

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Конотопський інститут Сумського державного університету
Кафедра менеджменту і підприємництва

ДИПЛОМНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**«Управління збутовою діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ
«Вінницька птахофабрика»)»**

Студента 4-го курсу гр. Мз-61к
Напрямок підготовки 030601 „МЕНЕДЖМЕНТ”

Гльїна Катерина Олегівна

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Науковий керівник:

к.е.н., Зубко К.Ю.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,
ініціали керівника)

Завідувач кафедри:

к.е.н., доц. Власенко Д.О.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,
ініціали)

Конотоп 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1 Принципи та функції управління збутовою діяльністю.....	7
1.2 Організаційні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства.....	10
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВІННИЦЬКА ПТАХОФАБРИКА».....	13
2.1 Загальна характеристика діяльності організації.....	13
2.2 Аналіз управління збутовою діяльністю ТОВ «Вінницька птахофабрика»..	15
2.3 Оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства.....	18
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ОНОВЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	22
3.1 Впровадження CRM-систем у діяльність підприємства ТОВ «Вінницька птахофабрика».....	22
3.2 Оцінка ефективності впровадження CRM-систем на підприємстві ТОВ «Вінницька птахофабрика».....	27
ВИСНОВКИ.....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	35

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 36 с., 5 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел із 19 найменувань.

Мета роботи. Метою роботи є аналіз управління системи збуту і розробка пропозицій щодо вдосконалення збутової діяльності підприємства.

Задачі дослідження:

- вивчити теоретичні основи управління збутовою діяльністю підприємства;
- провести аналіз ефективності управління збутовою діяльністю ТОВ «Вінницька птахофабрика»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення збутової діяльності ТОВ «Вінницька птахофабрика»

Об'єкт дослідження – збутова діяльність ТОВ «Вінницька птахофабрика».

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та практичні підходи до управління збутовою діяльністю.

Джерелами інформації були: праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, фундаментальні положення менеджменту, аналітичні огляди, зібрані, опрацьовані й узагальнені автором.

В першому розділі розглянуті теоретичні аспекти управління збутовою діяльністю. Описані завдання, які ставляться перед підприємством при розробці збутової стратегії. Виділено основні завдання збутової діяльності, функції та інструменти.

У другому розділі проаналізовано процес управління збутової діяльності на підприємстві, описаний кожен етап, а також які завдання повинні бути виконані у результаті оцінки.

У третьому розділі рекомендовані заходи щодо вдосконалення збутової діяльності на підприємстві. Дана оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.

Ключові слова: ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІННЯ, ЗБУТ.

ВСТУП

В сучасних умовах невизначеності і ризику для ефективного функціонування компанії необхідно будувати свою систему збуту так, щоб вона відповідала постійно мінливим умовам і враховувала специфіку сучасного ринку. Між учасниками ринку - продавцями і покупцями виникають певні зв'язки, їх можна розглядати як єдиний ланцюжок різних каналів розподілу, каналів, за якими товари або послуги досягають своїх кінцевих споживачів.

Організація системи збуту компанії є ключовою ланкою в розробці чітких правил і комерційних умов для всіх каналів продажів. Вироблення найбільш вигідних умов для торгових партнерів при дотриманні заданого рівня рентабельності продажів компанії - ось основна мета комерційної політики. Вона допомагає менеджерам вибирати і налагоджувати роботу з найбільш перспективними для компанії клієнтськими сегментами та відслідковувати виконання правил учасниками збутової мережі.

Теоретичні та прикладні аспекти збутової діяльності, шляхи її удосконалення досліджували такі українські та зарубіжні вчені як: Л.Балабанова, С.Гаркавенко, В. Герасимчук, І. Герчикова, С. Ковальчук, Є.Чухрай, Г. Ассель, М. Портер, П. Дойл та ін [1-5].

Метою роботи є аналіз управління системи збуту і розробка пропозицій щодо вдосконалення збутової діяльності підприємства.

У відповідності з метою було вирішено наступні завдання:

- вивчені теоретичні основи управління збутовою діяльністю підприємства;
- проведений аналіз ефективності управління збутовою діяльністю ТОВ «Вінницька птахофабрика»;
- розроблені пропозиції щодо вдосконалення збутової діяльності ТОВ «Вінницька птахофабрика»

Об'єкт дослідження – збутова діяльність ТОВ «Вінницька птахофабрика».

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та практичні підходи до управління збутовою діяльністю.

Методи дослідження включають загальнонаукові та емпіричні прийоми економічної науки, які ґрунтуються на системному та міждисциплінарному підходах. Використано наступні методи: порівняння, аналізу і синтезу; систематизації та узагальнення; вимірювання, факторний аналіз та спостереження; кореляційно-регресійного аналізу; моделювання.

Джерелами інформації були: праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, фундаментальні положення менеджменту, аналітичні огляди, зібрані, опрацьовані й узагальнені автором.

В першому розділі розглянуті теоретичні аспекти управління збутовою діяльністю. Описані завдання, які ставляться перед підприємством при розробці збутової стратегії. Виділено основні завдання збутової діяльності, функції та інструменти.

У другому розділі проаналізовано процес управління збутовою діяльністю на підприємстві, описаний кожен етап, а також які завдання повинні бути виконані у результаті оцінки.

У третьому розділі рекомендовані заходи щодо вдосконалення збутової діяльності на підприємстві. Дана оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Принципи та функції управління збутовою діяльністю

Організація збутової діяльності на підприємстві є однією з найважливіших складових його функціонування. Збутова діяльність забезпечує підприємство основним - грошовим потоком для його функціонування. Саме від постановки і розвитку збутової діяльності на підприємстві залежить його ринковий успіх або поразка.

Збутова діяльність - це практика здійснення обміну матеріальними цінностями та послугами, тобто особливий вид діяльності, від якої залежать кінцеві результати господарської діяльності компанії в цілому. Збутова діяльність спрямована на реалізацію конкретних видів продукції незалежно від того, коли вона здійснюється: до початку виробництва продукції (на основі замовлення) або після завершення виробництва (пошук покупців уже виробленого товару, коли виробник працює на невідомий ринок) [3, с.135].

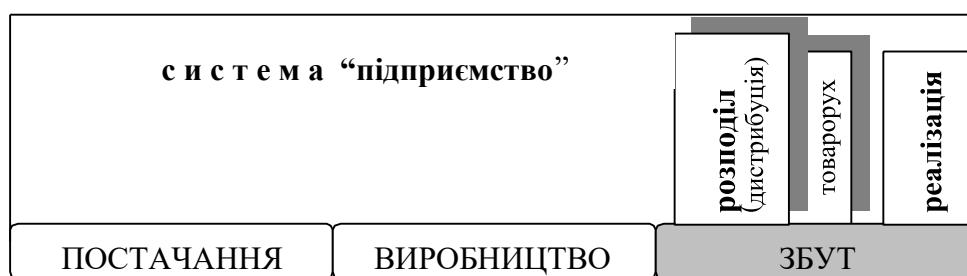


Рисунок 1.1 Збут і його складові у системі "підприємство"

Щоб досягти ефективності в процесі управління збутовою діяльністю підприємства, необхідно створити таку систему управління, яка б реалізовувала цілі та стратегії збуту, орієнтовані на потреби кінцевого споживача.

Формування ефективних управлінських рішень стосовно збутової діяльності передбачає планомірне, системне застосування певних функцій

управління(рис.1.2)

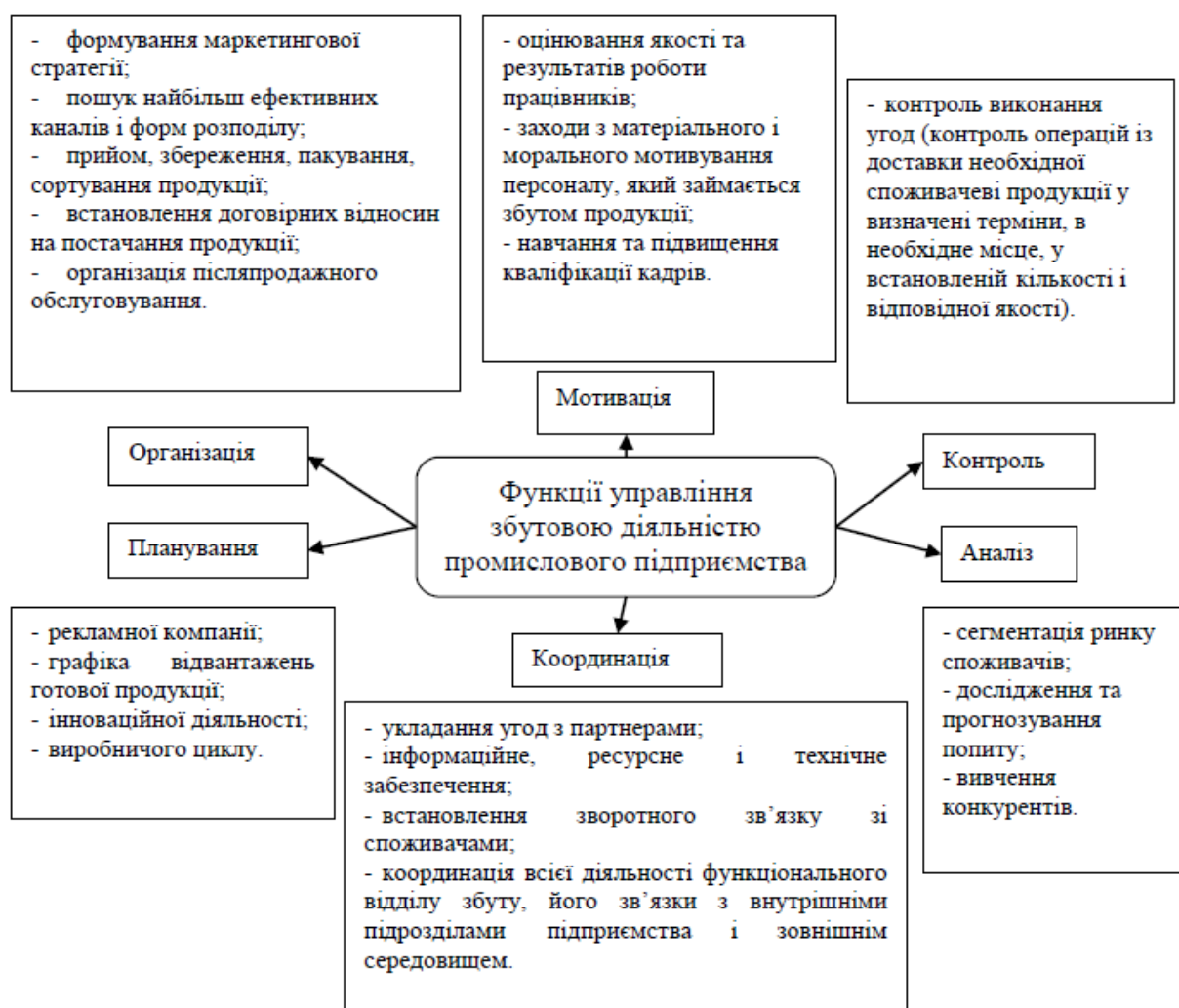


Рисунок 1.2 Функції управління збутовою діяльністю промислового підприємства

Основні завдання збутової діяльності:

– доставити товар в таке місце, в такий час і в такій кількості, щоб це найбільше влаштувало споживача;

– залучити до товару увагу споживача, зацікавити його в покупці.

Збутова політика – це поведінкова філософія чи загальні принципи діяльності, яких фірма збирається дотримуватися в сфері побудови каналів розподілу свого товару і переміщення товарів в часі і просторі [6, с.368]. Іншими словами збутова політика являє собою свідоме керівництво діяльністю з розповсюдження товару. Інструментом впливу на споживача з боку підприємства в рамках збутової політики є збутової механізм. Цей

механізм включає, з одного боку, канали розподілу, їх структура, сам процес вибору збутових каналів, а з іншого – дії по розробці і реалізації маркетингових заходів з фізичної дистрибуції товару.

В якості вихідних характеристик функціонування системи розподілу можуть бути використані дані, які стосуються поведінці продукту, споживачів, конкурентів, підприємства - виробника товару, а також про правову і екологічної середовищах, в яких знаходиться розподільна система або її елементи (таблиця 1).

Таблиця 1.1 Характеристика збутової політики підприємства[7].

Фактори системи розподілу	Характеристика даних
Продукт	Здатність до складування Транспортабельність Рівень безперервності, частота потреби в продукті Відгуки про споживання продукту
Споживачі	Число споживачів або їх груп Розташування Звичай і культура покупок Ставлення до методів продажу товару Щільність споживання товару в точках оптової і роздрібною торгівлі

Управління збутом продукції передбачає здійснення контролю на кожному з етапів збуту. Процес збуту складається з декількох основних етапів. Етап укладання угоди тісно пов'язаний з організацією правової і претензійної роботи. Цю функцію повинні здійснювати висококваліфіковані юристи, які володіють усіма необхідними знаннями та навичками з регулювання взаємин з покупцями. Для успішного виходу на ринок підприємство повинне запропонувати конкурентоспроможний товар і зацікавити споживача. В даному випадку мова йде про постійному стимулюванні збуту. Стимулювання збуту – це система короткотермінових заходів, спрямованих на організацію швидкого реагування ринку на запропонований товар.

1.2 Організаційні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства

Ефективність збутової діяльності підприємства багато в чому залежить від правильності визначення її функцій, проміжних і кінцевих цілей, тобто від уміння керувати нею. У найбільш загальному розумінні управління – це елемент виробничих, підприємницьких та інших відносин, які ставлять своїм завданням координувати, узгоджувати діяльність людей і трудових колективів щодо організації виробництва матеріальних благ, їх розвитку, реалізації, продажу, споживання[8, с.118]. Управлінські рішення в сфері збуту сьогодні є однією з найбільш важливих і складних сфер управлінської діяльності, що потребує більш глибокого вивчення. У широкому значенні термін «управління збутовою діяльністю» розглядається як загальне керівництво збутовою діяльністю фірми. У більш вузькому сенсі цей термін розуміється як планування і реальне щоденне керівництво збутом продукції підприємства[9, с.11]. Керівництво підприємствами повинно здійснюватися на основі ринкової орієнтованої системи управління.

Під сучасним управлінням збутовою діяльністю слід розуміти систему економічних відносин, що складаються в процесі виробництва і збуту продукції, побудова ефективних каналів розподілу, організацію раціональної системи товароруху, системи комунікацій, ефективного управління персоналом, а також планування, організацію, контроль і аналіз збутової діяльності підприємства з метою найбільш повного задоволення потреб покупців і одержання прибутку [10, с.23].

Управління збутом має бути спрямовано на завоювання і збереження підприємством кращою частки ринку та утримання переваги над конкурентами. Управління збутовою діяльністю має вирішувати наступні завдання:

- визначати цілі збуту в залежності від основної мети діяльності

підприємства;

- ставити завдання, планувати, прогнозувати, розробляти стратегію і тактику для досягнення найкращого результату;

- організовувати і координувати збутову діяльність підприємства з урахуванням реалізації оптимізаційних задач;

- контролювати і оцінювати отримані результати;

- організовувати ефективне інформаційне та управлінське забезпечення системи збуту[11, с. 39].

Сучасні підприємства для ефективного господарювання повинні усвідомити необхідність переміщення акцентів управління з виробничої орієнтації на збутову. Політика підприємства, заснована на управлінні збутом, якісно відрізняється від виробничої орієнтації гнучкістю, оперативністю, чутливістю до динаміки ринку, постійної оптимізацією номенклатури товару і цінової політики, зростанням комунікацій, пошуком ефективних інструментів просування товару, високою мірою економічної і соціальної відповідальності. Процес управління збутом передбачає організацію раціональної системи руху товару, комунікацій і управління персоналом. Для цього необхідно постійно оцінювати і аналізувати процес продажів, виявляти і ранжувати слабкі місця для їх поступового вдосконалення. Деякі підприємства, не бажаючи втратити додатковий прибуток, вважають за краще створювати власні відділи збуту.

Управління збутом являє собою безперервний процес, що носить циклічний характер, для здійснення якого на підприємствах створюють спеціальні відділи збуту. Сучасний відділ продажів - це складний багатофункціональний механізм в структурі компанії, для ефективної роботи якого необхідно перш за все підібрати висококваліфікований персонал. Процес управління збутом буде тісно пов'язаний з процесом управління роботою співробітників, а точніше - їх активністю[12, с.249].

Основним завданням відділу збуту є збільшення обсягу продажу з метою найбільш повного задоволення споживчого попиту і максимізації прибутку підприємства. Більш детальні завдання ставляться в залежності від

збутової політики підприємства.

Зміст функцій збутового відділу включає такі основні напрямки: планування, організацію, мотивування, контроль і регулювання.



Рисунок 1.3 Організаційна модель системи управління збутовою діяльністю підприємства [13, с.11].

Принципи роботи збутового відділу включають вибір організаційної структури, що дозволяє підприємству працювати найбільш ефективно.

РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВІННИЦЬКА ПТАХОФАБРИКА»

2.1 Загальна характеристика діяльності організації

ТОВ «Вінницька птахофабрика» – одне з найбільших в Україні та Європі підприємств, оснащене сучасним обладнанням з використанням новітніх технологій. До складу підприємства входять Філія «Переробний комплекс» та Філія «Птахокомплекс».

Птахофабрика була заснована у 2011 р. В 2012 р. було введено в експлуатацію виробничий комплекс и в 2014 р. підприємство вийшло на 100% виробничої потужності на двох існуючих технологічних лініях. У 2018 р. потужність підприємства було збільшено завдяки введенню в експлуатацію третьої технологічної лінії виробництва.

В 2012 р. при експлуатації першої технологічної лінії виробництва, проектна потужність якої складала 11,5 тис. голів/год, за рік було виготовлено близько 20 тис. т продукції. У 2013 р. виробництво зросло до 60 тис. т продукції на рік. Станом на початок 2019 р. підприємство виробляє близько 31,2 тис. т готової продукції щомісячно, або 374,4 тис. т на рік.

Продукція фабрики успішно реалізується на ринках не лише України, а й більш ніж 70 країн, серед яких 36 країн Європи. Випуск продукції здійснюється під торговими марками «Наша Ряба», «Qualiko», «Ukrainian Chicken», «Al Hassanat», «Вінницькі курчата», «Sultanah», «Assilah». 7 листопада 2014 р. Філія «Переробний комплекс» отримала дозвіл на експорт курятини в ЄС[14].

На підприємстві сертифіковані система менеджменту якості на відповідність вимогам стандарту ДСТУ ISO 9001-2011 (ISO 9001: 2008) стосовно діяльності по вирощуванню птиці і переробки м'яса і система безпеки харчової продукції на відповідність вимогам стандарту ДСТУ ISO 22000-2007.

Асортимент птахофабрики налічує понад 250 найменувань: охолоджене і заморожене м'ясо курчат-бройлерів, колбасно-делікатесна продукція і напівфабрикати. Крім того, фабрика реалізує куряче яйце.

Структура ТОВ «Вінницька птахофабрика»:

У МПФ входять наступні цехи:

- Цех №1 Інкубаторій;
- Цех №2 Вирощування курчат-бройлерів;
- Цех №3 АГВ (адміністративно-господарський відділ);
- Цех №4 Кормоцех;
- Цех №5 М'ясопереробка;
- Цех №6 Забою і переробки;
- Цех №7 Виробнича лабораторія;
- Цех №8 Автопарк;
- Цех №9 Електроцех;
- Цех №10 Холодильно-компресорні установки;
- Цех №24 Газотеплопостачання.

2.2 Аналіз управління збутовою діяльністю ТОВ «Вінницька птахофабрика»

Для управління та корегування збутовою діяльністю на підприємстві існує відділ продажів.

Незважаючи на те, що відділ продажів не бере участі у безпосередньому виробничому процесі, його роль і значущість на підприємстві не зменшується.

Серед основних функцій, які повинні бути покладені на працівників відділу продажів можна виділити такі:

- Збільшення вартості укладених контрактів. Чим більше вартість контракту, тим більше грошових вливань отримає компанія.
- Збільшення кількості укладених договорів і контрактів. Це задача для менеджерів з продажу, які безпосередньо входять у контакт з потенційними

клієнтами і переконують їх придбати продукцію або послугу.

- Ведення клієнтських баз даних і якісного документообігу, усіх угод, договорів і даних про клієнтів. Вся інформація повинна мати чітку структуру, щоб при необхідності її можна було б ефективно використовувати.

- Робота з клієнтами, спрямована на підтримання зв'язків і збільшення співробітництва. Пошук нових клієнтів і виконання прийнятої на підприємстві системи продажів.

- Рекламна діяльність, спрямована на збільшення продажів. Ця функція може бути покладена на інший відділ, але в будь-якому випадку вона повинна бути погоджена з керівником відділу продажів.

Відділ продажів охоплює всі функції, пов'язані з комунікаціями з клієнтами, рекламою, розробкою іміджу, а також з безпосередньою напрацюванням клієнтської бази. При такому розкладі всі менеджери та інші співробітники підпорядковуються керівнику відділу продажів, який відповідає за весь цикл просування товару і збільшення обсягів поставок.

Управління збутовою діяльністю ТОВ «Вінницька птахофабрика» покладено на відділ продажу.

Основні завдання відділу:

- розробка маркетингової політики підприємства на основі аналізу закупівельних властивостей продукції;

- організація договірної роботи;

- проведення аналізів контрактів з метою реалізації в повному обсязі укладених договорів;

- своєчасне укладання договорів, що забезпечують повне виконання вимог замовника з дотриманням умов безпеки угоди та її економічної ефективності;

- створення умов до співпраці нових споживачів і збереження партнерських відносин з споживачами;

- забезпечення своєчасної поставки продукції споживачам відповідно запланованим завданнями та укладеними договорами при дотриманні

номенклатури, вимог до якості, комплектності, а також інших умов поставки з планомірним скороченням збутових і транспортних витрат на постачання продукції;

- організація складського господарства, що забезпечує режим зберігання, ефективний облік, якісне зберігання і транспортування готової продукції;

- участь у складанні перспективних і поточних планів виробництва та реалізації продукції;

- ведення статистичної звітності за формами і термінами, затвердженим органами статистичної звітності і яка належить до постачання готової продукції;

- дотримання стандартів підприємства;

- реалізація Політики та цілей підприємства в області якості.

Управління збутовою діяльністю ТОВ «Вінницька птахофабрика» включає регламентацію діяльності по реалізації готової продукції; формування і забезпечення ефективного функціонування збутової мережі; планування збуту готової продукції з допомогою маркетингових заходів; формування переваг потенційних споживачів і стимулювання їх до закупівель продукції організації; налагодження контактів, підготовка і організація укладення договорів із замовниками; забезпечення взаємовигідних угод; забезпечення своєчасного і повного виконання зобов'язань за договорами збуту як самої птахофабрикою, так і контрагентами.

В процесі управління збутовою діяльністю менеджери по збуту регулюють взаємовідносини із замовниками та іншими контрагентами за договорами щодо збуту продукції, в процесі їх виконання. На них покладено обов'язки організації відвантаження продукції, облік і контроль виконання планів продажу, контроль за виконанням маркетингових акцій. На супервайзера покладено обов'язки щодо управління, координації роботи торгових представників, які безпосередньо пов'язані зі збутом продукції. Супервайзер також веде облік і контроль виконання планів продажів торгових представників та дебіторської заборгованості.

Начальник відділу збуту має право:

- розробляти посадові інструкції та видавати розпорядження по відділу;
- призначати відповідальних осіб з працівників відділу для участі в виставках підприємства і ведення переговорів в межах своєї компетенції з представниками сторонніх організацій з метою укладення договорів на поставку продукції;
- вимагати від відділу матеріального технічного забезпечення своєчасних рішень і реалізації всіх заявок на матеріали та комплектуючі вироби, необхідні для забезпечення відвантаження продукції споживачеві;
- вимагати від фінансового відділу своєчасної інформації про надходженні грошових коштів;
- брати участь у розподілі грошових коштів, що надійшли;
- вимагати від начальників цехів основного виробництва своєчасного виконання плану і здачі продукції у терміни, що забезпечують виконання договорів та погоджених графіків відвантаження;
- коригувати план виробництва з урахуванням заявок, що поступають від споживачів, кон'юнктури ринку і попиту;
- організовувати розробку стратегії проведення рекламних заходів;
- здійснювати нагляд за правильністю зберігання, транспортування та використання продукції;
- надавати свої пропозиції щодо формування цін на продукцію з метою збільшення попиту продукції;
- подавати керівництву фабрики списки працівників відділу для заохочення, а так само вносити пропозиції про накладення дисциплінарних стягнень.

Начальник відділу збуту несе відповідальність за:

- організацію роботи і діяльність відділу маркетингу і збуту відповідно з існуючим положенням, вимогами охорони праці, промислової та пожежної безпеки, природоохоронного законодавства;
- своєчасне і якісне виконання умов за укладеними договорами на

поставку продукції, правильне оформлення документів на продукцію що відвантажується;

- своєчасне надання звітів за виконаними договорами та надходження грошових коштів;

- невиконання розпоряджень і наказів керівництва підприємства;

- своєчасне подання звітів та довідкових даних перевіряючим організаціям.

2.3 Оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства

Аналіз ефективності системи збуту передбачає розрахунок показників та врахування факторів, що впливають на відхилення планових показників реалізації продукції від фактичних.

Оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства є доволі складним завданням, оскільки кількісний ефект не завжди можна обчислити, тому що працівники відділів маркетингу та збуту не виробляють продукцію, але забезпечують її просування на нові ринки[15, с.98].

Розробкою збутової політики будь-якого суб'єкта господарювання займаються керівники відділів збуту та маркетингу. Її наповнення та спрямування необхідно визначати безпосередньо з урахуванням загальної стратегії підприємства та проведених управлінських досліджень з виробничо-збутової діяльності із залученням працівників відділів збуту.

Ефективність діяльності підприємства на діючому ринку, насамперед, залежить від ефективності управління збутовою політикою. Чим досконаліше вона розроблена, тим стійкіша позиція підприємства.

При кількісному оцінюванні ефективності збуту суб'єкта господарювання доцільно розраховувати такі показники:

- обсяг збуту (чистий дохід від реалізації продукції);

- рентабельність продукції (відношення чистого прибутку від реалізації до собівартості продукції);

- середня вартість товарних запасів (середнє арифметичне вартості товарних запасів на початок і на кінець періоду);
- коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів (відношення обсягу збуту до середньої вартості товарних запасів);
- товарооборотність (відношення кількості днів у періоді (рік) до коефіцієнта інтенсивності оборотності товарних запасів);

частка нереалізованої (реалізованої) продукції у вартості товарної маси (відношення собівартості нереалізованої (реалізованої) продукції до середньої вартості товарних запасів).

Таблиця 2.1. Динаміка показників господарської діяльності ТОВ «Вінницька птахофабрика»

Показники	Рік					Темп зміни 2018/2017, %
	2014	2015	2016	2017	2018	
	788640,00	919977,00	861616,00	670524,00	611030,00	91,13
Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	682097,60	1062419,18	858220,35	645232,01	578494,00	89,66
Коефіцієнт відповідності, %	15,07	15,86	20,15	27,68	40,37	145,85
Середня вартість товарних запасів, тис. грн.	193818,00	175997,50	171705,00	187411,00	180291,50	96,20

Результати табл. 2.1 доводять, що темп зростання доходу від реалізації продукції вищий за темп зростання обсягу виробленої продукції, що свідчить про зменшення залишків нереалізованої продукції, та вказує на те, що підприємство має хороший показник продажу продукції. Коефіцієнт відповідності між доходом від реалізації продукції та обсягами виробництва зростає та вказує на те, що на підприємстві є узгодженість між виробничою і збутовою підсистемами.

На рис. 2. 1 графічно зображено динаміку виробництва та реалізації виробленої продукції у ТОВ «Вінницька птахофабрика»

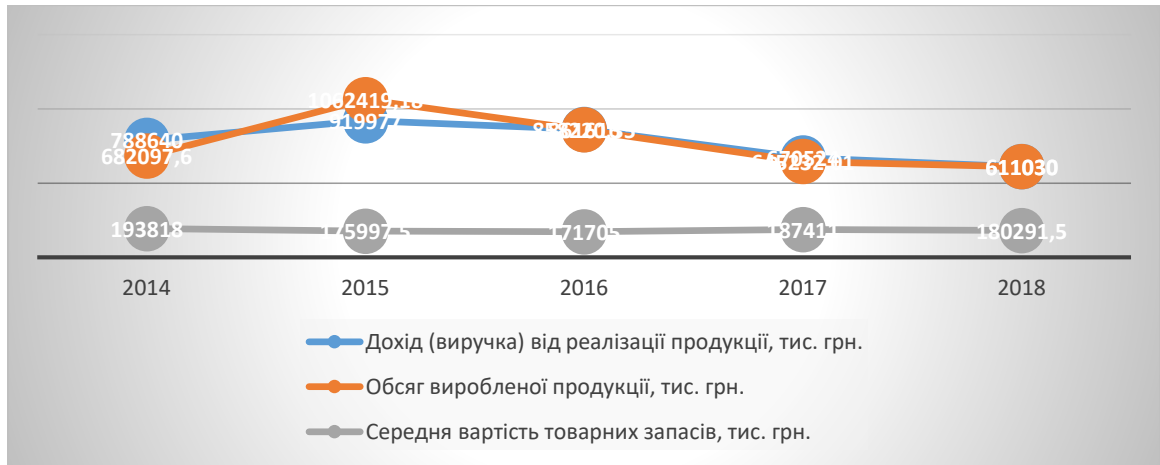


Рисунок 2. 1. Динаміка показників господарської діяльності ТОВ «Вінницька птахофабрика»

Кількісні показники ефективності збуту представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 Коефіцієнти, що характеризують ефективність збутової діяльності ТОВ «Вінницька птахофабрика» у 2014–2018 рр.

Коефіцієнти	Рік					Динаміка 2018/2017
	2014	2015	2016	2017	2018	
Рентабельність продукції, %	1,31	1,27	1,27	1,15	1,08	-0,07
Коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів	0,28	0,33	0,25	0,13	0,09	-0,04
Товарооборотність, дні	1303	1106	1460	2807	4055	1248
Частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси, %	3,38	4,12	3,96	3,11	3,22	0,11

Результати розрахунків табл. 2.2 доводять, що рентабельність продукції та коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів мають негативну динаміку, що свідчить про низьку ефективність збутової діяльності. Значення показника товарооборотності характеризує час, протягом якого товарні запаси знаходяться у сфері обігу. Так, у 2018 р. тривалість обігу запасів підприємства становила 4055 днів, що на 1248 днів більше ніж у 2017 р. Частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси протягом 2014-2018 рр. мала значні коливання, та у 2018 році набула значення 3,22%.

Рисунок 2.2 демонструє динаміку показників ефективності збутової діяльності підприємства.



Рисунок 2.2 Динаміка коефіцієнтів ефективності збутової діяльності ТОВ «Вінницька птахофабрика» у 2014–2018 рр.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ОНОВЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Впровадження CRM-систем у діяльність підприємства ТОВ «Вінницька птахофабрика»

Автоматизація бізнес-процесів – одна з успішних стратегій в будь-якій галузі діяльності, яка при правильному виборі системи обробки та аналізу даних дає відмінні результати. Підвищення ефективності роботи менеджерів, більш точна і продуктивна обробка і аналіз клієнтської бази, планування фінансової стратегії та багато іншого – все це стає можливим із впровадженням єдиної автоматизованої системи управління бізнес-процесами – CRM[16, с.45].

CRM – Customer Relationship Management, що в перекладі з англійської означає «система управління взаєминами з клієнтами». CRM являє собою прикладне програмне забезпечення для організацій, призначене для автоматизації стратегій взаємодії з замовниками і клієнтами, зокрема для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів і історію взаємини з ними, встановлення і поліпшення бізнес-процедур і подальшого аналізу результатів. Іншими словами, CRM — це сучасна бізнес-стратегія, націлена на зростання і підвищення прибутковості бізнесу організації, шляхом підвищення лояльності клієнта через розуміння їх індивідуальних потреб протягом усього циклу взаємодії з ними.

CRM-система дозволяє організувати єдину базу для всієї цієї інформації і надати менеджерам актуальні відомості про переваги клієнта, його історію поїздок, фінансових можливостях. Внаслідок цього, менеджер зможе швидко підібрати оптимальну пропозицію для кожного клієнта.

CRM-система для правильного та ефективного функціонування має базуватися на ряді принципів (рис. 3.1).

1. Ідентифікація. Визначення того, хто є споживачами компанії дасть змогу зрозуміти купівельну модель кожного окремого клієнта.

2. Інтерактивність. Пропозиція споживачам допомоги в автоматичному режимі, заздалегідь підготованих блоків товарів, даних і послуг, які можуть представляти цінність для конкретного клієнта.

3. Диференціація. Необхідно знайти до кожного споживача індивідуальний підхід, звертаючись до систем цінностей і потреб кожного споживача.

4. Відстеження. Щоб краще розуміти своїх споживачів, необхідна фіксація всіх операцій кожного клієнта.

5. Персоналізація. Створення модулів товарів, інформаційних блоків та компонентів послуг, з яких можна створювати товари та послуги, адаптовані до потреб окремих споживачів [17].

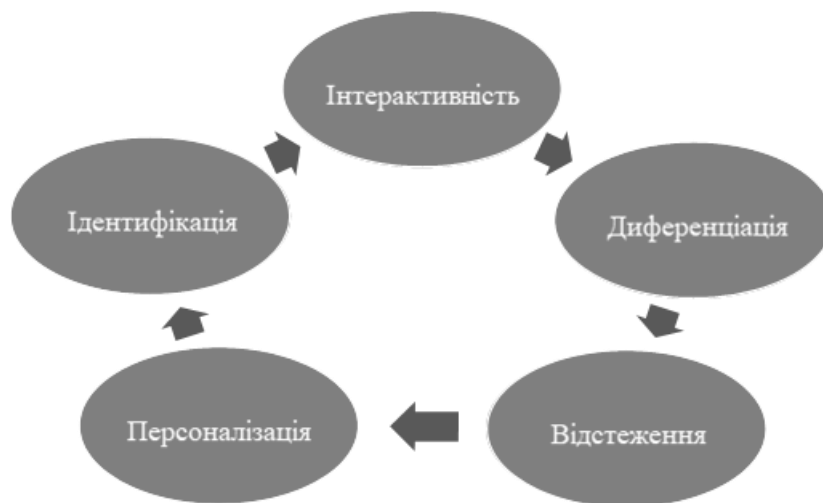


Рисунок 3.1 Основні принципи CRM-систем у менеджменті

На даний момент ТОВ «Вінницька птахофабрика» веде свою діяльність за допомогою продукту «1С:Підприємство 8. Управління птахофабрикою».

Використання даної системи надає відділу продажів наступні можливості:

Наскрізню автоматизацію процесу продажів продукції на підприємстві, в оптовій і роздрібній торгівлі;

Планування і контроль продажів, вирішення завдання управління замовленнями покупців;

Можливість оптимальним чином розміщувати замовлення покупців і відображати їх у виробничій програмі відповідно до прийнятої в компанії стратегії виконання замовлень і схем роботи (робота з складу, під замовлення).

Але, даний продукт є недостатньо повним сервісом і має деякі недоліки. У функції компанії входить установка платформи, заповнення констант і вибір конструкції порядку проведення документів. Відбувається ця процедура, звичайно, в поспіху і займає не більше 15 хвилин часу. Це пов'язано ще і з тим, що спеціаліст з обліку, який придбав конфігурацію, ще не усвідомлює «що це за програма і «з чим її їдять». Безкоштовне обслуговування являє собою, по суті, самотійну роботу адміністратора підприємства з певним сайтом по установці поточних оновлень. Відповідальність за неправильну установку на підприємстві ніхто не несе. Дуже часто при переході з версії на версію виникають проблеми, пов'язані з відсутністю відомостей, необхідних для заповнення констант і довідників в програмі.

Перераховані вище проблеми необхідно перекваліфікувати в задачі, які легко вирішуватися після впровадження CRM-систем.

CRM дозволяє вести роботу з потенційними і діючими клієнтами по бізнес-процесу, й алгоритм процесу залежить від сукупності параметрів даного клієнта (тип клієнта, прибутковість клієнта, річний обсяг, розмір компанії (для юридичних осіб), форма обслуговування).

В CRM-системі може бути автоматизована значна частина документообігу компанії: реєстрація, візування договорів та інших документів.

CRM-системи досить функціональні. CRM-система має наступні функції:

- функціональність продажу: управління контактами — всі види контактів та історія контактів; робота з клієнтами, включаючи всі активності, пов'язані з клієнтом; введення замовлень від клієнтів; створення комерційних

пропозицій;

- функціональність управління продажами: аналіз продажу, його прогнозування, дослідження циклу продажів, аналіз регіональних показників, планова та позапланова звітність, керування виробничими процесами через застосування каналів по роботі з клієнтами;

- функціональність для продажу за телефоном: створення бази потенційних клієнтів, автоматичний набір номера, реєстрація дзвінків, прийом замовлень;

- управління часом: календарне планування для індивідуальних клієнтів, так і можливість об'єднання їх у групи (при застосуванні програми Microsoft Outlook), електронна пошта;

- функціональність підтримки та обслуговування клієнтів: журнал реєстрації звернень, рух звернень, переадресація заявок від клієнта всередині компанії, ведення звітність, застосування системи вирішення проблем, інформації по замовленнями, введення гарантійного або контрактного обслуговування;

- функціональність маркетингу: управління маркетинговими кампаніями, управління потенційними можливостями, маркетингова енциклопедія (повна інформація про продукти і послуги компанії) інтегрована з Інтернет, конфігуратор продукції, сегментація клієнтської бази, створення і управління списком потенційних клієнтів;

- функціональність для вищого керівництва: введення в обіг легкої у використання звітності [18, с.143].

Впровадження CRM-системи в діяльність ТОВ «Вінницька птахофабрика» дозволить підвищити результати його роботи.

Керуючись перерахованими вище функціями, можна з упевненістю сказати, що впровадження системи CRM збільшить ключові переваги ТОВ «Вінницька птахофабрика» у загальних рисах, які можна розділити на наступні категорії:

- скорочення витрат;

- збільшення об'єму продажів;
- стратегічне вплив.

Досвід впровадження систем CRM, говорить про наступних показниках:

- збільшення обсягу наданих послуг.

В середньому показник за перші три роки використання— 10% приросту продажів у рік на одного менеджера. Це пов'язано з більш ефективною системою продажів, яка дозволяє менеджерам проводити робочий час більш ефективно, а також з більш ефективною системою контролю. Продуктивність праці кожного менеджера по роботі з клієнтами збільшується в середньому в два рази;

- збільшення маржі.

В середньому показник за перші три роки використання — 1-3% на операцію після впровадження системи. Збільшення маржі пов'язано з кращим розумінням потреб клієнта, більш високим рівнем задоволеності клієнтів, і, як наслідок, меншою необхідністю додаткових знижок;

- підвищення задоволеності клієнтів.

В середньому показник за перші три роки використання — 3% в рік після впровадження системи. Підвищення задоволеності відбувається у зв'язку з тим, що клієнти вважають компанію орієнтованою на вирішення специфічних проблем і бачать її більш уважною до їх потреб;

- зниження адміністративних витрат на продажі і маркетинг.

В середньому показник за перші три роки використання — зниження на 10% в рік після впровадження системи. По-перше, до зниження витрат призводить автоматизація рутинних процесів. По-друге, система дозволяє більш точно визначити цільові сегменти клієнтів, зрозуміти їх потреби і персоналізувати продукти і послуги для цих сегментів. При цьому не потрібно поширювати інформацію про всі наявні послуги всім клієнтам. У частині управлінських рішень в багато разів скорочується час на отримання актуальної і достовірної інформації про поточний стан бізнесу. Керівнику стають доступні випереджаючі дані, що дозволяє своєчасно приймати адекватні

рішення.

До 80% скорочуються тимчасові витрати на рутинні операції: формування документів, планування робочого часу і т. д. за рахунок величезного набору функціональних можливостей системи CRM, а також продуманою ергономікою інтерфейсів, що робить зручною роботу і рядових співробітників. Підвищується достовірність управлінської звітності, а її формат переходить на якісно новий рівень, тому що збір і аналіз даних невідривно пов'язаний з процесом щоденної роботи різних підрозділів. Додаткових ресурсів на інтерпретацію і консолідацію інформації більше не потрібно. Висока швидкість досягається за рахунок використання ефективної архітектури та потужних засобів формування інтерфейсів, які дозволяють працювати з великими обсягами даних.

3.2 Оцінка ефективності впровадження CRM-систем на підприємстві ТОВ «Вінницька птахофабрика»

Оцінка ефективності впровадження CRM-системи є ключовою при прийнятті рішень про доцільність інвестування в нього коштів. Оцінка ефективності вкладень в інформаційні технології часто відбувається або на рівні інтуїції, або взагалі не проводиться.

Якщо вірити дослідженням, проведеним в області автоматизації бізнесу різними консалтинговими компаніями, то економічна ефективність від впровадження CRM-систем може досягати 90% і навіть 300% (мова при цьому, найчастіше, йде про збільшення продажів). Цифра виглядає дуже привабливою для того щоб задуматися над питанням про автоматизацію Системи Відносин з Клієнтами.

Складатися же економічна ефективність від впровадження CRM-систем може як з прямого економічного (матеріального) ефекту, так і завдяки непрямому економічному (нематеріального) ефекту.

У частині непрямих економічних ефектів виділяються:

- забезпечення прозорості управління;
- єдина база клієнтів з розвиненою структурою;
- збільшення частки ринку за рахунок скорочення часу обслуговування;
- збереження клієнтської бази та історії переговорів;
- підвищення ступеня задоволення клієнтів;
- підвищення кількості лояльних покупців, швидкості і якості їх обслуговування;
- вдосконалення внутрішньої організації бізнесу;
- наочні звіти і спрощення документообігу;
- підвищення культури управління;
- можливість адаптувати систему під вимоги компанії, зростання професіоналізму персоналу[19].

Прямі економічні ефекти включають в себе наступні компоненти:

- зниження рівня запасів на 20-25%;
- зниження собівартості за рахунок зменшення загальногосподарських витрат на 5-10%;
- зниження дебіторської заборгованості шляхом всебічного контролю на 45-50%;
- зростання продуктивності праці менеджерів на 20-30%;
- підвищення ефективності продажів від 50% до 300%.

Зворотний ефект від клієнта організація отримує у вигляді його впевненості, що його інтереси враховані, організація знає про його переваги і надасть йому найкращий сервіс. Даний фактор часто дозволяє уникати зайвих знижок, що приносить організації додатковий дохід від продажів.

Метою впровадження CRM системи в бізнес-процеси ТОВ «Вінницька птахофабрика» є оптимізація процесу управління оптовими продажами, а, отже, вдосконалення внутрішньої організації діяльності ТОВ «Вінницька птахофабрика», а також планування збуту та управління контактами і відомостями про клієнтів.

Сутність же стратегії ТОВ «Вінницька птахофабрика» полягає в подальшому розширенні охоплення ринку за рахунок більш ефективного збуту товарів, розширення клієнтської бази та збільшення обсягів продажів.

Співвіднесення стратегії ТОВ «Вінницька птахофабрика» та цілей впровадження CRM показує доцільність даного механізму.

В даному контексті необхідно відзначити, що ефекти від впровадження CRM системи служать і джерелами окупності проекту. За даними компанії Expert System, яка активно займається виробництвом лінійки CRM рішень, витрати на впровадження CRM системи окупаються через 3-4 місяці.

Витрати на автоматизацію, як правило складаються з наступних основних частин: витрати на придбання технічних засобів, витрати на придбання готового програмного обладнання, витрати на проектування, витрати на впровадження, витрати на експлуатацію та витрати на супровід.

Витрати на впровадження системи складаються з витрат на навчання користувачів і витрат на дослідну експлуатацію. При розрахунку можна виходити з того, що ці витрати можуть досягати 20-50% від вартості самої системи.

Експлуатаційні витрати складаються з вартості оренди робочих площ, витрати на обслуговуючий персонал, вартості обслуговування системи, вартості експлуатації системи, проте в застосуванні до малого і середнього бізнесу ці витрати можуть бути зведені до мінімуму.

На оцінку вартості супроводу системи впливає безліч факторів таких, як термін життя системи, архітектура системи, умови поставки і так далі. За деякими джерелами витрати на супровід, можуть становити до 80% від вартості системи.

Витрати на впровадження CRM системи в бізнес-процеси ТОВ «Вінницька птахофабрика» розрахувати нескладно. Вони складаються з початкової закупівлі і налаштування апаратного і програмного забезпечення, розробки та впровадження CRM, закупівлі ліцензії програмного продукту, оновлення та модернізації системи, управління системою в цілому, навчання

персоналу і технічної підтримки користувачів.

Розрахунки наводилися виходячи з оціночної вартості програмного продукту і його обслуговування.

Таблиця 3.1 - Бюджет на впровадження CRM-системи

Найменування витрат	Вартість, грн
CRM-консалтинг, грн.	110 000
Формування технічного завдання, грн.	7 000
Налаштування системи, грн.	143 000
Ліцензування, грн.	42 000
Технічна підтримка, грн. на рік	20 000
Разом	322 000

Впровадження CRM-системи також має такі ризики:

- невідповідність функціональних особливостей системи основним бізнес-процесів або функціональна «слабкість» системи. В результаті замовник або переплачує за ті можливості, які не будуть використовуватися в найближчим часом або змушений доплачувати за доопрацювання системи.
- недооцінка масштабів проекту / неадекватна оцінка обсягу налаштувань і доробок, і як наслідок - збільшення вартості впровадження або зниження ефективності впровадження в результаті неможливості реалізувати всі завдання впровадження.
- переоцінка людських ресурсів компанії - недостатня професійна підготовка співробітників або неможливість найняти необхідних фахівців. Як наслідок - збільшення вартості і строків впровадження CRM-системи.
- незадовільне управління проектом впровадження і, як наслідок, збільшення термінів впровадження.
- опір персоналу введенню змін, і як наслідок – збільшення строків ефективності впровадження.
- відволікання штатних співробітників для участі в проекті, і як наслідок-

зниження ефективності роботи компанії.

- невисока комп'ютерна грамотність фахівців і як наслідок, збільшення строків навчання і зниження ефективності впровадження через тривалість етапу адаптації до нових технологій.

Для того, щоб ризики були виправдані, нижче в таблиці (таблиця 3.2) наведені очікувані прямі економічні ефекти від впровадження CRM.

Таблиця 3.2 - Очікувані прямі економічні ефекти від впровадження CRM.

Зміна після впровадження CRM	Короткострокові ефекти	Довгострокові ефекти
Оптимізація організаційної структури	Поліпшення обслуговування	Підвищення задоволеності замовників, зростання доходів компанії
Нова система мотивації співробітників	Збільшення продуктивності персоналу	Зростання доходів компанії
Поліпшення підготовки персоналу	Поліпшення швидкості і якості обслуговування, оптимізація інформаційної підтримки	Підвищення задоволеності клієнтів і персоналу
Єдина база даних	Поліпшення обслуговування та інформаційної підтримки	Підвищення задоволеності замовників та персоналу
Прогнозування, планування продажів	Підвищення прибутковості продажів	Оптимізація управління, підвищення прибутковості

Використання CRM-системи на підприємстві дозволяє скоротити наступні види ризиків:

- втрата вигідних клієнтів; погіршення відносин з партнерами або замовниками;
- зниження гнучкості організації;
- погіршення мотивації персоналу, діяльність співробітників на противагу

цілям підприємства;

- невиконання планів; зменшення продуктивності, зниження ефективності процесів.

Однак оцінка ефективності CRM-системи повинна враховувати ймовірність нових ризиків. Часто трапляється неприйняття системи співробітниками, зниження продуктивності роботи на перших етапах експлуатації.

Оцінка ефективності впровадження CRM в сфері сервісу виконується на основі певних показників:

- зміна ефективності роботи персоналу;
- усунення втрат;
- активне залучення клієнтів;
- витрати управління;
- скорочення втрат при звільненні працівника; - імідж компанії.

Таким чином, підбиваючи підсумки, можна зробити висновок, що підприємству ТОВ «Вінницька птахофабрика» раціонально реалізувати і впровадити CRM-систему на, так як виявлено позитивні наслідки, які найкращим чином позначаються в роботі, як керівників, так і менеджерів:

1. Поліпшення підготовки персоналу, і як наслідок поліпшення швидкості обслуговування.
2. Вся інформація оптимізована в одній базі, будь-які дані доступні для співробітників відділу продажів;
3. Підвищиться контроль над персоналом, буде очевидний внесок кожного співробітника, що підвищить мотивацію і як наслідок - продуктивність;
4. Прогнозування і планування продажів автоматизовано і більш точно, як наслідок - підвищення прибутковості продажів.

Також, після впровадження CRM-системи в процес роботи, підприємство може очікувати такі позитивні ефекти як: підвищення лояльності клієнтів, зростання вартості акцій і отримання конкурентних переваг на ринку.

ВИСНОВКИ

Удосконалення збутової діяльності на підприємстві в даний час є актуальною темою дослідження так як збут продукції є першочерговим завданням кожного виробничого підприємства.

В ході виконання дипломної роботи була проаналізована збутова діяльність ТОВ «Вінницька птахофабрика». ТОВ «Вінницька птахофабрика» – одне з найбільших в Україні та Європі підприємств, оснащене сучасним обладнанням з використанням новітніх технологій. Основні завдання збутової діяльності:

- доставити товар в таке місце, в такий час і в такій кількості, щоб це найбільше влаштовувало споживача;

- залучити до товару увагу споживача, зацікавити його в покупці.

Для управління та корегування збутовою діяльністю на підприємстві існує відділ продажів. Відділ продажів охоплює всі функції, пов'язані з комунікаціями з клієнтами, рекламою, розробкою іміджу, а також з безпосередньою напрацюванням клієнтської бази.

Проведений аналіз підприємства показав, що темп зростання доходу від реалізації продукції вищий за темп зростання обсягу виробленої продукції, що свідчить про зменшення залишків нереалізованої продукції, та вказує на те, що підприємство має хороший показник продажу продукції. Коефіцієнт відповідності між доходом від реалізації продукції та обсягами виробництва зростає та вказує на те, що на підприємстві є узгодженість між виробничою і збутовою підсистемами. Рентабельність продукції та коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів мають негативну динаміку, що свідчить про необхідність вдосконалення ефективності збутової діяльності.

На основі зібраної інформації був проведений аналіз управління збутової діяльності організації. В результаті аналізу дані рекомендації щодо вдосконалення збутової діяльності ТОВ «Вінницька птахофабрика». Надана

пропозиція щодо впровадження CRM-системи на підприємстві. Підвищення ефективності роботи менеджерів, більш точна і продуктивна обробка і аналіз клієнтської бази, планування фінансової стратегії та багато іншого – все це стає можливим із впровадженням єдиної автоматизованої системи управління бізнес-процесами – CRM. Підраховані початкові інвестиції і описана економічна ефективність даного проекту. Бюджет на впровадження CRM-системи складає 322 000 грн.

Метою впровадження CRM системи в бізнес-процеси ТОВ «Вінницька птахофабрика» є оптимізація процесу управління оптовими продажами, а, отже, вдосконалення внутрішньої організації діяльності ТОВ «Вінницька птахофабрика», а також планування збуту та управління контактами і відомостями про клієнтів.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що запропоновані рекомендації щодо вдосконалення збутової діяльності ТОВ «Вінницька птахофабрика» є доцільним і допоможе підприємству поліпшити свої фінансові результати, а також ще раз закріпити свої конкурентні позиції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Мітрохіна Ю.П. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств : [підручник] М. : Дон . ДУЕТ , 2009. 245 с.
2. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Підручник. Київ: Лібра, 2004. 712 с.
3. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика: Навч. посіб. К.: Вища школа, 1994. 327 с.
4. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715с.
5. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия : [учеб. для вузов] перевод с англ. М.З. Штернгарца. 2-е изд. М. : ИНФРА-М, 2008. 803 с.
6. Організація торгівлі : [навч. посібник. для студ. вищ. уч. закл.] / [Апопій В.В., Міщук І.П., Ребицький В.М. та ін.] ред. В.В. Апопій; Львів . комерц. акад. Вид. 2-е , перероб . і доп. К. : Центр навчальної літератури, 2008 632 с.
7. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2012. №4(37). С. 88-95.
8. Спільник І.В. Загородна О.М. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; ред. кол.: В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка» 2014. Вип. 17. С. 106-120.
9. Гамалій В.Ф., Романчук С.А., Фабрика І.В. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. Кіровоград: КНТУ*, 2012. Вип. 22, ч. 2. С. 10-13.
10. Слабинский С.В. Особенности сбыта промышленной продукции в современных условиях. *Экономика, предпринимательство и право*. 2011. Том

1. № 4. С. 21-26.

11. Кидирко Л., Севрук І. Формування систем збуту за участі міжнародних роздрібних торговельних мереж. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 2015. № 8 (173). С. 36-42.

12. Бойчик І. М. Економіка підприємства : [навч. посіб.] К.: Атіка, 2004. 480 с.

13. Огерчук Ю. В. Організування збутової діяльності підприємств : автореф. дис.на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 „Економіка, організація і управління підприємствами”. Львів, 2004.20 с.

14. ТОВ «Вінницька птахофабрика» URL: <https://www.mhp.com.ua/uk/operations/op-vinnitskaja-ptitsefabrika-oao-mkhp>

15. Платонов В.Н. Организация торговли. Минск. 2002, 164 с.

16. Загорняк. Н. Інвестиційна діяльність у харчовій промисловості в Україні. *Економіка України*.2003.№2. С. 44 - 48.

17. Мозгова Г. В., Морозов А. О., Фомін О. Д. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 2. С. 89-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_2_17

18. Юрчук Н.П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23(2). С. 141-147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23%282%29_29

19. Ліпич Л. Г., Кощій О. В. Маркетингові дослідження споживачів продовольчих товарів. *Маркетинг в Україні*. 2003. № 4. С.12-15.