізія стратегії маркетингу передбачає, наскільки стратегія обґрунтована, чи досить коштів на проведення стратегічних заходів; також оптимальність розподілу резервів по секторах ринкових збутових територій, по товарах, якість товару, сервіс, рекламу, систему розподілу, аналіз витрат.

Стратегія маркетингу полягає також у доведенні можливостей фірми у відповідність до ситуації на ринку, тобто відповідність внутрішнього середовища зовнішньому. Стратегій може бути багато. Головне – вибрати таку, яка підходить до кожного ринку і кожного товару, щоб вона сприяла вимогам досягнення цілі маркетингу. Стратегії обирають з точки зору "максимум доцільності", чи "мінімум ризику", незалежно від доцільності.

Питання та завдання

1. Визначити стратегічні цілі у сфері збуту на різних стадіях життєвого циклу підприємства.
2. Описати фактори вибору маркетингової стратегії управління збутом.
3. Надати процес розробки бюджету маркетингової збутової політики.

Змістовий модуль 4. Маркетингові стратегії управління збутом

Практичне заняття 6. Маркетингові стратегії управління збутом

- 6.1. Система маркетингових стратегій управління збутом.
- 6.2. Стратегічні маркетингові альтернативи.
- 6.3. Методи прогнозування збуту.

Розробляючи альтернативні маркетингові стратегії доцільно використовувати апробовані практикою маркетингу моделі. У межах цих моделей туристичне підприємство може оцінити свої можливості, продукти, ринки, стан конкуренції, споживачів і напрями

діяльності і на підставі отриманих оцінок розподілити зусилля і ресурси, обрати відповідні маркетингові стратегії.

Пошук альтернативних маркетингових стратегій може спростити **матриця розвитку "продукт - ринок"**.

Згідно з цією моделлю, яку запропонував І.Ансофф, існують чотири альтернативні стратегії росту бізнесу, спрямовані на реалізацію маркетингових цілей. Вибір маркетингової стратегії, мета якої - збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку, залежить від того, який продукт пропонується - новий чи наявний (старий, який туристичне підприємство вже виробляє і продає), та від ринку - наявного, тобто такого, на якому підприємство вже діє, чи нового.

Отже, матриця охоплює чотири поля, що характеризують становище підприємства залежно від поєднання двох чинників - розвитку та оновлення ринку і продукту:

- 1) підприємство виступає на існуючому ринку з існуючим (старим) продуктом;
- 2) підприємство виступає на існуючому ринку, але з новим продуктом;
- 3) підприємство виступає на новому ринку, але з існуючим продуктом;
- 4) підприємство виступає на новому ринку з новим продуктом.

Для кожної з цих ситуацій матриця дає змогу виробити альтернативну стратегію маркетингу (табл. 6.1).

Стратегія глибокого проникнення на ринок ефективна для підприємства, яке працює з уже достатньо відомим на ринку туристичним продуктом. Її доцільно використовувати, коли ринок зростає або ще не насичений.

Таблиця 6.1

Матриця розвитку "продукт - ринок"

Ринок / Продукт	<i>Наявний</i>	<i>Новий</i>
<i>Наявний</i>	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розвитку ринку
<i>Новий</i>	Стратегія розвитку продукту	Стратегія диверсифікації

Стратегію розвитку продукту рекомендують, коли підприємство, працюючи на відомому для нього ринку, пропонує новий туристичний продукт чи послуги. Стратегія ефективна, коли нові продукти пропонують добре відомим, лояльним стосовно підприємства клієнтам.

Стратегія розвитку ринку повинна дати ефект за рахунок виявлення нових сегментів ринку, на яких попит був би достатнім для продажу існуючих туристичних продуктів чи послуг і отримання запланованого прибутку.

Стратегію диверсифікації використовують за необхідності розширення сфери діяльності підприємства. Це проявляється у пропонуванні нових туристичних продуктів чи послуг для нових ринків.

Вибір стратегії залежить від ресурсів туристичного підприємства і його готовності до ризику. Якщо підприємство володіє значними ресурсами, але ризикувати не бажає, воно може використати стратегію розвитку продукту. Якщо ж ресурсів недостатньо, можна обрати стратегію розвитку ринку.

Ступінь ризику, альтернативних стратегій, неоднаковий. За даними досліджень спеціалістів з маркетингу, ймовірність успіху різних стратегій розподіляється так:

- -стратегія глибокого проникнення на ринок - 50%;
- -стратегія розвитку продукту - 33%;
- - стратегія розвитку ринку - 20%;
- -стратегія диверсифікації - 5%.

Деякі маркетингові стратегії можна виробити на основі **матриці "зростання — ринкова частка"**, запропонованої Бостонською консультативною групою (БКГ). Матриця

дає змогу підприємству класифікувати кожен зі своїх продуктів за часткою на ринку і темпами зростання обсягів продажу. Продукти, що займають в матриці подібне початкове стратегічне положення, об'єднують в однорідні сукупності. Для них можна визначити базові норми діяльності або так звані нормативні стратегії, які використовують для стратегічного планування, а також для розподілу ресурсів підприємства.

Відповідно до позицій у матриці, визначають чотири типи продуктів, для кожного з яких можна бути визначити маркетингову стратегію (табл. 6.2):

- "важкі діти" ("дикі кішки");
- "зірки";
- "дійні корови";
- "собаки".

Таблиця 6.2

Матриця "зростання - ринкова частка" (БКГ)

Темпи зростання продажу	Відносна частка ринку	
	<i>висока</i>	<i>низька</i>
Високі	"Зірки" Стратегія утримання конкурентних переваг	"Важкі діти" Стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль Стратегія "збору врожаю" Стратегія елімінації
Низькі	"Дійні корови" Стратегія утримання конкурентних переваг Стратегія "збору врожаю"	"Собаки" Стратегія елімінації. Стратегія розвитку

"Важкі діти", або "дикі кішки", перебувають на початковому етапі життєвого циклу та слабо впливають на ринок. Підтримка з боку споживачів незначна, переваги нечіткі, провідне становище на ринку займає продукт конкурентів. Високі показники темпу зростання ринку і низький показник відносної частки ринку за умови сильної конкуренції потребують значних фінансових витрат і зумовлюють вибір стратегії, спрямованої на збільшення частки ринку.

Отже, перша альтернатива маркетингової стратегії - інтенсифікація зусиль. Підприємство має вирішити: збільшувати витрати на просування, активніше шукати нові канали збуту чи вкладати кошти у розвиток такого продукту. Для неперспективних "важких дітей" оптимальний варіант - вилучення з асортименту підприємства. Отже, в перспективі такі продукти можуть стати "зірками" або зникнути з ринку.

У лівому верхньому секторі розташовуються *"зірки"*. Це продукти, частка яких на ринку є значною, а попит на них зростає високими темпами. Вони перебувають на етапі зростання життєвого циклу, є лідерами на ринку і потребують значних коштів для забезпечення подальшого зростання. Отже, прибуток, отриманий від цього продукту, практично витрачається на його підтримку. Маркетингова стратегія, адекватна позиції, яку займають "зірки", - стратегія підтримання конкурентних переваг. У майбутньому (за зниження темпів зростання ринку) вони обіцяють стати "дійними коровами" (тобто генераторами прибутку).

У лівому нижньому секторі знаходяться продукти, що називаються *"дійними коровами"*. Вони мають велику частку на ринку, що повільно розвивається та перебувають на етапі зрілості життєвого циклу. Такі продукти - основне джерело прибутків підприємства, які використовуються для фінансування інших цілей. Наявність кількох "дійних корів" в асортименті підприємства розширює його фінансові можливості. Маркетингова стратегія для цих видів продукту - стратегія "збору врожаю" і підтримання конкурентних переваг.

У правому нижньому секторі знаходяться *"собаки"*. Це продукти, які перебувають на етапі спаду життєвого циклу, їх позиція найменш приваблива (низькі темпи зростання і

низька частка ринку). Незважаючи на досить тривалу присутність на ринку, їм не вдалося привернути до себе достатню кількість споживачів, вони значно відстають від конкурентів за обсягом збуту. Для такого продукту можливі дві стратегічні альтернативи: перша - стратегія розвитку (її використовують рідко для перспективних "собак"), за якої отриманий прибуток спрямовують на розвиток "важких дітей" і "зірок". Але пріоритетною для "собак" вважається стратегія елімінації - поступове виведення збиткового продукту з асортименту підприємства. Попри все, присутність такого продукту на ринку може завдати шкоди репутації підприємства.

Точне знання місця розташування туристичних продуктів на матриці дає змогу правильно оцінити перспективи їх збуту. Успіх діяльності підприємства в майбутньому залежить від вибору напрямів і визначення масштабів перерозподілу фінансових коштів від "дійних корів" на користь "зірок" і "диких кішок". Водночас слід враховувати, що "зірки" перетворюватимуться на "дійних корів", "дикі кішки" перейдуть у розряд або "зірок", або "собак" (рис. 6.1). Ці зміни безпосередньо пов'язані зі стадіями життєвого циклу продуктів.

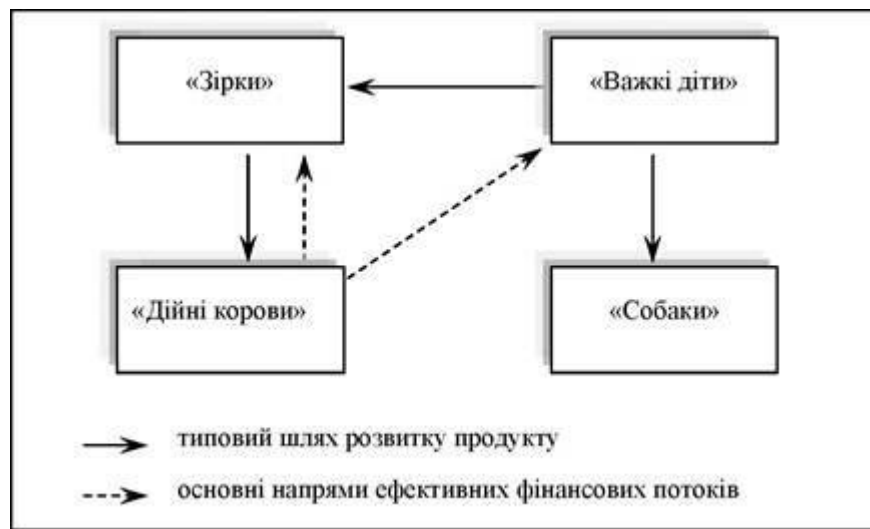


Рис.6.1. Напрями розвитку продукту та фінансових потоків у матриці "зростання — ринкова частка" (БКГ)

Модель БКГ має свої переваги і недоліки. Переваги - простота використання, незначні витрати, пов'язані з визначенням темпів зростання ринку і відносної частки ринку, можливість порівняти конкурентні позиції продукту і визначити напрями фінансування диверсифікованого підприємства. Недоліками матриці БКГ є обмеженість критеріїв, за якими оцінюються продукти, а також проблеми, пов'язані з визначенням стратегій для продукту, позицію яких можна означити як "середню".

Модель "привабливість - конкурентоспроможність". Цю матрицю, запропоновану консультативною фірмою "Мак Кінсі", можна вважати видозміною моделі БКГ.

У побудові цієї матриці використані два фактори - привабливість ринку і конкурентоспроможність продукту підприємства, кожен з яких характеризується не одним (як у матриці БКГ), а кількома показниками. Так, індикаторами привабливості ринку можуть бути:

- - темпи зростання ринку;
- - рентабельність;
- - рівень конкуренції;
- - можливість недійової конкуренції;
- - місткість ринку;
- - державне регулювання ринку тощо.

Для визначення конкурентоспроможності продукту можуть бути використані такі

показники:

- - ринкова частка;
- - витрати;
- - рівень цін;
- - привабливість асортименту;
- - імідж підприємства.

Для побудови матриці спочатку формують показники привабливості ринку та конкурентоспроможності продукту. У межах кожного фактора визначають вагомість окремих показників. Далі кожному показникові присвоюють ранг (за п'яти- чи десятибальною шкалою), після чого визначають зважену оцінку показника з урахуванням отриманої оцінки і коефіцієнта вагомості показника.

На підставі отриманих значень привабливості ринку і конкурентоспроможності продукту, визначених як сума загальних оцінок кожного з показників, будують матрицю. Горизонтальні лінії ділять поле матриці на три зони (висока, середня, низька привабливість ринку), вертикальні розбивають поле матриці на три зони конкурентоспроможності продукту (висока, середня, низька). Як наслідок поле матриці складається з 9 квадратів. Далі позицію того чи іншого продукту визначають відповідно до оцінки привабливості ринку і конкурентоспроможності. Для кожного продукту підприємства, залежно від його позиції в матриці, визначають маркетингову стратегію (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

Матриця "привабливість - конкурентоспроможність" (Мак Кінсі)

П р и в а б л и в і с т ь		Конкурентоспроможність продукту		
		висока	середня	низька
	висока	<i>Стратегія захисту позиції</i>	<i>Стратегія розвитку</i>	<i>Стратегія вибіркового розвитку</i>
		■ Великі інвестиції у розширення виробництва ■ Утримання конкурентних переваг	■ Визнання конкурентних переваг ■ Кинути виклик конкурентам у привабливих для підприємства сферах ■ Зміцнення слабких позицій	■ Спеціалізація та обмеження переваг ■ Пошук шляхів подолання слабких місць ■ Налагодження співпраці ■ Елімінування
	середня	<i>Стратегія розвитку</i>	<i>Стратегія вибіркового розвитку</i>	<i>Стратегія "збору врожаю"</i>
		■ Інвестування сегментів, що зростають ■ Підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	■ Інвестування у сегменти, в яких ризик низький, а рентабельність висока ■ Спеціалізація на сегменті, що зростає ■ Пошук конкурентних переваг	■ Спеціалізація ■ Пошук ніші ■ Зменшення інвестування

		Стратегія вибіркового розвитку	Стратегія "збору врожаю"	Стратегія елімінації
	низька	■ Зберегти позицію, захистити частку ринку ■ Концентрація на привабливих сегментах ■ Підтримувати рівень капіталовкладень	■ Скоротити асортимент ■ Звести до мінімуму капіталовкладення ■ Короткострокові перспективи ■ Зайняти позицію відступу	■ Припинити інвестування ■ Знизити постійні витрати ■ Продати частину бізнесу

- ☐ Зона зростання
☐ Зона вибіркового зростання
☐ Зона «збору врожаю»

Найбільш характерні позиції розміщені по кутах матриці, і є аналогічними позиціям "зірок", "важких дітей", "дійних корів" і "собак" у матриці БКГ. Своєю чергою середні позиції інтерпретувати набагато складніше.

На матриці можна виокремити три стратегічні зони: зону зростання, зону вибіркового зростання і зону "збору врожаю". Для туристичного продукту, який розміщується в одній із цих зон, можуть бути рекомендовані такі маркетингові стратегії:

- зона зростання - стратегія розвитку й утримання конкурентних позицій;
- зона вибіркового зростання - стратегія спеціалізації на перспективних сегментах або на сильних місцях підприємства, вибіркоче інвестування, елімінації.
- зона "збору врожаю" - мінімальні інвестиції, пошук ніші.

Матриця Мак Кінсі має свої переваги і недоліки: переваги - докладний стратегічний аналіз і можливість диференційованої оцінки різних продуктів підприємства; недоліки - складність побудови, пов'язана з потребою збору та аналізу великого обсягу інформації, суб'єктивність у виборі показників і визначенні їх значень, що позначається на результатах оцінок і висновках.

Питання та завдання

1. Охарактеризувати систему маркетингових стратегій управління збутом.
2. Описати стратегічні маркетингові альтернативи.
3. Пояснити методи прогнозування збуту.

Змістовий модуль 5. Кадрове забезпечення збутової діяльності

Практичне заняття 7. Кадрове забезпечення збутової діяльності

- 7.1. Поняття компетентності збутового персоналу.
- 7.2. Модель оцінки компетентності збутового персоналу.
- 7.3. Складові конкурентоспроможності збутового персоналу.
- 7.4. Оцінка ефективності роботи збутового персоналу

Згідно з загальноприйнятим підходом до економічної ефективності, оцінка ефективності збутової діяльності повинна визначатися як співвідношення результатів цієї

діяльності та об'ємів ресурсів або витрат на здійснення цієї діяльності [4, с. 58].

Рентабельність витрат на збутову діяльність є найбільш поширеним показником, який відображає ефективність здійснення збутової діяльності промислового підприємства:

$$R_{збут} = \Delta збутП / В_{збут},$$

де $R_{збут}$ – рентабельність витрат на збутову діяльність,

$\Delta збутП$ – приріст прибутку за рахунок збутової діяльності,

$В_{збут}$ – витрати на збутову діяльність.

На основі праці Н. Яркіної [5, с. 284] можна виокремити показник, який може бути використаний для оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємств:

$$Key = \uparrow P / \leftrightarrow YЗ$$

де Key – коефіцієнт ефективності управління.

Якщо $Key > 1$, то роботу апарату управління збутом підприємства загалом можна визнати ефективною;

$\uparrow P$ – позитивна динаміка результату виробничо-господарської діяльності підприємства (виручки від реалізації та (або) чистого прибутку), що характеризується коефіцієнтом зростання, темпом зростання або темпом приросту відповідного показника;

$\leftrightarrow YЗ$ – різноспрямована динаміка сукупних витрат на управління збутовою діяльністю, яка характеризується коефіцієнтом зростання, темпом зростання або темпом приросту витрат на збут підприємства.

Втім слід зазначити, що використання цього показника є досить обмеженим в умовах кризових ситуацій, що спричинені впливом негативних факторів зовнішнього середовища. Закордонними дослідниками [6; 7] в практиці оцінки ефективності здійснення збутової діяльності використовуються показники, які є аналогами рентабельності витрат на збут:

ROMI (Return on Marketing Investment); ROM (Return on Marketing);

ROME (Return on Marketing Expenses);

ROMO (Return on Marketing Objectives).

У практиці оцінки ефективності збутової діяльності промислових підприємств доцільно використовувати вищезначені показники з таким поясненням:

$$ROMI = (\text{прибуток} - \text{бюджет витрат на збутову діяльність}) / \text{бюджет витрат на збутову діяльність} * 100 \% (7.3)$$

Крім того, значна кількість досліджень зазначає також дієвість використання методів економікоматематичного моделювання, зокрема, застосування регресійного аналізу, встановлення залежностей реалізації готової продукції від чисельності населення, доходів населення тощо.

На основі результатів дослідження Капп Т. О. [3, с. 221] аналіз ефективності збутової діяльності повинен містити аналіз таких складових (та їх показників):

- аналіз динаміки об'ємів реалізації продукції;
- аналіз каналів збуту реалізації продукції;
- аналіз виконання договірних зобов'язань;
- аналіз якості реалізованої продукції;
- аналіз асортименту продукції, що випускається;
- аналіз руху складських запасів готової продукції;
- аналіз ціноутворення продукції, що випускається ;
- аналіз сезонності продажів;
- аналіз ритмічності продажів;
- аналіз елементів здійснення збуту продукції.

На основі описаних вище складових аналізу ефективності управління збутовою діяльністю обирається основний критерій – обсяг реалізованої продукції. До числа аналізованих показників важливо віднести асортимент продукції, складський запас і його динаміку, вплив потенціалу маркетингу на результати збутової діяльності. Звернути увагу

необхідно також на сезонність і ритмічність продажів, ефективність розподілу продукції, виконання обов'язків перед споживачами, ефективність і своєчасність цінової політики підприємства, кількість реклаमाцій і повернення бракованої продукції.

Для оцінки ефективності реалізації управління збутовою діяльністю промисловим підприємством закордонними вченими запропоновано також систему показників ефективності збутовою діяльністю:

- коефіцієнт отриманих замовлень до товарообороту;
- коефіцієнт отриманих замовлень до заказів, що є;
- коефіцієнт отриманих замовлень до числа клієнтів;
- коефіцієнт обороту замовлень до замовлень, що маютьсся;
- коефіцієнт обороту до числа клієнтів;
- коефіцієнт обороту до кількості торгових точок і посередників;
- коефіцієнт обороту «портфелів замовлень» до числа клієнтів, які формують «портфель замовлень»;
- коефіцієнт обороту на «вільному ринку» до числа клієнтів на «вільному ринку»;
- коефіцієнт обороту до обороту на «вільному ринку»;
- коефіцієнт обороту «портфеля замовлень» до обороту на «вільному ринку»;
- коефіцієнт реклаमाцій до обороту;
- коефіцієнт обороту до кількості робітників відділу збуту підприємства.

До основних методів дослідження збутової діяльності належать:

– метод зіставлення, який передбачає у процесі зіставлення збутової діяльності підприємства оцінювати дані різних років (або інших періодів часу), найближчих конкурентів, лідерів ринку збуту;

– формально-логічний метод — при його застосуванні шляхом опитування спеціалістів галузі та фахівців торгових підприємств можливо ви підприємства;

– економіко-математичні методи, які дозволяють на основі побудови математичних моделей з більшим ступенем вірогідності визначити стан ринку та перспективи його розвитку [8]. Крім того, особливого значення для визначення набувають показники загальної ефективності діяльності підприємства, в т. ч.: обсяги реалізації продукції та послуг; обсяги доходу та прибутку; динаміка витрат; структура асортименту; динаміка стану цінової політики підприємства; динаміка витрат на рекламу тощо [8]. Крім того, вибір показників оцінки ефективності збутової діяльності промислових підприємств значною мірою залежить від підходу дослідника до оцінки ефективності збутової діяльності підприємства. Існує два основних підходи до визначення ефективності збутової діяльності підприємства: ресурсний та витратний. Таким чином, для розрахунку загальної ефективності збутової діяльності підприємства необхідно перш за все визначити основні критерії і сформувати відповідну системи показників.

Питання та завдання

1. Надати поняття компетентності збутового персоналу.
2. Описати модель оцінки компетентності збутового персоналу.
3. Охарактеризувати складові конкурентоспроможності збутового персоналу.
4. Надати процедуру оцінки ефективності роботи збутового персоналу.

Змістовий модуль 6. Організаційні зміни під час реалізації маркетингової збутової політики підприємства

Практичне заняття 8. Організаційні зміни під час реалізації маркетингової збутової політики підприємства

8.1. Оптимізація організаційної структури маркетингового управління збутом.

8.2. Забезпечення функціонального управління через створення системи мотивації і розвитку персоналу.

8.3. Ефективний розподіл ресурсів на засадах пріоритетності, терміновості і важливості маркетингової збутової стратегії.

8.4. Зміни корпоративної культури відповідно типу маркетингової збутової політики підприємства.

Завдання. Засвоєння методів управління політикою збуту, засобів установавання ціни під час виходу нового товару на ринок та способів вивчення ціни.

Метою завдання є засвоєння методів управління політикою збуту як складової частини стратегії маркетингової діяльності підприємства, засобів установавання ціни під час виходу нового товару на ринок та способів вивчення ціни.

Фірма здійснює виробництво і продаж товару через мережу фірмових магазинів.

Дані про ціну товару й обсяг проданих товарів у середньому за добу в одному з географічних сегментів ринку наведено в табл. 8.1.

Таблиця 8.1

Дані про ціну й обсяг продажів

Ціни товару, грн	Обсяги продажів товару в середньому за добу (шт.) за варіантами									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3,00	40	42	46	44	48	50	45	48	46	43
3,05	45	44	47	40	46	43	48	46	48	44
3,10	38	40	42	38	46	45	39	41	40	45
3,15	34	36	40	36	40	33	40	39	38	36
3,20	30	32	36	33	38	35	34	36	33	31
3,25	28	27	31	30	36	31	27	31	29	27
3,30	25	28	27	28	31	28	29	27	25	24
3,35	23	23	26	25	28	24	26	26	23	22
3,40	20	21	24	27	26	26	24	24	23	20
3,45	20	18	19	23	23	23	21	26	24	16
3,50	12	16	18	18	21	21	19	22	20	15

Необхідно:

проаналізувати наявну залежність між обсягом продажу товару і рівнем його ціни;

визначити коефіцієнт еластичності між ціною й обсягом продажу товару;

визначити міцність зв'язку між ціною й обсягом продажу товару.

Методичні рекомендації до виконання завдання:

На підставі даних табл. 8.10 необхідно зобразити залежність обсягу продажів від ціни товару (рис. 8.1).

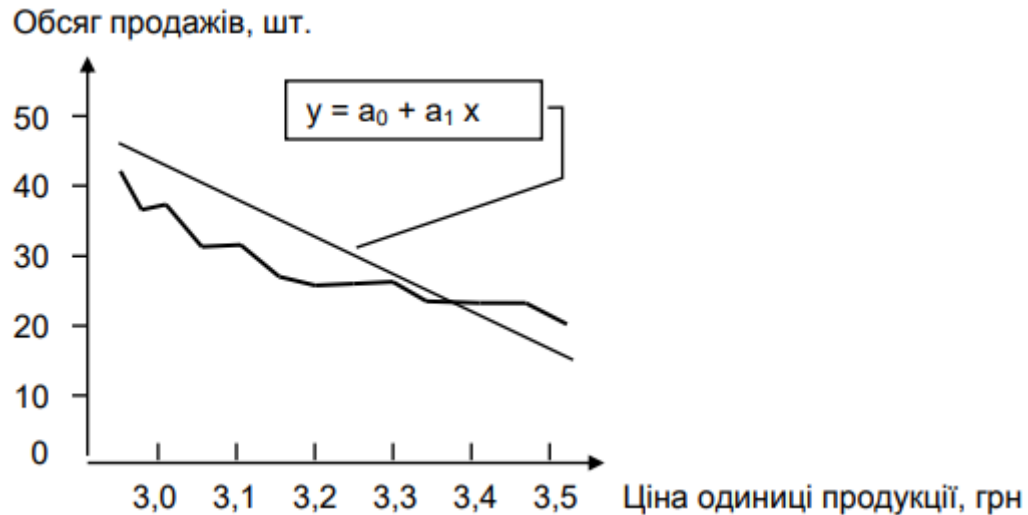


Рис. 8.1. Залежність обсягу продажів від ціни товару

Рис. 8.1 показує, що для залежності може бути використано рівняння прямої лінії $y = a_0 + a_1 x$. Для розрахунку параметрів a_0 і a_1 необхідно побудувати допоміжну табл. 8.2.

Таблиця 8.2

Допоміжна таблиця для розрахунку параметрів a_0 і a_1

№ п/п	Ціна одиниці товару, грн (X)	Загальний обсяг продажів за добу, од. (Y)	XY	X ²	Y ²	y(x)
...						
...						
Разом						
Середнє						

Значення коефіцієнта a_1 визначають за такою формулою:

$$a_1 = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}.$$

Це число показує теоретичну величину падіння обсягу продажів за умови збільшення ціни на одиницю вартості. Тоді коефіцієнт a_0 для середніх значень можна визначити за такою формулою:

$$a_0 = \bar{y} - a_1 \bar{x}.$$

Це число показує теоретично можливий обсяг продажів за мінімальної ціни. Тоді теоретичне рівняння залежності обсягу продажів від ціни має такий вигляд:

$$y = a_0 + a_1 x.$$

Коефіцієнт еластичності розраховують за такою формулою:

$$K_e = a_1 \bar{x} / \bar{y}.$$

Якщо $K_e > 1$ – попит еластичний, якщо $K_e < 1$ – попит нееластичний.

Це число показує відсоток зміни обсягу продажів у разі зміни ціни на 1 %. Міцність зв'язку між показниками ціни й обсягу продажів розраховують за такою формулою:

$$a_1 = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2] \times [n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Якщо

$r = 0 - 0,3$ – зв'язок слабкий;

$r = 0,3 - 0,5$ – зв'язок помірний;

$r = 0,5 - 0,7$ – зв'язок помітний;

$r = 0,7 - 0,98$ – зв'язок сильний;

$r > 0,98$ – зв'язок прагне до функціонального;

$r > 0$ – зв'язок прямий;

$r < 0$ – зв'язок зворотний.

Після розрахунку показників необхідно зробити висновок про еластичність попиту на товар і вибір доцільної стратегії ціноутворення на продукцію підприємства.

Питання та завдання

1. Охарактеризувати процес оптимізації організаційної структури маркетингового управління збутом.
2. Пояснити забезпечення функціонального управління через створення системи мотивації і розвитку персоналу.
3. Охарактеризувати ефективний розподіл ресурсів на засадах пріоритетності, терміновості і важливості маркетингової збутової стратегії.
4. Пояснити зміни корпоративної культури відповідно типу маркетингової збутової політики підприємства.

Семестровий модуль 2. Аналіз і оцінка ефективності маркетингової збутової політики підприємства

Змістовий модуль 7. Мотивація в системі маркетингової збутової політики підприємства

Практичне заняття 9. Типи мотивації персоналу, фактори впливу на мотивацію

- 9.1. Фактори впливу на мотивацію співробітників.
- 9.2. Регулятори мотивації персоналу.
- 9.3. Основні типи мотивів праці.

В основі всіх сучасних концепцій мотивації персоналу лежать 4 базові теорії, засновані на потребах людини:

Теорія Герцберга

У цій теорії вважається, що ефективність і результативність підприємства залежить від зовнішніх і внутрішніх умов. Відповідно до них необхідно забезпечувати працівників комфортними умовами праці (це те, що зовні) і стимулювати почуття задоволення від роботи (внутрішній аспект).

Теорія Тейлора

Основоположник цієї теорії вважає, що мотивація співробітника безпосередньо залежить від того, наскільки робота задовольняє його фізіологічні потреби і інстинкти. Відповідно до цього система мотивації повинна будуватися на ряді управлінських методів,

серед яких найбільш важливі: установка чітких правил для виконання посадових обов'язків, оплата праці співвідносна кількості робочих годин або результативності, присутня мінімальна ступінь тиску на співробітників. Тобто, колеги повинні відчувати певну конкуренцію в роботі і навіть азарт.

Теорія Макклелланда

Творець цієї теорії бачить все так: людина керується трьома базовими бажаннями: влада, приналежність до певної VIP-групи людей, успішність. Відповідно до цього можна весь колектив розділити на 3 умовні групи, для яких і підбираються окремі методи стимулювання.

Теорія Маслоу

Мабуть, найпопулярніша в соціологічному просторі теорія потреб людини. Маслоу бачив індивіда, як істоту з потребами у вигляді піраміди. На першому місці у нас фізіологічні потреби (їжа, вода, дах над головою і так далі), на другому — потреба в безпеці, на третьому — любов (якщо говорити про роботу, то повага з боку колег), на четвертому — визнання (з боку колег і суспільства), і на п'ятому — самовдосконалення як людини і професіонала. Відповідно до цього і будується схема мотивації співробітників.

Маючи таку розлогу теоретичну базу фахівці, визначаючи якою буває мотивація персоналу, поділяють її методи на 2 види: матеріальні та нематеріальні.

Матеріальне (або економічне) стимулювання — це не тільки премії або бонуси з зарплатою. Сюди входить величезний ряд можливих методів. Найбільш популярні:

- оплата медичної страховки, абонементу в спортзал і лікарняні виплати;
- компенсація проїзду на місце роботи або забезпечення корпоративним транспортом;
- додаткові відпускні дні за рахунок організації (в разі поважної причини);
- грошова допомога в разі НС і на день народження;
- надбавки до пенсій.

Також хороші результати показує впровадження негрошових методів, які водночас відображаються на економічному стані співробітників. Наприклад, безкоштовні путівки в оздоровчі заклади, безкоштовне і швидке медичне обстеження раз на рік. Також не можна забувати про гнучкий графік роботи, скорочені робочі дні по святах і оплата корпоративів за рахунок організації.

Методів нематеріального стимулювання **набагато більше**. Тут все залежить від контексту людських відносин в колективі, особливо між начальником і підлеглими. Фахівці рекомендують наступне:

частіше хвалити співробітників за успішно виконану роботу. Це надихає і мотивує на наступні великі звершення. Тому ви до сих пір можете зустріти в багатьох компаніях так звані дошки пошани;

не нехтувати можливостями кар'єрного просування. Якщо ви бачите, що хтось із колег може (і робить) набагато більше, ніж прописано в його посадовій інструкції, варто задуматися про його підвищення;

турбота про належну систему комунікацій в організації. Важливо, щоб кожен із співробітників знав, що його думка важлива для керівництва і буде ним почута;

спільне дозвілля для колективу — важливий момент не тільки в тимблдингу, але і в мотивації кожного окремо взятого співробітника;

успішний імідж компанії і високі рейтинги на своєму ринку — найкраща похвала для співробітників.

Вибір конкретного методу також залежить від положення компанії в своїй сфері і її матеріальних здібностей.

Також є ще один метод, який не можна ігнорувати — **стягнення і санкції**. Це нормально — карати когось за погано виконану роботу або її ігнорування. При хорошому результаті це «розбудить» порушника, а інших — змотивує на продуктивну роботу. Але важливо, щоб такі методи носили епізодичний і профілактичний характер, інакше в колективі оселиться стан перманентного страху. Але причини і цілі будь-якого покарання

повинні бути строго прописані і фактично підтверджені.

Мотивація персоналу як елемент культури компанії: що врахувати менеджеру і керівнику

З усього, що ми з вами вище розглянули, напрашується очевидний висновок: корпоративна культура — якраз той елемент організаційного процесу, який відповідає за задоволення потреб співробітників компанії і зростання їх мотивації.

Дослідники активно працюють з теорією, яка виникла в 1980-х роках в Америці, в основі якої така думка: є 6 причин, чому людина ходить на роботу: мета, потенціал, гра, матеріальний тиск, емоційний тиск і почуття інерції. Перші три причини — двигун прогресу людини, як працівника, які якраз і культивуються корпоративною культурою.

Мета — кожен співробітник повинен бачити результат своєї праці і те, як це відображається на роботі всієї компанії. Для цього варто частіше акцентувати на цілях окремо взятих працівників, команд і подбати про наочну демонстрацію їх результативності. Наприклад, компанія Medtronic дозволяє своїм співробітникам першими випробувати ті пристрої, які вони розробили;

Гра — сам робочий процес повинен стати мотиватором людини. У ньому повинен бути елемент азарту, виклику. Людині повинно подобатися те, чим вона займається. З цим моментом варто грамотно попрацювати HR-фахівцям компанії, які підбирають співробітників і допомагають їм у подальшому адаптуватися в колективі. Придивіться, раптом хтось із колег вже давно перевершив свою посаду або схильний до іншої діяльності — з цим варто працювати і допомогти людині знайти «своє».

Потенціал — як говорив Маслоу, найвища потреба кожного — самовдосконалення. З цим також варто працювати, допомагати своїм колегам професійно зростати і відкривати для них нові можливості.

Це — так звані прямі мотиви людини. Сильна корпоративна культура повинна робити на них акцент, щоб приглушити 3 інші (непрямі) мотиви. Тобто, знизити рівень емоційного тиску на співробітника, перемістити акцент з мети «заробити якомога більше» на професійне зростання, не допустити стану «інерції» і пасивності.

Отже, як же бути менеджеру або керівнику, який відповідає за мотивацію співробітників? На жаль, єдиного правильного рецепту, як створити відповідну для вашої компанії систему мотивації, немає. Все залежить від формату вашої організації, особливостей робочих відносин між співробітниками, корпоративної культури і в цілому від глобальної мети всього підприємства. Але є кілька універсальних принципів, які необхідно враховувати при створенні фундаменту мотиваційної схеми:

не скупіться на похвалу. Кожен із співробітників повинен відчувати свою важливість і потрібність в організмі компанії. Нехай навіть це буде асистент-стажер, який на даному етапі розбирає вашу пошту і приносить каву. Переконайте його в тому, що його робота важлива для вас, а він — ідеальний співробітник. Пам'ятайте: у величезному механізмі важливий кожен гвинтик і те, наскільки він якісний;

заохочення варто робити ситуативними, а не систематичними. Якщо в кінці кожного місяця ви будете видавати премію або влаштовувати корпоративні свята, до цього швидко звикнуть і будуть сприймати як належне. Ефективні заохочення, що підвищують мотивацію, завжди ситуативні і непередбачувані. Команда вдало впоралася з будь-яким проектом, або хтось із співробітників заклав стратегічно важливе завдання — можна дати премію або корпоративний бонус (наприклад, вихідний день);

на кожен дію чи ситуацію необхідно реагувати відразу. У невеликих компаніях це куди простіше: керівник постійно в стані комунікації з усією командою і знаходиться в курсі актуальних подій. У великих організаціях найбільш обізнаними є керуючі. У будь-якому випадку важливо показувати свою небайдужість, тоді кожен з колег відчує свою значимість і прозорість дій.

Таким чином, ми прийшли до головного висновку нашої статті: мотивація — це фундаментальна складова успішної роботи будь-якого колективу. Робота з цим дозволяє

підвищити ефективність і продуктивність як окремо взятого співробітника, так і всієї компанії в цілому. В руках керуючого або менеджера багато методик для мотивації, основи яких ми розібрали в цій статті. Головне — в рівній пропорції комбінуйте матеріальні і нематеріальні шляхи, прислухайтесь до організму компанії і не забувайте, що головне, з чим ви працюєте — люди і їх потреби.

Питання та завдання

1. Охарактеризувати фактори впливу на мотивацію співробітників.
2. Надати характеристику регуляторів мотивації персоналу.
3. Пояснити основні типи мотивів праці.

Практичне заняття 10. Побудова системи вмотивованості і розвитку персоналу

- 10.1. Види вмотивованості персоналу.
- 10.2. Стратегії мотивації людей.
- 10.3. Врахування законів трудової поведінки при побудові системи мотивації праці.
- 10.4. Напрямки розвитку збутового персоналу

Функціонування сучасних підприємств відбувається під впливом активного впровадження принципів Корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Корпоративна соціальна відповідальність у найзагальнішому тлумаченні — це раціональний відгук організації на суперечливі очікування заінтересованих сторін (стейкхолдерів), спрямований на стійкий розвиток компанії. Це відповідальність тих, хто приймає бізнес рішення, перед тими на кого ці рішення націлено.

За своєю суттю КСВ — імплементований у корпоративне управління певний тип соціальних зобов'язань (здебільшого, добровільних) перед працівниками, партнерами, інститутами громадського суспільства і суспільством у цілому [6]. Спираючись на дослідження науковців одним з базових питань, яке підпорядковане корпоративній соціальній відповідальності виступає розвиток персоналу.

Отже, соціальна відповідальність підприємства у сфері підвищення кваліфікації та професійного росту персоналу полягає у наступному:

- визначені, відповідно до стратегії підприємства, необхідного плану у потребі навчання персоналу;
- рівноправному доступі всіх категорій персоналу до можливості навчання та професійного розвитку;
- формуванні актуальних методів та форм розвитку персоналу;
- визначенні особливо цінних працівників, та розробці індивідуальних програм розвитку та кар'єрного зростання.

Всі методи навчання персоналу можна поділити на дві групи: внутрішні та зовнішні. До внутрішніх відносяться: використання працівників в якості стажерів та асистентів, ротація, виробничий інструктаж, наставництво, підготовка в проектних групах, ділові ігри, лекції, семінари, обговорення практичних ситуацій. До зовнішніх методів навчання відносяться: курси підвищення кваліфікації, тренінги, вебінари, дистанційне та інтернет навчання, тренінги, коучинг, майстер класи, ділові ігри, лекції, семінари.

Отже, деякі методи навчання можна віднести і до зовнішніх, і до внутрішніх методів навчання, наприклад лекції, семінари. Нижче розглянемо характеристики найпопулярніших методів розвитку персоналу в сфері навчання, які використовуються на сучасних підприємствах:

1. Наставництво - оволодіння професійними компетенціями в процесі діяльності та комунікації з професіоналом. Переваги: урахування індивідуальних особливостей, висока гнучкість методу. Результат: формування умінь, удосконалення навичок, розвиток

професійного сприйняття, свідомості.

2. Навчання на робочому місці - оволодіння професійними компетенціями в процесі діяльності після інструктажу та/чи демонстрації. Переваги: мінімальні затрати, висока практична направленість. Результат: професійні компетентності, розвиток професійної свідомості

3. Коучинг - формування компетенцій та розвиток професійних якостей в процесі специфічної діяльності. Переваги: урахування індивідуальних особливостей, висока гнучкість методу. Результати: удосконалення умінь, розвиток професійної свідомості, задатків та здібностей.

4. Розвиваюча діагностика - оцінка та самооцінка якостей, визначення цілей професійного розвитку. Переваги: урахування індивідуальних особливостей. Результати: інформація для профрозвитку, розвиток мотивації.

5. Тренінг - формування компетенцій та розвиток професійних якостей в діяльності у специфічному середовищі. Переваги: алгоритмізованість процесу, висока прогнозованість результату. Результати: уміння, навички, розвиток професійної свідомості та мотивації.

6. Ротація кадрів - оволодіння компетенціями за суміжними видами діяльності. Переваги: можливість впливу на мотивацію працівника малозатратними заходами. Результати: компетентності, мотивація, розвиток професійної свідомості [7]

Питання та завдання

1. Визначити види вмотивованості персоналу.
2. Описати стратегії мотивації людей.
3. Пояснити врахування законів трудової поведінки при побудові системи мотивації праці.
4. Надати напрямки розвитку збутового персоналу.
5. Описати заходи соціального розвитку збутового персоналу.
6. Пояснити заходи професійного розвитку збутового персоналу.
7. Висвітлити заходи особистісного розвитку збутового персоналу

Змістовий модуль 8. Стимулювання збуту та цінові рішення в умовах конкурентного та еластичного попиту

Практичне заняття 11. Типи мотивації персоналу, фактори впливу на мотивацію

- 11.1. Сутність поняття стимулювання збуту.
- 11.2. Стимулювання збуту стосовно покупців.
- 11.3. Стимулювання збуту стосовно посередників.
- 11.4. Стимулювання збуту стосовно продавців.

Завдання. Визначення оптимального рівня ціни з урахуванням досягнення максимального прибутку.

Метою завдання є визначення, використовуючи результати, обчислені в попередніх розрахунках:

оптимального рівня ціни з урахуванням досягнення максимального прибутку (валової маржі), попередньо розробивши економіко-математичну модель завдання;

обсягу виробництва і продажу, що забезпечує прибуток, який дорівнює 50 тис. грн на день за цінами, установленними на ринку;

оптимального рівня ціни, який забезпечує рівень прибутку – 50 тис. грн за добу за рівня виробництва й реалізації, що становить 3 000 і більше штук.

Методичні рекомендації до виконання завдання:

Використовуючи попередні дані: обчислену залежність обсягу реалізації від ціни: $y = a - b \cdot x$; постійні витрати на виробництво та обіг – 3,0 тис. грн – необхідно визначити оптимальний рівень ціни з урахуванням максимального досягнення прибутку (валової маржі).

Для цього потрібно розробити економіко-математичну модель завдання (формулу прибутку):

$$\Pi = Д - TC = Q \times Ц - Q \times VC - FC = M_v - FC \rightarrow \max,$$

де M_v – валова маржа (різниця між доходами й сумарними змінними витратами).

Для розрахунку оптимальної ціни треба похідну рівняння зрівняти до нуля. Розв'язавши знайдене рівняння, визначають оптимальну для цих умов виробництва і реалізації ціну одиниці продукції.

Виходячи зі зроблених розрахунків, визначте оптимальну ціну, за якої валова маржа досягає максимуму. Значення еластичності попиту дозволяє перейти до методу ціноутворення на основі забезпечення цільового прибутку.

Визначити кількість товару, яку потрібно продати, щоб обчислити цільовий прибуток, що дорівнює 50 тис. грн на день, можна за допомогою такої формули:

$$\Pi = Q \times Ц - FC - Q \times VC = 50.$$

Останнім кроком формування системи управління збутовою політикою підприємства є складання прогнозу продажів продукції підприємства методом екстраполяції за експоненціальною середньою на поточний рік і порівняння результатів із фактичними обсягами продажів. Величину коефіцієнта, що характеризує вагу поточного спостереження під час розрахунку експоненціальної середньої, узяти таким, що дорівнює 0,2.

Питання та завдання

1. Надати сутність поняття стимулювання збуту.
2. Описати сутність стимулювання збуту стосовно покупців.
3. Надати сутність стимулювання збуту стосовно посередників.
4. Охарактеризувати сутність стимулювання збуту стосовно продавців.

Змістовий модуль 9. Маркетинговий контроль збуту: сутність і види

Практичне заняття 12. Маркетинговий контроль збуту: сутність і види

- 12.1. Поняття і мета маркетингового контролю збуту.
- 12.2. Об'єкти маркетингового контролю.
- 12.3. Рівні маркетингового контролю.
- 12.4. Модель маркетингового контролю.

Контроль завершує процес управління збутовою політикою підприємства і спрямований на підвищення ефективності збутової діяльності, зміцнення взаємовідносин з покупцями, підвищення результативності роботи збутового персоналу.

Контроль у маркетингу - форма цілеспрямованого впливу на поступовий розвиток компанії для вироблення коригувальних рекомендацій щодо використання нових рішень, що відповідають вимогам ринку [138, с. 213].

Маркетинговий контроль збуту - це регулярна перевірка відповідності цілей, стратегічних настанов, програм підприємства та інших рішень у сфері збуту маркетинговим та ринковим можливостям, що є в наявності або прогнозуються.

Метою маркетингового контролю збуту є оцінка того, як підприємство використовує наявні можливості у сфері збуту, наскільки ефективно здійснюється

виявлення проблем та нових можливостей, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління збутовою політикою.

Контроль дозволяє визначити критичні точки збутової політики підприємства з урахуванням впливу маркетингового середовища.

Об'єктами маркетингового контролю управління збутовою політикою підприємства є обсяг збуту, розміри витрат на збут, цільовий ринок підприємства, співвідношення планових і фактичних показників збутової діяльності.

У системі управління збутовою політикою підприємства виділяють чотири рівні маркетингового контролю:

1. Глобальний рівень, що враховує взаємодії суб'єктів ринкової діяльності під впливом макросередовища (політико-правових, економічних, соціально-демографічних, культурних, техніко-технологічних, екологічних факторів).

2. Стратегічний рівень, що дозволяє визначити результативність реалізації обраних маркетингових стратегій управління збутом з урахуванням збутового потенціалу підприємства, факторів маркетингового середовища, а також своєчасно коригувати відповідні стратегії.

3. Тактичний рівень, що передбачає аналіз поточних результатів виконання стратегій, визначення сильних та слабких сторін у збутовій політиці підприємства.

4. Оперативний рівень має регулярний (систематичний) характер виконання запланованих заходів щодо управління збутовою політикою підприємства [138, с. 214].

Для того щоб система маркетингового контролю була ефективною, вона має задовольняти певні вимоги. Найбільш суттєвими вимогами до інформації, що надходить із системи контролю, на думку О. С. Ви-ханського, є:

- ◆ інформація повинна надходити своєчасно, щоб можна було прийняти необхідні рішення щодо коригування стратегій;

- ◆ інформація повинна містити правильні дані, що адекватно відображають стан контрольованих процесів;

- ◆ на інформації повинно бути зазначено точний час її отримання і точний час, якого вона стосується [38, с. 133].

На рис. 12.1 подано модель маркетингового контролю збуту в торговельних підприємствах, яка складається з чотирьох основних елементів:

- ◆ аудит системи управління збутовою політикою;
- ◆ діагностика процесу управління збутовою політикою;
- ◆ оцінка ефективності управління збутовою політикою;
- ◆ коригувальні дії.

Розглянемо складові маркетингового контролю збуту. Аудит системи управління збутовою політикою являє собою всебічне дослідження макросередовища, факторів безпосереднього оточення та оцінку ефективності управління збутовою політикою, яку ми виділили як окремий елемент маркетингового контролю збуту.



Рис. 12.1. Модель маркетингового контролю збуту

Діагностика процесу управління збутовою політикою - це сукупність досліджень для визначення стратегічних цілей у сфері збуту, способів їх досягнення, виявлення проблем та варіантів їх вирішення. Діагностика повинна здійснюватись на всіх етапах реалізації функцій управління збутовою політикою.

Оцінку ефективності управління збутовою політикою доцільно здійснювати за двома напрямками: оцінка зовнішньої ефективності (стратегічний аналіз позиції підприємства на ринку, аналіз залучення й утримання покупців, аналіз прихильності покупців) і внутрішньої ефективності (аналіз ступеня досягнення цілей у сфері збуту, оцінка ефективності маркетингових стратегій управління збутом, оцінка економічної ефективності управління збутовою політикою).

При контролі збуту фіксуються планові показники обсягу продажу (в натуральному або грошовому виразі), які порівнюються з фактичними показниками збуту.

Контроль обсягу збуту в цілому на підприємстві доповнюється аналізом мікропродажу, тобто окремо аналізується збут за сегментами споживачів, територіями, каналами збуту, продуктами - тими маркетинговими об'єктами, які не забезпечили досягнення запланованих результатів.

Як зазначає С. С. Гаркавенко, у межах контролю збуту аналізується відхилення планових і фактичних показників збуту, а також роль у зменшенні обсягів збуту, яку відіграли окремі фактори, зокрема кількість проданих товарів і ціна [42, с. 472]:

$$\begin{aligned} \text{Відхилення за рахунок кількості проданих товарів} &= \\ &= \text{Ціна}_{\text{факт}} \times (\text{Кількість}_{\text{факт}} - \text{Кількість}_{\text{план}}). \end{aligned}$$

Частка відхилень, яка може бути віднесена на рахунок ціни проданих товарів [42, с.472]:

$$\begin{aligned} \text{Відхилення за рахунок ціни проданих товарів} = \\ = (\text{Ціна}_{\text{факт}} - \text{Ціна}_{\text{план}}) \times \text{Кількість}_{\text{факт}}. \end{aligned}$$

Підприємства, що реалізують товари в різних сегментах ринку, на різних ринках або в різних регіонах, повинні здійснювати аналіз збуту в розрізі цих напрямків, що дозволить отримати інформацію про розбіжності у структурі збуту за сегментами (ринками, регіонами), а також визначити пріоритетні сегменти (ринки, регіони).

Аналіз відхилень має здійснювати компетентна група фахівців, до складу якої входять начальник відділу маркетингу, менеджери зі збуту, продукт-менеджери.

Причинами відхилень за обсягом збуту в окремих сегментах ринку (ринках, регіонах) можуть бути:

- відмінності у купівельній спроможності покупців різних сегментів;
- ^ різниця у місткості сегментів ринку;
- ^різна структура споживачів у сегментах ринку;
- ^ надання різних умов збуту для окремих сегментів ринку;
- ^ недостатній рівень кваліфікації продавців;
- ^ недостатній ринковий потенціал;
- ^ недостатнє інформаційне забезпечення;
- ^ значна дебіторська заборгованість;
- ^ недостатній рівень сервісу;
- ^ неефективна рекламна діяльність; висока інтенсивність конкуренції;
- ^ регіональні особливості, що обумовлюють стан та динаміку маркетингового середовища;
- ^ недостатня мотивованість збутового персоналу тощо.

Крім обсягу збуту необхідно аналізувати структуру та динаміку витрат на збут за різними сегментами ринку (ринками, регіонами). Серед можливих причин відхилень за витратами на збут можуть бути такі:

- о недостатній рівень організації збуту;
- о недостатньо ефективні канали розподілу;
- о неефективна обробка замовлень;
- о значні витрати на оплату праці збутового персоналу, на відрядження, телефонні витрати, транспортні витрати, витрати на паливо, витрати на рекламу і СТИЗ;
- о висока плинність збутового персоналу;
- о висока орендна плата тощо.

Питання та завдання

1. Вказати поняття і мету маркетингового контролю збуту.
2. Перелічити і надати характеристику об'єктів маркетингового контролю.
3. Охарактеризувати рівні маркетингового контролю.
4. Вказати вимоги до інформації, що надходить з системи контролю.
5. Описати модель маркетингового контролю.

Змістовий модуль 10. Аудит маркетингової збутової політики підприємства

Практичне заняття 13. Аудит маркетингової збутової політики підприємства

- 13.1. Поняття аудиту маркетингової збутової політики підприємства. Вимоги до аудиту.
- 13.2. Складові аудиту маркетингової збутової політики підприємства.
- 13.3. Алгоритм проведення аудиту маркетингової збутової політики підприємства.

Маркетинговий аудит є невід'ємною складовою маркетингового контролю в

системі управління збутовою політикою підприємства. Ф. Котлер визначає маркетинговий аудит як "всебічне, систематичне, незалежне періодичне дослідження компанією (або її підрозділами) маркетингового середовища, цілей, стратегій і діяльності з точки зору виявлення проблем і схованого потенціалу, а також розробки плану дій щодо покращення маркетингу" [70, с. 867]. А. В. Войчак вважає, що "маркетинговий аудит - цілеспрямоване управлінське консультування з виявлення втрачених вигод від недостатнього використання комплексу маркетингу і розроблення адекватної маркетингової стратегії фірми" [40, с. 94].

Аудит системи управління збутовою політикою підприємства - це всебічне, систематичне дослідження маркетингового середовища, цілей у сфері збуту, маркетингових стратегій управління збутом і збутовою діяльністю з метою виявлення слабких місць і розробки коригувальних дій щодо їх нівелювання.

На думку Я. Дадьо, маркетинговий аудит повинен бути:

- о комплексним - він повинен досліджувати всі головні аспекти маркетингової активності підприємства, до того ж не тільки проблематичні;
- о систематичним - він повинен досліджувати макро- і мікросередовище підприємства, маркетингові цілі і стратегії, маркетингові системи і діяльність, а також мати певний порядок і систему;
- о незалежним - реалізація маркетингового аудиту повинна бути в компетенції незалежних, насамперед зовнішніх експертів, тому що саме це забезпечує вищу ступінь об'єктивності;
- о регулярним - менеджери повинні використовувати аудит не тільки в проблемних ситуаціях, а регулярно [47, с. 48].

Можна виділити чотири складові аудиту системи управління збутовою політикою підприємства:

- 1) аналіз факторів макросередовища;
- 2) аналіз факторів безпосереднього оточення;
- 3) аналіз факторів внутрішнього середовища;
- 4) оцінка збутових ризиків.

Аналізуючи макросередовище, необхідно проаналізувати стан та динаміку політико-правових, економічних, соціально-демографічних, культурних, техніко-технологічних та екологічних факторів.

Дослідження факторів безпосереднього оточення в системі управління збутовою політикою передбачає аналіз конкурентів, покупців, постачальників, посередників і контактних аудиторій. При оцінці конкурентів необхідно детально проаналізувати насамперед вплив конкурентних сил на підприємство. Наступним етапом має бути аналіз збутової політики конкуруючих підприємств та конкурентоспроможності систем управління збутовою політикою. На основі проведеного дослідження необхідно виявити конкурентні переваги у сфері збуту. При оцінці покупців необхідно здійснити сегментацію ринку та обґрунтувати вибір цільового ринку, що надалі стане основою розробки маркетингових стратегій управління збутом. Оцінка постачальників передбачає аналіз доцільності договірної політики підприємства. Дослідження посередників і контактних аудиторій повинно бути спрямовано на поліпшення взаємовідносин з ними.

Аналіз факторів внутрішнього середовища в системі управління збутовою політикою передбачає вивчення збутової політики підприємства, оцінку рівня використання збутового потенціалу та ефективності управління збутовою політикою. Збутовий потенціал слід проаналізувати в розрізі трьох основних систем: системи ресурсного забезпечення збутової діяльності, системи управління збутовою діяльністю та системи підтримки збутової діяльності; кожна з них включає відповідні три підсистеми.

Оцінка збутових ризиків є узагальненням результатів аудиту системи управління збутовою політикою і передбачає виявлення зовнішніх та внутрішніх збутових ризиків та їх аналіз.

Алгоритм проведення аудиту системи управління збутовою політикою подано в

табл. 13.1.

Таблиця 13.1

Алгоритм проведення аудиту системи управління збутовою політикою у підприємствах

Об'єкт аудиту	Методика проведення аудиту	Результати аудиту
1. Фактори макросередовища		
Макро-середовище	о виявлення основних тенденцій у макросередовищі; о визначення можливостей і погроз для збутової діяльності підприємства; о оцінка впливу факторів макросередовища на збутову діяльність підприємства	о профіль макросередовища
2. Фактори безпосереднього оточення		
Споживачі	о сегментація ринку; о обґрунтування вибору цільового ринку; о формування стратегічного набору СЗГ; о стратегічний аналіз СЗГ (за матрицею Мак-Кінзі)	о сітка сегментування; о карта обґрунтування вибору цільового ринку; о матриця Мак-Кінзі
Конкуренти	о оцінка впливу конкурентних сил за Портером; о визначення стратегічних груп ринку товарів народного споживання; о діагностика збутової політики конкурентів; о оцінка рівня використання збутових потенціалів; о оцінка конкурентоспроможності систем управління збутовою політикою; о виявлення конкурентних переваг у сфері збуту	о карта стратегічних груп підприємств на ринку товарів народного споживання; о "профіль полярності" систем управління збутовою політикою у підприємствах
Постачальники	о оцінка привабливості постачальників; о оцінка конкурентоспроможності постачальників	о карта постачальників
	о оцінка факторів середовища безпосереднього оточення;	о профіль середовища безпосереднього оточення;
3. Ефективність управління збутовою політикою		
Зовнішня ефективність	о стратегічний аналіз позицій підприємства на ринку; о аналіз ступеня досягнення збутових цілей; о діагностика споживчих цінностей магазину	о матриця спрямованої політики (8г1e11Л)PM); о характеристики магазину за моделлю Кано
Внутрішня ефективність	о оцінка ефективності збутової діяльності; о оцінка ефективності збутових стратегій; о оцінка якості процедури збуту; о оцінка прибутковості товарного портфеля	о матриця ABC-XУг
	о визначення позиції підприємства стосовно ефективності управління збутовою політикою	о матриця ефективності управління збутовою політикою
4. Збутові ризики		
Збутові ризики	о оцінка зовнішніх факторів збутових ризиків; о виявлення внутрішніх збутових ризиків;	о профіль збутових ризиків

	о побудова профілю стратегічних збутових ризиків підприємства	
5. Узагальнення результатів		
	о Оцінка факторів маркетингового середовища; о виявлення найбільш значущих факторів; о визначення стратегічної позиції підприємства.	о профіль позиціонування елементів SWOT; о матриця SWOT; о матриця SWOT за фактором "Споживачі"

Таблиця 13.2

Шкала оцінки збутового потенціалу торговельних підприємств [13, с. 110]

Складові збутового потенціалу	Кількість балів при певному стані збутового потенціалу			
	зовсім не використовується	погано використовується	використовується не повною мірою	добре використовується
1. Система ресурсного забезпечення збутової діяльності (СРЗЗД)				
1.1. Підсистема інформаційного забезпечення	0-1	1,1-7	7,1-14	14,1-21
1.2. Підсистема кадрового забезпечення	0-1	1,1-8	8,1-16	16,1-24
1.3. Підсистема товарного забезпечення	0-1	1,1-7	7,1-14	14,1-21
Разом СРЗЗД	0-5	5,1-22	22,1-44	44,1-66
2. Система управління збутовою діяльністю (СУЗД)				
1.1. Підсистема інформаційного забезпечення	0-1	1,1-7	7,1-14	14,1-21
1.2. Підсистема кадрового забезпечення	0-1	1,1-8	8,1-16	16,1-24
1.3. Підсистема товарного забезпечення	0-1	1,1-7	7,1-14	14,1-21
Разом СУЗД	0-5	5,1-22	22,1-44	44,1-66
2. Система управління збутовою діяльністю (СУЗД)				
2.1. Підсистема програмування	0-1	1,1-7	7,1-14	14,1-21
2.2. Підсистема організації	0-1	1,1-8	8,1-16	16,1-24
2.3. Підсистема маркетингового аудиту	0-1	1,1-13	13,1-26	26,1-39
Разом СУЗД	0-10	10,1-25	25,1-51	51,1-76
3. Система підтримки збутової діяльності (СПЗД)				
3.1. Підсистема маркетингових комунікацій опосередкованого впливу	0-1	1,1-9	9,1-18	18,1-27

3.2. Підсистема маркетингових комунікацій безпосереднього впливу	0-1	1,1-9	9,1-18	18,1-27
3.3. Підсистема сервісної підтримки	0-1	1,1-6	6,1-12	12,1-18
Разом СПЗД	0-6	6,1-28	28,1-50	50,1-73
Разом				

У межах аудиту системи управління збутовою політикою необхідно здійснити аналіз за такими напрямками:

- о оцінка збутового потенціалу підприємства;
- о аналіз товарного портфеля підприємства;
- о оцінка ризиків у сфері збуту.

Важливе значення у конкурентній боротьбі має збутовий потенціал підприємства, характеристика складових якого наведена в розд. 3. Оцінку рівня використання збутового потенціалу підприємства доцільно здійснювати за шкалою, запропонованою Л. В. Балабановою та А. В. Балабаниць (табл. 7.2).

Протягом життєвого циклу підприємства змінюється рівень використання його збутового потенціалу. Так, на початкових стадіях рівень використання збутового потенціалу зростає (стадії народження і зростання), а на пізніх стадіях - знижується (стадії зрілості і старіння).

При цьому серед підсистем системи ресурсного забезпечення на всіх стадіях життєвого циклу підприємства найкращим чином використовується підсистема товарного забезпечення. Найгіршим чином на стадіях народження і зростання використовується підсистема кадрового забезпечення; на стадіях зрілості і старіння - підсистема інформаційного забезпечення.

У системі управління збутовою діяльністю найкращим чином на стадіях народження, зростання і старіння використовується підсистема організації збутової діяльності, а на стадії зрілості - підсистема програмування збутової діяльності. Найгіршим чином на всіх стадіях життєвого циклу підприємства використовується підсистема маркетингового аудиту збутової діяльності.

Серед підсистем системи підтримки збутової діяльності на стадіях народження і зростання найкращим чином використовується підсистема маркетингових комунікацій опосередкованого впливу, а на стадіях зрілості і старіння - підсистема сервісної підтримки збутової діяльності. Найгірше на стадіях народження, зрілості і старіння використовується підсистема маркетингових комунікацій безпосереднього впливу, а на стадії зростання - підсистема сервісної підтримки збутової діяльності.

Аналіз товарного портфеля підприємства доцільно здійснювати за допомогою матриці Мак-Кінзі.

Оцінка привабливості СЗГ та конкурентоспроможності підприємств у конкретній СЗГ здійснюється за шкалою від 1 до 5 балів, на основі чого необхідно побудувати поле матриці Мак-Кінзі для підприємства (рис. 13.1).

Незалежно від стадії життєвого циклу підприємства більшість товарів і товарних груп підприємств перебувають у полях зростання і вибіркового зростання, що свідчить про достатню привабливість товарних портфелів підприємств.

		Конкурентоспроможність підприємства в конкретній СЗГ		
		Висока	Середня	Низька
Примарність СЗГ	Висока	Зона зростання	Зона зростання	Зона вибіркового зростання
	Середня	Зона зростання	Зона вибіркового зростання	Зона збору врожаю
	Низька	Зона вибіркового зростання	Зона збору врожаю	Зона збору врожаю

Рис. 13.1. Матриця Мак-Кінзі

Аудит системи управління збутовою політикою спрямований на визначення ступеня використання наявних маркетингових можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства у сфері збуту, а також на ідентифікацію різного роду ризиків та їх оцінку у сфері управління збутом з метою їх нівелювання або зменшення [13, с. 112].

Як зазначає В. П. Федько, ризик на ринку обумовлений невизначеністю досягнення результатів унаслідок безлічі не завжди передбачених дій та контрдій, комплексного впливу сукупності факторів. Це означає, що ризик - категорія ймовірнісна. Значною мірою невизначеність обумовлена браком, неповнотою або неточністю інформації про ситуацію або перспективи розвитку ринку, непередбаченими діями конкурентів, неправильною оцінкою власних можливостей тощо [156, с. 242].

Маркетинг дозволяє управляти ризиками, за допомогою цілеспрямованих дій знижувати їх до допустимого рівня. Але ризик може бути пов'язаний з невмілими діями підприємця, з його невмінням правильно оцінити і прогнозувати ситуацію. До об'єктивних факторів ризику (що не залежать від фірми) відносять інфляцію, конкуренцію, економічну і політичну ситуацію. До суб'єктивних факторів ризику (що залежать від діяльності фірми) належать виробничий, економічний і фінансовий потенціал фірми, кваліфікація маркетингової служби тощо [156, с. 243].

Розрізняють статичний і динамічний ризики. Якщо статичний ризик пов'язаний лише з небезпекою зазнати збитків, то динамічний ризик несе в собі не лише загрозу, але й неочікуваний успіх [156, с. 243].

Аналіз збутових ризиків доцільно проводити за такими параметрами, як імовірність ризику (І) та його небезпека (Н) за шкалою від 0 до 1 балу. Зважена оцінка цих показників характеризує важливість ризику для підприємств (В). Завершується аналіз збутових ризиків побудовою відповідного профілю.

Збутові ризики мають різний ступінь важливості для підприємств, які перебувають на різних стадіях життєвого циклу.

У зоні критичного ризику для всіх підприємств є такі фактори, як постійні зміни в законодавстві України, нестабільність політичної ситуації.

Для підприємств, які перебувають на стадії народження, найбільшої уваги потребують фактори, які є в зоні критичного ризику: високий рівень інтенсивності конкуренції, низькі бар'єри входу нових конкурентів на ринок, висока загроза проникнення на ринок нових конкурентів, високий ступінь впливу конкурентних сил, низький рівень прихильності покупців до певного підприємства, широкий вибір продавців аналогічного товару, недостатній рівень інформованості покупців, відсутність практики маркетингових досліджень, низький рівень комунікаційних зв'язків між підрозділами.

Для підприємств, які перебувають на стадії зрілості, факторами критичного ризику є: високий рівень інтенсивності конкуренції, низькі бар'єри входу нових конкурентів на ринок, широкий вибір продавців аналогічного товару.

Підприємствам, які перебувають на стадії старіння, найбільшу увагу слід приділяти таким факторам критичного ризику, як високий рівень інтенсивності конкуренції, низькі бар'єри входу нових конкурентів на ринок, висока загроза проникнення на ринок нових конкурентів, високий ступінь впливу конкурентних сил, низький рівень прихильності покупців до певного підприємства, широкий вибір продавців аналогічного товару, відсутність практики маркетингових досліджень, відсутність прогресивних інформаційних технологій, низька ефективність використання торгової площі.

Отже, можна зробити висновок, що протягом життєвого циклу підприємства змінюється рівень ризику у сфері збуту. Так, максимальний рівень ризику мають підприємства, які перебувають на стадії народження, оскільки вони тільки ввійшли на ринок і намагаються закріпитися на ньому, і на стадії старіння, коли підприємство вже втрачає свої ринкові позиції. Мінімальний рівень ризику характерний для підприємств, які перебувають на стадії зростання, оскільки саме в цей період свого життєвого циклу підприємство активно розвивається і зміцнює свої ринкові позиції.

Однак на будь-якій стадії життєвого циклу результативність управління збутовою політикою залежить від правильності маркетингової політики і насамперед від уміння своєчасно виявити можливі ризики і нівелювати їх.

Завдання щодо управління ризиками зводяться до такого:

провести глибоке дослідження ринку, оцінити ймовірність ризиків; знайти зону (сегмент ринку або ринкову нішу) з меншим рівнем ризику (за рахунок відсутності або слабкої конкуренції);

випустити і продавати товар, що користується підвищеним попитом (іноді унікальний за своїми властивостями);

використовувати авторитетних дистриб'юторів;

застосовувати прогресивні методи продажу і торговельного обслуговування;

забезпечити високий фінансово-кредитний потенціал;

застрахувати ризики [156, с. 245].

Питання та завдання

1. Надати поняття аудиту маркетингової збутової політики підприємства.
2. Вказати вимоги до аудиту.
3. Описати складові аудиту маркетингової збутової політики підприємства.
4. Надати алгоритм проведення аудиту маркетингової збутової політики підприємства.

Змістовий модуль 11. Діагностика маркетингової збутової політики підприємства

Практичне заняття 14. Діагностика маркетингової збутової політики підприємства

14.1. Діагностика планування маркетингової збутової політики підприємства.

14.2. Діагностика організації маркетингової збутової політики підприємства.

14.3. Діагностика контролю маркетингової збутової політики підприємства

Діагностика процесу маркетингового планування збуту передбачає здійснення послідовності таких дій:

^ оцінка нестабільності макросередовища підприємства; оцінка нестабільності середовища безпосереднього оточення; визначення стадії життєвого циклу підприємства;

^ аналіз життєвого циклу бізнесу;

^ аналіз цільового ринку; вибір стратегічного напрямку;

^ розробка системи цілей у сфері збуту;

^ розробка системи маркетингових стратегій управління збутом.

Сукупність дій зовнішніх факторів формує певний рівень нестабільності зовнішнього середовища. Як наслідок цього, доцільність застосування на підприємстві певної системи управління.

Оцінку ступеня нестабільності зовнішнього середовища доцільно проводити у розрізі факторів макросередовища і факторів безпосереднього оточення за допомогою шкали Ансоффа (табл. 14.1). Для цього необхідно відібрати фактори макросередовища і фактори безпосереднього оточення, що найближчим часом будуть найбільш нестабільними.

Таблиця 14.1

Шкала оцінки ступеня нестабільності зовнішнього середовища підприємства за Ансоффом

№	Характеристики нестабільності зовнішнього середовища	Стадії нестабільності зовнішнього середовища за певної кількості балів				
		1	2	3	4	5
		стабільність	реакція на проблеми	передбачення	дослідження	творчість
1	Ступінь звичності події	Звична подія	Подія звична у межах екстраполяції досвіду	Неочікувана подія, але така, що має аналоги у минулому		Нова неочікувана подія
2	Темп зміни події	Зміни відбуваються повільніше, ніж відповідна реакція підприємства	Зміни відбуваються по-вільніше, ніж відповідна реакція підприємства або адекватно їй	Події розвиваються адекватно реакції підприємства	Зміни відбуваються швидше, ніж відповідна реакція підприємства	
3	Можливість прогнозування	Майбутнє можна прогнозувати за аналогією з минулим	Майбутнє можна прогнозувати за аналогією з минулим або шляхом екстраполяції	Передбачення майбутнього шляхом екстраполяції, можна прогнозувати серйозні проблеми і нові можливості	Майбутнє можна прогнозувати частково за слабкими сигналами	Майбутнє можна прогнозувати за слабкими сигналами або не можна зовсім

Після оцінки нестабільності зовнішнього середовища доцільно визначити стадію життєвого циклу підприємства, яка є основою для формування маркетингової політики підприємства, обумовлює вибір його поведінки на ринку, інструментів управління, а отже, є одним з основних факторів формування збутової політики підприємства [74, с. 120-139].

Для визначення стадії життєвого циклу підприємства доцільно використовувати відповідну шкалу (табл. 14.2).

Після визначення стадії життєвого циклу підприємства треба проаналізувати відносне становище підприємства на ринку. Аналіз відносної позиції досліджуваних підприємств на ринку доцільно проводити за такими параметрами, як ринкова частка, обсяг продажу, рівень рентабельності, якість товарів, широта і глибина асортименту, рівень обслуговування, ступінь прихильності покупців та імідж підприємства з використанням методу експертних оцінок за 5-бальною шкалою: 1 бал - низький рівень; 2 бали - незначний; 3 бали - середній; 4 бали - достатній; 5 балів - високий.

Таблиця 14.2

Шкала визначення стадії життєвого циклу підприємства

Параметр	Стадія життєвого циклу підприємства
----------	-------------------------------------

	Народження	Зростання	Зрілість	Старіння
Обсяг продажу	Низький, зростає	Швидко зростає	Стабілізується і зменшується	Зменшується
Рівень конкуренції	Низький, збільшується	Збільшується	Найвищий, агресивний, набуває цінового характеру	Інтенсивність зменшується
Рівень рентабельності	Низький, зростає	Зростає	Стабілізується і зменшується	Зменшується
Основна мета маркетингу	Закріпитись на ринку	Збільшити ринкову частку	Утримання ринкової частки	Утримання ринкової частки
Тип покупців	"Піонери"	Ранні послідовники	Постійні покупці, які здійснюють повторні купівля	Втрата частини постійних покупців
Витрати на маркетинг	Абсолютні і питомі високі у зв'язку з низьким обсягом продажу	Абсолютні високі, а питомі - знижуються у зв'язку зі зростанням обсягів продажу	Абсолютні - знижуються, питомі - підвищуються у зв'язку зі зниженням обсягів продажу	Абсолютні - низькі, питомі - високі у зв'язку зі зниженням обсягів продажу
Асортимент товарів	Помірно широкий	Розширюється і поглиблюється	Помірно оновлюється	Скорочується
Рівень цін	Ціни високі або низькі	Диференційовані ціни	Стабільні ціни	Хаотичні ціни (низькі або високі)

За підсумковими зваженими оцінками можна визначити позицію кожного підприємства і позицію кластерів на ринку за такою шкалою: 1-1,8 бала - слабка позиція; 1,8-2,6 бала - міцна; 2,6-3,4 бала - сприятлива; 3,4-4,2 бала - сильна; 4,2-5,0 балів - домінуюча.

Питання та завдання

1. Охарактеризувати діагностику планування маркетингової збутової політики підприємства.
2. Описати діагностику організації маркетингової збутової політики підприємства.
3. Надати характеристику діагностики контролю маркетингової збутової політики підприємства

Змістовий модуль 12. Оцінка ефективності маркетингової збутової політики підприємства

Практичне заняття 15. Оцінка ефективності маркетингової збутової політики підприємства

- 15.1. Модель оцінки ефективності маркетингової збутової політики підприємства.
- 15.2. Аналіз зовнішньої ефективності маркетингової збутової політики підприємства.

15.3. Оцінка ефективності клієнтурної політики підприємства.

15.4. Матриця внутрішньої ефективності маркетингової збутової політики.

На основі розрахованих показників (рівень компетентності збутового персоналу, ступінь використання заходів мерчандайзингу, коефіцієнт повноти використання методів збуту, ступінь використання заходів СТИЗ і ступінь використання додаткових послуг) можна розрахувати коефіцієнт якості процедури збуту за комплексною моделлю, наведеною в табл. 15.1.

Таблиця 15.1

Комплексна модель оцінки якості процедури збуту

Формула для розрахунку	$K_{\text{япз}} = \sqrt{P_{\text{кпз}} \cdot \sqrt{\bar{M}} \cdot (K_{\text{пвмз}} + C_{\text{стиз}} + C_{\text{дп}})}$
Умовні позначення	$K_{\text{япз}}$ — коефіцієнт якості процедури збуту; $P_{\text{кпз}}$ — рівень компетентності збутового персоналу; $\bar{M}$ — усереднена оцінка ступеня використання заходів мерчандайзингу; $K_{\text{пвмз}}$ — коефіцієнт повноти використання методів збуту; $C_{\text{стиз}}$ — ступінь використання заходів СТИЗ $C_{\text{дп}}$ — ступінь використання додаткових послуг.
Шкала оцінки заходів мерчандайзингу	1 бал — низький ступінь використання певного заходу мерчандайзингу; 2 бали — середній ступінь використання певного заходу мерчандайзингу; 3 бали — високий ступінь використання певного заходу мерчандайзингу
Інтерпретація результатів	$1,00 \leq K_{\text{япз}} < 1,67$ — низька якість процедури збуту; $1,67 \leq K_{\text{япз}} < 2,33$ — середня якість процедури збуту; $2,33 \leq K_{\text{япз}} \leq 3,00$ — висока якість процедури збуту

Питання та завдання

1. Описати модель оцінки ефективності маркетингової збутової політики підприємства.
2. Пояснити процедуру аналізу зовнішньої ефективності маркетингової збутової політики підприємства.
3. Охарактеризувати процес оцінки ефективності клієнтурної політики підприємства.
4. Надати матрицю внутрішньої ефективності маркетингової збутової політики.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ОСНОВНА ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанов Л.В, Мітрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою: навч.посібник. К.: Центр учбової літератури, 2016. 240 с.
2. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу: НАВЧ.ПОСІБНИК / о.а.Біловодська. К.: Знання, 2011 495 с.
3. Крикавський Є.В., Косар Н.С., Чубала А. Маркетингова політика розподілу: навч.посібник, 2-ге вид., зі змінами. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 260 с.

4. Олексенко Л.В. Маркетингова політика розподілу: навчальний посібник. К.: Видавництво Ліра-К, 2018, 468 с.

ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. К. : Знання Прес, 2012. 645 с.
2. Белявцева М.І., Воройова В.Н. Маркетинговий менеджмент: навч. посібн. К.: ЦУЛ, 2016. 407 с.
3. В'юн В.Г., Кішак І.Т., Шевчук С.П., Лагодієнко В.В. Організація і методика маркетингових досліджень (навчально-методичний посібник для самостійного вивчення). Миколаїв: Іліон. 2015. 312 с.
4. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. К. : Лібра, 2013. 720 с.
5. Голда Н.М., Краузе О.І. Опорний конспект лекцій з курсу «Основи маркетингу». Тернопіль, 2018. 96 с.
6. Головацька, Л. В. Товарна політика в системі управління маркетингом. Наукові записки [Української академії друкарства], 2011, 4. С.111-117.
7. Головчук Ю.О., Середницька Л.П. Маркетингова товарна політика – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт, 2020, 1: 61-68.
8. Горохова Т.В., Фоменко Ю.Р. Маркетингова товарна політика як фактор конкурентоспроможності підприємства в посткризових умовах. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 2018, 18: 163-173.
9. Григорчук Т.В. Маркетинг. Частина друга : навч. посібник. К.: Університет «Україна», 2007. 345 с
10. Драбаніч А.В. Маркетинг: навч. посібник. Вінниця: ВФЕУ, 2014. 195 с.
11. Жарська І.О. Практикум з маркетингу: теоретичні основи, тести, завдання, кейсові вправи : навч. посібник. Одеса: Атлант ВОІ СОІУ, 2016. 284 с.
12. Забарна Є.М., Окландер Т.М. Маркетинг : підручник. Одеса: ОНПУ, 2012. 149 с.
13. Маркетинг. Підручник. / В.Руделіус, Н.Бабенко, М.Окландер, Л.Радкевич та ін.. 2-ге українське видання. – К.: НМЦ «Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2008. – 648 с.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс]: офіційний сайт / Кабінет Міністрів України. – К.: Кабінет Міністрів України, 2004 – Режим доступу: <http://www.ukrgold.net/links/21951/21962/>.
2. Верховна Рада України [Електронний ресурс]: офіційний сайт / Верховна Рада України. – К. : Верховна Рада України, 1994 – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.
3. Офіційний сайт Рахункової палати України [Електронний ресурс] : офіційний сайт / Рахункова палата України; ЗАТ «Софтлайн». – К.: ЗАТ «Софтлайн», 2001 – Режим доступу : <http://www.ac-rada.gov.ua/control/main/uk/index>.
4. Інтернет портал «Деятельность системы ООН по достижению Целей развития тысячелетия» [Електронний ресурс] / Секция веб-услуг Департамента общественной информации ООН. – 2008 – Режим доступу: <http://www.un.org/russian/millenniumgoals/>.
5. Національне агентство України з питань державної служби [Електронний ресурс]: офіційний сайт – Режим доступу: <http://nads.gov.ua/control/uk/index>
6. Державна фінансова інспекція України [Електронний ресурс]: офіційний сайт – Режим доступу : www.dkrs.gov.ua

Бібліотеки України

1. Національна бібліотека України ім.. В.І. Вернадського

<http://www.nbuv.gov.ua/>

2. Національна парламентська бібліотека України

<http://www.nplu.kiev.ua/>

3. Одеська національна наукова бібліотека ім. М. Горького

<http://www.odnb.odessa.ua/>

4. Електронна бібліотека ОНПУ

<http://library.opu.ua>

Законодавство України

1. <http://www.rada.kiev.ua/>

2. <http://www.nau.kiev.ua/>

3. <http://www.liga.kiev.ua/>

4. <http://www.ukrpravo.kiev.com>