

продукції, і підвищення їхньої частки у валовому внутрішньому продукті, посилення конкуренції за ринки збуту, а також зростання вимог споживачів до якості обслуговування їх постачальниками (до надійності поставок, чіткого виконання всіх умов договірних зобов'язань, якості обслуговування та ін.) – усе це зумовило зміни в управлінській філософії в бік визнання стратегічної ролі сфери збуту й управління матеріальними потоками в цілому. На промислових підприємствах необхідно створювати на нових принципах служби, що безпосередньо займаються збутовою діяльністю, а також ті, що забезпечують її ефективне функціонування, запроваджувати сучасний менеджмент та нові підходи до просування товарів на ринок, стимулювання їх збуту тощо [155].

1.5. Концептуальні підходи до формування ефективної збутової політики підприємств

Досвід провідних виробників промислово розвинених країн показує, що сьогодні для успішного функціонування підприємства вміння правильно адаптувати збутову діяльність до вимог ринку має велике значення [210]. Реалізація певної збутової діяльності здійснюється в межах збутової політики, планування якої відбувається за такими напрямками:

визначення стратегії збуту й політики організації каналів збуту;

вибір систем та методів збуту і відповідних типів каналів;

створення мережі посередницьких, оптових точок;

визначення маршрутів товаропросування та організація транспортування й вантажно-розвантажувальних робіт;

забезпечення ефективності збуту.

Деякі автори [206, 211] визнають призначення збутової політики в організації збутової мережі для ефективного продажу виробленої продукції, включаючи оптову та роздрібну мережі, склади, пункти техобслуговування й виставочні зали; визначення маршруту товароруку, організацію транспортування, робіт з навантаження та відвантаження; питання логістики, системи постачання, забезпечення ефективності товароруку тощо. Наразі розроблено багато варіантів методів збуту (табл. 1.7), серед яких основними є: прямий, або безпосередній, коли виробник продукції не вдається до послуг посередників і передає товар прямо споживачеві; непрямий або опосередкований, коли для організації збуту своїх товарів виробник вдається до послуг різного роду

посередників; комбінований або змішаний, коли посередницькою ланкою виступають організації зі змішаним капіталом, тобто використовуються як кошти підприємства-виробника, так і іншої незалежної компанії.

Таблиця 1.7

Умови вибору методу збуту

Прямий метод збуту	Непрямий метод збуту	Комбінований метод збуту
<p>1. Кількість товару, що продається, є достатньою, щоб виправдати витрати на організацію власної торговельної мережі.</p> <p>2. Кількість споживачів є невеликою, і вони розташовані на відносно невеликій території.</p> <p>3. Даний товар вимагає висококваліфікованого сервісного обслуговування.</p> <p>4. Обсяг кожної партії товару, що постачається, відповідає так званій "транзитній нормі" (тобто партія товару цілком наповнює контейнер, вагон тощо), що виключає витрати на перевалку вантажів на складах.</p> <p>5. Наявна достатня мережа власних складських приміщень на тих ринках, де фірма здійснює торгівлю.</p> <p>6. Виробляється вузькоспеціалізований за призначенням або технічними умовами замовника товар.</p> <p>7. Товар реалізується на вертикальному ринку, тобто він використовується хоча й у кількох галузях, але небагатьма споживачами в кожній із них.</p> <p>8. Ціна товару зазнає частих коливань, що робить необхідним внесення корективів до цінової політики без узгодження з посередником.</p> <p>9. Ціни продажу набагато перевищують затрати на виробництво, що покриває високі витрати на створення власної збутової мережі</p>	<p>1. Фірма здійснює діяльність на горизонтальному ринку, де є багато споживачів у кожному секторі економіки, що потребує потужної збутової мережі, створення якої під силу лише великим виробникам.</p> <p>2. Ринок розкиданий географічно, і внаслідок цього прямі контакти зі споживачами є нерентабельними.</p> <p>3. Необхідна значна економія на транспортних витратах, що можливо при продажу оптовикам.</p> <p>4. Існує необхідність частих термінових поставок численним споживачам.</p> <p>5. Існує незначна різниця між продажною ціною та витратами виробництва, що не покриває витрат на утримання власної збутової мережі</p>	<p>1. Коли виготовляються взаємопов'язані товари, які при споживанні доповнюють один одного, то закупівля одного з них може мати вплив на закупівлю інших.</p> <p>2. Коли методи та цілі асоційованих підприємств є сумісними.</p> <p>3. Коли виробники мають спільну клієнтуру, що дозволяє, наприклад, зменшити витрати на збут продукції невеликому підприємству та додатково завантажити наявні збутові потужності великому виробникові.</p> <p>4. При орієнтації на одних і тих самих іноземних споживачів, що дозволяє зменшити витрати на маркетингові дослідження, збут, рекламу</p>

Слід підкреслити, що прямий метод збуту має свої особливості та переваги, оскільки дає змогу підприємству не тільки зберегти повний контроль ведення торговельних операцій та економію засобів на оплату послуг посередників, але й передбачає безпосередній контакт зі споживачем; як показав зарубіжний досвід, 80% товарів виробничого призначення продаються саме цим методом [211]. Однак вважати його найефективнішим методом не можна. Дослідження, проведені за кордоном, показують, що посередницька ланка збутової діяльності, навпаки, у більшості випадків підвищує ефективність збутових операцій, оскільки високий професійний рівень посередника в збутовій та комерційній сферах дозволяють прискорити окупність витрат на обіговість засобів за рахунок великомасштабних, універсальних та спеціалізованих операцій, створює зручність для кінцевих покупців, заощаджує засоби та час на меншій кількості ділових відношень. Дані свідчать про те, що 95% товарів широкого споживання реалізуються непрямим методом, причому 45 – 50% їх проходить крізь оптову торговельну мережу [211].

Вибір одного з можливих методів збуту продукції базується на одному з трьох підходів до визначення ступеня інтенсивності розподілу товарів (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Аналіз методів розподілу

Основні параметри	Методи розподілу		
	Екстенсивний розподіл	Винятковий розподіл	Вибірковий розподіл
1. Ступінь насичення ринку	Високий	Обмежений	Середній
2. Ступінь контролювання збуту	Майже повна відсутність контролю	Жорсткий, суворий контроль	Значний контроль
3. Витрати збуту	Високі	Низькі	Середні
4. Підтримка посередника	Невелика	Значна	Обмежена
5. Підготовка посередника	Невелика	Значна	Обмежена
6. Асортимент	Ніякий	Вузькоспеціалізований	Спеціалізований
7. Життєвий цикл	Короткий	Тривалий	Середній
8. Реклама виробника	Майже не проводиться	Проводиться	Проводиться

Екстенсивний розподіл полягає в розміщенні та реалізації виробів на будь-якому підприємстві роздрібною торгівлі, яке готове цим займатись. Сьогодні цей метод не втратив свого значення для виробників простих у технологічному відношенні, дрібних і недорогих виробів масового попиту – таких, як миючі засоби, звичайний скляний посуд, різні види господарських товарів. За допомогою цього методу підприємство-виробник виграє на так званій економії на масштабах виробництва (шляхом збільшення загального обороту підприємства), випускаючи свою продукцію великими партіями та роблячи її доступною для багатьох споживачів.

Винятковий розподіл полягає у виборі якогось одного посередника в даному географічному регіоні, який продає продукцію підприємства. Як правило, мова йде про надання йому виняткового права на реалізацію продукції підприємства в даному регіоні. У цьому випадку підприємство-посередник стає "уповноваженим дилером" підприємства-виробника. Традиційно даний метод реалізації застосовується в невеликих містах і селищах, де ринок збуту не має великої місткості.

При вибірковому розподілі продукції на ринку підприємство-виробник укладає угоду з двома чи більше організаціями роздрібною торгівлі, яким надається виняткове право реалізовувати продукцію підприємства в тому чи іншому регіоні. Такі підприємства також одержують статус уповноваженого дилера. Звичайно цей метод використовується у великих містах, де є досить місткий ринок, і для організації доброго обслуговування споживачів необхідно кілька торговельних підприємств. Сьогодні сфера застосування останніх двох форм збуту стала набагато ширшою. У міру того, як споживачі все більше цінують не лише якість самої продукції, а й можливість одержати післяпродажне обслуговування, додаткові послуги, звертання до дилера стає для покупця своєрідною гарантією зручності користування купленим виробом. Плануючи збутову політику з маркетингу, підприємство повинно вирішити ряд важливих питань з організації мережі збуту:

визначити стратегію збутової політики та політики організації каналів товароруху у взаємоузгодженні з основними завданнями глобальної маркетингової стратегії підприємства;

визначити методи або типи каналів товароруху, їхнє сполучення за різними групами товарів та сегментами ринків;

визначити кількість рівнів каналу – кількість учасників збуту або посередників за всім збутовим ланцюжком;

обрати систему керівництва каналами збуту й формами встановлення правових та організаційних відношень;

установити ширину каналу товароруку – кількість незалежних учасників збуту на окремому етапі збутового ланцюжка каналу товароруку;

сформувати рівень інтенсивності каналу товароруку – екстенсивний, винятковий чи вибірковий розподіл;

установити доцільність використання простих, подвійних і складних каналів розподілу;

визначити оптимальну структуру комбінування та сполучення різних структур каналів збуту за всім асортиментом продукції, що випускається.

У будь-якому варіанті збутової політики підприємству-виробнику при формуванні власної збутової мережі слід оцінювати особливості зовнішнього господарчого середовища (податкова політика, стандарти, ліцензування, сертифікація), особливості свого сегмента ринку та профілю споживача (кількість потенційних споживачів, їхня покупна спроможність, географічне положення тощо), характеристику продукту (умови та вид транспортування, особливості післяпродажного обслуговування тощо), характеристику самого виробника (фінансові можливості, товарна політика, існуючий досвід збутової діяльності, стратегія маркетингу тощо), характеристику збутового посередника та умови конкурентної боротьби (конфігурація збутової мережі, цінові параметри, витрати конкурентів на політику ФОПСТІЗ).

Розширенню збуту продукції, що виробляється, могли б також сприяти вирішення таких завдань, як коригування номенклатури виробів, тобто збільшення виробництва товарів, які користуються попитом, та випуск окремих моделей техніки під замовлення споживачів, розробка нового обладнання, впровадження системи знижок, налагодження логістично обґрунтованої схеми (системи) постачання тощо. Вирішення багатьох проблем машинобудування залежить також великою мірою від державної підтримки та, зокрема, від пільгового кредитування, модернізації й придбання прогресивних засобів виробництва, державних закупівель техніки з наступним її переданням у лізинг споживачам, розробка та впровадження власних схем лізингових операцій як перспективної форми збуту товару.

Світовий досвід показує, що близько 2/3 експортних поставок машин та обладнання підприємства розвинутих країн здійснюють через торговельні відділення, збутові контори і філії, а також через агентів-посередників і 1/3 обладнання поставляється кінцевим споживачам безпосередньо [159, 196, 206, 209].

Разом з тим існує ряд факторів, які об'єктивно впливають на те, що у світовій практиці значна кількість промислових підприємств не використовує збутові філії в якості каналів збуту, а саме:

одиничний та дрібносерійний характер виробництва більшості машинобудівельних підприємств зумовлює виробництво виробів, як правило, за попередніми замовленнями споживачів та практично виключає збутові філії з мережі каналів збуту;

великі розміри угод і відповідно відвантаження партій багатьох видів продукції машинобудування визначають доцільність її поставки безпосередньо з заводу-виробника, висока вартість утримання філій збуту (транспортування, утримання персоналу, управління тощо).

У залежності від ринкових умов функціонування підприємствами може бути обраним будь-який метод збуту, але суб'єктивні та об'єктивні причини спонукають підприємство, якщо воно навіть має достатньо засобів для створення власної збутової мережі, в багатьох випадках звертатись до послуг незалежних посередників, а вільні кошти вкладати у виробництво.

Створення власної дилерської мережі повинно здійснюватися в жорсткій відповідності до затвердженої маркетингової стратегії підприємства й опиратися на дані вивчення ринку. Однак завоювання нових регіонів і ніш ринку не може бути самоціллю. У той же час, якщо реалізована продукція вимагає організації сервісного обслуговування, то вибір регіону повинен ураховувати й географічну привабливість його для споживачів із прилеглих регіонів. Не в останню чергу на вибір регіону впливає й розташування подібних центрів основних конкурентів, інформацію про діяльність яких треба ретельним образом проаналізувати.

Перш ніж приступати до пошуку партнерів на роль дилера в регіоні, необхідно розробити базові критерії оцінки компаній, які претендують на цю роль і погодити їх з керівниками комерційної та юридичної служб і/або, якщо така є в структурі підприємства, зі службою економічної безпеки.

До цих критеріїв відносяться:

досвід компанії в реалізації подібної продукції в минулому;

наявність у компанії власної клієнтської бази;

наявність власних складських приміщень і/або сервісного центра;

популярність компанії в регіоні;

наявність кваліфікованих фахівців з організації сервісного

обслуговування;

загальний фінансовий стан компанії.

Перевірка юридичного статусу й поточного фінансового стану компанії потенційного дилера дуже важлива, однак у сучасних умовах вона не може гарантувати стабільності партнера на довгий термін і тому не може бути єдиним визначальним критерієм вибору.

В якості посередників у промисловості виступають представники виробників або промислові представники (manufacturer's representative) – агенти, які займаються виключно збутом спеціалізованого обладнання, та промислові дистриб'ютори, котрі реалізують виключно стандартизовані вироби (табл. 1.9) [213].

Таблиця 1.9

Критерії вибору збутового посередника

Критерії	Причини вибору
Фінансові аспекти	Максимальні фінансові можливості
Організація та основні показники збуту: Кількість зайнятих Рівень компетентності Період аналізу показників збуту	Наявність потужної збутової мережі Максимальні темпи росту обертів максимальне; наявність непідготовленого з технічних питань персоналу небажана; динаміка за останні 3-5 років.
Збут якої продукції здійснює посередник: Товари конкурентів Додаткові вироби Вироби тільки високої якості	Довіра до посередника довіра можлива; найбільш вірогідний посередник; найбільша довіра до посередника
Репутація	Тривалість функціонування в даній галузі
Ступінь охоплення ринку: У географічному розрізі У галузевому плані Частота отримання замовлень	Максимальна треба уникати дублювання власної збутової мережі збутова мережа посередника повинна покривати основні сегменти (групи споживачів) збільшення
Запаси та складські приміщення: Вид і рівень запасів Складські приміщення	Головне – готовність у будь-який час здійснити поставку товару споживачу постійна наявність товару та комплекту поставки; високо цінується рівень технічного обладнання
Управління збутом та стратегія	Головне – оцінити ступінь агресивності на ринку та прагнення стати лідером у своїй галузі

Посередники можуть бути ексклюзивними у випадках, коли виробник вважає недоцільним конкуренцію між посередниками в тому або іншому регіоні збуту та вповноваженим (або авторизованим), тобто таким, що отримав спеціальні права й підтримку від виробника.

Ще одним нововведенням у збутову політику щодо будування збутової мережі є франчайзинг, який представляє систему відношень між головним підприємством та невеликою діючою або новоутвореною фірмою, що безпосередньо здійснює продаж товарів чи послуг. Головне підприємство потребує від такої одиниці виплати одноразової первинної винагороди за право оперувати на ринку від його імені та під його торговельною маркою. У рамках договірної системи головне підприємство здає в оренду підприємству, що безпосередньо обслуговує споживачів, основні фонди, надає короткостроковий кредит на пільгових умовах, поставляє готову продукцію, яка підлягає реалізації й інші види послуг [215]. У нашій країні ця форма збутової політики недостатньо розповсюджена, у той час як у ринково-розвинутих країнах багато фірм вибирають франчайзинг і як засіб збутової політики, і як елемент фінансової політики для забезпечення нарощування своїх обсягів продажу.

Ефективна взаємодія з дилерами багато в чому може визначитися пропрацьованістю варіантів укладених договорів з ними. Тут, з одного боку, варто йти шляхом їх стандартизації, а з іншого – не слід вихолощувати їх і робити зовсім безлікими, що не відображають, при дотриманні загальних принципів взаємодії, специфіки взаємин з конкретними партнерами.

Кожному виробникові при організації дилерського центра в регіоні хочеться, щоб дилер взяв на себе постачання продукцією всіх споживачів у регіоні, і тому нерідко дилерові надаються ексклюзивні права на реалізацію в регіоні. При цьому підприємство повинне чітко визначити в договорі квоту поставок за обсягами й асортиментами, що неможливо розрахувати без маркетингового дослідження ринку регіону.

Отже, в типових розділах договорів з дилерами повинні включатися визначення наступних умов:

- територія (опис географічного району, відповідно до прийнятого адміністративного подолу), на якій буде реалізовуватися продукція.

Приклад. *Територією торгівлі є... Продаж продукції Дилером буде обмежена Замовниками, які мають намір придбати продукцію тільки на даній території;*

- характер надаваних дилерові прав на реалізацію продукції на території: виняткові (ексклюзивні) або невиключні (переважні) з

обов'язковою вказівкою обсягів реалізації в конкретному тимчасовому періоді або в одиницях виміру, або у вартісному вираженні.

Приклад. Дилер має переважне (не виняткове/ексклюзивне) право продавати продукцію (товари), зазначену в Додатку до Договору, в межах обмеженої території як незалежний продавець. Протягом перших 12 місяців терміну дії Договору Дилер зобов'язується прийняти й оплатити Підприємству продукцію на загальну суму...;

– асортименти реалізованої продукції, у тому числі з вказівкою асортиментних співвідношень за окремими видами продукції або товарних груп, у сезон і міжсезонний період, якщо цей фактор має значення;

– неприпустимість реалізації дилером продукції, що може розглядатися як конкурентна.

Приклад. Дилер приймає на себе зобов'язання не підтримувати будь-які прямі або непрямі інтереси в розвитку торгівлі будь-якою продукцією, порівнянню із продукцією Підприємства або визнаного конкурентоспроможною їй, у межах території...;

– порядок і види оплати;

– види знижок;

– рекомендоване значення відпускної ціни (табл. 1.10);

Таблиця 1.10

Приклад рекомендованого значення відпускної ціни

Вартість поставки продукції в грошовому вираженні	Коефіцієнт до відпускної ціни для дилера
До 50 000	0,8
50 000 – 100 000	0,78
100 000 – 300 000	0,75
Більше 300 000	0,7
Коефіцієнти до відпускної ціни для споживача	0,95

Рекомендована ціна не означає, що дилер не може продавати продукцію в регіоні за іншою ціною, більшою за високу ціну. Але він попереджається, що в цьому випадку підприємство залишає за собою право поставити продукцію в цей регіон кінцевому споживачеві саме за рекомендованою ціною.

– умови поставки;

– порядок організації проведення передпродажного, гарантійного й післягарантійного обслуговування;

- обсяги поставки вузлів і запасних частин (обсяги, періодичність поставки, умови розрахунків);
- організація навчання технічного й торговельного персоналу;
- вимоги відносно використання торговельної марки або бренду підприємства.

Приклад. *Придбана продукція буде продаватися з торговельною маркою Підприємства. У технічній і комерційній документації Дилера повинна бути зазначена, що продукція поставляється Підприємством. Право на використання торговельної марки Підприємства, передбачене в даному Договорі, не застосовується до будь-якого іншого права на використання цієї марки й не вважається непрямою ліцензією на використання цієї марки;*

- строки й форми подання звітних документів, у тому числі й кон'юнктурної інформації (табл. 1.11);

Таблиця 1.11

Звіт дилера про поточну кон'юнктуру

Найменування продукції	Підприємство-виробник	Ціна за од. продукції	Вид та розмір скидок, %	Рівень попиту	Тенденція попиту	Рекламна підтримка	Джерела інформації
1	2	3	4	5	6	7	8

Примітка.

У п. 3. Якщо продукцію конкурентів реалізують на території декількох посередників, то приводяться ціни дилерів і/або великих оптовиків.

У п. 5. Рівень попиту визначається за шкалою: "високий", "низький", "помірний", "низький".

У п. 6. Тенденція попиту визначається за шкалою: "зростає", "стабілізується", "знижується".

У п. 7. Наводяться дані про рекламну підтримку продукції підприємств-конкурентів, а ЗМІ-регіону (по можливості конкретно з додатком зразків рекламних публікацій).

У п. 8. Приводиться конкретне джерело інформації, з якого взята інформація, наприклад, прайс-листи торгуючої організації в місцевих ЗМІ, інформація, отримана на виставках і т.д.;

- види й форми рекламної підтримки, включаючи умови, порядок проведення й фінансування спільних рекламних акцій на території дилера/дистриб'ютора;

- штрафні санкції.

Поряд з дилерами й дистриб'юторами для просування своєї продукції підприємство може залучати до співробітництва й *комерційних агентів* як безпосередньо в місці свого розташування, так і в регіонах, де немає власних дилерських центрів. Одним із головних аспектів організації відносин підприємства з комерційними агентами є розробка плану їхньої мотивації.

Першою метою плану повинен стати розвиток і стимулювання в комерційних агентів вираженого почуття лояльності стосовно підприємства в цілому. Якщо комерційний агент готовий розвинути лояльність стосовно підприємства, то він переорієнтує свої особисті цілі таким чином, що буде прагнути до досягнення цілей підприємства. Всю роботу з комерційними агентами варто будувати, виходячи з рішення головних завдань: пошук, навчання, координація й контроль над роботою агентів. Якщо пошуком агентів і адміністративним контролем, як правило, займається безпосередньо служба збуту, то забезпеченням їхніми рекламно-інформаційними матеріалами, навчанням, інструктажем з методів роботи зі споживачами й одержанням зворотного зв'язку від них – служба маркетингу. Саме вона розробляє методичні рекомендації з того, як агенту необхідно вести переговори зі споживачем, які аргументи під час бесіди з ним варто використовувати і як розвивати зацікавленість у продукції виробника, що саме розповідати про підприємство. Моральна мотивація, безумовно, повинна підкріплюватися матеріальним стимулюванням, що традиційно розраховується як відсоток суми укладеного їм договору. Сам розмір винагороди визначається в кожному конкретному випадку залежно від типу продукції, специфіки ринку, можливостей підприємства й, звичайно ж, практики виплати аналогічної винагороди конкурентами.

Як б не була прийнята форма винагороди, стимулювання комерційних агентів тільки тоді буде ефективним, коли вже в процесі проведення переговорів зі споживачем агент відразу ж шляхом простих обчислень зможе оцінити розмір своєї майбутньої винагороди. Головним критерієм оцінки ефективності виконання своїх зобов'язань перед підприємством для комерційного агента як і раніше є загальна сума надходження коштів на підприємство за укладеними ним договорами. У ряді випадків, крім виплати безпосередньої винагороди, для найбільш активних з них передбачають і інші форми заохочення: оплата лікування, путівки, коштовні подарунки, право придбання акцій підприємства.

З метою підвищення ефективності їхньої діяльності й більш повного використання інформації, що зібрана ними в процесі спілкування з

потенційними споживачами, необхідно введення нових форм стимулювання агентів за її надання. Як показав досвід, просте включення в договір зобов'язань із боку агента надавати подібну інформацію, якщо це не підкріплене матеріальними стимулами, є малоефективним.

У договорі з агентом визначається порядок відбиття інформації про проведені переговори зі споживачем, що включає: найменування, контактні телефони й адреса споживача, зміст переговорів, оцінку його намірів щодо запропонованих йому умов поставки продукції й намірів стосовно придбання її в майбутньому (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

Варіант структури звіту комерційного агента

1	Дата контакту	2	Споживач (найменування, адреса, контактна інформація)	3	Перелік видів продукції, який був представлений споживачу	4	Базові умови поставки (ціна, порядок, форма оплати, скидки), термін поставки	5	Затребувані споживачем умови поставки	6	Причина відмови від укладання договору	7	Доцільність поновлення контакту зі споживачем (з поясненням)	8	Номер та дата реєстрації на підприємстві
---	---------------	---	---	---	---	---	--	---	---------------------------------------	---	--	---	--	---	--

І тоді, якщо протягом певного періоду часу, наприклад півріччя або року, з цим споживачем від імені підприємства укладається договір на поставку продукції, що йому раніше була запропонована агентом, останньому виплачується комісійна винагорода в розмірі до 1/3 за звичайними договорами. Більш того, комерційному агенту в режимі реального часу або за запитом повинна надаватися інформація протягом цього періоду про фактичний стан відносин із цими споживачами. З досвіду впровадження такого підходу до стимулювання можна констатувати: якщо підприємство виконує перед комерційними агентами свої зобов'язання відносно виплати винагороди, то йому вдається не тільки залучити до співробітництва нових споживачів, але й отримати ще одне джерело інформації про ситуацію, що складається на ринку, практично без додаткових витрат.

Запропонована система часткових характеристик, які відбивають контроль за збутовою діяльністю агента, наведені в табл. 1.13.

Часткові показники контролю збуту

Група критеріїв ефективності збуту	Найменування показника	Формула розрахунку	Умовні визначення
1	2	3	4
Ефективність продаж	Віддача з 1 замовлення	$R_p = \frac{3}{S} \times 100$	З – видані замовлення; S – отримані суми
Динаміка отримання замовлень	Доля замовлень на 1 торгового представника	$D_1 = \frac{3_1}{3} \times 100$	З ₁ – число замовлень, отримані від 1 торгового представника
Портфель замовлень	Доля покриття портфеля	$D_n = \frac{D_{н.к.}}{D_{н.п.}} \times 100$	Дп.п. – портфель замовлень на кінець періоду; Дп.к. – плановий портфель замовлень
Товарообіг	Рентабельність товарообігу	$R_T = \frac{P}{T} \times 100$	P – прибуток T – товарообіг
Товарообіг	Товарообіг на 1 співробітника	$T_s = \frac{T}{\mathcal{U}_s} \times 100$	Ч _s – кількість зайнятих у збуті співробітників
	Товарообіг на 1 клієнта	$T_{чк} = \frac{T}{\mathcal{U}_k} \times 100$	Ч _к – кількість зайнятих у товарообігу клієнтів
	Товарообіг на 1 контракт	$T_k = \frac{T}{K} \times 100$	K – кількість виконаних контрактів
	Товарообіг, що приходить на старих клієнтів	$T_{ст} = \frac{T_{ст}}{T} \times 100$	T _{ст} – товарообіг, що приходить на старих клієнтів
	Товарообіг, що приходить на нових клієнтів	$T_{нов} = \frac{T_{нов}}{T} \times 100$	T _{нов} – товарообіг, що приходить на нових клієнтів
Структура товарообігу	Частка товарообігу у на окрему групу товару	$T_{гр} = \frac{T_{гр}}{T} \times 100$	T _{гр} – товарообіг, що приходить на окрему групу

1	2	3	4
	Частка товарообігу на головних замовників	$T_{гл} = \frac{T_{гл}}{T} \times 100$	$T_{гл}$ – товарообіг, що приходить на головних замовників
	Квота відвідувань клієнтами	$T_{кл} = \frac{П_{кл}}{П} \times 100$	$П_{кл}$ – число відвідувань новими клієнтами; $П$ – загальне число відвідувань
Витрати у сфері збуту	Питома вага збутових витрат у загальному товарообігу підприємства	$T_{сб} = \frac{И_{сб}}{T} \times 100$	$И_{сб}$ – витрати збуту
	Питома вага збутових витрат у загальних витратах підприємства	$У_{сб} = \frac{И_{сб}}{И} \times 100$	$И$ – загальні витрати підприємства

Цільовим завданням контролінг-збуту в цьому випадку є інформаційне забезпечення процесу ухвалення рішення у сфері збуту, тому результати аналізу, супроводжувані пропозиціями про шляхи підвищення ефективності збутової діяльності комерційних агентів, повинні у формі звіту надаватися регулярно відповідальним за поточне регулювання і перспективне планування діяльності підприємства. Впровадження такого підходу до стимулювання збутової діяльності підприємства надасть йому можливість виконувати перед комерційними агентами свої зобов'язання щодо виплати винагороди, залучити до співробітництва нових споживачів та отримати ще одне джерело інформації про ситуацію, що складається на ринку, практично без додаткових витрат.

Ефективність взаємодії з дилерською й агентською мережею багато в чому буде залежати від того, наскільки підприємство виконує свої зобов'язання як перед дилером і агентом, так і перед споживачем.

Серед проблем, пов'язаних із загальними ринковими перетвореннями в Україні, є й питання можливості використання зарубіжного досвіду функціонування ринкової економіки. При впровадженні зарубіжного досвіду становлення та розвитку ринкової економіки треба враховувати певні обставини, перш за все, особливості сучасного етапу ринкових перетворень в Україні, наявні національні відмінності ринкових

відносин за кордоном. Творче використання зарубіжного досвіду дає змогу позитивно впливати на формування ринкових відносин у нашій економіці, служити методологічною основою об'єктивної оцінки стану ринкового попиту на основні види товарів та послуг, попереджати випуск продукції, яка може бути не продана, створювати передумови конкурентноздатності підприємства, стабільного збуту його продукції, забезпечити умови отримання якомога більшого прибутку.

З урахуванням вищезазначеного можна зробити висновок, що формування збутової політики для підприємств України є однією з невід'ємних умов досягнення успіху. Однак треба враховувати, що на її вибір, форму реалізації та побудову безпосередньо ефективної збутової мережі впливають багато чинників: сам продукт, відношення до нього споживачів, їхні вимоги та переваги, типи посередників, кількість рівнів каналу товароруку, його ширина та рівень інтенсивності, ступінь конкуренції тощо. При формуванні власної збутової політики слід ураховувати, що вона є складовою комплексної програми маркетингу і має динамічний характер, тобто її мета, завдання та підходи до практичної реалізації не повинні бути константою, що коригування збутової політики, її гнучкість та пристосування до реалій ринку – це необхідна умова ефективного функціонування підприємства. Вирішення проблеми збутової політики треба проводити підприємством інтенсивно та паралельно з державними заходами. При цьому можливо у два-три роки забезпечити позитивний перелом у стані збутової діяльності багатьох підприємств, оскільки їхні основні фонди ще зберігають працездатність, ще не застарів науково-виробничий потенціал, який є основою подальшого успішного розвитку промисловості. В останнє десятиріччя ХХ ст. змінилась господарча система України, тому цей період був особливо важким для вітчизняної промисловості. Однак, незважаючи на накопичені проблеми, підприємства машинобудування мають певні базові ресурси й за умови відповідної політичної і фінансової підтримки держави можуть ефективно працювати в нових умовах.