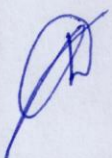


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

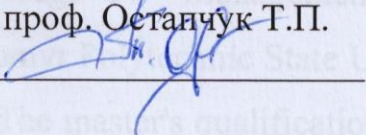


ДЖИГИРЕЙ Валерій Валерійович
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1М)

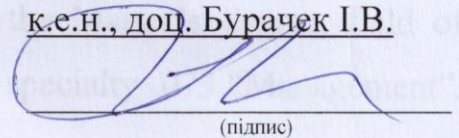
**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

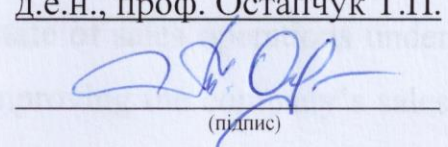


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бурачек І.В.



(підпис)

Рецензент
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Джигирей В. В. Удосконалення збутової діяльності підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі здійснено теоретичний аналіз організації збутової діяльності підприємства, досліджено сучасний стан організації збутової діяльності в умовах підприємства та запропоновано напрями щодо удосконалення збутової діяльності підприємства.

Ключові слова: збут, логістика, збутова діяльність, споживачі, управління збутом.

Annotation

Dzhyhyrei V. V. Improvement of the enterprise's sales activities. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification thesis provides a theoretical analysis of the organization of the enterprise's sales activities, examines the current state of sales operations under the enterprise's conditions, and proposes directions for improving the company's sales activities.

Keywords: sales, logistics sales activities, consumers, sales management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, задання та функції організації збутової діяльності	7
1.2. Передумови підвищення ефективності збутової діяльності	18
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності збутової діяльності.....	29
1.4. Інформаційне забезпечення збутової діяльності підприємства.....	35
<i>Висновки до розділу 1.....</i>	<i>41</i>
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН».....	43
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	43
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	50
2.3. Аналіз організації збутової діяльності підприємства.....	54
<i>Висновки до розділу 2.....</i>	<i>63</i>
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	65
3.1. Напрями вдосконалення організації збутової діяльності підприємства..	65
3.2. Додаткові резерви зростання збутової діяльності підприємства.....	77
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	85
<i>Висновки до розділу 3.....</i>	<i>92</i>
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ.....	105

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах конкурентного середовища ефективна організація збутової діяльності є ключовим фактором забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства. Ринок постійно змінюється під впливом технологічних, економічних та соціальних чинників, що вимагає від компаній гнучкості, оперативності та здатності швидко адаптувати свої збутові процеси. Саме тому питання удосконалення механізмів збуту набуває особливої актуальності та потребує наукового обґрунтування.

Організація збутової діяльності охоплює комплекс управлінських рішень, що забезпечують просування продукції від виробника до кінцевого споживача. Від ефективності системи збуту залежить фінансова результативність підприємства, рівень задоволеності клієнтів та конкурентоспроможність продукції. Недоліки у збутових процесах можуть призводити до втрати ринкових позицій, зниження прибутковості та уповільнення темпів розвитку компанії. Тому підприємства зосереджують увагу на оптимізації каналів збуту, модернізації логістики та удосконаленні взаємодії зі споживачами.

Удосконалення організації збутової діяльності передбачає аналіз існуючої системи продажів, виявлення проблемних зон та впровадження ефективних управлінських інструментів. Це може включати цифровізацію збутових процесів, підвищення кваліфікації персоналу, використання сучасних технологій управління взаєминами з клієнтами, а також формування гнучких і адаптивних збутових стратегій. Отже, дослідження шляхів підвищення ефективності збутової діяльності є важливим завданням, що сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства та забезпеченню його довгострокового розвитку.

Питання збутової діяльності дуже широко висвітлено як у вітчизняних, так і зарубіжних наукових працях. Серед найбільш яскравих представників вітчизняних та зарубіжних учених, які займаються теоретичними, методологічними та прикладними дослідженнями системи збуту та товароруху, варто зазначити: Ф. Котлер, С.В. Бреус, С.Є. Хрупович, А.М. Ткаченко,

В.В. Хорошун та ін. Однак, значна частка проблем є невирішеними, особливо в конкретних практичних умовах підприємств. Тому, актуальність магістерської кваліфікаційної роботи є беззаперечною.

Мета і завдання магістерської кваліфікаційної роботи. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення збутової діяльності в умовах підприємства. В процесі досягнення мети вирішувались наступні завдання:

- сутність, задання та функції організації збутової діяльності;
- проаналізувати методичні підходи до оцінки збутової діяльності підприємства;
- здійснити аналіз інформаційного забезпечення збутової діяльності;
- надати організаційно-управлінський аналіз роботи підприємства;
- проаналізувати фінансовий стан роботи підприємства;
- оцінити сучасний стан організації збутової діяльності підприємства;
- визначити напрями удосконалення організації збутової діяльності підприємства;
- здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку збутової діяльності на підприємстві. Об'єкт дослідження – торгове підприємство ТОВ «Вай-Н-Ен», основним видом діяльності якого є здійснення оптово-закупівельної діяльності та постачання.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні заходи організації та підвищення ефективності збутової діяльності підприємства, тобто оптимізація процесу фізичного просування товару до споживача з урахуванням логістики.

Методи дослідження. У ході дослідження було застосовано комплекс наукових методів та підходів, зокрема: системний, ситуаційний, логічний, діалектичний, функціональний, процесний. Серед методів аналізу варто зазначити: опис, порівняння, експертну оцінку, ідеалізацію, аналіз, аналогію, синтез, формалізацію, узагальнення, конкретизацію, графічна демонстрація. Під

час розробки моделі формування збутової політики організації ринкових умовах господарювання було застосовано системний, ситуаційний, діалектичний та процесний підходи, а також такі методи, як: експертна оцінка, аналіз, синтез, узагальнення та конкретизація.

Інформаційну базу дослідження склали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, монографії, звітність підприємства, матеріали наукових конференцій, періодичні видання, ресурси мережі Інтернет тощо.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що запропоновані напрями удосконалення збутової діяльності підприємства можуть бути використанні в практиці розвитку подібних підприємств.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані у магістерській кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані на схожих підприємствах.

За результатами дослідження опубліковано:

Джигирей В.В. Бурачек І.В. Управління збутовою діяльністю як чинник підвищення прибутковості підприємства з врахуванням мотиваційного аспекту. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів VI Міжнар. науково-практичної конф. (6-7 листопада 2025 р.). Житомир: Житомирська політехніка, 2025. 474 с. (С. 46).

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступній науковій конференції: VI Міжнар. науково-практичної конф. (6-7 листопада 2025 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається із трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 96 сторінках друкованого тексту. Робота містить 28 таблиць та 12 рисунків. Список використаних джерел налічує 79 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, задання, функції організації збутової діяльності

Економічна сутність збутової діяльності підприємства в умовах ринкової економіки є однією з ключових категорій як у науково-теоретичному, так і у практичному вимірі. Незважаючи на тривалі дослідження, єдиного підходу до її трактування досі не вироблено, проте ця категорія продовжує викликати значний інтерес серед науковців і практиків. Для глибшого розуміння економічної природи збутової діяльності доцільно проаналізувати зміст основних понять, що її формують.

Передусім, економічна сутність охоплює систему економічних відносин, які реалізуються через певний об'єкт дослідження. У цьому випадку мова йде про відносини, що виникають і проявляються у процесі здійснення збутової діяльності підприємства [70, С. 37]. Підприємство, своєю чергою, є самостійним господарюючим суб'єктом, наділеним правами юридичної особи та таким, що здійснює виробництво продукції, робіт або послуг, використовуючи трудові, матеріальні та інші ресурси [15].

Поняття «збут» у Великому економічному словнику трактується як реалізація готової продукції та функція підприємства, пов'язана з її продажем; воно охоплює логістичні процеси, взаємодію із зовнішніми збутовими структурами та формування відносин із покупцями [2]. Водночас термін «збутова діяльність» має ширший зміст, оскільки включає не лише реалізацію продукції, а й організаційні та управлінські заходи в цій сфері. Підходи до визначення збуту в економічній теорії неодноразово зазнавали змін. Так, Ф. Котлер визначав збут як процес продажу вироблених товарів, спрямований на обмін їх на грошові кошти та задоволення потреб покупців [7].

Бреус С.В. вважає, що збут – це системна діяльність підприємства, що має на меті реалізацію продукції на відповідних ринках [14]. Говорячи про збутову діяльність, Хрупович С.Є. описує збут як товарні відносини, що ґрунтують інфраструктуру ринку, основними функціями яких – утворити продажі та здійснювати у цій сфері процес надходження товарів від виробника до споживача. Як основні цілі автор визначає повне задоволення бажань покупців та забезпечення прибутку виробників [70, С. 34].

Для прикладу наведемо, що декілька трактувань дефініції «збут»:

- діяльність підприємства, яка охоплює маркетингові, комунікаційні, комерційні та транспортні відносини з покупцями, з метою отримання виручки та задоволення потреб споживачів на основі еквівалентного обміну [19];

- кінцева операція, тобто відносини між продавцем і покупцем (у вузькому розумінні) та усі операції з моменту виходу товару за межі підприємства до моменту передачі купленого товару споживачеві (у широкому розумінні) [20];

- функціональна діяльність, що зініційована виробництвом і визначається (регулюється) споживанням [21].

Від так, все різноманіття дефініцій терміну «збут», що пропонуються науковцями, можна звести до двох ключових, що характеризує збутову діяльність в широкому і вузькому сенсах. У вузькому сенсі збут зачіпає лише операцію здійснення угоди купівлі-продажу, тобто мова йде про передачу прав власності від продавця до покупця (або посереднику). Збут в широкому розумінні включає в себе всі операції з моменту завершення виробництва аж до моменту передачі купленого товару покупцеві.

Узагальнення наукових думок, щодо трактування сутності терміну «збут» дозволяє виокремити п'ять ознак, за яким його можна ідентифікувати:

- результат маркетингової комунікації;
- складова комерційної діяльності підприємства;
- процес організацій та здійснення торгівлі;

- відносини між учасниками ринку (продуцента, покупця, і, у випадку, коли контакт між ними обмежений або недоцільний – посередника);
- дистрибуція.

Всі названі іпостасі є невід’ємними атрибутами збуту. Метою збуту є, з одного боку, задоволення потреб споживача, з іншого, отримання прибутку продуцентом. Важливо, що умови, за яких відбувається збут мають задовільнити вимоги всіх учасників цього процесу [24; 25].

Тож, узагальнюючи вище зазначене пропонуємо під збутом розуміти діяльність з організації та здійснення фізичного переміщення товару від продуцента до споживача зі зміною вправа власності та на умовах, що задовольняють всіх учасників цієї діяльності.

Функціонування та розвиток сучасних підприємств на конкурентних засадах потребує постійного удосконалення маркетингового менеджменту для забезпечення економічного зростання компаній. В сучасних ринкових умовах збутова діяльність входить в число основних напрямків діяльності підприємства, що безпосередньо мають велике значення для формування ефективної господарської системи [28].

Результати дослідження теоретичних основ організації збуту продукції можна представити у вигляді (табл. 1.1)

До основних завдань збуту належать:

- збільшення частки ринку;
- своєчасне та якісне забезпечення доставки товарів від виробника до споживача;
- забезпечення якісної роботи маркетингових служб;
- створення мережі магазинів оптової та роздрібної торгівлі;
- підвищення конкурентоспроможності продукції;
- створення позитивного іміджу підприємства;
- підтримка існуючого обсягу продажу при одночасному зниженні витрат.

Таблиця 1.1

Визначення збутової діяльності

№ п/п	Тлумачення	Автор
1	Збут є системою відносин у сфері товарно-грошового обміну між економічно і юридично вільними суб'єктами ринку збуту, що реалізують свої комерційні потреби. Суб'єктами ринку збуту виступають продавці і покупці, а об'єктом збуту є безпосередньо товар в маркетингом розумінні цього слова	В.В. Апопій, І.П. Міщук, В.М. Ребицький та ін.
2	Збут: вихідна точка – виробництво; фокус уваги – продукт; засоби – продаж і просування; результат – одержання прибутку за рахунок росту обсягу продаж	М.І. Белявцев, Л.М. Іваненко
3	Збутова діяльність здійснюється з метою одержання максимальних прибутків через систему прогнозних, аналітичних, організаційних, маркетингових, інформаційних, контролюючих та інших заходів	Л.В. Балабанова
4	Збут – безпосереднє спілкування з покупцями з метою продажу продукції (вужке значення) та процес, який починається з виведення продукції за межі підприємства-виробника та завершується її доведенням до кінцевого споживача (широке розуміння)	Н.В. Іваночко

Джерело: складено за [1; 7; 5; 28]

На думку Ткаченко А.М., головна мета реалізації продукції полягає у реалізації економічного інтересу виробника – отримання прибутку шляхом задоволення попиту платоспроможних споживачів. Цієї мети можна досягти за рахунок вивчення кон'юнктури ринку, зіставлення попиту на продукцію підприємства та його виробничих можливостей, ефективного планування [67].

До основних факторів, що впливають на процес реалізації продукції, можна віднести:

- особливості кон'юнктури ринку;
- попит продукції;
- виробничі можливості, конкурентоспроможність (в т.ч. якість та ціна) продукції;
- можливості підприємства для створення мережі фірмових магазинів; імідж підприємства та інші.

До факторів, що впливають на процес реалізації продукції, С. Шпилик відносить додатково: розширення асортименту продукції, розвиток фірмової мережі реалізації продукції, проведення рекламних акцій та інші [77, с.90].

Хорошун В.В. серед основних факторів, що визначають результативність збутової діяльності, виокремлює такі: аналіз ринку та поведінки споживачів, застосування методів стимулювання збуту, організація просування товарів на ринку, вибір надійних партнерів для реалізації продукції, укладання з ними договорів, ведення обліку та контроль за їх виконанням, формування каналів збуту, а також розроблення планів продажу та графіків поставок [69, с.180].

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що збут або реалізація продукції є видом діяльності підприємства, який відбувається у сфері товарно-грошових відносин і спрямований на задоволення потреб споживачів та отримання прибутку виробником.

До ключових характеристик збутової діяльності належать її системність, функціонування в умовах товарних ринків, орієнтація на задоволення запитів покупців, забезпечення прибутковості підприємства, а також вплив на формування та розвиток ринкової інфраструктури. Для ухвалення ефективних управлінських рішень у сфері збуту необхідним є системне та планове застосування відповідних управлінських функцій (рис. 1.1).

Для планування ефективного збуту необхідно враховувати такі фактори:

- зовнішні (ринкові) фактори (платоспроможний попит споживачів на продукцію підприємства; інфраструктура ринку; канали збуту та інші.
- внутрішні чинники (створення мережі фірмових магазинів; доставка товарів від виробника до споживача; імідж підприємства; виробничі можливості підприємства; конкурентоспроможність продукції; величина витрат підприємства; асортимент продукції; збутові запаси та витрати по збуту та інші [29].

Основним завданням збутової діяльності будь-якого підприємства,

крім благодійних організацій, є отримання максимального прибутку з мінімальними витратами на здійснення цієї діяльності. Важливість підтримки достатнього рівня ефективності у цьому напрямі визначається наступними факторами:



Рис. 1.1. Функції управління збутовою діяльністю

Джерело: складено автором на основі [10]

– у сфері збуту остаточно визначається результат усіх зусиль підприємства, спрямованих на розвиток зовнішньоекономічної діяльності та отримання максимального прибутку;

– пристосовуючи збутову діяльність до попиту покупців, створюючи їм максимальні вигоди до, під час і після придбання товарів, виробник має значно більше шансів перемогти в конкурентній боротьбі зовнішнього ринку;

– збутова діяльність начебто продовжує процес виробництва, беручи на себе доробку товару та його підготовку до продажу;

– під час продажу ефективніше виявляються та вивчаються потреби іноземних споживачів.

Слід зазначити, що ключовим елементом збутової системи є канал розподілу – сукупність організацій або окремих посередників, які забезпечують переміщення продукції від виробника до кінцевого споживача. Особливості підходів, яких дотримуються підприємства у сфері збуту, мають низку характеристик, що дають можливість класифікувати збутові процеси за певними видами. (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація видів збуту

Ознаки класифікації	Види збуту	Схема
За організацією системи збуту	Прямий – безпосередня реалізація продукції виробника конкретному споживачу	Виробник – споживач
	Непрямий – використання незалежних торгових посередників у каналі збуту	Виробник – посередник (посередники) – споживач
Кількість посередників	Селективний – використання обмеженого числа посередників. Основна мета – досягнення великого обсягу продажів при збереженні контролю над каналами збуту	Виробник – посередник (посередники) – споживач
	Винятковий – мале (або одиничне) число посередників. Мета – збереження престижного образу контролю за каналом збуту	

Джерело: складено автором на основі [33]

Хоча основних класифікаційних ознак всього дві – спосіб організації системи та кількість посередників – взаємовідносини між виробником, торговими посередниками та кінцевими споживачами можуть мати різноманітні форми і моделі. Провідна роль у цих взаємодіях належить саме підприємству-виробнику, яке, обираючи систему збуту, насамперед зважає на рівень ризику, пов'язаний із просуванням товару, а також аналізує витрати на збут і потенційний прибуток [11].

До ключових складових збутової діяльності на підприємстві належать транспортування, зберігання продукції, її реалізація та післяпродажне обслуговування. При цьому у структурі збуту виділяють такі основні функції:

– організація сегментації ринку;

- планування реклами;
- організація договірної роботи зі споживачами або посередниками;
- планування відвантаження товарів клієнтам;
- формування системи каналів збуту;
- робота по організації прийому, зберігання, пакування, сортування та відвантаження продукції клієнтам;
- інформаційно-ресурсне і технічне забезпечення збуту продукції;
- організація політики стимулювання збуту;
- формування зворотного зв'язку зі споживачами [12].

У процесі збутової діяльності підприємства нерідко стикаються з низкою проблем, які умовно поділяють на загальні та специфічні. До загальних належать недосконалість організаційної структури, відсутність належної взаємодії між підрозділами та недостатньо сформована підприємницька культура серед персоналу.

Специфічні проблеми охоплюють невідповідність збутової структури реальним ринковим умовам і вимогам стабільної роботи, ізолюваність діяльності збутового підрозділу, перекладання функцій інших відділів на службу збуту, низький рівень мотивації працівників до удосконалення власної роботи та відсутність відпрацьованих технологій взаємодії з клієнтами [8]. За словами О.С. Сенишин, «недостатня ефективність збутової діяльності створює загрозу існуванню підприємства в цілому» [59, с. 7]. Тому формування результативної збутової політики є одним із ключових чинників успішності компанії. Належно організована система збуту забезпечує конкурентоспроможність підприємства, оскільки охоплює управління поставками, закупівлями, каналами реалізації, формування асортименту та інші важливі бізнес-процеси. Це дозволяє стверджувати, що ефективна збутова політика істотно впливає на фінансово-економічні результати діяльності організації.

М.О. Мотренко подає досить розгорнуте трактування ефективної збутової політики, визначаючи її як сукупність маркетингових стратегій,

сформованих керівництвом компанії у сфері збуту, що охоплюють позиціонування товару, вибір цільового ринку, політику ціноутворення, організацію поставок і продажів, формування асортименту, стимулювання збуту та створення попиту (зокрема, системи знижок, рекламні заходи, стандарти обслуговування покупців тощо) [44]. Етапи її формування наведені на рис. 1.2. Розроблення збутової політики базується на ґрунтовному аналізі потреб підприємства, завдань, що перед ним стоять, а також особливостей поведінки та вподобань його споживачів.

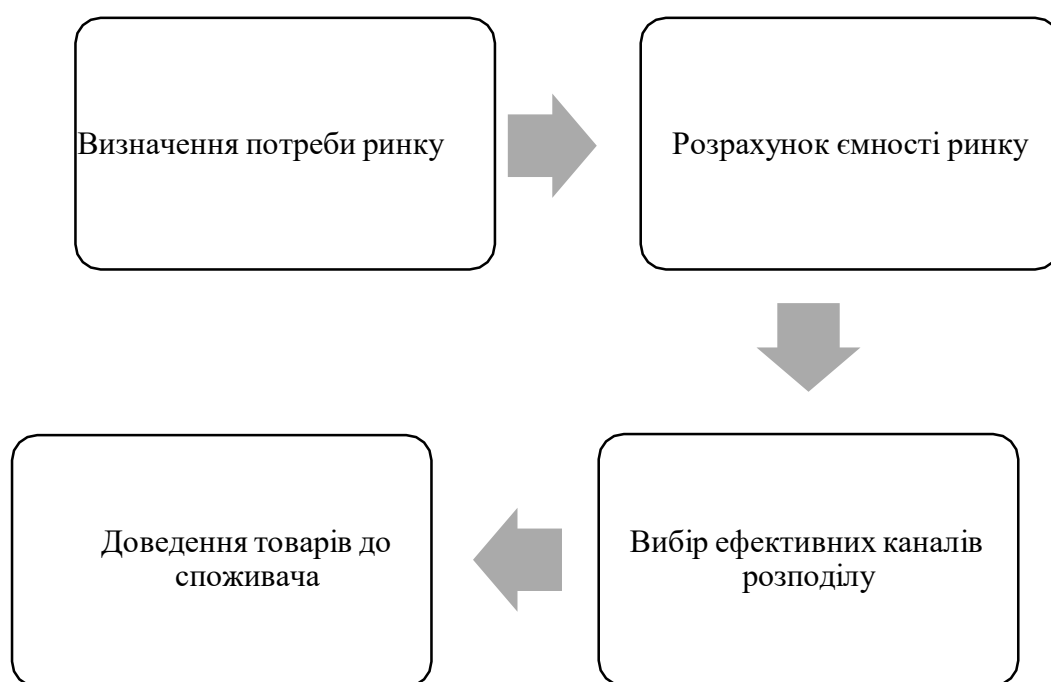


Рис. 1.2. Етапи формування ефективної збутової політики підприємства

Джерело: складено автором на основі [44]

Слід враховувати, що критерії, за якими споживачі обирають товари, так само як і їхні потреби, можуть швидко змінюватися, інколи – протягом дуже короткого часу. У таких умовах підприємству важливо формувати власний бренд і постійно підтримувати позитивну репутацію. Не менш значущою є робота над оновленням асортиментної політики, оскільки це відкриває можливості для розширення спектра послуг і збільшення різновидів продукції. У результаті підприємство може охопити ширше коло потенційних

споживачів.

Управління збутовою діяльністю підприємства містить певні засади (рис. 1.3) [14]:

Товар
• Наявність та відповідність товару потребам споживачів.
Інфраструктурне забезпечення
• Тут ідеться про сукупність складових збуту, які забезпечують нормальну роботу із реалізації продукції, а саме: наявність транспортних засобів для переміщення продукції на склад та в місця продажу товару; існування складських приміщень, торгових закладів; банки, що обслуговують фінансові операції, пов'язані із продажем товару, тобто все те, що пов'язане із суб'єктами зовнішнього середовища збуту продукції підприємства.
Інформаційне забезпечення збутової діяльності підприємства.
• При управлінні збутом підприємство повинно володіти цілою низкою інформації (про особливості ринку, про умови просування товару на ринок, про конкурентів, посередників, про імовірні ризики та інше), що забезпечує правильність прийняття управлінських рішень, які стосуються товароруху.
Вибір оптимальних каналів збуту.
• Необхідність збутової мережі обумовлена нездатністю виробника взяти на себе всі обов'язки та функції, що пов'язані з вимогами вільного обміну відповідно очікуванням потенційних споживачів. Звернення до посередників означає для підприємства втрату контролю над певними елементами процесу комерціалізації. Для підприємств вибір збутової мережі, тобто каналів розподілу, є стратегічним рішенням, яке повинно бути сумісним не тільки з очікуваннями у цільовому сегменті, але і з власними цілями суб'єктів господарювання
Кадрове забезпечення збутової діяльності підприємства.
• При здійсненні збутової діяльності керівництву підприємства варто звертати увагу на правильність підбору, навчання та мотивації персоналу, що бере участь у збутовій діяльності підприємства. Найбільшу увагу варто звертати на продавців товару, адже вони представляють продукцію покупцеві, а тому повинні володіти професійними навичками продажу, представлення товару, бути добре вмотивовані та обізнані щодо продукції, яку вони продають.
Фінансовий супровід збутової діяльності підприємства
• У процесі руху товару від виробника до споживача виникають ситуації, коли необхідно здійснювати фінансовий супровід збутової діяльності, а саме: оплачувати купівлю приміщення для складування продукції, купівлю або оренду торгових площ, здійснювати оплату посередникам за транспортування продукції та інше, тому необхідно планувати імовірні фінансові витрати. Фінансовий супровід збутової діяльності дає можливість підприємству швидко, якісно та у встановлені терміни перемістити товар на місця реалізації продукції.
Системність збутової діяльності
• Управління збутовою діяльністю підприємства вимагає системності, тобто такої форми організації збуту, при якій дотримується єдність та послідовність операцій зі збуту продукції. Системність збутової діяльності відбувається у певному порядку – за етапами та у взаємозв'язку один з одним усіх учасників збутової діяльності, а не відокремлено

Рис. 1.3. Засади управління збутовою діяльністю

Джерело: складено автором на основі [26]

В умовах сучасного ринку метою розробки ефективної збутової політики є визначення найбільш оптимальних та результативних методів і напрямів, здатних забезпечити підприємству максимально ефективну

реалізацію продукції. Фахівець із розробки збутової політики повинен володіти знаннями про ефективні та інноваційні організаційні підходи в сфері збуту та вміти застосовувати ті, що найбільш сприяють досягненню поставлених цілей у конкретних аспектах діяльності. Крім того, необхідно враховувати, що збутова політика повинна відповідати загальній бізнес-концепції організації, а система збуту – узагальнювати та концентрувати результати всіх попередніх зусиль підприємства.

Принципами управління збутовою діяльністю вітчизняних промислових підприємств є [14]:

- принцип обґрунтованого вибору маркетингової збутової стратегії;
- принцип орієнтації оптимальної результативності та прибутковості збутової діяльності у довгостроковій перспективі;
- принцип постійного та своєчасного моніторингу макро та мікросередовища діяльності підприємства.

Таким чином ефективність управління збутовою діяльністю сучасних вітчизняних підприємств напряму залежить від організованої системи менеджменту і визначених стратегічних напрямків діяльності суб'єкта господарювання.

Отже, сутність збутової діяльності підприємства полягає у забезпеченні ефективного переміщення продукції від виробника до споживача з метою задоволення потреб клієнтів та отримання прибутку. Головним завданням організації збуту є створення та підтримка ефективної системи продажу, вибір оптимальних каналів розподілу, формування асортиментної політики та забезпечення високого рівня обслуговування споживачів. Функції збутової діяльності включають управління поставками та реалізацією продукції, організацію логістики, стимулювання продажу, контроль виконання договорів та аналіз результатів збуту. Ефективна організація збуту забезпечує підприємству стабільність на ринку, підвищує конкурентоспроможність та сприяє досягненню фінансово-економічних цілей компанії.

1.2. Передумови підвищення ефективності збутової діяльності

Підвищення ефективності збутової діяльності підприємства є одним із ключових факторів його конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Передумови цього процесу формуються під впливом як внутрішніх чинників, таких як організаційна структура, рівень кваліфікації персоналу та наявність сучасних управлінських технологій, так і зовнішніх – змін у ринковому середовищі, поведінці споживачів та розвитку інфраструктури розподілу продукції. Аналіз і врахування цих передумов дозволяє підприємству своєчасно адаптувати збутові стратегії, оптимізувати канали реалізації та підвищувати ефективність своєї діяльності на ринку.

Правильна організація збутових процесів сприяє зростанню продажів та скороченню часу обігу товарів, що може призвести до підвищення прибутку компанії. Планування збутових операцій є ключем до успішної діяльності підприємства.

Розглянемо основні шляхи підвищення ефективності збутової діяльності підприємства [30]:

- 1) знизити схематичність моделей розвитку збутової діяльності підприємства, зробити її більшою адаптованою під конкретну ситуацію
- 2) розробляти основні моделі діяльності збуту продукції за декількома альтернативними варіантами, при цьому враховуючи всі загрози та можливості внутрішніх та зовнішніх факторів.
- 3) ставити конкретні цілі, які мають бути досягнуті під час збутової діяльності;
- 4) здійснювати поступовий перехід до політики орієнтації товару на ринку
- 5) здійснювати деталізацію діяльності логістичних відділів збутової діяльності;
- 6) у ході здійснення збутової діяльності необхідно враховувати тимчасові та постійні фактори впливу та вміти підлаштовуватися під фактори зовнішнього середовища, що змінюються;

7) необхідно пам'ятати, що під час реалізації збутової діяльності слід враховувати важливість людського ресурсу;

8) проводити політику збуту продукції, яка буде спрямована на зниження витрат собівартості продукції;

9) розробити систему заохочень та мотивації для персоналу, який здійснює збутову діяльність підприємства [53].

Працездатність шляхів удосконалення збутової діяльності підприємства багато в чому залежить від керівництва. Для цього необхідно підвищувати ефективність управління організацією в наступних напрямках:

- перетворення маркетингу з функції збуту на основну мету підприємства;
- удосконалення способів провадження збутової діяльності;
- оптимізація структури організації;
- підвищення гласності та прозорості систем управління організацією;
- залучення персоналу підприємства до вдосконалення структури підприємства;
- безперервне навчання працівників підприємства, спрямоване на згуртованість колективу;
- переорієнтація збутової діяльності на засади логістики.

Для ефективного руху товару до користувача, фахівцям зі збуту потрібно прагнути до мінімізації термінів доставки, оптимізації рівня сервісу, що призведе до збільшення прибутку та мінімізації витрат. Щоб цього досягти, необхідно визначити завдання логістики збуту.

Наведемо основні з них:

- планування реалізації продукції;
- швидка та якісна обробка замовлення клієнта;
- своєчасне виконання складських операцій перед вантажно-розвантажувальними операціями;
- доставка, супровід та контроль за транспортуванням;
- післяпродажне обслуговування.

У логістичних системах збуту потоки залежно від форми діяльності можуть бути як від постачальників, так і від виробників, але у всіх випадках у логістичному процесі останнім є споживач, який у свою чергу може бути, як виробничим, так і невиробничим.

На цьому етапі є великі відмінності в системах логістики збуту, які необхідно враховувати: виробничі споживачі отримують матеріальні ресурси і використовують їх як предмети праці для виробництва власної продукції у своїй діяльності, а невиробничі споживачі отримують продукцію лише кінцевого споживання [19].

Учасники логістичного процесу пов'язані логістичним каналом. Під логістичним каналом найчастіше розуміють імовірний маршрут у рамках логістичного ланцюга всіх учасників логістичного процесу, що забезпечують поетапне переміщення матеріальних ресурсів від первинних джерел сировини через виробників до кінцевих споживачів.

Наприклад, ухвалення рішення про збільшення збуту готової продукції, в тому числі вибір нових посередників, здійснюється на основі вибору логістичного каналу. І визначення конкретного посередника, транспортної компанії або страховика, а також укладання угод – усе відноситься до формування логістичного ланцюга (рис. 1.4) [22].

Як критерій оцінки оптимальності логістичного ланцюгу зазвичай використовують фінансовий потік по маржинальному прибутку, тобто різницю між надходженнями від продажів та платежами за товар та заробітною платою співробітників.

Слід підкреслити важливість ролі логістики розподілу в системі збуту підприємства, оскільки управління потоками матеріальних ресурсів дозволяє оптимізувати господарські взаємозв'язки, прискорювати обіг товарів та зменшувати витрати на зберігання і транспортування. За результатами дослідження можна зробити висновок, що логістика збуту є складовою, але водночас невід'ємною частиною процесу реалізації продукції кінцевим споживачам. Вона виступає ефективним інструментом для оптимізації

потоків підприємства, скорочення логістичних витрат та підвищення прибутковості за рахунок раціональної організації збуту готової продукції [8].

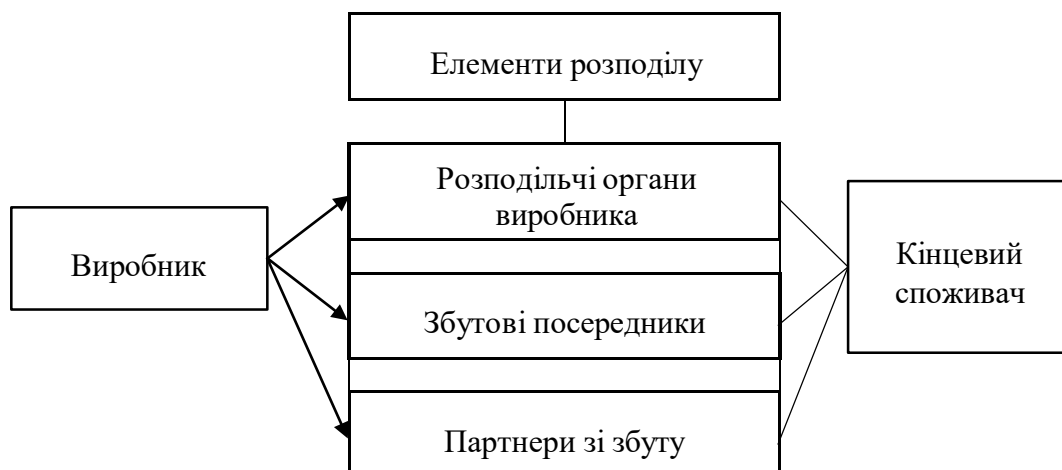


Рис. 1.4. Процес розподілу товарів

Джерело: складено на основі [22].

Ключові етапи розвитку логістики характеризуються поступовим ускладненням функцій та інтеграцією з іншими бізнес-процесами. І фаза розвитку логістики включає адаптацію до змін обсягів попиту та оцінку ефективності збутової діяльності підприємства шляхом мінімізації загальних витрат на розподільчу логістику.

ІІ фаза відзначається активною взаємодією складської та транспортної логістики з виробничими процесами, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринкових умов, покращувати використання технічних ресурсів і скорочувати строки виконання замовлень. Основними компонентами цього етапу є прийом замовлень, обслуговування клієнтів, управління товарними запасами та застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Крім того, оцінка діяльності здійснюється на основі реальних витрат та кошторисних показників [5].

ІІІ фаза охоплює всіх учасників логістичного ланцюга: постачальників сировини, виробничі підприємства, оптові та роздрібні структури. Логістика на цьому етапі розглядається як комплексний підхід до всіх ланок та функціональних сфер, включно з методами розрахунку параметрів операцій, впровадженням інновацій та організаційних форм, що забезпечують

прийняття оптимальних управлінських рішень. Ключові елементи III фази включають постачання та закупівлю сировини, рух продукції, управління запасами та оцінку результатів відповідно до сервісних стандартів.

IV фаза (сучасна) характеризується інтеграцією логістичних операцій з маркетингом і фінансами підприємства. Основними елементами цього етапу є вирішення конфліктних ситуацій у структурі компанії, стратегічне планування та оцінка діяльності логістичної системи відповідно до міжнародних стандартів [9].

Для ефективного виконання численних завдань дистриб'юторської діяльності в системі логістики збуту підприємства слід дотримуватися таких основних принципів:

- розташування дистриб'юторської системи максимально близько до цільової ринкової ніші;
- чітке впорядкування та ранжування всіх елементів дистриб'юторської мережі;
- використання мінімальної кількості обліково-контрольних одиниць у процесах логістичного збуту;
- створення стандартних і спеціалізованих складів із урахуванням розташування «центру» логістичного ланцюга;
- застосування стандартних складів для регулювання максимальних і мінімальних товарних запасів, що підвищує ефективність системи логістичної збутової діяльності підприємства.

У цілому, нині реструктуризація системи логістики - досить трудомісткий і складний процес, який призведе до необхідності зміни, як організаційної структури, так і перерозподілу функціональних обов'язків в організації.

Підрозділи маркетингу, виробництва та фінансів координують свої дії із службою логістики, яка, у свою чергу, забезпечує раціональну та безперебійну роботу складів і транспорту, підтримуючи необхідний рівень запасів та обслуговуючи технологічні й комерційні процеси.

Подібна організаційна схема ефективна як для великих диверсифікованих корпорацій із дивізіональною структурою, так і для окремих підприємств із лінійно-функціональною структурою. Структуризація логістичної системи збутової діяльності передбачає оцінку практичних результатів і цілей функціонування системи, визначення основних напрямів досягнення цих цілей, а також аналіз взаємозв'язків між елементами логістичної мережі.

Такий підхід сприяє глибшому розумінню зовнішніх умов, що впливають на ефективність збутової логістики [21]. Дослідження економічного обґрунтування впровадження логістичної стратегії у сфері управління збутом показують, що основним підходом має бути оцінка ефективності товарно-грошових потоків на основі системного управління збутом. Це передбачає забезпечення безперервності фінансових потоків у системі логістичних послуг, інтеграцію фінансових і логістичних процесів та постійне вдосконалення управління ними.

Можна вважати, що ключовими завданнями раціонального поєднання інструментів маркетингу та логістики у системі збуту є:

- аналіз ринку, конкурентів та споживчих запитів;
- сучасне та ефективне інформаційне забезпечення системи збуту та просування нового товару на ринок;
- оптимізація процесів зберігання готової продукції та використання складських приміщень.

Таким чином, якісне опрацювання базових варіантів доставки продукції до споживача дозволить підприємству знизити операційні витрати, скоротити терміни доставки товару на ринки, забезпечити більш високі споживчі властивості та якість товару, що безпосередньо позначиться на іміджі постачальника та його конкурентоспроможності.

Вважаємо, що запорукою ефективності збутової діяльності є якість процесу управління. Погоджуємося з думкою Н.В. Іваночко [28], котра зазначає, що управління збутовою діяльністю підприємства вимагає

системності, тобто такої форми організації збуту, при якій дотримується єдність та послідовність операцій зі збуту продукції. Поряд з цим слід додати, що принцип системності має бути закладеним не лише у процесі, але й у самій організації, яка здійснює даний процес. Відповідно, не претендуючи на повний перелік елементів системи, засобів та процесів управління її збутовою діяльністю, на рис. 1.5 подана спрощена модель системного підходу до визначеного процесу.

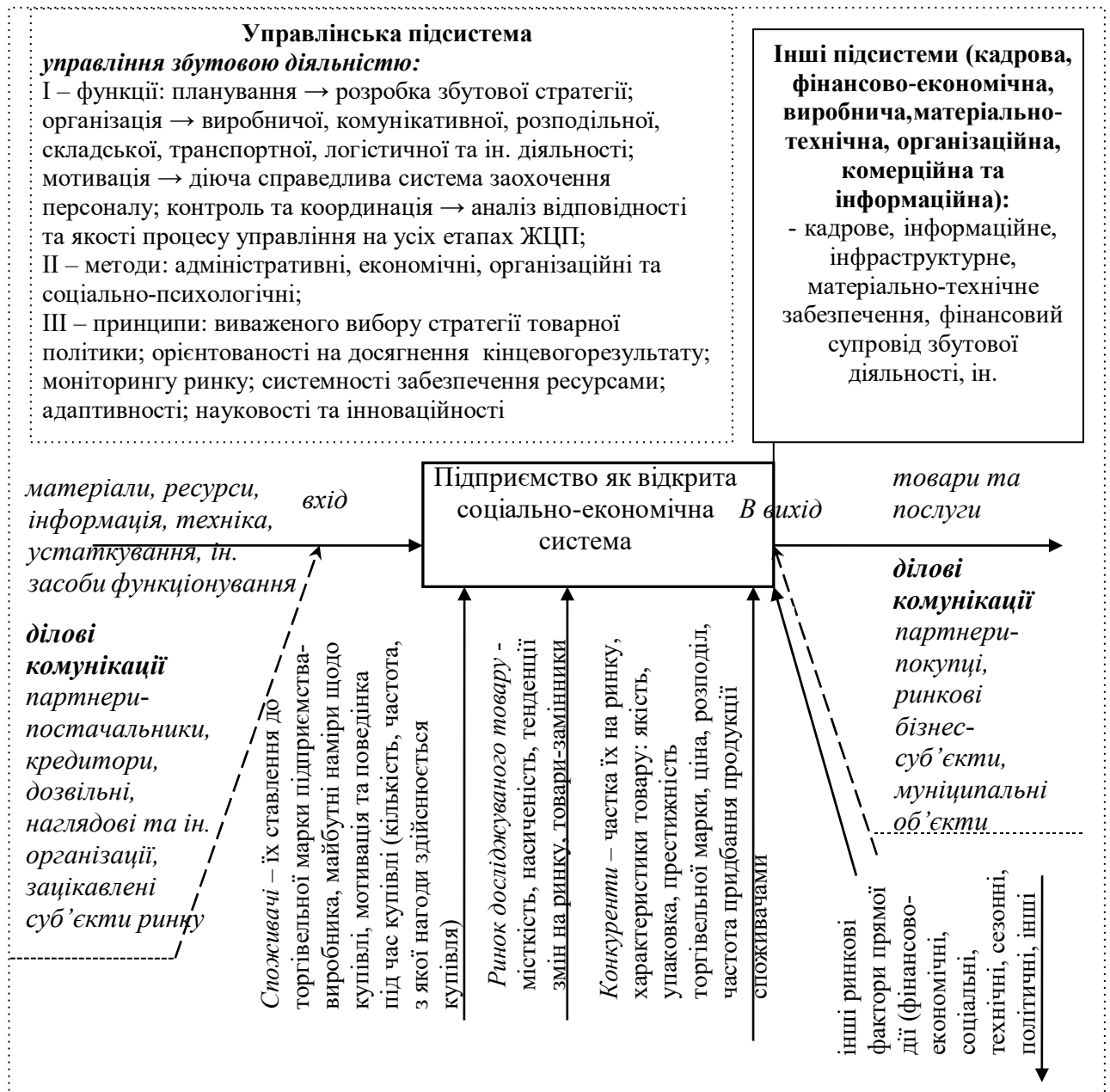


Рис. 1.5. Спрощена модель системного підходу до управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело: власні узагальнення

Управління збутовою діяльністю є складним, багатограним процесом, що вимагає системного підходу з позиції його учасників та послідовності виконання. Ключовими питаннями системи управління є: планування стратегії розвитку збутової діяльності, формування комерційного підрозділу та його укомплектування досвідченими та фаховими спеціалістами, чіткий розподіл функцій та завдань, контроль за їх виконанням, належна мотивація кадрів, дослідження кон'юнктури ринку, економічний аналіз ефективності збутової діяльності тощо.

З позиції системного підходу, управління збутом слід розглядати як вплив суб'єкта підприємницької діяльності (що є керуючої підсистемою) на потреби споживачів (об'єкти керованої підсистеми), задоволення їх потреб за допомогою методів, інструментів маркетингу (засобів маркетингу) з метою отримання власної вигоди.

Збут продукції – це її реалізація з метою перетворення товарів у гроші й задоволення запитів споживачів. Реалізація продукції є частиною маркетингу, її ефективність залежить від рекламної роботи, дослідження ринку й планування асортиментів продукції. Існують відмінності між маркетинговим і збутовим підходом до реалізації продукції (табл. 1.3) [18, с. 103]. Збутова орієнтація – це внутрішньо-зовнішня перспектива. Вихідним пунктом виступає виробництво, після чого увага продуцента концентрується на удосконалюванні продукту. Для ефективних продаж використовуються широкомасштабні торговельні компанії і різні методи просування.

Таблиця 1.3

Зіставлення концепції збуту і концепції маркетингу

	Вихідна точка	Фокус уваги	Засоби	Результат
ЗБУТ	Виробництво	Продукт	Продаж і просування	Одержання прибутку за рахунок росту обсягу продаж
МАРКЕТИНГ	Цільовий ринок	Споживчі потреби	Комплексні зусилля маркетингу	Одержання прибутку за рахунок задоволення потреб споживачів

Джерело: складено за [18, с.104]

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 [26].

Таблиця 1.4

Цілі збутової політики підприємства

Ціль	Характеристики						
	Кількісна	Якісна	Обов’язкова	Бажана	Ймовірна	Економічний характер	Цілі розвитку
Стратегічні							
Збільшення частки на ринку	+			+		+	
Повне задоволення потреб клієнтів		+	+			+	+
Освоєння нових ринків збуту / диверсифікація діяльності		+			+		+
Підвищення кваліфікації працівників служби збуту		+		+			+
Раціональна поведінка на ринку		+		+		+	
Впровадження інновацій	+	+		+		+	+
Зростання обсягів продажів	+				+	+	
Планування оптимальних каналів збуту		+		+			+
Орієнтація наякості обслуговування клієнтів		+	+				+
Тактичні							
Мінімізація витрат на збут	+		+			+	
Ефективне використання збутового апарату		+		+			+
Вибір раціональних каналів збуту	+	+	+			+	
Організація збутової мережі	+	+	+			+	
Стимулювання збуту	+	+		+		+	+

Джерело: складено за [27, с.63]

Однак, в науковій літературі по дослідженню проблематики управління

збутовою діяльністю абсолютно відсутнє належне вивчення даної категорії з точки зору саме цієї економічної категорії.

Слід підкреслити, що збутова політика підприємства, як ключова характеристика її збутової діяльності, має масштабний характер та охоплює широкий спектр управлінських завдань. У зв'язку з цим надзвичайно важливо визначати цілі збутової політики на різних рівнях – стратегічному та тактичному. Стратегічні цілі спрямовані на довгостроковий розвиток підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та формування стійких відносин із споживачами, тоді як тактичні – забезпечують оперативне виконання конкретних завдань, пов'язаних із реалізацією продукції, обслуговуванням клієнтів та контролем за виконанням планів збуту. Кожна з цих цілей має специфічні характеристики, що визначають ефективність функціонування підприємства в цілому.

Збутова діяльність підприємства управляється на різних рівнях: інституційному, управлінському та технічному. Поділ на рівні базується на функціональних обов'язках працівників та їх відповідальності за прийняті рішення. Інституційний рівень охоплює організаційні аспекти управління, включаючи розробку політик, планування розвитку збуту та координацію взаємодії з іншими підрозділами. Управлінський рівень забезпечує безпосередню координацію роботи структурних підрозділів, що беруть участь у збутовій діяльності, а також контроль за виконанням планів та досягненням встановлених показників.

Рівень технічного забезпечення відповідає за виконання щоденних операцій, необхідних для ефективного здійснення збутової діяльності. До його обов'язків належить організація роботи складів, транспортування продукції, ведення обліку замовлень та контроль за логістичними процесами [39]. Такий підхід дозволяє забезпечити безперебійне функціонування системи збуту та своєчасне задоволення потреб клієнтів. У таблиці 1.5 представлені рівні управління збутовою діяльністю підприємства та основні завдання кожного рівня.

Варто відзначити, що залежно від рівня управління здійснюються різні комбінації функцій управління. Наприклад, на стратегічному рівні пріоритет надається плануванню та розробці політики, на тактичному – організації реалізації планів, а на технічному – виконанню операційних завдань. Такий диференційований підхід дозволяє забезпечити ефективну інтеграцію всіх складових збутової діяльності та уникнути дублювання функцій між підрозділами.

Таблиця 1.5

Функціональний розподіл управління збутовою діяльністю за рівнями

Рівні управління	Функції управління							
	основні				додаткові			
	планування	організація	контроль	мотивація	координування	регулювання	облік	аналіз
Господарський (рівень суб'єкта господарювання) - корпоративний - бізнес-рівень - функціональний	+	+	+	+	+	+	+	+
Основні завдання:								
▪ проведення аналізу збутової діяльності по підприємству в цілому і по кожному з каналів розподілу; ▪ прогнозування загальногосподарської та ринкової кон'юнктури; ▪ планування обсягів збуту продукції підприємства; ▪ підготовка фінансового кошторису на здійснення збутових операцій; ▪ вибір і обґрунтування каналів розподілу продукції; ▪ встановлення норм збуту для кожного з посередників; ▪ проведення контролю збутової мережі, що включає періодичне врахування кількості куплених і реалізованих виробів і наявних товарних запасів; ▪ аналіз витрат обороту по кожному збутовому каналу; ▪ вивчення збутової діяльності конкурентів; ▪ прогнозування збуту по окремих видах продукції, конкретних замовниках і збутових територіях; ▪ здійснення обліку операцій зі збуту та аналіз результатів; ▪ оцінка роботи збутового персоналу; ▪ розробка форм матеріального заохочення, стимулюючих успішне проведення збутових операцій.								

Джерело: складено за [21]

Отже, результативність управління збутовою діяльністю сучасних вітчизняних підприємств безпосередньо визначається рівнем організації системи

менеджменту та чіткістю визначених стратегічних напрямів діяльності суб'єкта господарювання. Ефективна збутова політика потребує не лише правильної побудови управлінської структури, а й інтеграції стратегічних цілей підприємства з оперативними рішеннями щодо реалізації продукції. Крім того, значну роль відіграє здатність керівництва прогнозувати ринкові зміни, адаптувати канали збуту до потреб споживачів і координувати взаємодію всіх підрозділів, залучених до процесу продажу. Таким чином, високий рівень організації менеджменту та стратегічне планування стають визначальними чинниками підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності збутової діяльності

Оцінка ефективності збутової діяльності є важливою для підприємств різних галузей та видів діяльності, оскільки саме через цю сферу формуються кінцеві результати функціонування компанії. Під ефективністю збуту розуміють здатність підприємства досягати поставлених цілей на ринку при раціональному використанні всіх видів ресурсів. Проведення такої оцінки дозволяє отримати повну і достовірну інформацію про ринок збуту та систему розподілу продукції, а також забезпечує обґрунтоване прийняття управлінських рішень щодо каналів реалізації.

Для своєчасного забезпечення поставок продукції у відповідності з потребами споживачів необхідно постійно враховувати зміни економічної ситуації та вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на збутову діяльність. Це, у свою чергу, вимагає систематичного збору інформації про стан збуту та її оцінки на основі економічного аналізу.

Щоб економічний аналіз збутової діяльності був дійсно ефективним і результати могли використовуватися при ухваленні управлінських рішень, він

повинен відповідати певним критеріям:

- аналіз реалізації повинен бути об'єктивним, конкретним, точним. Він повинен базуватися на достовірній, перевірній інформації, що реально відображає стан зовнішнього середовища, а висновки його повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками;
- аналіз має бути комплексним та охоплювати всі ланки товароруху і всі сторони діяльності підприємства, що впливають на збут;
- аналіз має бути системним, коли вивчення кожного об'єкту здійснюється з урахуванням всіх внутрішніх та зовнішніх зв'язків, у взаємозалежності його окремих елементів;
- аналіз має бути дієвим і активно впливати на хід виробництва, його результати та ефективність збутової діяльності;
- аналіз реалізації має здійснюватися за планом, систематично, а не випадково;
- аналіз має бути оперативним і здійснюватися швидко, щоб витрати на його проведення примножували ефект;

Таким чином, зміст економічного аналізу збутової діяльності повинен відображати досягнення стратегічних цілей підприємства та сприяти активізації комерційної діяльності підприємства.

Оцінка збутової діяльності є досить складним завданням, і не завжди є можливість отримати кількісний ефект, проте, існує безліч різних підходів щодо вирішення даної проблеми.

Класифікація методів оцінки ефективності збуту є наступною [24]:

- якісні методи передбачають використання маркетингового аудиту, в ході якого здійснюється всебічний аналіз зовнішнього середовища організації, а також всіх загроз і можливостей;
- кількісні методи оцінки ефективності збутової діяльності вимагають порівняння витрат на збут з отриманим валовим прибутком і витрат на рекламу до обсягу продажів; вони характеризують кінцеві фінансові результати діяльності організації. Збутова діяльність підприємства

- обов'язково супроводжується певним рівнем витрат. До них відносяться управлінські витрати, заробітна плата персоналу служби збуту, вартість ресурсів, необхідних для забезпечення функціонування служби збуту;
- соціологічні методи використовують інструменти прикладної соціології – розробку програми соціологічного дослідження та проведення самого дослідження;
 - бальні методи – виокремлюють ефективність по кожному заходу із врахуванням переліку критеріїв відповідності структур і процесів збутової діяльності з виставленням певних балів за кожним критерієм;
 - інформаційні методи – для оцінки ефективності збутової діяльності використовують Internet-ресурси та різні спеціалізовані програми.

Доходом від збутової діяльності підприємства, як і від маркетингової діяльності, є ціна продукції, оскільки вона є єдиним елементом маркетинг-міксу, що приносить прибуток, тоді як інші складові завжди пов'язані з витратами. Визначаючи ефективність збутової діяльності, найбільш важливими критеріями виступають виручка від продажу, прибуток та обсяг реалізованої продукції, отриманий в результаті конкретних заходів, спрямованих на збут.

Проте на практиці підприємства стикаються з певними проблемами: по-перше, вони часто не здатні оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, оскільки більшість систем ціноутворення побудована на основі повної собівартості; по-друге, збільшення доходу за рахунок підвищення ціни не є виправданим у конкурентному середовищі; по-третє, спроби зростання доходу шляхом зниження змінних витрат, наприклад на сировину, електроенергію або оплату праці, повинні враховувати реалістичність встановлених норм.

Зниження постійних витрат через перегляд частки виробничих накладних, адміністративних та комерційних витрат, віднесених на одиницю продукції, може призвести не лише до перерозподілу прибутку між товарами, але й до негативних наслідків. На основі такого обліку можуть бути прийняті помилкові управлінські рішення, наприклад, щодо зняття з виробництва прибуткових

товарів або підтримки нерентабельної продукції.

Для оцінки ефективності збутової діяльності більшість підприємств використовують такі показники, як прибутковість продажів, обсяг реалізації та швидкість обороту товарів. Ці показники носять відносний характер і дозволяють проводити порівняння результативності різних заходів.

Крім того, оцінка ефективності збуту передбачає аналіз взаємодії з клієнтами, зокрема за кількістю фактичних закупівель, складом товарообігу та рівнем дебіторської заборгованості. Такий підхід забезпечує комплексне уявлення про результативність збутової діяльності та дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Матвієць О.В. пропонує наступні параметри результативності збутової діяльності підприємства [41, с. 44].

Коефіцієнт відгуку покупця на комерційні пропозиції розраховується як відношення обсягу реалізованих товарів до суми витрат на збут даних товарів:

$$K_p = \frac{O_p}{Z_c}, \quad (1.1)$$

де O_p – обсяг реалізації товарів;

Z_c – витрати на збут, грн.

Коефіцієнт доходності часу, який витрачається на збут визначається шляхом ділення отриманого доходу від реалізації продукції до вартості часу, який був витрачений на збут:

$$K_{\Pi} = \frac{\Pi}{Z_v}, \quad (1.2)$$

де Π – дохід від реалізації продукції;

Z_v - вартість часу витраченого на збут.

Коефіцієнт прибутковості збуту розраховують як відношення витрат на збут продукції до відсотка отриманого при цьому доходу. Останній визначається діленням отриманого доходу на виручку від реалізації продукції:

$$P_c = \frac{B_z}{\Pi\%} \quad (1.3)$$

Завгородна О.М. [24] стверджує, що оцінка ефективності збутової діяльності передбачає не тільки розрахунок показників ефективності системи збуту, але й оцінку чинників, які вплинули на відхилення планових і фактичних показників збуту.

Кількісна оцінка збутової діяльності передбачає порівняння у динаміці та визначення темпів зміни і відхилення показників ефективності збутової діяльності. Серед таких показників:

- обсяг збуту (чистий дохід від реалізації продукції); чистий прибуток від реалізації продукції; собівартість реалізованої продукції;
- рентабельність продукції (розраховується як відношення обсягу збуту до собівартості);

середні товарні запаси (розраховується як середнє арифметичне значення обсягу товарних запасів на початок і на кінець періоду);

- коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів (відношення обсягу збуту до середнього обсягу товарних запасів);
- товарооборотність (кількість днів у певному періоді (році), поділена на коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів);
- частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси (відношення собівартості реалізованої продукції до середніх товарних запасів);
- обсяг збуту та прибуток від реалізації в розрахунку на 1 м² збутової площі підприємства;
- обсяг збуту та прибуток від реалізації в розрахунку на 1 працівника, що займається збутом;
- фонд оплати праці збутового персоналу;
- питома вага фонду оплати праці збутового персоналу в загальному фонді оплати праці підприємства [25].

Камілова С.Р. пропонує низку показників, які дозволяють проаналізувати ефективність збутової діяльності [31, с.140]. Зазначені показники відображені в

таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Локальні показники оцінки ефективності збутової діяльності підприємств

Напрями аналізу	Назва показника	Методика розрахунку показника
Товарообіг (чи виторг від продажів)	Темп зміни товарообігу (виторгу) ($T_{\%}$)	$T = \frac{OT_1(B)}{OT_0(B)}, \quad (1.4)$ де $OT_1(B)$, $OT_0(B)$ – товарообіг (виторг) звітного і базисного періодів відповідно
Доходність реалізації виробів	Зміна рівня доходів від реалізації (ΔP_d)	$\Delta P_d = P_{d1} - P_{d0} \quad (1.5)$ $P_d = \frac{D}{OT}, \quad (1.6)$ де P_{d1} , P_{d0} – рівень доходів від реалізації звітного і базисного періодів відповідно
Комерційні витрати	Темп зміни комерційних витрат (T_{kv})	$T_{kv} = \frac{KB_1}{KB_0}, \quad (1.7)$ де KB_1 , KB_0 – комерційні витрати від реалізації звітного і базисного періодів відповідно
	Зміна рівня комерційних витрат (ΔV_{kr})	$\Delta V_{kr} = V_{kr1} - V_{kr0} \quad (1.8)$ $V_{kr} = \frac{KB}{OT} \quad (1.9)$ де V_{kr1} , V_{kr0} – рівень комерційних витрат звітного і базисного періодів відповідно
Зв'язки між обсягом продажів, дебіторською заборгованістю та товарними запасами	Темп зміни дебіторської заборгованості (T_{dz})	$T_{(dz)} = \frac{Dz_1}{Dz_0}, \quad (1.10)$ де Dz_1 , Dz_2 – дебіторська заборгованість звітного і базисного періодів відповідно
	Коефіцієнт співвідношення $T_{от}$ і T_{dz}	$K_c = \frac{T_{tz}}{T_{от}}, \quad (1.11)$ де $T_{от}$ – темп зміни товарообігу
	Темп зміни товарних запасів (T_{tz})	$T_{(tz)} = \frac{Tz_1}{Tz_0}, \quad (1.12)$ де Tz_1 , Tz_0 – товарні запаси звітного і базисного періодів
	Коефіцієнт співвідношення T_{tz} і $T_{от}$	$K_c = \frac{T_{tz}}{T_{от}} \quad (1.13)$
Фінансові результати	Темп зміни прибутку від продажів ($T_{п}$)	$T_{(п)} = \frac{\Pi_1}{\Pi_0}, \quad (1.14)$ де Π_1 , Π_0 – прибуток від продажів звітного і базисного періодів
	Рентабельність продаж ($P_{пр}$)	$P_{пр} = \frac{\Pi}{OT} \quad (1.15)$
	Рентабельність обігових активів (P_{OA})	$P_{OA} = \frac{\Pi}{OA} \quad (1.16)$
	Приріст чистого прибутку ($\Delta \text{ЧП}$)	$\Delta \text{ЧП} = \text{ЧП}_1 - \text{ЧП}_0 \quad (1.17)$ де ЧП_1 , ЧП_2 – чистий прибуток звітного і базисного періодів

Джерело: [31]

Отже, методичні підходи до оцінки ефективності збутової діяльності дозволяють підприємству отримати комплексну інформацію про результати реалізації продукції, ефективність використання ресурсів та взаємодію з ринком. Основними критеріями оцінки є виручка від продажу, прибуток, обсяг реалізації, швидкість обороту товарів та рівень дебіторської заборгованості. Використання системного економічного аналізу збутової діяльності дає можливість своєчасно виявляти проблеми, оцінювати ефективність управлінських рішень і приймати обґрунтовані заходи для підвищення результативності реалізації продукції. Таким чином, застосування методичних підходів є ключовим інструментом для оптимізації збутової діяльності, підвищення фінансової стійкості підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

1.4. Інформаційне забезпечення збутової діяльності підприємства

Успіх бізнесу визначається не лише високими показниками продажів товарів чи послуг, а й ефективним використанням аналітичної інформації. У сучасних умовах підприємства щодня працюють із великими масивами даних, які слугують основою для обґрунтованих управлінських рішень у сфері збуту та управління продажами. Для автоматизації процесів збору, обробки, аналізу та візуалізації даних застосовуються інформаційні технології – сукупність методів, програмних та технічних засобів, об'єднаних у єдину технологічну систему [8].

Сучасні інформаційні технології значно впливають на формування маркетингової інформаційної системи підприємства. Їхні функціональні можливості забезпечують швидке, точне та оперативне задоволення інформаційних потреб маркетингової діяльності. Крім того, ІТ дозволяють виконувати низку додаткових завдань: пошук і збір даних, створення нової інформації, аналіз і структурування даних, їхнє зберігання та вирішення оптимізаційних задач.

Глобальна інтернет-мережа має унікальні гіпермедійні властивості, що відкриває широкі можливості для представлення інформації, її засвоєння та посилення взаємодії з клієнтами. Цифрове маркетингове середовище не лише виконує комунікативні функції, а й стає платформою для укладання угод, здійснення покупок і проведення платежів, формуючи фактично глобальний електронний ринок, який сприяє збору аналітичних даних за допомогою цифрових технологій.

У практичній діяльності менеджери зі збуту активно використовують цифрові технології для підтримки функціонування інформаційних систем, наповнення аналітичної бази даних та візуалізації отриманих результатів у зручному для користувачів форматі. Це дозволяє приймати своєчасні та обґрунтовані управлінські рішення щодо організації збутової діяльності.

Одним із сучасних трендів взаємодії з клієнтами є персоналізація, що включає звернення на ім'я, надсилання індивідуальних пропозицій на основі історії покупок, персоналізоване обслуговування та швидке реагування на запити споживачів. Такий підхід сприяє формуванню бази даних клієнтів, що дозволяє оцінювати їхню цінність і прибутковість для компанії. Чим точніше підприємство розуміє потреби клієнтів, тим ефективніше воно може планувати стратегію комунікацій та досягати поставлених збутових цілей [40].

Слід зазначити, що переваги використання аналітики клієнтської бази неможливо досягти без обробки великих масивів статистичних даних. Для вирішення таких завдань застосовуються автоматизовані системи управління взаємовідносинами з клієнтами – CRM-системи. Вони дозволяють оперативно оцінювати клієнтську базу, відстежувати історію продажів і взаємодії з клієнтами, прогнозувати їхню купівельну поведінку, підвищувати якість обслуговування та рівень лояльності. Крім того, CRM-система забезпечує прозорий контроль на всіх етапах продажів, допомагаючи виявляти «вузькі місця» в процесі збуту та оптимізувати роботу менеджерів із продажу, сервісних співробітників та інших учасників процесу реалізації продукції.

Аналітичні можливості CRM-системи для цілей збутової політики

забезпечують:

- збір та аналіз даних про клієнтів. Кожна взаємодія із клієнтом (телефонний дзвінок, електронний листування, замовлення на веб-сайті, реєстрація на підписку) одразу реєструється у системі CRM. Це дозволяє сформувати повний образ клієнта, проаналізувати його попередні покупки та взаємодії з компанією, тим самим сформувати для нього персоналізовану пропозицію, що відповідає його запитам та потребам;

- збільшення продуктивності продажів. Автоматизована система роботи із клієнтами допомагає зменшити рутинні та повторювані завдання, такі як ведення журналу взаємодій або створення звітів. Це дозволяє співробітникам сконцентруватися власні зусилля на веденні переговорів з клієнтами та роботі над важливими угодами, що безпосередньо позначиться на зростанні обсягів збуту та прибутковості операцій;

- ефективне прогнозування та аналіз продажів. Через інструменти CRM компанія отримує доступ до детальної аналітики та звітів про продажі, що дозволяє провести аналіз тенденцій купівельної активності покупців, ідентифікувати найбільш прибуткові продукти або послуги, а також прогнозувати обсяги продажів. Крім того, CRM-система забезпечує відстеження показників конверсії на усіх етапах воронки продаж – скільки лідів додано за певний період часу, які канали продажу приносять нові заявки та з яких каналів угоди закриваються тощо.

Важливу роль в організації збутової діяльності відіграє ефективне налаштування логістичних процесів. Застосування сучасних цифрових технологій у логістиці забезпечує безперебійну циркуляцію інформаційних потоків у ланцюзі постачань, що дозволяє відстежувати переміщення товарів та оптимізувати запаси продукції в мережі. Покращення комунікації між учасниками ланцюга постачань знижує ризики коливань попиту, сприяє узгодженню всіх логістичних операцій та процесів, а також підвищує ефективність планування та управління збутовою діяльністю підприємства.

Цінність аналітика у сфері логістики для реалізації збутової політики

підприємства полягає в наступному:

– аналіз історичних даних відіграє ключову роль у оптимізації логістичної інфраструктури підприємства. Завдяки такому аналізу можна визначити найбільш ефективне розташування складів та центрів розподілу, спланувати оптимальні транспортні маршрути для перевезень, що дозволяє значно скоротити час доставки продукції та зменшити витрати на підтримку логістичної мережі. Крім того, правильне планування розміщення складів і маршрутів підвищує рівень задоволеності клієнтів завдяки своєчасному забезпеченню наявності товару в потрібному обсязі.

– використання технологій відстеження реального попиту дозволяє збирати актуальні дані про продажі безпосередньо у торгових точках і оперативно інформувати компанію-постачальника про необхідність поповнення запасів. Це дає змогу точно прогнозувати обсяги поставок у дистрибуційні центри та забезпечувати оптимальний рівень товарних запасів на складах, уникати як надлишку продукції, так і її дефіциту. В результаті підприємство знижує ймовірність втрати клієнтів через нестачу товарів та підвищує ефективність управління запасами.

– інноваційні технології, такі як GPS-відстеження вантажів, автоматизовані системи управління складом та електронні платформи для оформлення замовлень, дозволяють підвищити точність, швидкість і надійність збутових операцій. Вони забезпечують своєчасну доставку продукції, ефективну координацію логістичних процесів і зменшують ймовірність помилок при обробці замовлень.

Сучасний розвиток технологій електронної комерції відкриває компаніям можливість переходу на цифрові формати роботи та ефективного продажу продукції онлайн. Створення власного вебсайту, електронних каталогів, інтернет-магазинів та інших цифрових платформ дозволяє бізнесу охопити широку аудиторію потенційних клієнтів, забезпечити зручність та швидкість покупки, а також значно прискорити процес збуту. Крім того, цифрові платформи дають змогу компаніям оперативно реагувати на зміну попиту та гнучко адаптувати

пропозиції до потреб ринку.

Дані про взаємодію користувачів із вебсайтом фіксуються та аналізуються для оптимізації роботи ресурсу. Завдяки цьому можна підвищити ефективність користувацького досвіду, збільшити час перебування на сайті та мотивувати відвідувачів до здійснення покупки товару чи замовлення послуги. Такий підхід формує Web-аналітику – потужний інструмент для вивчення поведінки клієнтів, їхніх інтересів та способів взаємодії з онлайн-платформою компанії.

Активна присутність компанії в соціальних мережах створює нові канали збуту та комунікації зі споживачами. Це дозволяє підтримувати зв'язок із клієнтами навіть у складні економічні періоди та під час кризи, не втрачаючи позицій на ринку. Соціальні платформи надають можливість швидко розповсюджувати інформацію про продукцію та послуги, залучати нових клієнтів і отримувати миттєвий зворотний зв'язок.

Цифрові канали продажу дозволяють не лише збільшити охоплення аудиторії, але й підвищити ефективність маркетингових кампаній завдяки можливості таргетування реклами, персоналізації пропозицій та аналізу поведінки користувачів. Це сприяє більш точному прогнозуванню попиту та оптимізації логістики доставки продукції.

Для досягнення збутових цілей підприємства особливу цінність набуває застосування функціоналу штучного інтелекту (AI) для обробки великих обсягів даних. Використання цифрових технологій у комунікації з цільовою аудиторією дозволяє отримувати детальну інформацію про поведінку споживачів, включаючи історію переглядів на вебсайтах, переходи між сторінками, попередні покупки, активність у соціальних мережах та отриманий зворотний зв'язок. Технології штучного інтелекту дають змогу швидко та ефективно генерувати ці дані, аналізувати їх і виявляти закономірності та патерни у споживчих вподобаннях, що значно підвищує точність прогнозування поведінки клієнтів.

На основі отриманих даних маркетологи можуть створювати більш ефективні плани збуту та розробляти персоналізовані стратегії комунікацій із клієнтами. AI дозволяє сегментувати споживачів за різними критеріями,

передбачати ймовірність повторних покупок та оптимізувати рекламні кампанії, що сприяє збільшенню продажів і підвищенню лояльності клієнтів.

Глибинне розуміння потреб споживачів, отримане завдяки аналізу великих обсягів інформації за допомогою AI, створює можливості для розробки цільових рішень, здатних активізувати купівельну активність та збільшити доходи компанії. Це також дозволяє ефективніше управляти асортиментною політикою, планувати запаси та оптимізувати канали збуту, враховуючи реальні потреби ринку.

Важливим аспектом сучасної збутової аналітики є використання інструментів візуалізації даних, які дозволяють перетворювати великі масиви структурованої інформації у наочні графіки, діаграми, інтерактивні дашборди та звіти. Такі платформи, як Google Data Studio, Tableau та Power BI, спрощують інтерпретацію складних даних, підвищують презентабельність аналітики та допомагають керівникам і менеджерам зі збуту швидше приймати ефективні управлінські рішення [8].

Отже, процеси діджиталізації та інформатизації бізнес-процесів визначають пріоритетним використання спеціалізованого програмного забезпечення та сучасних інструментів візуалізації даних у сфері збутової діяльності підприємства. Це дозволяє не лише автоматизувати рутинні операції, але й підвищити точність та швидкість аналізу інформації, своєчасно реагувати на зміни ринкових умов, ефективно управляти каналами збуту та запасами продукції. Використання таких інструментів дає змогу формувати аналітичні дашборди, інтерактивні звіти та прогнози продажів, що істотно полегшує прийняття стратегічних і тактичних рішень у компанії.

Крім того, впровадження цифрових технологій у збутову діяльність дозволяє підвищити рівень персоналізації маркетингових комунікацій, оптимізувати взаємодію з клієнтами та виявляти нові можливості для розширення ринку. Це сприяє не тільки зростанню прибутковості підприємства, але й покращенню його конкурентних позицій за рахунок більш ефективного управління ресурсами та адаптації до потреб споживачів.

Таким чином, інтеграція сучасних цифрових рішень та інструментів обробки великих даних у збутову діяльність підприємства стає ключовим чинником підвищення ефективності, спрямованої на забезпечення стабільного прибутку та сталого розвитку бізнесу в умовах динамічного ринку.

Висновки до розділу 1

Під час проведеного дослідження було визначено, що організація збутової діяльності є однією з ключових складових функціонування підприємства. Продажі забезпечують компанію основним грошовим потоком, необхідним для її діяльності, а успіх або невдача на ринку напряду залежить від ефективності виробництва та розвитку системи збуту. Важливою складовою вивчення збутової діяльності є не лише розробка, а й стратегія організації збуту, яка передбачає аналіз таких показників, як динаміка продажів, клієнтська база, структура реалізації продукції та частка експорту, що дозволяє оцінити результативність діяльності підприємства.

Сутність збуту передбачає наявність двох груп операцій із готовою продукцією: матеріальних і нематеріальних. Матеріальні операції включають виробничо-технічні процеси на складах готової продукції та збутових базах, які є продовженням виробничого циклу. Нематеріальні операції охоплюють документаційний супровід товару, гарантійне обслуговування та інші адміністративні процеси, що забезпечують повноцінне обслуговування клієнтів.

Ефективність збутової стратегії визначається досягненням прогнозованого результату: якщо заплановані цілі реалізовані, стратегія вважається успішною; у протилежному випадку її необхідно переглянути, вдосконалити або замінити новою. Одним із ключових факторів успіху є планування та прогнозування ринкових тенденцій, що дозволяє своєчасно адаптувати збутову політику.

Організація збутової діяльності передбачає постійний аналіз потреб споживачів, пошук нових клієнтів та задоволення їхніх потреб, визначення

перспективних ринків та підвищення прибутковості продажів. Водночас, системний підхід до збуту дозволяє забезпечити ефективне управління каналами реалізації та підтримувати конкурентні переваги підприємства.

Збутова діяльність є комплексним процесом, що охоплює стратегічне планування, оперативне управління та постійне вдосконалення. Її успішна організація дозволяє не лише збільшити обсяги продажів і прибуток, а й забезпечити стійке позиціонування підприємства на ринку та зміцнити його довгострокові перспективи розвитку.

Ефективне інформаційне забезпечення збутової діяльності підприємства є ключовим елементом для прийняття своєчасних і обґрунтованих управлінських рішень. Воно дозволяє отримувати точні дані про стан ринку, поведінку споживачів, ефективність каналів збуту та результати реалізації продукції, що забезпечує оперативний контроль та планування. Системне використання інформаційних технологій у збутовій діяльності сприяє оптимізації процесів, підвищенню швидкості обслуговування клієнтів і зниженню витрат, а також забезпечує інтеграцію даних між різними підрозділами підприємства, що зміцнює конкурентні позиції компанії на ринку.

Методичні підходи до оцінки ефективності збутової діяльності дозволяють системно аналізувати результати реалізації продукції, рівень прибутковості та обсяги продажів, а також оцінювати якість взаємодії з клієнтами та ефективність каналів збуту. Використання таких підходів забезпечує отримання об'єктивної інформації для прийняття управлінських рішень, своєчасного коригування збутової стратегії та підвищення рентабельності підприємства. Таким чином, впровадження методичних оцінок є необхідним інструментом підвищення ефективності збутової діяльності та зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН»

2.1 Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Вай-Н-Ен» є приватним підприємством, яке здійснює свою діяльність у сфері торгівлі медичним обладнанням та протезами.

Таблиця 2.1

Паспорт ТОВ «Вай-Н-Ен»

Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВАЙ-Н-ЕН»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
ЄДРПОУ	39793399
Дата проведення державної реєстрації	16.05.2015
Місцезнаходження	03110, м. Київ, вул. Пироговського, буд. 19, корп. 6
Статутний капітал (грн.)	70 000.00 грн.
Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля. 32.50 Виробництво медичних і стоматологічних інструментів і матеріалів 33.13 Ремонт і технічне обслуговування електронного й оптичного устаткування 47.74 Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах
Банки, що обслуговують емітента	ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Історія підприємства почалася з 2015 року. За останні роки ТОВ «Вай-Н-Ен» вдалося зайняти свою частку ринку та нарощувати доходи.

Значну частку на ринку збуту медичного обладнання та протезів України займають 5 вітчизняних компаній, зокрема, це:

- ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН»;

- ТОВ «КИЇВСЬКЕ ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «МЕДАПАРАТУРА»;
- ТОВ «ПРОТЕК СОЛЮШНЗ УКРАЇНА»;
- ТОВ «БІМЕДІС»;
- ТОВ «НОРМА-ТРЕЙД».

Ринкова частка ТОВ «Вай-Н-Ен» у 2024 році серед вітчизняних підприємств на ринку збуту медичного обладнання склала 15,04%, що є вагомою часткою серед вітчизняних компаній, що дозволяє їй конкурувати з такими лідерами ринку, як, наприклад, ТОВ «ПРОТЕК СОЛЮШНЗ Україна» (частка ринку у 2024 – 25,52%). Структура частки ринку, які займають компанії зі збуту медичного обладнання в Україні наведена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Частки ринку вітчизняних компаній зі збуту медичного обладнання в Україні

Джерело: складено автором

Діяльність підприємства забезпечує кваліфікований персонал. Представимо на рис. 2.2 динаміку чисельності персоналу ТОВ «Вай-Н-Ен» за 2022-2024 роки.

Дані рис. 2.2 свідчать, що чисельність персоналу з кожним роком зменшується на одну особу. У 2023 році було переведено маркетинг на аутсорсинг, за рахунок чого відбулося скорочення персоналу. У 2024 році зменшення кількості

осіб спричинено військовими подіями.

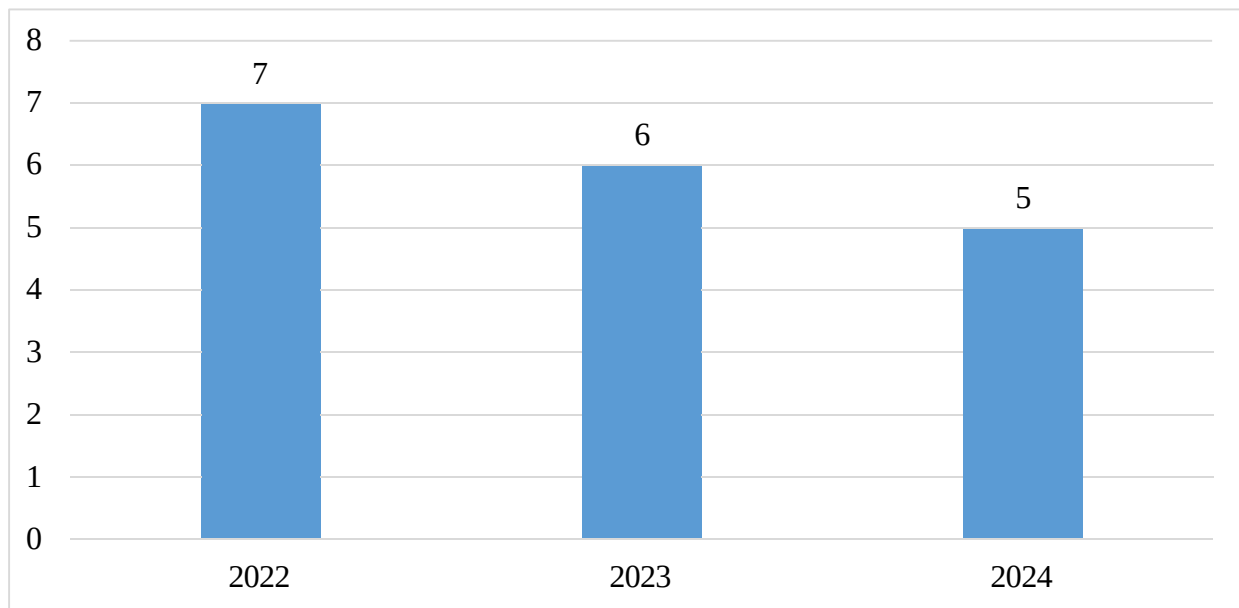


Рис. 2.2. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу
ТОВ «Вай-Н-Ен» за 2022-2024 роки, осіб

Джерело: складено автором

Структура підприємства є лінійною та дуже спрощеною: є керівник, його заступник та певна кількість менеджерів, які мають свою групу клієнтів.

Для здійснення ефективної роботи торговельного підприємства в різних умовах важливою є підтримка достатнього рівню реалізації транспортних та складських логістичних процесів, оскільки основні показники діяльності залежать від обсягу та якості поставлених товарів.

Логістична система торговельного підприємства включає планування та координацію всіх функціональних підсистем: закупівлю й керування товарними запасами, перевезення, зберігання.

Партнером ТОВ «Вай-Н-Ен» в організації логістичних процесів є 3PL оператор PAKLINE GROUP, який надає багатoproфільні послуги з управління ланцюгами поставок по всій Україні.

Дана група компаній включає ряд логістичних підприємств. Логістичні послуги з транспортування для компанії ТОВ «Вай-Н-Ен» здійснює ТМ Pakline Logistics. Компанія доставляє вантаж від 27 до 99 годин. Невеликі посилки

компанія доставляє Новою Поштою.

На підприємстві відповідальний за логістику є менеджер із збуту, який контролює процес постачання товару від складу до споживача. Представимо в таблиці 2.2 структуру логістичних витрат ТОВ «Вай-Н-Ен».

Таблиця 2.2

Структура логістичних витрат

Група витрат	Статті витрат
Витрати постачання	Витрати на оформлення замовлення Транспортні витрати Витрати на зберігання запасів
Виробничі витрати	Витрати на оформлення замовлення, витрати на внутрішньовиробниче транспортування продукції; витрати на зберігання продукції незавершеного виробництва
Збутові витрати	Витрати на зберігання товарів; витрати на пакування; витрати на транспортування

Джерело: складено автором

Проведемо аналіз та оцінку структури витрат ТОВ «Вай-Н-Ен» за досліджуваний в роботі за 2022-2024 рр. в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка складу логістичних витрат ТОВ «Вай-Н-Ен»

за 2022-2024 роки, тис. грн.

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення,	
				2023/2022	2024/2023
Операційні витрати	30395,4	48638,9	56623,1	18243,5	7984,2
Логістичні витрати в операційних	1248,3	1321	1401,5	72,7	80,5
Адміністративні витрати	234	256	302	22	46
Логістичні витрати в адміністративних	29,1	30	32	0,9	2
Витрати на збут	2345,6	3456,8	3678,9	1111,2	222,1
Логістичні витрати у витратах на збут	2098,6	3123,7	3250,1	1025,1	126,4
Сукупні витрати	32975	52351,7	60604	19376,7	8252,3
Разом логістичні витрати	3376	4474,7	4683,6	1098,7	208,9

Джерело: складено автором

Таким чином, розглянувши склад логістичних витрат підприємства, можемо зробити висновок, що вони зростали за всіма напрямками, що пояснюється зростанням обсягів діяльності підприємства. Сукупні витрати зросли на 19376,7

тис. грн. у 2023 році, а у 2024 році - ще на 8252,3 тис. грн. Логістичні витрати зросли у 2023 році на 1098,7 тис. грн., а у 2024 році - ще на 208,9 тис. грн.

Логістичні витрат в операційних витратах зросли на 72,7 тис. грн. у 2023 році, а у 2024 році - ще на 80,5 тис. грн. Логістичні витрати в адміністративних витратах зросли в 2023 році на 0,9 тис. грн., а у 2024 році - на 2 тис. грн. логістичні витрати у витратах на збут зросли на 1025,1 тис. грн. у 2023 році та на 126,4 тис. грн. у 2024 році. Представимо на рис. 2.3 динаміку частки логістичних витрат в загальних витратах підприємства.

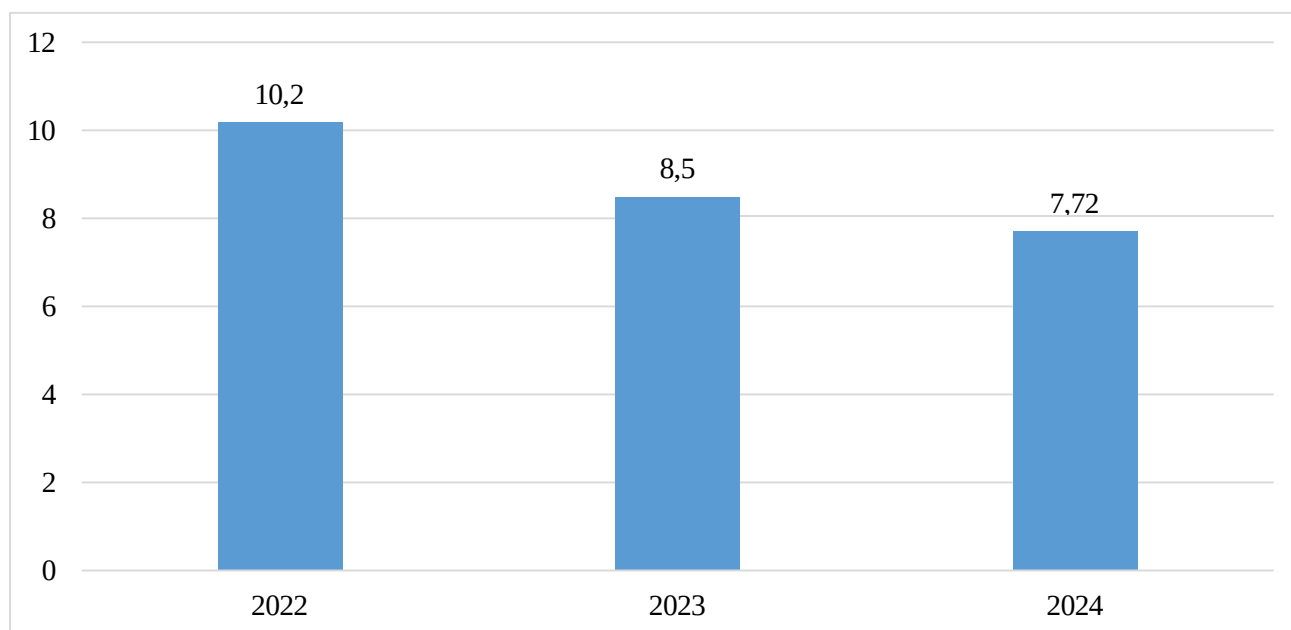


Рис. 2.3. Частка логістичних витрат в сукупних витратах, %

Джерело: складено автором

Дані рис. 2.3 свідчать, що логістичні витрати зменшуються, що обумовлено політикою підприємства до оптимізації витрат, структурою та географією замовлень. Представимо в табл. 2.4 структуру вищезазначених витрат підприємства за досліджуваний період.

Таблиця 2.4

Структура логістичних витрат ТОВ «Вай-Н-Ен» за 2022-2024 роки, %

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення,	
				2023/2022	2024/2023
Логістичні витрати в операційних	8,17	5,40	4,93	-2,77	-0,47
Логістичні витрати в адміністративних	12,44	11,72	10,60	-0,72	-1,12
Логістичні витрати у витратах на збут	89,47	90,36	88,34	0,89	-2,02

Джерело: складено автором

Дані табл. 2.4 свідчать, що найбільшу питому вагу логістичні витрати займають у витратах на збут більше 80%. Розглянувши вищезазначені витрати проведемо групування їх за складовими логістичної системи в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка логістичних затрат в межах елементів логістичної системи

ТОВ «Вай-Н-Ен» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення,	
				2023/2022	2024/2023
Система постачання	742,72	1029,18	983,56	286,46	-45,63
Система транспортування	1215,36	1566,15	1732,93	350,79	166,79
Система збуту	1249,12	1745,13	1826,60	496,01	81,47
Система складування	503,02	577,24	604,18	74,21	26,95
Разом	3376	4474,7	4683,6	1098,7	208,9

Джерело: складено автором

Дані таблиці 2.5 свідчать, що витрати за всіма складовими логістичної системи спостерігається зростання як у 2023 році, так і у 2024 році, окрім витрат системи постачання у 2024 році на 45,63 тис. грн. За даними розрахунку, найбільше логістичних затрат досліджуваної компанії формують в збутовій та транспортній системах.

Як підсумок оцінки ефективності логістичної діяльності необхідно сформулювати комплексний показник до кожної ланки логістичної системи компанії. Інтегральний показник надійності логістичної системи товариства по кожній із складових розраховуватимемо як відношення рівня чистого прибутку компанії до суми логістичних затрат кожної окремо взятої підсистеми логістичної діяльності.

Представимо в таблиці 2.6 показники ефективності логістичної системи ТОВ «Вай-Н-Ен» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.6

Показники ефективності логістичної системи ТОВ «Вай-Н-Ен»
за 2022-2024 роки

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення,	
				2023/2022	2024/2023
Чистий прибуток	1782,5	5539,5	9346	3757	3806,5
Логістичні втрати постачання	742,72	1029,18	983,56	286,46	-45,62
Логістичні витрати транспортування	1215,36	1566,15	1732,93	350,79	166,78
Логістичні витрати збуту	1249,12	1745,13	1826,6	496,01	81,47
Логістичні витрати складування	503,02	577,24	604,18	74,22	26,94
Коефіцієнт надійності логістичної системи постачання	2,40	5,38	9,50	2,982	4,11
Коефіцієнт надійності логістичної системи транспортування	1,47	3,54	5,39	2,07	1,85
Коефіцієнт надійності логістичної системи збуту	1,43	3,17	5,12	1,74	1,94
Коефіцієнт надійності логістичної системи складування	3,54	9,60	15,47	6,05	5,87

Джерело: складено автором

На основі обчислених показників ефективності логістичних операцій можна визначити інтегральні показники за допомогою таксономічного аналізу. Висновки дослідження надають достатньо повну та об'єктивну інформацію щодо статусу управління ефективним формуванням логістичних процесів на підприємстві.

Таким чином, можна зробити висновок, що збутова діяльність підприємства є ефективною, інтегральний показник управління логістичною діяльністю зростає за роками.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

У ринкових умовах господарювання ключовою передумовою та основою стабільного розвитку підприємства є його належний фінансово-економічний стан. Це означає, що підприємство, по-перше, має бути економічно ефективним і забезпечувати адекватну віддачу на вкладений капітал; по-друге, мати можливість гнучко управляти фінансовими ресурсами та забезпечувати їх ефективне використання для безперебійного процесу виробництва та реалізації продукції (надання послуг). Відповідно, фінансово-економічний стан підприємства виступає однією з найважливіших характеристик його фінансово-господарської діяльності, оскільки включає забезпеченість необхідними фінансовими та економічними ресурсами, доцільність їх розміщення та ефективність використання, взаємовідносини з іншими юридичними та фізичними особами, платоспроможність та фінансову стійкість.

Розглянемо основні економічні показники діяльності ТОВ «Вай-Н-Ен» в таблиці 2.7.

Аналіз даних таблиці 2.7 дозволяє зробити наступні висновки, що чистий дохід, валовий прибуток та чистий прибуток за досліджуваний період 2022-2024 рр. зросли, що є позитивною тенденцією, не дивлячись на те що в країні військовий стан. Однак, це обумовлюється специфікою діяльності підприємства, адже медичні засоби потрібні завжди.

За розглянутий період спостерігається підвищення продуктивності праці, що обумовлено одночасним скороченням середньорічної чисельності працівників та збільшенням валового доходу підприємства. Водночас відзначається зниження коефіцієнта оборотності оборотних активів, що свідчить про більш тривале використання ресурсів у виробничому процесі та необхідність оптимізації управління активами. Крім того, протягом цього періоду зросла середньорічна вартість як оборотних, так і необоротних активів, що відображає розширення майнового потенціалу підприємства та його інвестиційну активність, а також підвищує потребу у стратегічному плануванні використання ресурсів для

забезпечення ефективності виробництва та фінансової стабільності.

Таблиця 2.7

Основні економічні показники діяльності

ТОВ «Вай-Н-Ен»

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	34845,0	57599,0	71214,9	36369,9	104,4
2	Валовий прибуток, тис. грн.	2173,8	6755,5	11397,6	9223,8	в 4 р.б.
3	Чистий прибуток, тис. грн.	1782,5	5539,5	9346,0	7563,5	в 4 р.б.
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	4428,5	13126,3	18379,1	13950,6	в 3 р.б.
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	594,3	1190,1	1193,7	599,4	100,9
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	7668,4	11936,1	17185,4	9517	124,1
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	7	6	5	-2	-28,6
8	Фондовіддача	4,68	4,59	5,49	0,81	17,31
9	Фондомісткість	0,21	0,22	0,18	-0,03	-14,29
10	Фондоозброєність, тис. грн. /ос.	632,64	2187,72	3675,82	3043,18	в 5,8 р.б.
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	310,54	1125,92	2279,52	1968,98	в 7,3 р.б.
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	9,09	4,83	4,14	-4,95	-44,5

Джерело: звітність підприємства

Щодо аналізу характеристики майна ТОВ «Вай-Н-Ен» та джерел його формування за балансом у таблиці 2.8, то є можливим зробити наступні висновки.

Дані таблиці 2.8 свідчать, що загальна вартість активів мала тенденцію до зростання за досліджуваний період. Так, у 2023 році вона зросла на 8676,3 тис. грн., а у 2024 році - ще на 1829,5 тис. грн. Необоротні активи зросли у 2023 році на 2,9 тис. грн., а у 2024 році - ще на 4,3 тис. грн. Запаси зросли у 2023 році на 9599,3 тис. грн., а у 2024 році - ще на 1763,7 тис. грн. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зменшилася на 1711,2 тис. грн. у 2023 році, а у 2024 році, навпаки, зросла на 399,6 тис. грн.

Дані табл. 2.8 свідчать, що в структурі активів за досліджуваний період переважають оборотні активи, при цьому їх питома вага мала тенденцію до

зростання, у 2022 році - 86,5 %, у 2023 році - 93,2 %, у 2024 році - 93,8 %.

В структурі оборотних засобів найбільшу питому вагу займають запаси, у 2022 році - 39,8 %, у 2023 році - 75,0 %, у 2024 році - 77,03 %. Така структура активів характеризується як «легка», тобто мобільна.

Таблиця 2.8

Характеристика майна ТОВ «Вай-Н-Ен» та джерел його
формування за балансом

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	1188,7	13,5	1191,6	6,8	1195,6	6,2	6,9	0,58	-7,3
в т.ч. основні засоби	12,4	0,1	15,3	0,1	19,6	0,1	7,2	58,0	-
2. Оборотні активи	7599,4	86,5	16272,8	93,2	18098	93,8	10498,6	138,1	7,3
в т.ч. запаси	3499,6	39,8	13098,9	75,0	14862,6	77,0	11363	324,7	39,8
дебіторська заборгованість	3126,2	35,6	1670,8	9,6	2022,3	10,5	-1104,9	-35,3	-25,1
грошові кошти	67,5	0,8	1166,3	6,7	580,4	3,0	512,9	759,9	2,2
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	1848,8	21,0	6543,2	37,5	12691,7	65,8	10842,9	586,4	41,8
в т.ч. зареєстрований капітал	70,0	0,8	70,0	0,4	70,0	0,3	0	100,0	-0,5
нерозподілений прибуток	1778,8	20,2	6473,2	37,1	12621,7	65,4	10842,9	609,5	45,2
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	6939,3	78,9	10921,2	65,5	6602,2	34,2	-337,1	95,1	-44,7
БАЛАНС:	8788,1	100,0	17464,4	100,0	19293,9	100,0	10505,8	119,5	-

Джерело: звітність підприємства

Важливу роль в забезпеченні фінансово-господарської діяльності підприємства забезпечують наявні фінансові ресурси. Від них залежить навантаження на підприємство зі сторони кредиторів, можливість розширювати діяльність, планувати діяльність.

Дані таблиці 2.9 свідчать, що власний капітал мав тенденцію до зростання, у 2023 році збільшився на 4694,3 тис. грн., а у 2024 році – ще на 6148 тис. грн.

Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла на 3083,9 тис. грн. у 2023 році, а у 2024 році, навпаки, зменшилась на 3835,9 тис. грн. Загальна сума поточних зобов'язань зросла у 2023 році на 3981,9 тис. грн., а у 2024 році, навпаки, зменшилась на 4319 тис. грн.

Таблиця 2.9

Механізм формування фінансових результатів діяльності
ТОВ «Вай-Н-Ен

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	34845,0	57599,0	71214,9	36369,9	104,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	29036,8	48831,7	54833,6	25796,8	88,8
Валовий: прибуток (збиток)	2173,8	6755,5	11397,6	9223,8	в 4 р.б.
Інші операційні доходи	3938,2	3520,0	5770,4	1832,2	46,5
Адміністративні витрати	234	256	302	46	29,0
Витрати на збут	2345,6	3456,8	3678,9	1333,3	56,8
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	2173,8	6755,5	11397,6	9223,8	в 4 р.б.
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	1782,5	5539,5	9346,0	7563,5	в 4 р.б.

Джерело: звітність підприємства

Дані таблиці 2.9 свідчать, що чистий дохід від реалізації збільшився на 22754 тис. грн. у 2023 році, а у 2024 році - ще на 13615,9 тис. грн. Інші операційні доходи, навпаки, зменшилися на 1529,8 тис. грн. у 2023 році та на 721,5 тис. грн. у 2024 році. Загальна сума доходів зросла у 2023 році на 23958,1 тис. грн., а у 2024 році - ще на 12894 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції зросла у 2023 році на 19794,9 тис. грн., а у 2024 році - ще на 6001,9 тис. грн. Інші операційні витрати зменшилися на 418,2 тис. грн. у 2023 році та навпаки, зросли у 2024 році - на 2250,4 тис. грн. Фінансовий результат до оподаткування збільшився на 824,7 тис. грн. у 2023 році та на 835,6 тис. грн. у 2024 році. Чистий прибуток за досліджуваний період мала тенденцію до зростання. Так, у 2023 році він збільшився на 3757 тис. грн., а у 2024 році - ще на 3806,5 тис. грн.

Проаналізуємо динаміку показників оцінки фінансового стану

ТОВ «Вай-Н-Ен в таблиці 2.10. Аналіз таблиці 2.10 дає змогу зробити висновок про позитивну динаміку розвитку підприємства.

Таблиця 2.10

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Вай-Н-Ен

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р	
	2022	2023	2024	+	%
				-	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,37	1,17	1,79	0,45	33,58
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,11	0,09	0,08	9,0
3. Коефіцієнт автономії	0,21	0,37	0,66	0,45	3,14
4. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,21	0,47	0,72	0,51	3,40
5. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,05	-0,05	0,14	0,09	в 2,8 р. б.
6. Коефіцієнт оборотності активів	12,6	2,48	12,79	0,19	1,5
7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	12,96	13,98	13,25	0,29	1,02
8. Рентабельність господарської діяльності, %	2,83	2,93	7,31	4,48	в 2,6 р. б.
9. Рентабельність власного капіталу, %	36,34	42,05	83,94	47,6	в 2,3 р. б.

Джерело: звітність підприємства

Дані таблиці 2.10 свідчать, що до 2024 року підприємство залежало від кредиторів. Проте підприємство забезпечене власним оборотним капіталом, що позитивно відображається на фінансовій стійкості підприємства. Також, підприємство не в повній мірі забезпечене ліквідними активами, проте має достатню суму поточних активів для покриття поточних зобов'язань. Таким чином, підприємство має задовільний фінансовий стан та є прибутковим.

2.3. Аналіз організації збутової діяльності підприємства

Збутова діяльність є важливою складовою фінансово-господарської діяльності підприємства, яка спрямована на забезпечення ефективної організації розподілу його продукції. Вона охоплює весь ланцюг системи розподілу, включаючи складування, транспортування та безпосередній продаж товарів чи послуг. Крім того, збутова діяльність передбачає координацію всіх етапів руху

продукції від виробника до кінцевого споживача, управління запасами, планування постачань, оптимізацію логістичних процесів та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів. Ефективна організація збутової діяльності не лише підвищує прибутковість підприємства, але й сприяє зміцненню його конкурентних позицій на ринку та задоволенню потреб споживачів.

Розглянемо складові збутової діяльності на досліджуваному підприємстві ТОВ «Вай-Н-Ен»:

- а) планування обсягів продажів.
- б) вибір та організація каналів збуту.
- в) доставка продукції на склад підприємства.
- г) організація складування та зберігання продукції.
- д) організація збуту продукції.

Спочатку зупинимось на аналізі організації планування обсягів продажів та стимулювання збуту. На досліджуваному підприємстві ТОВ «Вай-Н-Ен»: планування продажів ведеться з використанням методу прогнозування продажів, що базується на експертній оцінці менеджерів з продажу, а також на основі звітів щодо виконання планів. Керує та відповідає за планування продажів керівник відділу продажів.

При цьому плани продажів, що складаються, мають розбивку: по кварталах, за підрозділами та менеджерами з основною номенклатурою.

Проведений аналіз планових даних із продажів по кварталах за три роки подано у таблиці 2.11.

Як видно з розрахунків, у 2022–2024 роках фактичні дані щодо продажам перевищують планові рівні за роками лише у 2023 році – на 5,83%. За 2023 рік видно, що за рік відбулося перевиконання плану – 105,83 % у порівнянні з плановим рівнем, та ступінь виконання плану по кварталах виконано, за винятком 3 кварталу 2023 р., де сталося недовиконання плану.

Слід зазначити, що невиконання плану може бути однозначно викликано не лише через некваліфіковану роботу менеджерів компанії, але та інших факторів, таких як: соціально-політична ситуація в країні, стрибки курсів валюти та ін.

Стимулювання збуту в оптово-роздрібній торгівлі здійснюється за трьома напрямів [19, с. 321]: стимулювання споживачів; стимулювання посередників; стимулювання власного збутового персоналу.

Таблиця 2.11

Аналіз планування продажів за кварталами за три роки

Показники	План			Факт		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Обсяг продажу, всього шт.	15000	43000	48000	14343	45507	47702
В т.ч.						
1-й квартал	3 000	10000	10000	3213	9183	11 672
Питома вага, %	20	23	21	22	20	24
2-й квартал	3800	10500	12000	4046	10139	12005
Питома вага, %	26	24,5	25	28	22	25
3-й квартал	4100	11000	13000	4002	13421	11250
Питома вага, %	27	26,5	27	28	29,5	23,5
4-й квартал	4100	11500	13000	3082	12764	12775
Питома вага, %	27	27	27	22	28,5	27,5
Рівень виконання плану всього, %				95,6	105,83	99,4
Рівень виконання плану, 1 квартал, %				107,1	91,83	116,72
Рівень виконання плану, 2 квартал, %				106,47	84,5	100,04
Рівень виконання плану, 3 квартал, %				97,6	103,23	86,5
Рівень виконання плану, 4 квартал, %				75	98,2	98,3

Джерело: складено автором

Але у досліджуваній компанії ТОВ «Вай-Н-Ен» використовують тільки два напрями, а саме 1 і 3-й, оскільки з посередниками не працює. Спочатку проведемо аналіз системи стимулювання збуту через стимулювання споживачів.

Найчастіше в оптовій торгівлі застосовують такі методи комунікації, як [6, С. 384]: ділова реклама; особисті продажі; стимулювання збуту.

Розглянемо докладніше усі методи комунікації, що це таке та як використовуються у досліджуваній компанії.

Ділова реклама – це розміщення інформації про збутовий товар у каналах ділової пропозиції та постачання товарів за цінами даної компанії. Часто додають і інформацію про знижки та умови транспортування.

Досліджувана компанія ТОВ «Вай-Н-Ен» використовує рекламні канали такі, якими користуються професіонали: збірні каталоги, спеціалізовані журнали. Проте підприємство не має власного сайту, що значно ускладнює процес

просування продукції.

Особисті продажі можуть організовуватись на всіх рівнях співробітників відділу збуту: директор, менеджери. Але в досліджуваній Компанії особисті комунікації виконують лише менеджери з продажу. Для успішної роботи вони використовують представницьку рекламу у вигляді візиток, сувенірів, фірмових папок, ручок тощо.

Тільки високий професіоналізм менеджерів з продажу допомагає проводити всі процеси пов'язані з укладанням угоди, адже саме його авторитет впливає на формування іміджу усієї торгової компанії.

У компанії ТОВ «Вай-Н-Ен» використовують схему продажів, коли додатковий прибуток намагаються отримати за рахунок підвищеної товарної націнки. Але при цьому витрати, необхідні для підтримки роботи відділу продажів не урізаються, як у багатьох інших компаніях, а плануються на такі витрати як: представницьку рекламу вигляді візиток, сувенірів, фірмових папок, ручок; представницькі подарунки новим потенційним клієнтам при особистих продажах менеджерами під час презентації своєї продукції; представницькі подарунки всім своїм клієнтам на свята, такі як Новий рік, 8 березня, професійний свято День медичного робітника та ін.

Менеджери з продажу досліджуваної компанії «Вай-Н-Ен» є основним дистриб'ютором медичного обладнання від таких відомих виробників як Vimedis Store, компанії Mhamdi та ін., використовують такі методи продажів:

1) Поширення фото зразків. Компанія робить це у формі прямої пропозиції продукції, через розсилку комерційних пропозицій, рекламних листівок про продукцію з прайсами продукції та з рекомендаціями до застосування продукції .

2) Виїзд на місце до покупців (медичних центрів, косметологів, приватних лікарень) макетами продукції чи продукцією з подальшим проведенням лабораторних або промислових виробок з технологами у виробництві.

Дослідження професійного ринку збуту – одне з найважливіших напрям у системі збуту, чим і займаються менеджери з продажу. Професійний ринок збуту сегментують за такими критеріями, як: обсяги закупівель, широта асортименту,

ділова репутація, платоспроможність, цінова політика тощо.

Але специфіка продукції, яку збуває досліджувана організація диктує ще й інші критерії, а саме: продукція клієнтів, технологія виробництва та використовувані деталі. Тому дуже багато часу менеджери приділяють вивченню потенційних покупців та надалі налагодженню партнерських відносин. Таким чином, у кожного менеджера є свої проекти над якими вони працюють, і для систематизації формують свої бази даних щодо майбутніх потенційних клієнтам. Наприклад, проект Фірменіш – це впровадження нової продукції на ринок м. Києва з групи обладнання для процедури лазерної лапароскопії, яке дана компанія тепер безпосередньо закуповує у Європі.

Саме після кропіткої роботи з майбутніми потенційними покупцями багато хто з них стають постійними клієнтами компанії. Один із таких прикладів, новий клієнт компанії «Absolut Clinic» – це одна із відомих стоматологічних клінік в м. Києві з якою багато працював менеджер із продажу, поки підприємство стало клієнтом досліджуваної компанії.

Але основне завдання компанії не лише утримати існуючі обсяги продажів та використання заходів щодо стимулювання збуту, яка полягає не тільки у збільшенні продажів, а й відповідно у підвищенні обсягу прибутку. Збільшення продажу означає скорочення складських витрат, і цю обставину так само важливо враховувати при заходах щодо стимулювання збуту.

Далі сформульовані основні методи стимулювання клієнтів, які використовують на даний момент у досліджуваній компанії ТОВ «Вай-Н-Ен»:

- 1) Знижки на певні групи товарів.
- 2) Знижка за обсяги.

Після проведеного аналізу, сформулювали основні моменти діяльності досліджуваної компанії, які можуть впливати на систему стимулювання збуту для ТОВ «Вай-Н-Ен», а саме:

- 1) Специфіка товару досліджуваної компанії у тому, що аналогічна продукція для медичних центрів відрізняється якраз по споживчим властивостям і не завжди підходить для всіх центрів, чи навпаки – за споживчими властивостями

у багато разів перевершує, але виробники не хочуть розбудовувати нову технологію;

2) Продукції досліджуваної компанії не загрожує насичення ринку, так як медична галузь дуже розвинена, з кожним днем відкривається більше клінік естетичної медицини, медичних центрів і тому тут поле діяльності величезне, яке і передбачає збільшення продажів;

3) Компанія ТОВ «Вай-Н-Ен» продажу веде під фірмовою марки продавця, а за деякою лінійкою асортименту є дистриб'ютором і просуває саме їхні марки, такі як «Bimedis Store, компанії Mhamdi. Дієвим засобом стимулювання збуту є надання різноманітних знижок. Саме цей напрямок найбільше підходить для оптово-роздрібного продажу продукції ТОВ «Вай-Н-Ен».

Далі розглянуто питання стимулювання збуту через стимулювання власного збутового персоналу. Для багатьох підприємств оптової торгівлі визначити правильну для даного конкретного підприємства систему оплати праці менеджера по продажам та ефективну для обох сторін систему мотивації менеджера є не найпростішою справою. Тим часом, існують рекомендації щодо того, які системи можна застосовувати і від якої залежатиме правильна мотивація менеджерів із продажу.

На досліджуваному підприємстві ТОВ «Вай-Н-Ен» використовують традиційну систему оплати праці менеджерів з продажу, яка на думку керівників мотивує на виконання та перевиконання планів продажів. Розглянемо її докладніше.

На 01 січня 2024 року усі менеджери з продажу компанії мали оклад у вигляді 15000 грн. Далі від виконання квартальних завдань з акцентованим продажам менеджери з продажу можуть отримувати квартальну премію у розмірі від 10000 до 30000 грн., де квартальні завдання у всіх різні, а обсяг квартальної премії однаковий у всіх. І зазвичай як і у багатьох аналогічних оптово-роздрібних підприємствах менеджери за результатами продажів за місяць одержують 10% від валового прибутку.

У висновку аналізу діючих систем продажу та стимулювання збуту

сформулювали проблеми на досліджуваному підприємстві:

1) Види знижок, які надає ця компанія своїм клієнтам не опрацьована, тобто немає системи, яку міг би використовувати менеджер з продажу продажам, при цьому не зменшивши, а навпаки збільшивши обсяги продажів, і що важливо валовий прибуток.

2) Чинна система продажів передбачає, що менеджери компанії – універсали, фахівці з усіх напрямків, готові ефективно вирішувати всі проблеми і виконувати будь-які завдання, але як показує аналіз багатьох напрямів у логістиці збуту вони не використовують у своїй роботі, наприклад аналізи своїх клієнтських баз, які допомагають вибудовувати стратегію продажів.

3) Відсутня загальна стратегія системи стимулювання збуту, як для клієнтів так і для менеджерів, яка дозволить оптимізувати всю збутову діяльність підприємства.

Досліджуване підприємство використовує традиційну систему збуту, яка складається з логістичних каналів, які включають кількох незалежних виробників продукції для медицини, кожен з яких самостійна організація, яка прагне забезпечити собі максимальний прибуток, навіть якщо це протилежно до загальної системи збуту. Тобто досліджувана компанія ТОВ «Вай-Н-Ен» є посередником представляючи свої інтереси на ринку медичного обладнання великих виробників «Bimedis Store, компанії Mhamdi та інших будучи їх дистриб'юторами.

Підприємство використовує орендований склад, в яких товари групують та ділять на замовлення. У кожному відправку вантажу зі складу включають операції з поділу на замовлення, так щоб отримана одиниця виміру товару в кінці логістичного ланцюга була придатна споживання. Будь-яка одиниця є результатом погоджень та визначень у відповідних ланках логістичної мережі, які називаються «transaction units» – обліково-договірні одиниці. Різноманітність характеристик викликає необхідність постійного узгодження між учасниками в логістичних каналах просування не лише одного товару, але всіх товарів разом.

Велике значення вибору системи збуту має облік стадії життєвого циклу товару. Досліджувана компанія на стадії впровадження на ринок та свого зростання

використовувала систему розподілу, засновану на спеціалізації персоналу зі збуту на товарних категоріях. Такий підхід дозволив збільшити ефективність за рахунок доведення до споживача інформації про засоби її використання.

Далі на стадії зростання попиту компанія перейшла на інтенсивне розподіл, і почала створювати нові канали розподілу, а саме вийшла на нові регіональні ринки – Захід України, удосконалювала інформаційно-комп'ютерну підтримку.

Таким чином, для досягнення цілей логістики збуту досліджувана компанія використовувала традиційні принципи формування каналів збуту, а саме при визначенні каналу розподілу провела вибір: форми товароруку – складська, тобто організувала роботу на складі; учасників схеми розподілу: відділи з продажу, партнерські угоди з перевізниками та страховиками.

Комерційний директор компанії проводить аналіз логістичних витрат, розглядає можливість їх зниження. Менеджер займається логістикою доставки продукції зі складу на підприємства. За організацію продажу та доставку продукції до споживача відповідають керівники підприємства.

Побудовану систему логістики збуту на початку становлення компанії керівництво і досі вважає раціональним і не розглядає в ній жодних змін. Однак при побудові логістичного ланцюга у збутовому логістиці завжди існують резерви для підвищення ефективності логістичних процесів.

В результаті своєї фінансово-господарської діяльності ТОВ «Вай-Н-Ен» стикається різними завданнями, що були розглянуті раніше. При формуванні та розробленні маршруту додаються такі проблеми як:

- погана якість дорожнього покриття;
- період навігації для автошляхів;
- відсутність під'їзних шляхів та розвинених транспортних інфраструктур;
- компанії монополісти, які диктують свої умови на ринку перевезень.

Усе це спричиняє створення великих проблем. Таких як: складність постачання вантажу у зазначений договором строк; збереження вантажу у зв'язку з поганою якістю дорожнього покриття або іншими факторами, які можуть

виникнути під час транспортування вантажу; високої вартості перевезення вантажу до деяких регіонів у зв'язку з відсутністю альтернативних видів транспорту за даними напрямками або пов'язаних з монополістом надання даних видів послуг у конкретному регіоні.

Складність постачання вантажу у вказаний договором строк. Для кінцевого споживача та замовника продукції однієї з найважливіших складових у виборі контрагента, який виготовлятиме продукцію та доставлятиме її до місця експлуатації є термін постачання вантажу, від якого на пряму залежить тривалість виконання плану.

При невиконанні строків поставки, прописаних у договорі, замовник продукції накладає штрафні санкції на виробника продукції, та або перевізника, дивлячись з вини не дотримані терміни поставки. Сума штрафних санкцій найчастіше становить більшу частину суми угоди.

Крім цього страждає репутація виробника або перевізника вантажу, що призводить часто до відсутності подальшого співробітництва. Це завдання є дуже важливим, і часто стає проблемою для вантажоперевізника, особливо коли йдеться про перевезення негабаритного та великовагового вантажу.

Проблеми, властиві транспортній логістиці:

Однією із глобальних проблем у транспортній логістиці є відсутність розвиненої та сучасної транспортної інфраструктури в деяких регіонах країни.

Неправильно побудовані маршрути доставки готової продукції та нераціональне використання транспортних засобів під час перевезення вантажів.

Недотримання водієм графіка та маршруту руху.

Слабка інфраструктура транспорту, насамперед у галузі автомобільних доріг; недостатня кількість вантажних терміналів, а також їх низький техніко-технологічний рівень.

Відсутність практично на всіх видах транспорту сучасних технічних засобів, що відповідають світовим стандартам; високий ступінь фізичного та морального зносу рухомого складу транспорту.

Неефективне використання власного та найманого рухомого складу.

Втрати від простою в очікуванні навантаження/вивантаження транспортного засобу.

Всі перелічені проблеми призводять до більш тривалого терміну доставки вантажу від виробника покупцю, перевитрат паливно-мастильних матеріалів, збільшення тимчасових і грошових витрат. Також створюють загрозу перспективного розвитку транспортної системи загалом, що, сповільнюючи загальноекономічне зростання України, послаблює її позиції світовому ринку й ускладнює розвиток окремих транспортних підприємств.

Значні проблеми, властиві інформаційній логістиці ТОВ «Вай-Н-Ен»:

Відсутність збирання інформації на підприємстві. Здебільшого інформація має неточний, неоперативний і ненаступний характер. Найчастіше компанії зазнають краху через невчасну або недостовірну отриману інформацію.

Слабкий розвиток комунікаційних мереж за структурою та технічним рівнем для інформаційних систем обслуговуючих ЕОМ та відсутність інформаційної взаємодії між постачальниками-виробниками та покупцями-споживачами.

Відсутність технічних засобів інформаційного забезпечення на підприємствах.

Відсутність єдиної міжнаціональної комунікаційної інформаційної системи, яка була б здатна передавати інформацію про матеріальні потоки та здійснювати контроль за їх просуванням.

Висновки до розділу 2

В процесі дослідження збутової діяльності ТОВ «Вай-Н-Ен» встановлено, що підприємство є дистриб'ютором у торгівлі медичним обладнанням. Аналіз його фінансово-господарської діяльності показав наступне: вартість активів та джерел їх фінансування має тенденцію до зростання, чистий дохід від реалізації мав тенденцію до збільшення, відповідну тенденцію мав чистий прибуток; підприємство є фінансово стійким та платоспроможним.

До основних логістичних витрат підприємства належать: витрати на збут, виробничі витрати, витрати постачання. Збутові витрати представлені витратами на зберігання, пакування та транспортування. Дослідження показали, що частка логістичних витрат в повних витратах мала тенденцію до зменшення.

Аналіз збутової діяльності ТОВ «Вай-Н-Ен» показав, що підприємство активно використовує методи планування обсягів продажів та стимулювання збуту, орієнтуючись на прогнозування продажів на основі експертної оцінки менеджерів та звітів про виконання планів. Встановлено, що перевиконання плану у 2023 році свідчить про ефективну роботу менеджерів та правильне планування продажів, хоча окремі квартали показали недовиконання через зовнішні фактори, такі як економічна та соціально-політична ситуація, що підкреслює необхідність гнучкості та адаптивності системи планування збуту.

Система стимулювання збуту у компанії спрямована на мотивацію споживачів і власного персоналу, але відсутність співпраці з посередниками обмежує її повний потенціал. Застосування ділової реклами та особистих продажів забезпечує залучення клієнтів і формування партнерських відносин, а надання знижок та індивідуальних умов продажу сприяє утриманню та збільшенню клієнтської бази. Водночас аналіз показав, що відсутність системного підходу до стимулювання збуту та недостатнє використання аналітики клієнтських баз обмежує ефективність продажів і прибутковість компанії.

Логістична та інформаційна складові збутової діяльності компанії потребують оптимізації. Використання орендованих складів та традиційних каналів розподілу забезпечує виконання базових функцій, проте існують проблеми з транспортною інфраструктурою, недостатньою технічною оснащеністю та слабким розвитком інформаційних систем. Це призводить до затримок у доставці, підвищених витрат та ризику втрати клієнтів. Отже, для підвищення ефективності збутової діяльності підприємству необхідно впроваджувати сучасні інформаційні та логістичні технології, розвивати систему збору та аналізу даних, а також вдосконалювати маршрути та канали постачання.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями вдосконалення організації збутової діяльності підприємства

Напрями вдосконалення організації збутової діяльності підприємства є ключовим аспектом підвищення його ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Сучасні умови господарювання вимагають комплексного підходу до управління збутом, що включає оптимізацію каналів розподілу, впровадження цифрових та інформаційних технологій, розвиток систем мотивації персоналу та стимулювання клієнтів. Вдосконалення збутової діяльності дозволяє не лише забезпечити своєчасну реалізацію продукції, але й підвищити рівень задоволеності споживачів, скоротити логістичні витрати та підвищити прибутковість підприємства, що є особливо актуальним у конкурентному середовищі сучасного ринку.

Однак окремої уваги вартують засоби сучасної раціоналістичної логістики. Ці засоби, на відміну від забезпечувальної логістики, безпосередньо орієнтовані на моделювання ефективних управлінських рішень на основі раціональних або кількісних підходів. Але для кожної окремої ситуації чи галузі бізнесу важливо сформулювати оптимальний комплекс засобів, які дозволять забезпечити якісне моделювання стратегічного розвитку підприємства за конкретних умов.

Воєнні дії також вказали на існуючі недоліки: зберігання значної кількості вантажів у кількох областях країни; використання навігації, маршрути, якої пролягають поблизу небезпечних ділянок, стратегічних об'єктів тощо. Тому реорганізація системи зберігання, складування, прогнозування ризиків, розроблення більшої кількості маршрутів (їх диверсифікація) виступають пріоритетними напрямками відновлення логістики під час війни та у післявоєнний час.

У транспортно-логістичному секторі війна, а до війни розповсюдження коронавірусної інфекції, призвела до збоїв та напруги в роботі по ряду напрямків:

- дестабілізація та призупинення роботи громадського транспорту, наприклад автобусів, метро, таксі та ін.;

- складнощі у повсякденній роботі у зв'язку з соціальним дистанціюванням, віддаленою роботою та невиходом співробітників на роботу, а також через дефіцит поставок;

- фінансові складнощі операторів транспортного сектора, що відбиваються на їх здатності експлуатувати критично важливі транспортні мережі та об'єкти інфраструктури;

- обмеження чи затримки у переміщенні та доставці товарів між регіонами та країнами;

Непередбачена дестабілізація глобальних ланцюжків поставок підриває здатність транспортного сектора забезпечувати постачання життєво необхідних товарів медичного призначення, продуктів харчування та товарів першої необхідності;

Додаткове навантаження на ресурси, оскільки транспортний сектор повинен відігравати важливу роль у забезпеченні соціального дистанціювання, запобігання зараженням, контролю, проведення санітарної обробки та ін.

Незалежно від того, як складатиметься подальший розвиток подій, протягом усього періоду необхідно систематично впроваджувати антикризові заходи для забезпечення безперервності функціонування підприємства. Ефективність і швидкість реагування, а також рівень координації дій усіх задіяних структур і підрозділів безпосередньо впливатимуть на те, наскільки оперативно вдасться відновити нормальне функціонування комерційних процесів та бізнес-операцій у транспортно-логістичній сфері. Своєчасна реалізація комплексних заходів дозволяє мінімізувати ризики втрат, зберегти стабільність постачання та підтримати конкурентоспроможність підприємства на ринку навіть у складних умовах.

Рекомендована послідовність оптимізування логістичних ланцюгів за умов невизначеності (війни, кризи тощо) для ТОВ «Вай-Н-Ен» подана на рис. 3.1.

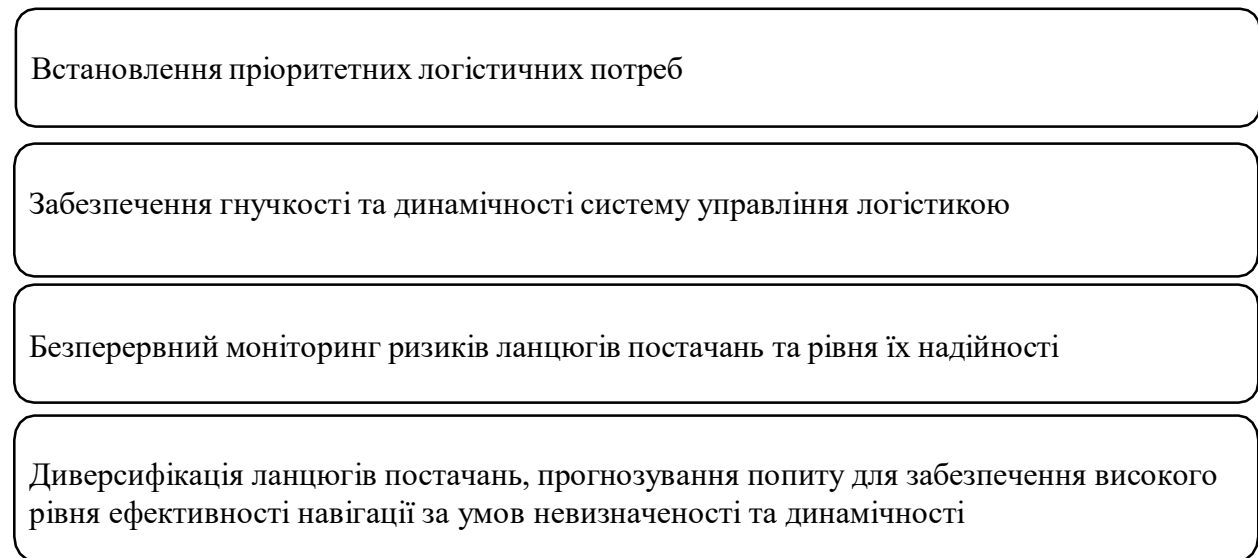


Рис. 3.1. Рекомендована послідовність оптимізація логістичних ланцюгів ТОВ «Вай-Н-Ен» за умов невизначеності (війни, кризи тощо)

Джерело: складено автором

Зрозуміло, що вітчизняні підприємства будуть змушеними суттєво змінювати логістичний ланцюжок, збільшувати складність, вартість даних операцій. До ключових напрямків удосконалення логістики ТОВ «Вай-Н-Ен» у період війни та після її закінчення доцільно віднести:

- відмова (повна/часткова) від накопичення, зберігання товарів у значних обсягах;
- високий рівень динамічності складських умов (відкриття складу раніше тривало три місяці, то за умов війни евакуація бізнесу із регіонів воєнних дій вимагала миттєвих рішень, дій);
- ускладнення логістичних операцій, подовження логістичних ланцюгів, їх диверсифікування/багатоваріантність (необхідно формувати кілька альтернатив, сценаріїв, а не покладатися лишень на одиничний варіант)
- чітке орієнтування на споживача, прогнозування попиту та відповідно планування продажів, логістичних операцій тощо.

Рациональна організація збутової діяльності призводить до збільшення

обсягу продажу та скорочення терміну товарообігу, що, своєю чергою, сприяє зростанню прибутку підприємства. Планування організації збутової діяльності підприємства є основою успішної роботи підприємства у умовах ринку.

Основною метою стимулювання збуту є надання споживачам та учасникам процесу продажу додаткового стимулу до дії, результатом якої буде купівля товару. Стимулювання збуту призводить до збільшення обсягів продажу за рахунок пропозиції додаткового короткочасного стимулу, що заохочує суб'єкта ринку до активних дій.

Узагальнення досвіду роботи ТОВ «Вай-Н-Ен» дозволило внести рекомендації щодо питання концепції розвитку системи управління збутовою діяльністю.

Під час її підготовки були прийняті до уваги тенденції, що намітилися у торгівлі в умовах розвитку ринкових відносин. На даний час на ринку посилюється роль торгових підприємств у розвитку системи. З однієї сторони, їхня діяльність визначається сукупністю ресурсів: необхідні кваліфіковані кадри, конкурентоспроможні товари, сучасні технічні засоби, інвестиції, інформація про стан ринків товарів та попит споживачів.

З іншого боку, виходячи на ринки та надаючи продукцію у реалізацію, торгові підприємства мають бути підготовлені до конкурентного суперництва. Отже, стабільне та стійке функціонування та розвиток торгових підприємств у нових умовах визначається потенційними ресурсами, стратегіями їх розвитку та факторами зовнішнього середовища.

Стійкість ТОВ «Вай-Н-Ен» на ринку визначається багатьма факторами, серед яких особливу увагу необхідно приділяти: витратам, асортименту продукції, сфері конкуренції (підхід М. Портера). Продажу товарів має передувати маркетингове дослідження, що містить характеристики: самого товару, його ціни, методів його поширення та стимулювання збуту, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та якості товарів та обслуговування, забезпечення зростання частки ринку.

Надання покупцям додаткових послуг є формою конкурентної боротьби без

зниження роздрібних цін. Однак будь-яка дія, спрямована на збільшення обороту торгівлі, яка не супроводжується підвищенням цін, потребує додаткових витрат. Тому за ці послуги доведеться платити ТОВ «Вай-Н-Ен».

В своїй діяльності для збуту продукції підприємство використовує орендовані склади, орендований транспорт, що значно підвищує вартість збутової діяльності підприємства та є причиною збоїв поставок, так як у даному випадку ланцюг від підприємства до споживача важко контролювати.

Вважаємо, що ТОВ «Вай-Н-Ен» для підвищення ефективності збутової діяльності необхідно поєднати засади логістики та маркетингу у даному напрямку діяльності.

Оптимізація існуючої розподільчої системи на ТОВ «Вай-Н-Ен» може бути проведена за кількома напрямками:

1. Створення розподільчого центру (Оптового складу).
2. Оптимально розмістити цей склад на території, що обслуговується;
3. Створити достатній парк транспортних засобів необхідної вантажопідйомності та раціонально організувати його роботу з доставки продукції підприємства від місця виробництва до місця споживання;
4. Необхідно налагодити прямі зв'язки із споживачами продукції підприємства (як із фізичними, так і з юридичними особами), укласти договори з торговими точками (магазинами) щодо реалізації продукції підприємства.

Тобто максимальна диверсифікація структури збуту ТОВ «Вай-Н-Ен», забезпечить підприємству стійкий та рівномірний попит на його продукцію та знизить торговельний ризик до мінімуму. У той же час, не можна втрачати вже напрацьованих зв'язків із оптовими покупцями, необхідно запропонувати їм і надалі працювати на взаємовигідних умовах, причому в нових умовах у них буде можливість вибору найбільш зручного для них центру розподілу, що знизить їх транспортні витрати.

Звичайно, купуючи товар безпосередньо у центрі розподілу, покупці вже розраховуватимуть на більш високу ціну, в яку підприємство закладе свої витрати на доставку продукції до місця споживання. Слід зазначити, що після оптимізації

системи розподілу ці витрати будуть зведені до мінімуму, тому що при існуючому рівні роздрібної ціни на продукцію підприємства збільшить його прибуток. Для оптимізації системи збуту продукції ТОВ «Вай-Н-Ен» запропоновано створити ще один центр розподілу.

Завдання розміщення розподільчого центру може формулюватися як пошук оптимального рішення, або як пошук субоптимального (близького до оптимального) рішення.

У разі розширення розподільної мережі підприємству найбільш доцільно не будувати нові склади, тому що для цього потрібні великі фінансові вливання, а скористатися вже існуючими складами з налагодженою інфраструктурою, обладнаними під'їзними шляхами тощо. Тобто, раціональніше буде або придбати склади бажано у центрі міста, або зняти їх в оренду.

Інтеграція принципів логістики та маркетингу в організаційну структуру управління (ОСУ) на ТОВ «Вай-Н-Ен» передбачає зосередження функцій, пов'язаних зі збутом виробленої продукції у відділі маркетингу та логістики. Така структура створює широкі можливості логістичної оптимізації матеріального потоку на етапах дослідження ринкової ситуації, постачання матеріалів, сировини, а також на етапах розподілу, реалізації продукції споживачам та післяпродажного обслуговування.

Побудова відділу маркетингу на ТОВ «Вай-Н-Ен» із застосуванням принципів логістики, на відміну традиційних організаційних структур відділу маркетингу, дозволить забезпечити:

- підпорядкування процесу управління матеріальним та інформаційним потоком цілям та завданням маркетингу;
- системний взаємозв'язок процесу збуту з процесом постачання (у план управління матеріальним потоком)
- системний зв'язок усіх функцій усередині відділу маркетингу та логістики.

Торговому підприємству ТОВ «Вай-Н-Ен» в умовах ринку необхідно вирішити проблему вибору конкурентної стратегії з метою збереження позиції на ринку, відшкодування витрат та отримання прибутку, достатньою для подальшого

розвитку.

У зв'язку з цим для стійкого розвитку торгового підприємства необхідно приділяти велику увагу проблемі розширення та стимулювання попиту. Метою формування маркетинго-орієнтованої системи управління ТОВ «Вай-Н-Ен» підвищення конкурентоспроможності та привабливості (як соціальної, так і інвестиційної) досліджуваного підприємства.

Для досягнення вищезазначеного ТОВ «Вай-Н-Ен» необхідно використовувати Інтернет – одна з важливих умов створення ефективних маркетингових комунікацій для українських підприємств. Зрозуміло, що користувачів Інтернету порівняно небагато і вони майже всі зосереджені в великих містах України, проте досвід використання у комерційній діяльності Інтернету дає можливість отримати конкурентні переваги перед тими компаніями його не використовують.

Основними носіями Інтернет-реклами можна назвати: web-сайти, web-сторінки, банери (графічні елементи певного розміру, що містять посилання на іншу web-сторінку), електронну пошту, списки-розсилки та ін. оцінками корпоративних користувачів мережі Інтернет, найефективнішими засобами реклами в Інтернет є власні веб-сторінки (62,8%), розсилка рекламних листів (34,8%), банери (32,5%), спеціальні рекламні сторінки (27,8%). Використання сайту дає підприємству такі можливості:

- інформувати потенційних споживачів про переваги та унікальні особливості своїх товарів та послуг;
- мати зворотний зв'язок від споживачів (проводити цільовий опитування аудиторії через користувачів сайтів;
- ефективно працювати з регіональними партнерами та постачальниками, створювати цим внутрішній закритий корпоративний портал;
- надавати технічні та сервісні послуги клієнтам, підвищувати лояльність до торгової марки. У той же час Інтернет надає такі переваги споживачам:
- можливість замовляти товари у будь-який час, незалежно від того, де вони перебувають;

- отримувати достовірну, актуальну інформацію про компанію, її товари та послугах;
- порівнювати товари компанії з товарами її конкурентів та вибрати найкраще за короткий проміжок часу.

З погляду споживача, який є кінцевою ланкою логістичного ланцюга, ефективність логістичної системи визначається рівнем якості обслуговування його замовлення. Логістична модель управління збутом продукції є розробку оптимального логістичного ланцюга розподілу.

Розподіл – інструмент маркетингу, завдяки якому підприємство долає дистанцію між ним та споживачем. На ній товар, по-перше, рухається у фізичному просторі. По-друге, має значення, говорячи образно, кількість рук, які несуть «товарну естафету» у певному напрямку поставленої мети.

Існуюча система розподілу продукції ТОВ «Вай-Н-Ен» не відповідає багатьом вимогам логістики, що не забезпечує максимізації прибутку підприємства, призводить до збільшення транспортних витрат при доставці готової продукції зі складу підприємства до кінцевого споживача тощо.

Підприємству необхідно також встановити прямі зв'язки України із безпосередніми споживачами його продукції. Необхідно створити сайт з каталогами продукції та активно його просувати.

Застосування на досліджуваному підприємстві методики оцінки клієнтів, що активізує продаж. У досліджуваній компанії після проведеного аналізу виявили, що є проблеми з веденням та аналізом клієнтської бази. Тому перший захід з оптимізації збуту на основі застосування функцій логістики пропонуємо розглянути шляхи оптимізації ведення клієнтської бази як стратегічного ресурсу компанії.

Пропонується впровадити на досліджуваному підприємстві методику оцінки клієнтів, яка допоможе менеджерам з продажу активізувати свої продажі за підсумками аналізу, коли вони зможуть приймаються рішення про способи вигіднішої взаємодії з кожною групою клієнтів.

Перший крок цієї методики – це використання методу ABC – аналізу. Усіх

клієнтів компанії розбивають на групи – А, В, С та D, де групу А включають 20% клієнтів, які роблять 80% продажів, до групи В – тих хто робить 16% продажів й у групу С (4%) – це клієнти із якими треба змінити умови договору.

До групи D відносять тих із якими краще перервати ділові контакти. На початку проводиться класичний ABC – аналіз, коли для всіх клієнтів складається таблиця із сумою виручки за рік і часткою обсягу продажів обороті.

Таким чином, вибудовувати свою збутову стратегію менеджер має з урахуванням проведеного аналізу. А що б це можна було зробити, необхідно продовжити оцінку клієнтів, і для цього наступним кроком ABC – аналізу є визначення об'єктивних та суб'єктивних показників, відрізняють найкращих клієнтів компанії від решти.

В першу чергу були вироблені критерії, та прийняті оцінки даних критеріїв щодо п'ятибальною шкалою, від 0 до 5. Для критерію величина бізнесу: оцінка 5 означає великий бізнес, оцінка 1 – дрібний, 0 – клієнт розорений. Оцінки 3 та 4 проміжні. Для критерію частота обігу: оцінка 5 – висока, 0 – давно не звертався, 1 – рідко, інші оцінки проміжні. Наявність заборгованості: 0 – ні, 5 – велика сума заборгованості, інші оцінки проміжні.

Наступним кроком аналізу є привласнення певної ваги з об'єктивних та суб'єктивних критеріїв, що відображає значимість цього критерію, близькість до бажаного образу цільового клієнта компанії.

Як було зазначено в аналізі системи збуту, на досліджуваному на підприємстві менеджери з продажу не використовують систему стимулювання покупців через свою побудовану систему знижок.

Пропонується для оптимізації системи стимулювання збуту на досліджуваному підприємстві ТОВ «Вай-Н-Ен» рекомендації щодо розроблення своєї системи знижок, яка ґрунтуватиметься на принципах їх застосування, виконання яких забезпечуватиме ефективність всієї системи знижок. Проект системи основних видів знижок досліджуваної компанії.

Розрахунок прогресивних знижок при великих обсягах закупівлі. Це найбільш поширений вид знижок, коли підприємство встановлює їх прогресивну

шкалу залежно від обсягу партії товару чи обсягу закупівель за певний період. Часто такі знижки складаються менеджерами інтуїтивно і тому є неефективними.

Засоби стимулювання власного торгового персоналу – третє напрям системі стимулювання збуту продукції. Але як було зазначено у розділі аналізу з досліджуваного підприємства застосована традиційна система стимулювання торгового персоналу, виконує свої функції, і поки що не потребує корінних змін.

Разом з цим, оцінка збутової діяльності ТОВ «Вай-Н-Ен» показала неефективність організаційних механізмів логістичного управління процесом збуту продукції. На підприємстві відсутній відділ логістики, а функції щодо управління збутовою діяльністю покладені на економіста. Для покращення управління збутовою діяльністю підприємства можна вважати доцільним запропонувати впровадження посади логіста та запропонувати систему функцій та критеріїв логістичного управління збутовою діяльністю. Управління збутом передбачає початкову постановку проблем та визначення цілей на основі вивчення зовнішніх та внутрішніх умов комерційної діяльності підприємства.

Такими цілями можуть бути:

- досягнення визначеного обсягу збуту;
- досягнення певного розміру прибутку або підвищення його рівня;
- досягнення підприємством визначеної частки ринку;
- мінімізація витрат на збут (на пакування готової продукції,

завантаження, на рекламу та дослідження ринку, на утримання основних фондів, пов'язаних зі збутом, на транспортування та страхування готової продукції тощо).

Процес логістичного управління збутом продукції являє собою сукупність функціональних підсистем: планування і прогнозування; організація виконання; контроль і координація. Кожна з цих підсистем складається з елементів логістичної діяльності, які відповідають специфіці певної підсистеми (рис. 3.2) та спрямовані на оптимізацію процесу розподілу наявних запасів до споживача у відповідності його інтересів та вимог, тобто вирішують задачі процесу реалізації продукції.

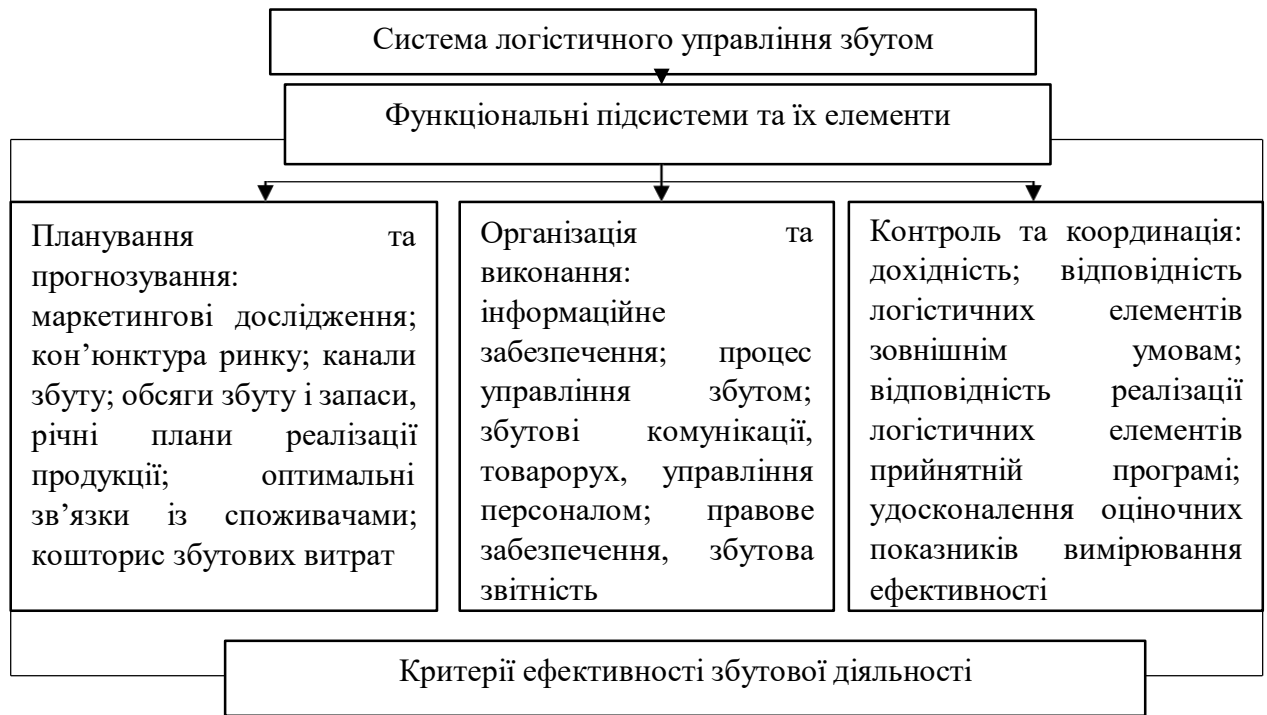


Рис. 3.2. Удосконалений організаційний механізм управління збутом продукції ТОВ «Вай-Н-Ен» на основі логістики

Джерело: складено автором

Основні завдання логістичного управління збутовою діяльністю підприємства представлені на рис. 3.3.

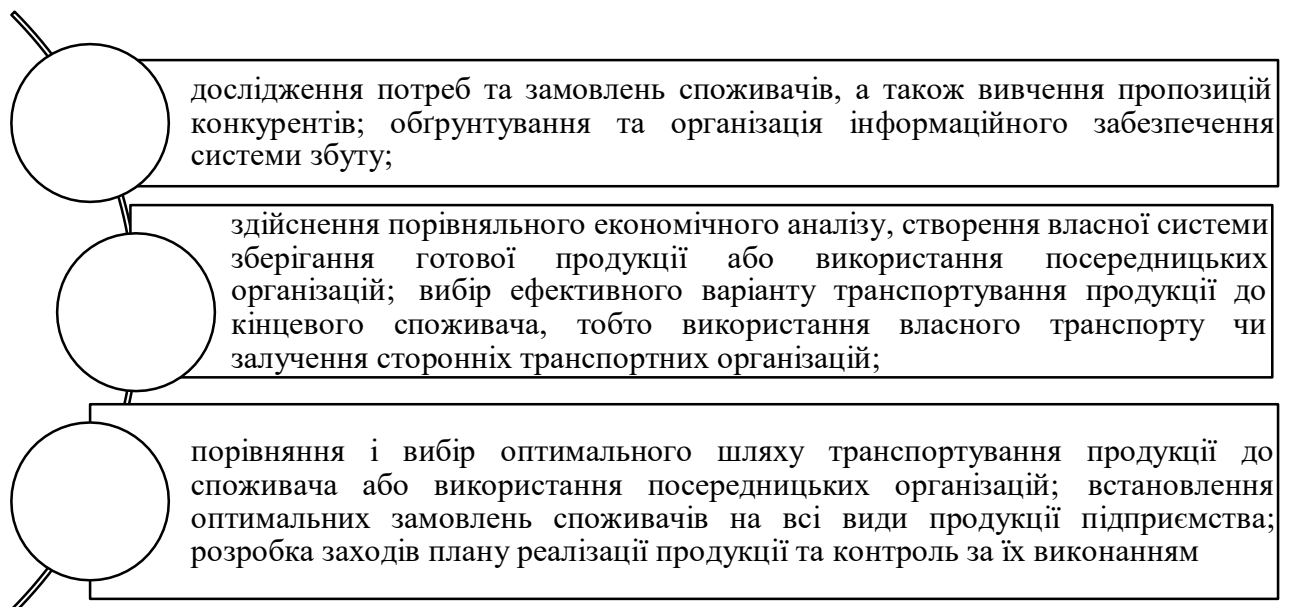


Рис. 3.3. Завдання логістичного управління збутовою діяльністю

ТОВ «Вай-Н-Ен»

Джерело: складено автором

Процес організації збутової діяльності ТОВ «Вай-Н-Ен» на основі логістики відображено на рис. 3.4.

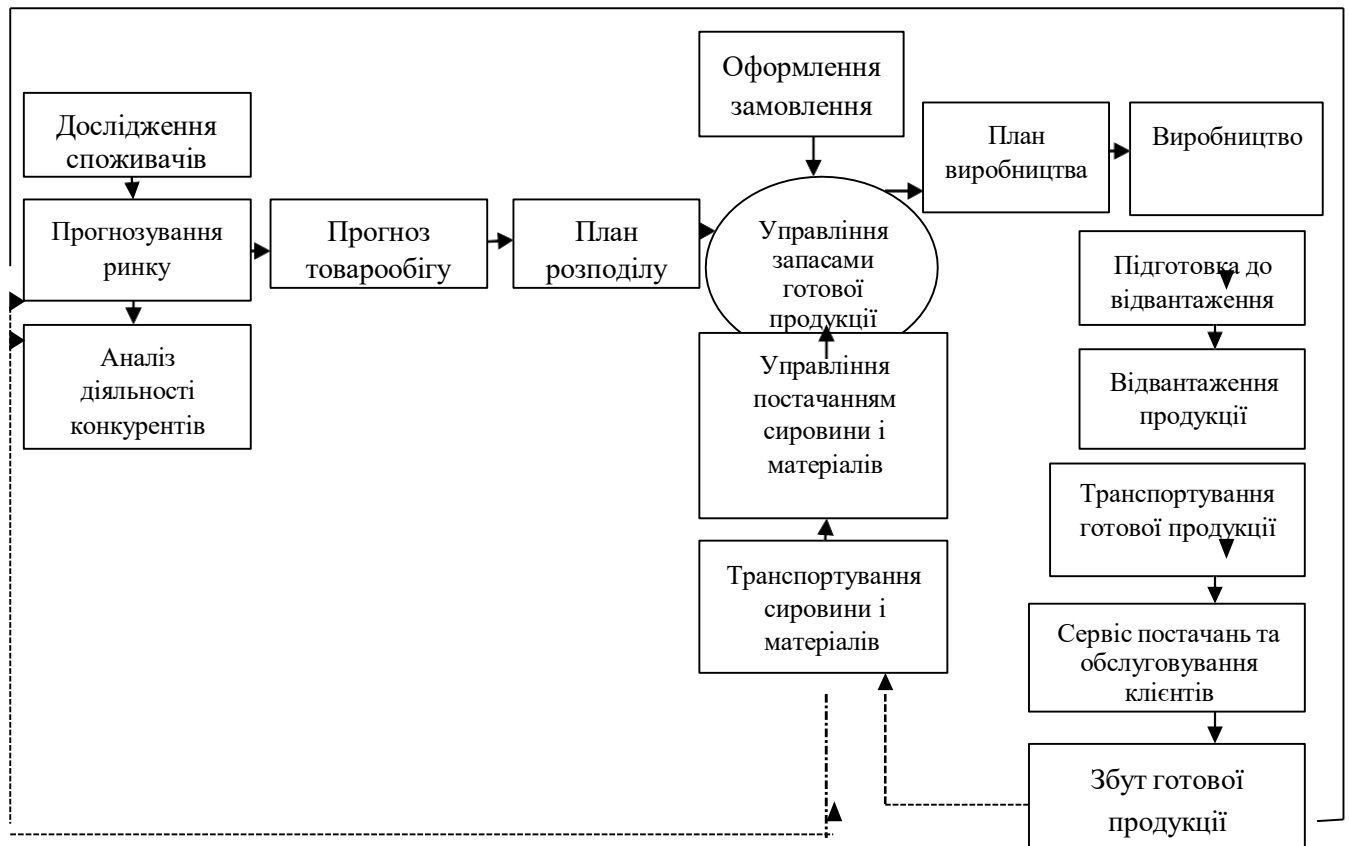


Рис. 3.4. Процес організації збутової діяльності ТОВ «Вай-Н-Ен» на основі логістики

Джерело: складено автором

Отже, упровадження логістичних підходів у процес організації збутової діяльності ТОВ «Вай-Н-Ен» дає змогу значно підвищити ефективність комерційної діяльності та забезпечити стабільність постачання. Логістично орієнтована модель управління збутом дозволяє оптимізувати витрати на транспортування, зберігання й обробку замовлень, водночас підвищуючи якість сервісу та швидкість обслуговування клієнтів. Такий підхід формує основу для досягнення стратегічної мети підприємства – забезпечення споживачів необхідною продукцією у найкоротші терміни, з високим рівнем обслуговування і раціональним використанням ресурсів, що в результаті сприяє зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку.

3.2. Додаткові резерви зростання збутової діяльності підприємства

На сьогоднішній день перед підприємством ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» постає низка проблем, досягнення яких забезпечить стратегічні переваги над конкурентами:

Посилення роботи зі споживачем, маркетингові дослідження;

Розширення ринків збуту продукції;

Ліквідація фінансових негараздів, максимально можливе звільнення від дебіторської та кредиторської заборгованостей;

Впровадження оптимальної моделі збуту продукції.

Перераховані вище шляхи вирішення проблем є загальними, а тому необхідно їх конкретизувати. Отже, першим кроком буде: створення в 2026 році відділу маркетингу та проведення повномасштабного аналізу власного ринку. Другий крок: розширення існуючих ринків збуту продукції підприємства щорічно на 1-2% та захоплення нових ринків до 2027 року. Третій крок: протягом 2026-2028 рр. проводити посилений контроль рівня кредиторської й дебіторської заборгованості та її зменшення.

Кожна із пропозицій сприяє забезпеченню шляхів розвитку підприємства, а тому може бути представлена за напрямками діяльності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Фактори (умови), що забезпечують досягнення місії ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН»

Фактор	Поточний потенціал підприємства	Бажаний потенціал підприємства
Організація управління	Лінійно-функціональна структура управління	Створення в організаційній структурі відділу маркетингу
Фінансове управління	Висока платоспроможність та ліквідність, залежність від зовнішніх джерел фінансування	Ліквідація дебіторської заборгованості. Контроль над рівнем зовнішнього фінансування
Маркетинг	Робота з ринком мінімальна	Проведення маркетингових досліджень та налагодження постійного контакту зі споживачами

Джерело: власні дослідження

Представлені напрямки діяльності підприємства необхідно оцінити за

пріоритетністю їх досягнення та вибрати з усієї множини альтернатив оптимальні шляхи (табл. 3.2). Кожен з цих шляхів вирішення проблем, в свою чергу, потребує встановлення забезпечуючих умов та вибору їх пріоритетності досягнення.

Таблиця 3.2

Вибір та оцінка забезпечуючих умов ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН»

Фактор	Забезпечуюча умова
Організація управління	Створити відділ маркетингу
	Перейти на новий тип організаційної структури управління
Ціль: створення в 2026 році відділу маркетингу та проведення повномасштабного аналізу споживчого ринку	
Фінансове управління	Контроль над рівнем зовнішнього фінансування
	Ліквідація дебіторської заборгованості
	Контроль над показниками платоспроможності та ліквідності
Ціль: протягом 2026-2028 рр. проводити посилений контроль над рівнем кредиторської й дебіторської заборгованості та звільнення від останньої	
Маркетинг	Створення відділу маркетингу
	Налагодження постійних комунікаційних зв'язків зі споживачами
	Створення дилерської мережі
	Завоювання нових ринкових сегментів
Ціль: розширення існуючих ринків збуту продукції підприємства щорічно на 1-2% та захоплення нових ринків до 2028 року	

Джерело: власні дослідження

Як бачимо, усі цілі та відповідні забезпечуючі умови з їх досягнення позбавлені конфліктності. Таким чином вони позбавлені конфліктів і можуть бути базою для встановлення шляхів розвитку ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН».

Отже, шляхи розвитку ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН», з огляду на існуючі проблеми та перспективи їх вирішення та реалізації системи довгострокових цілей, такі: «надійна торгово-посередницька діяльність та ефективна реалізація та збут наявних товарів».

Для досягнення поставленої мети керівництву підприємства важливо знати потенційні можливості, а також слабкі сторони діяльності підприємства. Внутрішні сильні сторони дозволяють підприємству використовувати можливості зовнішнього середовища, а слабкі сторони вказують на можливі небезпеки з боку зовнішнього оточення, які можуть виникнути, якщо керівництво не розробить запобіжні заходи.

Як ефективний інструмент аналізу поточного впливу зовнішнього

середовища на діяльність підприємства використовують так званий SWOT – аналіз. Такий аналіз необхідно проводити для того, щоб, виявляючи та ліквідуючи наявні слабкі місця, нарощувати потужність та уникати можливих загроз. Зміст його полягає в тому, що керівник заносить дані, корисні для використання в стратегічному плануванні, в чотири комірки – сильні, слабкі сторони, небезпеки та можливості.

Виходячи з оцінки внутрішнього стану підприємства та досліджень зовнішнього оточення, проведемо аналіз діяльності ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН».

Сильні сторони: адекватна націнка на товари; персонал з досвідом роботи; значний асортимент товарів; стабільне фінансове становище; готовність керівництва до ризику.

Можливості: розширення ринків збуту; підвищення рівня професійності кадрів; розширення асортименту товарів під індивідуальні потреби соживача; створення дилерської мережі; збільшення прибутковості діяльності; створення організаційної культури на підприємстві.

Таблиця 3.3

Набір функціональних шляхів розвитку ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН»

Маркетинг	Створення підрозділу маркетингу на підприємстві та налагодження надходження маркетингової інформації до вищого керівництва, потужна збутова політика; розширення каналів збуту; потужна реклама.
Фінанси	Дотримання нормативних співвідношень основних фінансових коефіцієнтів; подолання залежності від зовнішніх джерел фінансування.
Кадри	Забезпечення підбору, розстановки та раціонального використання кадрів, випередження темпів приросту продуктивності праці над рівнем заробітної плати; зниження рівня плинності кадрів шляхом розробки системи винагород.
Організаційна культура	Проводити роботу зі створення та застосування норм організаційної поведінки; підвищити готовність колективу до змін; переконати трудовий колектив працювати як єдина команда, що має спільні цілі, досягнення яких призведе до задоволення особистих потреб кожного працівника.

Джерело: власні дослідження

Слабкі сторони: відсутність структурного підрозділу з маркетингу; низький ступінь готовності працівників до змін; непорозуміння членів колективу один з одним.

Загрози: збільшення рівня конкуренції; зниження рівня кваліфікації кадрового складу у зв'язку з війною.

Узагальнена інформація про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства та представлені їх групування в матриці, дає можливість сформулювати шляхи розвитку ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН», розраховані до 2028 р.

Після того як визначена загальна ідея розвитку підприємства, тобто окреслена логіка майбутнього руху керівник, використовуючи також SWOT – аналіз, може побудувати функціональні стратегії реалізації загальної ідеї, де рішення деталізуються за функціональними напрямками: виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, організаційна культура та доводяться до кожного функціонального керівника.

Як бачимо, функціональні шляхи лише дозволяють швидше та раціональніше досягти загальної мети підприємства: прибутковості, високого рівня культури, професіоналізму управління. Тому крім цього потрібно розглянути інші напрямки удосконалення оперативно-збутової діяльності підприємства.

Разом з цим, найдоцільнішим заходом можна вважати запровадження CRM (Customer Relationship Management) – системи управління відносинами з клієнтами, спрямованої на оптимізацію більшості бізнес-процесів підприємства.

CRM – «це прикладне програмне забезпечення для організацій, призначене для автоматизації стратегій взаємодії з замовниками (клієнтами), зокрема, для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів та історії взаємин з ними, встановлення і поліпшення бізнес-процедур і подальшого аналізу результатів» [20, С. 109]. Основне завдання цієї системи – це збереження цілісності клієнтської бази.

Завдяки її впровадженню ТОВ «Вай-Н-Ен» зможе вирішити наступні завдання (рис. 3.5):

не втратити контакти клієнтів, при звільненні працівників, які відповідають за роботу з клієнтами

налагодити зв'язки із тими, хто ще не є клієнтом підприємства через розсилки інформації про нові умови, продукти, сервіси

сприяти результативній взаємодії між підрозділами підприємства.

Рис. 3.5. Переваги CRM – системи для ТОВ «Вай-Н-Ен»

Джерело: складено автором

Сумісне використання клієнтської бази дозволяє працівникам із різних підрозділів створювати і пропонувати клієнтам пакети різних товарів та послуг, зокрема, при залученні нових клієнтів, що сприяє збільшенню доходів, а також стимулювати вторинні продажі в межах вже сформованої клієнтської бази.

Програмних продуктів CRM, які пропонуються сьогодні на ринку України для малого та середнього бізнесу є багато, дорого вартісних і не дуже.

Найбільш прийнятними будуть PipeDrive, Zoho, KeepinCRM тощо, які допоможуть в систематизації продажів та організації роботи відділу продажів як єдиного цілого.

Основні інструменти, які включає в себе технологія управління взаємини з клієнтами [14]:

- збирання єдиної бази клієнтів у міру накопичення інформації про клієнтів;
- статистика історій відносин із клієнтами, партнерами та/або постачальниками;
- обмін відомостями між відділами та співробітниками без інформаційних втрат;
- автоматизація послідовності бізнес-процесів, їх інтеграція у робочу сферу;
- вилучення аналітичних звітів;

- аналіз ефективності маркетингових досліджень;
- прогноз продажу;
- аналіз задоволеності клієнтів, фіксування та розбір претензій;
- накопичення та збільшення багажу знань компанії, управління даними відомостями.

Так, наприклад, розширені дані контактної особи в особистому кабінеті клієнта дозволяють зберегти всю інформацію про обробленого клієнта. Якщо раптом менеджер звільниться, то менеджер, який зайняв його місце, зможе негайно відновити зв'язок з клієнтом, проаналізувати всі досконалі операції з клієнту згідно з різними аналітичними параметрами та продовжити роботу з ним.

Система зручна тим, що зберігає величезний обсяг даних, що включає всю інформацію про попередні операції, для подальшого аналізу. Більше того, до однієї з важливих функцій CRM-систем відноситься фіксація відповідальної особи чи співробітника за певним кроком бізнес-процесу. Це дозволяє вчасно помітити проблемні зони або відхилення від стандартних параметрів бізнес-процесу. також виявити причини недосконалих угод.

Впровадження CRM-систем стає найактуальнішим у періоди, коли компанія ставить собі за мету:

- зберегти сформовану базу клієнтів, утримати платоспроможну аудиторію;
- підвищити тайм-менеджмент співробітників завдяки автоматизації операційного бізнес-ланцюжка;
- надати позитивний ефект на продуктивність праці;
- збільшити швидкість ведення комунікації в інформаційному полі всередині департаментів організації;
- прискорити процес комунікації між різними відділами компанії, повторно проаналізувати та перезібрати продуктовий та інвестиційний портфель компанії;
- проводити маркетингову аналітику та виявляти витрати з метою мінімізації, звести тимчасові витрати на контроль процесів до мінімуму.

Впровадивши CRM – систему в роботу підприємства, з’явиться можливість узгодити роботу усього персоналу та підвищити ефективність збутової діяльності.

Крім того, в рамках проєкту удосконалення збутової діяльності на основі логістики було запропоновано створити на підприємстві логістичний центр.

Розподільний центр дозволить підприємству вдосконалити роботу за рахунок прагнення відповідати логістичному правилу 7R, згідно з яким потрібний товар необхідної якості та у необхідній кількості буде поставлятися у потрібне час із відсутністю затримок, оскільки товар перебуватиме у регіоні споживача, у потрібне місце, потрібному споживачеві з необхідним рівнем витрат, а також з можливістю зменшення витрат на доставку.

Розподільний центр – це не просто склад-сховище, а автоматизований склад, в якому всі товари внесені у реєстр та доступні в режимі он-лайн. Рационально організований розподільчий центр – один із ключових факторів, який визначає конкурентоспроможність компанії та допомагає правильно організувати товарообіг. Здебільшого у таких центрах зберігаються позиції, оборот яких становить понад 50% прибутку магазинів.

Вирішення цього завдання досягається завдяки використанню інформаційної системи – автоматичної системи контролю переміщення товарів, яка дозволяє на розподільчому центрі здійснювати управління бізнес-процесами: зберігання, обробку, розподіл та відвантаження товарів.

Так як було запропоновано впровадити CRM – систему, то вона буде взаємодіяти із розподільчими центром.

Умови цифровізації принесли значні зміни у збутову діяльність вітчизняних підприємств. Основні особливості пристосування збутової діяльності ТОВ «Вайн-Ен-Н» в сучасних умовах цифрової економіки можна описати наступним чином:

1. Розвиток соціальних медіа: соціальні медіа можуть бути потужним інструментом для збуту товарів і послуг. Вони надають можливість залучати нових клієнтів, збільшувати впізнаваність бренду та сприяти зростанню обсягів збуту.

2. Аналітика та біг-дата: зростання кількості даних, які можна зібрати та проаналізувати, дозволяє компанії прогнозувати поведінку клієнтів та

пристосовувати свою стратегію збуту.

3. Зростання значення персоналізації: завдяки аналізу даних про клієнтів, компанія може надавати персоналізовані пропозиції товарів та послуг, що збільшує шанс вдалої угоди на продаж.

4. Використання штучного інтелекту: штучний інтелект може бути використаний для прогнозування попиту на товари та послуги, рекомендацій для клієнтів, а також для оптимізації процесів збуту, що дозволяє компаніям збільшувати ефективність та доходи.

5. Кібербезпека: умови цифровізації також приносять ризики, пов'язані з кібербезпекою. Компанії повинні забезпечувати захист від кібератак та викрадення даних, щоб зберегти довіру своїх клієнтів та захистити свої бізнес-інтереси.

6. Підвищення ефективності маркетингу: цифрові технології дозволяють підвищувати ефективність свого маркетингу, забезпечуючи доступ до нових цифрових каналів комунікації та маркетингових інструментів. Наприклад, використання електронної пошти, соціальних мереж, рекламних платформ, маркетингових автоматизацій та інших інструментів.

7. Зменшення витрат: цифрові технології дозволяють зменшити витрати на різні процеси, в тому числі на збутову діяльність. Наприклад, компанії можуть використовувати електронну пошту для комунікації з клієнтами, що зменшує витрати на папір та поштові витрати. Також можна використовувати онлайн-інструменти для обліку та аналізу даних, що дозволяє зменшити витрати на аналітику.

8. Розвиток нових бізнес-моделей: цифрові технології дають компаніям можливість розробляти та реалізовувати нові бізнес-моделі в збутовій діяльності. Наприклад, можна розробити модель підписки на продукти та послуги, модель віртуального комуніті або платформу спільного використання ресурсів. Ці нові бізнес-моделі можуть дозволити компаніям залучати нових клієнтів та збільшувати прибуток.

9. Підвищення рівня збутової ефективності: цифрові технології дозволяють компаніям підвищувати рівень збутової ефективності, наприклад, за

допомогою автоматизації процесів продажу та обслуговування клієнтів. Це дозволяє збільшувати продажі та зменшувати витрати на збут.

Таким чином, запропоновані заходи удосконалення збутової діяльності в умовах ТОВ «Вай-Н-Ен», з використанням інформаційних технологій, підвищить прибутковість підприємства та покращить ефективність реалізації збутової діяльності підприємства.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Проведемо розрахунок інвестиційних витрат на впровадження оновленої CRM-системи, яка матиме необхідні функціональні характеристики для задоволення потреб розробленого проєкту. Можна вважати, що для даного випадку оптимальним рішенням буде впровадження саме Zoho CRM, оскільки вона має ряд особливостей, що дадуть можливість інтегрувати її у роботу розподільного центру: легкий доступ до даних клієнтів та наявної продукції, оптимізовані процеси з допомогою автоматизації, доступ до практичної інформації про продуктивність діяльності розподільного підрозділу і роботи з клієнтами та постачальниками.

Фінансовий план для впровадження оновленої CRM-системи може бути розділений на кілька видів витрат, таких як:

- загальносистемне програмне забезпечення;
- оренда CRM-ліцензії або плата за використання платформи. Це може включати щомісячну або щорічну оплату за доступ до системи;
- витрати, пов'язані з задіянням консультантів або експертів, які допоможуть з впровадженням системи або проведуть інструктаж по використанню для працівників;
- витрати, пов'язані з орендою або придбанням серверного обладнання та інших технічних пристроїв, необхідних для забезпечення роботи CRM-системи;
- витрати, пов'язані з підтримкою та адмініструванням CRM-системи, включаючи оплату ІТ-спеціалістів, які забезпечують безперебійну роботу системи

та вирішують будь-які технічні проблеми.

Загальносистемне програмне забезпечення обійдеться компанії у суму 106 320 грн. на рік для 20 осіб (8 860 грн. на місяць).

Для забезпечення основних функцій CRM-системи компанія використовує оренду CRM-ліцензії через посередника Zoho або придбання підписки. Вартість підписки для ТОВ «Вай-Н-Ен» становитиме 4 430 грн. на місяць.

Згідно з показниками Робота ЮА, середня вартість одного CRM-консультанта на місяць складає 13 000 грн. Для ефективного навчання протягом перших 6 місяців компанії потрібно 2 консультанти. Отже, загальна сума витрат на консультантів становитиме 26 000 грн.

Компанія CityHost надає можливість оренди сервера для потреб проєкту. Вартість цієї послуги становить 857 грн. на місяць у формі підписки.

За середньою вартістю послуги, розмір заробітної плати додаткового ІТ-спеціаліста, який буде відповідати за адміністрування, становитиме 14 500 грн. на місяць для компанії. Ця вартість була визначена на основі інформації, наданої на ресурсі Robota.ua.

Підсумкову структуру місячних витрат на впровадження CRM-системи Zoho представимо у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Структура необхідних інвестицій для впровадження
CRM-системи у проєкті удосконалення

Елемент витрат	Вартість, грн/міс
Загальносистемне програмне забезпечення	8 860
Оренда ліцензії на ПЗ	4 430
Оплата послуг консультантів	26 000
Підписка на серверний сервіс	857
Підтримка та адміністрування системи	14 500
Разом	54 647

Джерело: складено автором

Отже, витрати на впровадження CRM-системи у діяльність розподільчого центру обійдеться компанії у 54647 грн. у перші 6 місяців. Далі, зважаючи на закінчення періоду консультування працівників, щомісячні витрати становитимуть 28647 грн на місяць. Таким чином, прогнозовані річні витрати на впровадження оновленої CRM-системи будуть становити: у 2025 – 499 764 грн, у 2026 та 2027 –

343 764 грн.

Проведемо розрахунок загального обсягу витрат на удосконалення збутової діяльності на основі логістичного підходу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок витрат на удосконалення збутової діяльності на основі логістичного підходу (тис. грн)

Перелік витрат	2025	2026	2027
Оренда розподільчого центру	2400	2400	2400
Придбання автомобіля для перевезення	2156	2156	2156
Витрати на інтеграцію CRM-системи	500	344	344
Витрати на оплату праці працівника підприємства	756	800	900
Витрати на єдиний соціальний внесок	158,76	168	189
Витрати на маркетинг	345	420	456
Всього	6315,76	6288	6445

Джерело: складено автором

У таблиці 3.6 проведено розрахунок песимістичного сценарію проєкту. Песимістичний сценарій розвитку при запланованому удосконаленні збутової діяльності на основі логістичного підходу демонструє збільшення виручки до 5 % перший рік, та на 5 % буде збільшуватися з кожним роком, за базовий рік візьмемо показник чистого доходу 2024 року.

Таблиця 3.6

Розрахунок обсягу прибутку за песимістичним сценарієм проєкту (тис. грн)

Показник	Рік		
	2025	2026	2027
Виручка, грн	3560,75	7121,49	10682,24
ПДВ, грн	712,2	1424,3	2136,4
Витрати, грн	6315,76	6288	6445
Прибуток до нарахування податку, грн	-3467,2	-590,8	2100,8
Ставка податку на прибуток, коеф.	0,18	0,18	0,18
Податок на прибуток, грн.	0	0	378,14
Прибуток, грн	-3467,2	-590,8	1722,6

Джерело: складено автором

Так, відповідно до даних табл. 3.3 планується поступове зростання обсягу виторгу, проте чистий прибуток отримаємо лише з 2025 року. У таблиці 3.7 проведено розрахунок реалістичного сценарію проєкту.

Таблиця 3.7

Обсяг прибутку за реалістичним сценарієм проєкту (тис. грн)

Показник	Рік		
	2025	2026	2027
Виручка, грн	7121,49	14242,98	21364,47
ПДВ, грн	1424,3	2848,6	4272,9
Витрати, грн	6315,76	6288	6445
Прибуток до нарахування податку, грн	-618,6	5106,4	10646,6
Ставка податку на прибуток, коеф.	0,18	0,18	0,18
Податок на прибуток, грн.	0	919,15	1916,38
Прибуток, грн	-618,6	4187,2	8730,2

Джерело: складено автором

Реалістичний сценарій розвитку при запланованому удосконаленні збутової діяльності на основі логістичного підходу та маркетингу сприятиме збільшенню виручки до 10 % та з кожним роком буде зростати на +10 % від базового року.

Також, слід відзначити поступове зростання прибутку. У таблиці 3.8 проведено розрахунок оптимістичного сценарію проєкту.

Оптимістичний сценарій розвитку при запланованому удосконаленні збутової діяльності на основі логістичного підходу та маркетингу сприятиме збільшенню виручки на 15 % та з кожним роком зростатиме до базового на 10 %.

Так, відповідно до даних таблиці 3.8 плануємо поступове зростання додаткового обсягу виторгу з 10682,4 грн у 2024 р. до 24925,22 грн у 2025 р. Також, можна відмітити поступове зростання прибутків.

Отже, виходячи з результатів проведеного дослідження реалізації проєкту по удосконаленню збутової діяльності на основі логістичного підходу підприємства ТОВ «Вай-Н-Ен», плануємо отримання прибутку за всіма сценаріями розвитку.

Таблиця 3.8

Розрахунок обсягу прибутку за оптимістичним сценарієм
проекту (тис. грн)

Показник	Рік		
	2025	2026	2027
Виторг, грн	10682,24	17803,73	24925,22
ПДВ, грн	2136,4	3560,7	4985
Витрати, грн	6315,76	6288	6445
Прибуток до нарахування податку, грн	2230,0	7955,0	13495
Ставка податку на прибуток, коеф.	0,18	0,18	0,18
Податок на прибуток, грн.	401,41	1431,90	2429,13
Прибуток, грн	1828,6	6523,1	11066

Джерело: складено автором

Для визначення прогнозних значень обсягу реалізації продукції на ТОВ «Вай-Н-Ен» було опитано спеціалістів та керівників підприємства і отримано результати. Дані наведені у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Виручка тис. грн.	10682,2	17803,7	24925,2	24725,2	15755,2	22785,2	25785,2	24785,2	24785,2	24785,2

Джерело: сформовано автором.

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.1)$$

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення було розраховано в Excel. Отже, $\sigma = 487$.

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\sigma}{Q_{\text{сер}}} \cdot 100\% = \frac{487}{21581} \cdot 100\% = 2,2\%$$

Оскільки обчислене значення коефіцієнту варіації становило менше 33%, сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що свідчить про можливість врахування цих оцінок як основу для наступних розрахунків.

Здійснимо розрахунок значень основних показників доцільності інвестицій з метою збільшення доходу підприємства шляхом вдосконалення його збутової діяльності, виходячи з основної дисконтної ставки (мінімального вимоги до доходності проєкту) 22% та встановлених показників реалістичного сценарію зростання прибутку та рентабельності підприємства.

Отже, умови прийняття інвестиційного рішення на основі цього критерію спрощуються до наступного:

якщо $NPV > 0$, то впровадження проєкту буде доцільним; якщо $NPV < 0$, то проєкт приймати не варто;

якщо $NPV = 0$, то проєкт буде ні збитковим, ні прибутковим.

$$K_1 = 1/(1+0,22)=0,8197$$

$$K_2 = 1/(1+0,22)^2=0,6719 \quad K_3 = 1/(1+0,22)^3=0,5507$$

Таблиця 3.10

Оцінка економічної ефективності проєкту підвищення прибутковості підприємства

Показники	Рік		
	2025	2026	2027
Дисконтований позитивний грошовий потік	8755,91	11961,61	13726,57
Дисконтований негативний грошовий потік	4767,00	3993,54	3359,88
Чистий дисконтований грошовий потік	3988,90	7968,07	10366,68

Джерело: складено автором

Розрахуємо суму чистого наведеного доходу за оптимістичним інвестиційним проєктом:

$$NPV = CF - IC \quad (3.2)$$

де NPV-сума чистого наведеного доходу за реальним інвестиційним проєктом;

CF – сума чистого грошового потоку (наведена до справжньої вартості) за весь період експлуатації інвестиційного проєкту (до початку нових інвестицій у його реконструкцію або модернізацію).

IC – сума інвестованого капіталу в реалізацію реального проєкту (при рівномірному вкладенні приведена до справжньої вартості).

Чистий наведений дохід (ефект) (NPV) = $10366,68 - 4767 = 5599,68$ тис. грн.

Розрахуємо індекс прибутковості:

$$PI = NPV/IC \quad (3.3)$$

Індекс прибутковості інвестицій (PI) = $5599,68 / 4767 = 1,17$

Період окупності інвестицій (PP) є показником, що характеризує термін, протягом якого вкладений капітал принесе дохід.

Період окупності (PP) = $4767 / (5599,68 / 3) = 2,55$ місяців.

Внутрішня норма доходності визначає дуже допустиму ставку дисконту, коли він можна інвестувати без втрат для власника коштів.

IRR = r, при якому $NPV = f(r) = 0$,

Зробимо розрахунок внутрішньої норми прибутку. Для цього необхідно вказати верхній бар'єр норми дисконту, який зазвичай знаходиться на рівні 22 %.

Припустимо, що верхня межа становить 30%. Проведемо дисконтування чистого грошового потоку за межами облікової ставки (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Дисконтування грошового потоку шляхом послідовного наближення

Показники	Рік		
	2025	2026	2027
Дисконтований позитивний грошовий потік	8217,10	10534,75	11345,11
Дисконтований негативний грошовий потік	4473,66	3517,16	2776,97
Чистий дисконтований грошовий потік	3743,44	7017,59	8568,15

Джерело: складено автором

$$IRR = 22 + (30 - 22) * 10366,68 / (10366,68 - 8568,15) = 46,12 \%$$

Таким чином, можна сказати, що в результаті економічного обґрунтування

проєкту підвищення ефективності управління збутової діяльності, встановлено доцільність проєкту.

Висновки до розділу 3

Одним з потенційних напрямків удосконалення збутової діяльності ТОВ «Вай-Н-Ен» може бути впровадження CRM-системи у роботу нового розподільчого центру. Застосування спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації процесів збуту та управління логістикою дозволить ефективніше контролювати потоки товарів, зберігати та аналізувати дані про товар, продажі, споживацький зворотній зв'язок та інші фактори, що впливають на збутову діяльність.

Основу концепції CRM становить причинно-наслідковий ланцюг, в якому потреби ринку визначають товари та послуги, способи їх доставки, необхідну інфраструктуру, постачальників, кваліфікацію персоналу і всю "конфігурацію" бізнесу. Виконано моделювання впровадження інформаційної системи в збутову діяльність підприємства та оцінку ефективності запропонованих заходів, яка підтвердила доцільність проєкту з фінансової точки зору.

Розподільчий центр є важливим елементом логістичного підходу до збутової діяльності. Створення такого центру дозволить оптимізувати процеси зберігання, пакування та транспортування продукції. Він забезпечить централізоване управління запасами, знизить витрати на зберігання та упаковку, а також забезпечить швидку і точну доставку товарів клієнтам. Застосування CRM-системи для автоматизації транспортування продукції дозволить підприємству ефективно керувати логістичними процесами, відстежувати маршрути перевезень, контролювати терміни доставки та оптимізувати витрати на транспортування.

Окрім того, впровадження CRM-системи сприятиме поліпшенню взаємодії з клієнтами, конкурентами та партнерами. Завдяки збору та аналізу даних про контрагентів підприємство зможе краще розуміти їх потреби і вимоги. Це

дозволить виявляти нові можливості для розширення ринків збуту та розробляти індивідуальні підходи до клієнтів. CRM-система також сприятиме виявленню конкурентних переваг та слабких місць підприємства, що дозволить розробити стратегію збуту, спрямовану на зміцнення його позицій на ринку. Взаємодія з партнерами через CRM-систему сприятиме покращенню координації та спільної роботи, що позитивно вплине на весь ланцюжок постачання і підвищить ефективність збутової діяльності підприємства. Це підтверджує і розрахунок економічного ефекту від запровадження CRM-системи.

ВИСНОВКИ

Збут як об'єкт управління є комплексом процедур і алгоритмів, спрямованих на просування готової продукції на споживчому ринку (аналіз ринку, формування попиту, отримання та обробка замовлень, підготовка продукції до відправки, відвантаження, транспортування, реалізація через оптові та роздрібні мережі) та організацію фінансових розрахунків за неї (умови, домовленості, документаційне та інформаційне забезпечення, контроль, оцінка, моніторинг тощо).

Ключовий метою збутової діяльності є досягнення максимально вигідного балансу між економічними інтересами виробника (отримання підприємницького прибутку) та покупця (максимальне задоволення платоспроможного попиту). Збутова діяльність являє собою складний процес, який характеризується рядом екстраординарних властивостей: структурованість, багаторівневність, суперечливість цілей та завдань, неоднорідність.

Збутова політика підприємств базується на стратегії збуту і визначається як сукупність тактичних заходів щодо формування попиту, встановлення взаємовідносин із покупцями, ціноутворення, транспортування, товароруху, стимулювання збуту, сервісу й реклами, спрямованих на реалізацію стратегій і досягнення цілей збутової діяльності підприємства в перспективі.

Збутовий потенціал підприємства визначається як сукупність інформаційних, матеріальних, фінансових, управлінських і комунікативних ресурсів і можливостей збуту, що забезпечують готовність і спроможність підприємства здійснювати вивід товару на ринок, його реалізацію при постійному вдосконаленні технології збуту.

При організації збутової діяльності використовується її аналіз ефективності.

Основне завдання оцінки ефективності збутової діяльності – встановлення причин негативних відхилень від нормальних комерційних взаємин контрагентів та запобігання їх появи у майбутньому.

Аналіз організації збутової діяльності для підприємства спрямовано виявлення ефективності ведення збутової діяльності на підприємстві в кожному з її напрямів. Підприємство зацікавлене у тому, щоб виробництво його товарів не

завдавало йому фінансових втрат та збитків. В іншому випадку підприємство втрачає свою особу на конкретному ринку, не має перспектив повторного продажу виробів, які не змогли задовольнити кінцевого покупця. З цією метою застосовують аналіз фінансового стану, під яким розуміється його здатність фінансувати своєї діяльності.

В процесі дослідження логістичної діяльності ТОВ «Вай-Н-Ен» встановлено, що принципи, якими керується керівництво підприємства, зрозумілі. Адже ця структура збуту є найбільш «безболісною» для підприємства короткостроковому періоді, оскільки всі транспортні та складські витрати в цьому у разі мінімальні, а підприємство позбавлені необхідності самостійно займатися роздрібним продажем своєї продукції. Але якщо розглянути довгострокову перспективу, враховуючи вплив позитивних та негативних факторів зовнішнього середовища, то очевидним стає те, що існує систему необхідно змінювати, оптимізувати відповідно до основних логістичними принципами.

Під удосконаленням управління збутовою діяльністю слідує розуміти реалізацію найбільш раціональних форм та методів організації збуту, перегляд функціональних обов'язків спеціалістів, безперервний контроль та виявлення «вузьких» місць.

Просування є одним із елементів комплексу збутової діяльності, що передбачає підтримку підприємством постійних зв'язків з ринком для переконання, інформації та нагадування про діяльність з метою формування позитивного іміджу на ринку та активізації продаж товарів.

Як підсистема торгового підприємства, збутова діяльність дуже чутливо реагує зміну чинників ринку, тому цю сферу діяльності слід всебічно аналізувати та вивчати. Підприємства, які займаються торгівлею, потребують створення умов, що забезпечують стабільний обсяг реалізації продукції

Оптимізація існуючої розподільчої системи може бути проведена за кількома напрямками:

1. Необхідно організувати розподільчий центр
2. Оптимально облаштувати площу центру, що буде обслуговуватися;

3. Створити достатній парк транспортних засобів необхідної вантажопідйомності та раціонально організувати його роботу з доставки продукції підприємства від місця виробництва до місця споживання;

4. Необхідно налагодити прямі зв'язки із споживачами продукції підприємства (як із фізичними, так і з юридичними особами). Тобто максимально диверсифікувати структуру збуту.

Облік та використання на практиці опрацьованого переліку стратегічних напрямів, орієнтованого на ринок підприємства, оптимізувати структуру збуту підприємства у напрямі повнішого задоволення запитів споживачів.

Використання результатів проведеного порівняльного аналізу концепції логістики та маркетингу в системі збуту продукції, спектру ключових завдань у контексті оптимального поєднання інструментів маркетингу та логістики, а також опрацьовані базові варіанти доставки продукції до споживача практично дозволять підприємству поступово перейти від концепції «збутової діяльності» до концепції «взаємовигідного співробітництва» між виробниками та споживачами, що дозволить сформувати партнерські відносини, які у свою чергу нададуть можливість виробнику здійснювати перманентний контроль процесу взаємодії з ключовими покупцями.

Зокрема, запропоновано комплекс заходів розширення збуту продукції досліджуваного підприємства завдяки збільшенню кількості точок реалізації, застосування заходів стимулювання збуту (наприклад, запровадження відсотка зниження преїскурантної ціни), а також впровадження CRM – системи управління відносинами з клієнтами, спрямованої на оптимізацію більшості бізнес-процесів підприємства

Також пропонується удосконалити систему логістичного управління збутовою діяльністю, яка дозволить досягти головної цілі підприємства – забезпечити постачання продукції споживачам з високим рівнем сервісу обслуговування та оптимальними витратами. У результаті запропонованих заходів у підприємства з'явиться можливість покращити збутову діяльність, а відтак забезпечити прибутковість та конкурентні переваги на майбутній період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апопій В. В., Міщук І. П., Ребицький В. М. та ін. Організація торгівлі: Підручник; 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 616 с.
2. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Миронова О.О. Організація збутової діяльності та системи маркетингових досліджень на підприємстві. Науково-виробничий журнал «Бізнеснавігатор». 2024. Вип. 2 (69). С. 54-61
3. Баймухамедова А. В., Соколенко В.А. Удосконалення збутової діяльності підприємства. Diss. Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», 2022. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/172cfe77-0806-4fed-af96-aa50fee8e93c/content>.
4. Балабанова Л.В. Маркетинг: підруч. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Знання-Прес, 2004. 646 с.
5. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємства. Монографія Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк. 2018. 245 с.
6. Безугла Л. С. Формування маркетингової збутової політики підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. № 24. С. 111–116.
7. Белявцев М.І., Іваненко Л.М. Маркетинг. Навчальний посібник. К: Центр навчальної літератури, 2019. 328 с.
8. Білоусько Т.М. Інформаційні технології в маркетинговій діяльності. Економіка та суспільство. 2024. № (53). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-53-41>
9. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. 2-ге вид., випр. і доп. К.: Політехніка, 2004. 400 с.
10. Близнюк С.В., Близнюк А.С. Управління маркетинговою діяльністю підприємства: Наукова монографія К.: Зовнішня торгівля. 2012. 240 с.
11. Бовкун О. А. Управління збутовою діяльністю промислового

підприємства. Економічні горизонти, №1(19), С. 105-115. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(19\).2024.277802](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(19).2024.277802).

12. Богданович А. Збут у широкому та вузькому розумінні. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19048/1154.pdf>.

13. Болдовська К.П., Лівенцова Я.О., Горбунова А. Я. Питання розробки і реалізації збутової стратегії експортно-орієнтованого підприємства. Формування сучасної наукової думки: матеріали між нар. наук. конф., 31 січня, 2022 р. Кропивницький, Україна: МЦНД, 2022. С. 56-59

14. Бреус С. В., Буваник О. І. Основні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства. Multidisciplinary academic explorations: The I International Science Conference, January 10-12, Amsterdam, Netherlands. 2024. 171 p.

15. Вербівська Л. В., Заїчко І. В., Тимченко Т. М. Управління інвестиційно-інноваційними ресурсами підприємств в реаліях цифрової економіки. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 2. С. 67–73.

16. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Желябін В. О., Кириченко І. Г., Ажажа М. А. Операційний менеджмент : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2018. 439 с.

17. Гамалій В. Ф., Романчук С. А., Фабрика І. В. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2019. Вип. 22. Ч. 2. С. 10-13.

18. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. Вісник КНУТД Проблеми економіки організацій та управління підприємствами. 2014. № 3. С. 102-107.

19. Грянко Т. Г. Управління логістичними каналами розподілу продукції на сучасних підприємствах. Молодий вчений. 2018. № 12(1). С. 267-269.

20. Данилюк Д.О., Дашкевич Д.Р. Особливості управління збутовою діяльністю в бізнес-організаціях різних галузей. Бізнес-інформ. 2022. №9. С. 276-283.

21. Дубей Ю.В., Дегтярьов А.О. Теоретичні основи функціонального забезпечення збутової логістики: URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/11590/1/215-1971.pdf#page=25>

22. Дядін А.С., Ткаченко С.О. Канали розподілу товарів як фактор розвитку сфери обігу. Соціальна економіка. 2022. Вип. 59. С. 65-71.
23. Жовковська Т.Т. Маркетингові інструменти впливу на поведінку споживача (дослідження ринку підприємств харчової промисловості). Інноваційна економіка. Тернопіль, 2013. № 10 (36). С. 195-198.
24. Загородна О.М., Спільник І.В. Діагностування проблемних зон виробничо-збутової діяльності за ключовими індикаторами її оцінки. Проблеми та перспективи розвитку теорії і практики обліку, контролю, економічного аналізу і статистики: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль, 5 грудня 2014 року. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. С. 48-50.
25. Заїчко І., Богріновцева Л. Фінансовий менеджмент в системі забезпечення діяльності збутових підприємств. Економіка та суспільство. 2024. №45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-45-24>
26. Зозульов О.В., Царьова Т.О., Гавриш Ю.О. Маркетинг. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 298 с.
27. Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю. Маркетинг. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с.
28. Іваночко Н.В. Управління збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств: дис. канд. екон. наук. 08.00.04. Івано-Франківськ, 2019. URL: http://www.lnau.edu.ua/lnau/attachments/5024_dis.pdf.
29. Ісаєв М.Ю. Класифікація підходів до визначення поняття «Збут». URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/25014/1/Suchasnyi%20marketynh%20stratehichne%20upravlinnia%20ta%20innovatsiinyi%20rozvytok%2030.04.2020-36.pdf>
30. Кабаченко Д. В. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства. Причорноморські економічні студії. 2022. Вип. 51. С. 207-214. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2022_51_35
31. Камілова С. Р., Яцун Ю. Ю. Управління збутовою діяльністю. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. URL: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/337/326>

32. Ключник А.В., Білозерцева І.О. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Випуск 6. С. 188-191.
33. Ковтун Е. Система управління збутовою діяльністю підприємства Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. IX Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця. URL: <http://vtei.com.ua/doc/2023/1416092023/1.pdf#page=163>
34. Комеліна О.В. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід Економіка і суспільство. 2017. № 13. С. 518-524.
35. Кондратенко Н.О. Впровадження концепції маркетингової логістики в процеси управління закупівельно-збутовою діяльністю промислових підприємств URL: <http://eprints.kname.edu.ua/29598/1/46.pdf>
36. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 848 с.
37. Крикавський Є., Чернописька Н. Логістичні системи: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 288 с.
38. Крикунова А. О. Фінансові аспекти ефективного здійснення збутової діяльності підприємств. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2666>
39. Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики збутової політики підприємства. Бізнес інформ. 2014. № 5. С. 302-305.
40. Мартинюк О.В., Адасюк І.П. Аспекти використання інструментів маркетингової стратегії управління на сучасних підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 1. С. 78-84.
41. Матвієць О.В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. Modern Economics. 2018. № 11(2018). С. 116-121. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/11-2018/matviyets.pdf>
42. Мінаєва А. О., Долгальова О. В. Сучасна сутність процесу управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства. Збірник наукових праць ДонНАБА. 2019. № 2. С. 99-105.

43. Мірошникова Є. Д., Птащенко О. В. Побудова CRM–системи як основи формування комунікаційної політики між організацією та кінцевим споживачем. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля: наук. Журнал. Вип. 6 (230). Сєверодонецьк:, СУНУ, 2016. С. 108-116.

44. Мотренко М. О. Удосконалення збутової діяльності промислового підприємства на засадах логістики. Національний університет «Запорізька політехніка», 2019. URL: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/5310>

45. Нехай В.В., Колокольчикова І.В. Методологічні засади формування парадигми збуту. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. Хмельницький, 2023. № 1. С. 120-125.

46. Нехай В.В. Поглиблення теоретичних основ та визначення практичних напрямків покращення маркетингової підтримки вирішення проблем збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування. Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький, 2013. №2. Т.3 (198). С. 153-157.

47. Нехай В.В. Чинники розвитку збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування та сільського господарства країни. Вісник Хмельницького національного університету Хмельницький, 2018. №4(260). С. 265-265.

48. Обозна В. В. Аналіз поняття «збут» та його роль в системі управління сільськогосподарським підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Вип. 25, ч. 1. С. 178-180.

49. Осокіна А.В., Снаговська Є.С. Сучасні підходи до побудови каналів збуту бізнес-організації. БізнесІнформ. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-11_0-pages-310_314.pdf

50. Проскурніна Н.В. Маркетингові збутові стратегії підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифрової економіки. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2022. № 4. Т. 1. С. 99-113.

51. Равікович І.Є. Інтернет-маркетинг як невід’ємна складова збутової логістики промислового підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 14. Ч. 4. С. 84-88.

52. Рибчак В. І., Черничко Т.В, Черничко С.Ф. Логістичні підходи до організації збутової діяльності підприємства. URL: <https://lib.udau.edu.ua/items/4cc2330d-08f4-4bcf-a76d-877c46471473>

53. Розумей С. Б., Ніколаєнко І. В. Методичні аспекти формування системи розподілу продукції в збутовій системі підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2017. Вип. 5(61). С. 125-130.

54. Сакун А. Ж. Облікова система як інформаційна база управління збутовою діяльністю . Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. Вип.2. С. 248-252. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tnven_2022_2_32

55. Сакун А.Ж., Карташова О.Г. Структура інформаційного забезпечення управління збутовою діяльністю підприємства. Економіка та держава. 2023. №2. С. 112-117. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2023/21.pdf

56. Сакун А.Ж., Пантюк І.П. Системний підхід до організації та управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств промисловості. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2017. № 2 (38). С. 55-59.

57. Селезньова Н.О. Використання логістичної концепції при управлінні рухом матеріального потоку підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 2 URL : <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua>.

58. Сеншин О.С. Збутова діяльність та її характеристика. Актуальні проблеми економіки. 2012. С. 134-138.

59. Сеншин О. С., Харковець Ю. П. Теоретичний аналіз понять «збут» та «збутова діяльність». Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2011. С. 132-134. URL: <http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/21235/19F.pdf>

60. Скіцько В. І. Методи та моделі в управлінні логістичними системами: монографія. Київ: КНЕУ, 2020.

61. Слівінська В.В., Белова Т.Г. Дослідження каналів розподілу продукції підприємства. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/60da0786-1f19-42f7-a692-256ec1231659/content>

62. Сливка Я. В. Проблематика використання термінів «продаж»,

«реалізація», «збут». Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2011. Вип. 2(20). С. 434-447.

63. Софієнко А.В., Шукліна В.В., Набока Р.М. Теоретичний маркетинг. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський, 2021. 494 с.

64. Спільник І.В., Загородна О.М. Аналіз ефективності збутової діяльності. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка» 2016. Вип. 24. №2. С. 130-140.

65. Сучков А. В., Помогайко А. В. Оптимізація управління запасами як базовий елемент логістичної стратегії промислового підприємства. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2017. Вип. 2. С. 112-118.

66. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2016. №45 URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/11590/1/215-1971.pdf#page=27>

67. Ткаченко А. М. Роль збутової логістики в управлінні комерційним, каналним і фізичним розподілами готової продукції. URL: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/8106>

68. Ткаченко А.М., Севастьянов Р.В. Роль збутової логістики в управлінні комерційним, каналним і фізичним розподілами готової продукції. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 1. С. 188-192.

69. Хорошун В. В., Науменко І. А.. Економіко-математичні методи та моделі прогнозування збутової логістики торговельного підприємства. Причорноморські економічні студії 2018. №28(2). С 179-183.

70. Хрупович С. Є. Теоретичні аспекти побудови системи управління збутовою діяльністю на промисловому підприємстві. Галицький економічний вісник. 2016. № 3. С. 34–38.

71. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств: автореф. дис.... канд. екон. наук: спец. 08.06.01. Л.: Львівська політехніка, 2005. 22 с.

72. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств: дис. ... кандидата екон. наук: 08.06.01. Львів, 2005. 202 с.
73. Черевата М. А. Особливості організації збутової діяльності в мережевому маркетингу. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84481>
74. Чернець І. В. Наукові підходи до визначення сутності збутової діяльності підприємства. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий: Вип. 25. С. 45-56.
75. Чукіна І.В. Організаційно-економічний механізм у системі управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет. Т. 15. №3. Тернопіль: ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка», 2014. С. 230-236.
76. Шишкін В.О., Белоусова А.А. Підвищення ефективності системи управління каналами збуту виробничих підприємств. Волинський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк, 2021. 126 с.
77. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. Галицький економічний вісник. 2012. № 4 (37). С. 88-95.
78. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. Економіка і управління. 2012. № 2. С. 52-59.
79. Янишин Я.С., Кашуба Ю.П. Удосконалення організації управління збутом продукції в агропідприємстві. Економіка АПК. 2013. № 9. С. 67-70.

ДОДАТКИ