

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра підприємництва і права

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему: «Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Підприємництво
спеціальності 076 Підприємництво
та торгівля
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
Вишар Олександр Миколайович
Керівник: Світлична Алла Василівна
Рецензент: Ткаченко Аліна Сергіївна

Полтава – 2024 року

3MICT

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та складові збутової діяльності підприємства	8
1.2. Особливості стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства	16
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження	24
2.2. Аналіз стану стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства	31
Висновки до розділу 2	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	42
3.1. Основні напрямки удосконалення збутової діяльності підприємства	42
3.2. Розробка моделі просування магазину	48
Висновки до розділу 3	53
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ДОДАТКИ	65
---------------	----

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах ринкової економіки кожне підприємство чи фізична особа-підприємець прагне ефективно працювати та зберегти свою конкурентоспроможність на ринку, а отже, повинно здійснювати ефективну збутову діяльність. Що є однією із ключових умов для досягнення головної цілі – отримання прибутку. З цією метою сучасні компанії та фізичні особи-підприємці для збільшення обсягів продажів та підвищення ефективності збуту активно застосовують стимулювання збуту, використовуючи маркетингові стратегії для покращення результативності своєї діяльності. Але проблема забезпечення ефективного стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства в умовах воєнного стану, враховуючи обмеження логістики, зниження купівельної спроможності, нестабільність ринків та зростання ризиків для бізнесу не є достатньо дослідженою.

Питання стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства відображено в наукових роботах численних українських і зарубіжних дослідників, зокрема Багорка М., Абрамович І., Кравець О., Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Алещенко В. І., Загородньої О.М., Спільник І.В., Ключник А. В., Білозерцева І. О., Котлера Ф., Келлера К.Л., Павленка А.Ф та інших. Аналіз наявних публікацій показує, що, незважаючи на значну кількість досліджень, особливості стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств торгівлі ще не отримали всебічного вивчення у контексті воєнного стану.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідної роботи кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету на 2021-2026 рр. за темою: «Якість і безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі та торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи» (Державний реєстраційний номер: 0121U110650 від 18.04.2021 р.).

Мета та завдання дослідження. Метою даного кваліфікаційного

дослідження є розробка теоретичних основ, методичних підходів і надання практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління збутовою діяльністю фізичної особи-підприємця.

Відповідно до поставленої мети були вирішені наступні завдання:

- проаналізовано теоретичні аспекти стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства;
- проведено аналіз стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства;
- розробити шляхи удосконалення стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – це процес удосконалення стратегічного управління збутовою діяльністю магазину інструментів та обладнання ФОП м. Полтава.

Предмет дослідження – це теоретичні та методичні аспекти стратегічного управління збутовою діяльністю фізичної особи-підприємця.

Методи досліджень. Методи дослідження стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства включають широкий спектр підходів, що дозволяють глибше зрозуміти ринки, потреби клієнтів і ефективність стратегій збуту. Зокрема, в роботі було застосовано: метод дослідження клієнтської поведінки (вивчення поведінки клієнтів через опитування, інтерв'ю, аналіз взаємодії з брендом через соціальні мережі, вебсайти, аналітичні інструменти); Фінансовий аналіз (оцінка ефективності збутової діяльності підприємства через фінансові показники, такі як обсяг продажів, маржа, витрати на збут, рентабельність, оборотність товарів); аналіз каналу збуту (вивчення різних каналів збуту: онлайн-магазини, фізичні магазини, дистриб'ютори, соціальні мережі тощо та їх ефективності); метод оцінки ризиків (аналіз потенційних ризиків, пов'язаних з реалізацією стратегії збуту (економічні, політичні, соціальні), і визначення способів їх мінімізації).

Інформаційною базою дослідження є: Закони, нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України, укази Президента України, що регламентують

розвиток торговельної діяльності, а також наукові дослідження, матеріали конференцій і семінарів у сфері продажу інструментів та обладнання, доповнені результатами особистих спостережень автора.

Елементи наукової новизни. Основні результати, які автор отримав під час виконання кваліфікаційної роботи, відзначаються науковою новизною і будуть представлені на захисті комісії, включаючи:

набуло подальшого розвитку:

обґрунтування економічної доцільності розробки мобільного додатку магазину інструментів та обладнання для зручності покупок та надання спеціальних пропозицій через push-сповіщення. Бюджет розміром \$ 650,0 дасть можливість створити повнофункціональний додаток для магазину інструментів з усіма основними функціями, необхідними для зручності клієнтів та ефективності бізнесу.

Практична значущість одержаних результатів. Наукові результати, отримані автором кваліфікаційної роботи, були затверджені та застосовуються на практиці в діяльності магазину «Арсенал Гранд» м. Полтава.

Апробація результатів роботи. Ключові результати досліджень за тематикою роботи узагальнено на II Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» (м. Полтава 27 вересня 2024 р.) та IX Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава 14 листопада 2024 р.).

Публікації. Базові положення та результати кваліфікаційної роботи надруковано у наукових працях (**додаток А**).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст висловлено на 57 сторінках друкованого тексту. Робота включає 3 рисунки, 26 таблиць і 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові збутової діяльності підприємства

Підприємницька діяльність забезпечує задоволення головної мети підприємства чи фізичної-особи підприємця – отримання прибутку. Одна з ключових функцій фізичної особи-підприємця у цьому аспекті є проведення збутової діяльності, що є завершальним процесом у ланцюгу процесу від створення і виробництва до кінцевої поставки споживачу. Для визначення суті стратегічного управління збутовою діяльністю перш за все уточнимо та сформулюємо визначення поняття «збут» та «збутова діяльність».

Збутова діяльність є ключовою для забезпечення доходів підприємства, формування конкурентних переваг, підтримки лояльності клієнтів та розширення ринку. Вона допомагає адаптуватися до змін у попиті, оцінювати ефективність маркетингових стратегій і формувати позитивний імідж бренду. Успішний збут дозволяє підприємству досягати фінансової стабільності та розвитку [10, с. 17].

Збутова діяльність фізичної особи-підприємця (ФОП) включає всі процеси, пов'язані з продажем товарів або наданням послуг кінцевим споживачам або підприємствам. Для ФОП це важливий елемент бізнес-стратегії, який безпосередньо впливає на рівень доходу та розвиток бізнесу.

Аналіз наукових досліджень дозволив виділити різні підходи до визначення сутності поняття «збут». Деякі автори розглядають збут як процес фізичного переміщення товарів, ототожнюючи його з поняттями «розподіл» і «товарорух», тоді як інші трактують збут як процес взаємодії з покупцями [7, с. 85].

Результати систематизації трактувань поняття «збут» у працях різних науковців наведено в табл. 1.1.

Підходи до трактування поняття «збут»

Автор, джерело	Трактування поняття «збут»
Комплекс заходів щодо реалізації товарів та послуг	
Міщенко Г. [33, с. 24]	Збут – це комплекс організаційно-технічних і комерційних заходів, спрямованих на реалізацію товарів і послуг на споживчому ринку та просування готової продукції від виробника до кінцевого споживача.
Бутинець Ф.Ф. [9, с. 120]	Збут – це процес продажу і реалізації продукції, виготовленої підприємством, організацією чи виробниками, з метою отримання грошової виручки та забезпечення надходження фінансових коштів.
Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устинко О.А., Юрій С.І. [20, с. 125]	Збут – це сукупність післявиробничих операцій, що виконуються юридичними та фізичними особами з моменту виробництва продукції до її продажу кінцевому покупцеві.
Процес переміщення товару	
Фоміна О.В. [48, с. 6]	Збут – це діяльність виробничого підприємства, пов'язана з фізичним переміщенням товарів від місця їх виготовлення до місць споживання.
Гавришко Н.В. [10, с. 7]	Збут – це процес доставки продукції від виробника до кінцевого споживача.
Процес взаємодії між покупцем і продавцем	
Балабанова Л.В., Балабаниць А.В. [5, с. 120]	Збут у загальному розумінні – це процес організації транспортування, зберігання, підтримки запасів, обробки, просування товарів до оптових і роздрібних торгових мереж, підготовки до продажу, упаковки та реалізації з метою задоволення потреб споживачів і отримання прибутку. Збут у вузькому сенсі (продаж, реалізація) – це процес прямої взаємодії між продавцем і покупцем, орієнтований на отримання прибутку і потребує знань, навичок та певного рівня професійної компетентності в торгівлі.
Біленький О.Ю. [8, с. 7]	Збут – це процес налагодження контактів з потенційним покупцем з метою передання йому права власності на оптову партію товару для подальшого продажу чи переробки.
Інструмент маркетингової діяльності	
Балабаниць А.В. [2, с. 8]	Збут – це інструмент маркетингової стратегії, на якому базується конкурентна перевага підприємства на ринку.

Джерело: доповнено автором за даним науковців

Аналіз різноманітних трактувань поняття «збут» дозволив виявити спільні ознаки, серед яких вчені підкреслюють, що основною метою збутової діяльності є повне забезпечення та задоволення потреб споживачів. Однак способи досягнення цих цілей мають різні прояви: від фізичної доставки товару

від виробника до споживача, через організаційно-технічні та комерційні заходи, логістичні процеси, взаємодію з зовнішньою збутовою мережею і встановлення відносин з покупцями, до передачі права власності на товари.

Автори виокремлюють різні операції, що входять до складу збутової діяльності. Наприклад, Мочерний С.В. вважає, що до таких операцій належать доробка, сортування, фасування, пакування, транспортування, складування, зберігання, доставка до оптових і роздрібних покупців, а також продаж [19, с. 25].

Балабаниць А.В. включає до збутових операцій планування обсягу реалізації товарів з урахуванням очікуваного прибутку, пошук і вибір оптимальних партнерів-постачальників (покупців), проведення торгів, встановлення ціни відповідно до якості товару та попиту, а також використання факторів, які можуть прискорити збут і збільшити прибуток [2, с. 5].

Фоміна О.В. вважає збутовими операціями продаж і реалізацію продукції підприємствами або підприємцями з метою отримання грошової виручки [48, с. 6]. Швед В. В., Омельченко О. В., Дробаха С. В. додають до збутових операцій логістику, взаємодію з зовнішньою збутовою мережею та встановлення відносин з покупцями [50, с. 77].

Отже, збут продукції – це діяльність підприємства, що пов'язана із фізичним переміщенням продукції від виробників до споживачів та включає наступні операції: зберігання на складах; вибір каналів розподілу, юридичне оформлення актів купівлі-продажу та договорів постачання; транспортування; контроль виконання договірних зобов'язань та погашення комерційних кредитів; визначення показників ефективності реалізації продукції [50, с. 77].

У більшості наукових досліджень не проводиться чіткого розмежування між поняттями «збут товарів» і «збут послуг», хоча на практиці ці відмінності є досить виразними та очевидними.

Збутова діяльність охоплює весь комплекс заходів, які безпосередньо впливають на обсяги продажів. Вітчизняні науковці ототожнюють термін «збутова діяльність» з поняттям «кінцева реалізація продукції», тоді як

діяльність, пов'язана з доставкою продукції, її зберіганням на складах, а також встановленням маршрутів і каналів збуту, отримала назву «розподіл». Розподіл також включає регулюючу діяльність, спрямовану на переміщення продукції у просторі та часі від місця виробництва до місця споживання [4, с. 64]. Загалом, науковці розглядають збутову діяльність як у вузькому, так і в широкому сенсі: у вузькому сенсі вона фокусується на обсязі продажів, а в широкому – на процесі, що забезпечує кінцевий результат, тобто реалізацію або збут продукції. Аналіз літературних джерел свідчить про наявність численних підходів до визначення поняття «збутова діяльність». Воно включає різні інтерпретації терміну (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Визначення поняття «збутова діяльність»

Автори	Визначення
Шишкін В.О., Белоусова А.А. [53, с. 35]	Теорія збуту – це процес, який охоплює фактичне переміщення товарів від виробників до споживачів
Ісаєв М.Ю. [24]	Збут є наступним етапом виробничої діяльності. Він зберігає вже створену споживчу вартість та додає нову, збільшуючи загальну вартість товару. Збут орієнтований на комерційне завершення маркетингової стратегії та фактичне завершення виробничого процесу підприємства. Одночасно він виявляє, формує і реалізує не тільки конкретні економічні результати діяльності, але й задовольняє потреби певних споживачів.
Багорка М.О., Абрамович І.А. та Кравець О.В. [1, с. 60]	Збут – це комплекс всіх функціональних видів діяльності, які відбуваються після завершення виробничого етапу (в кінці виробничого процесу) перед безпосереднім продажем продукції покупцеві, її доставкою до споживача та післяпродажним обслуговуванням.

Джерело: доповнено автором за даним науковців

Отже, «збутова діяльність» – це комплекс дій, спрямованих на доставку продукції до кінцевих споживачів шляхом вивчення їх потреб, формування та стимулювання попиту з метою збільшення реалізації продукції або послуг на ринку і отримання прибутку, а також забезпечення двостороннього зв'язку підприємства з бізнес-партнерами. В умовах воєнного стану виникає нагальна потреба у пошуку шляхів оптимізації збутової діяльності в підприємствах.

Існує безліч чинників, що впливають на стан збутової діяльності

підприємств: зменшення попиту на продукцію через значне підвищення цін, зростання конкуренції на ринку, підвищення вартості закупівлі матеріалів і комплектуючих, збільшення транспортних витрат та інші чинники. Збутова діяльність підприємств та фізичних осіб-підприємців під час воєнного стану зазнає значних змін через нестабільність економічної ситуації, зміни попиту та пропозиції, а також проблеми з логістикою та виробництвом. Ось деякі особливості, з якими стикаються підприємства під час воєнного стану:

зниження попиту та змінені пріоритети споживачів: У період воєнного стану споживачі часто змінюють свої потреби, орієнтуючись на базові товари, необхідні для виживання (продукти харчування, медикаменти, одяг, побутові товари). Це може призвести до зниження попиту на багато інших товарів;

логістичні проблеми: порушення транспортних маршрутів, пошкодження інфраструктури, нестабільність постачання матеріалів можуть ускладнити або навіть паралізувати збут продукції. Підприємства змушені шукати нові шляхи доставки або змінювати місця реалізації товарів;

зміна виробничих можливостей: проблеми з ресурсами, людським капіталом і безпекою можуть призвести до зниження виробничих потужностей або припинення виробництва [6, с. 28];

збільшення вартості товарів: унаслідок зростання вартості сировини, енергоносіїв і транспорту, ціни на товари можуть суттєво підвищуватися, що також впливає на попит і конкуренцію на ринку;

диверсифікація каналів збуту: багато підприємств намагаються розширити свою діяльність через онлайн-продажі, соціальні мережі або нові канали збуту для збереження стабільних доходів; адаптація маркетингових стратегій: під час воєнного стану підприємства змушені адаптувати свої маркетингові стратегії до нових реалій. Це може включати акцент на потреби в безпеці, надання товарів за знижками або підтримка соціальних ініціатив для збереження лояльності споживачів [6, с. 29];

збереження репутації бренду: під час воєнного стану підприємства також можуть намагатися зберегти позитивний імідж, підтримуючи місцеві громади,

надаючи допомогу або займаючись гуманітарною діяльністю. Збутова діяльність під час воєнного стану потребує гнучкості, інноваційних підходів і швидкої адаптації до змінюваних умов, щоб забезпечити мінімальний рівень стабільності та продовження операцій [34]. Збутова діяльність, як і інші види діяльності, піддається впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Тому важливо виокремити фактори, що здійснюють цей вплив. Аналіз наукових досліджень та власні спостереження автора за процесом збуту на кількох підприємствах дозволили виділити основні чинники впливу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Чинники внутрішнього середовища, що впливають на збутову діяльність підприємств

Чинники	Характер впливу	
	Позитивний вплив	Негативний вплив
Компетентність працівників	Використання кваліфікованої робочої сили дозволяє знизити витрати на збут, покращити рекламні кампанії та більш ефективно управляти процесом збуту в цілому	Низький рівень компетентності працівників спричиняє труднощі в організації збутової діяльності та у задоволенні потреб споживачів
Фінансове становище підприємства	Наявність фінансових ресурсів дозволяє розширювати діяльність, збільшувати виробничі потужності та розширювати асортимент продукції	Погане фінансове становище призводить до економії на ресурсах, викликає недовіру з боку партнерів і погіршує інвестиційні, інноваційні та інші можливості підприємства
Проінформованість	Чим більша проінформованість підприємства, тим швидше воно може адаптуватися до змін, впливати на конкурентів і задовольняти потреби споживачів	Відсутність інформації негативно впливає на збутову діяльність підприємства
Масштаби виробництва	Збільшення виробничих масштабів вимагає залучення персоналу, пошуку партнерів та ресурсів, що сприяє розширенню виробництва	Зменшення масштабів виробництва призводить до погіршення фінансового стану, втрати споживачів та ослаблення конкурентних позицій

Джерело: доповнено автором [31, с. 466]

Чинники впливу на збут досліджують спеціалісти з відділу збуту. Саме тому відділ збуту, в системі управління підприємством, виконує ключову сполучну роль між підприємством і споживачами та включає: аналіз,

планування та реалізацію стратегії збуту. Відділ збуту в підприємстві відіграє ключову роль у забезпеченні реалізації продукції та послуг, що безпосередньо впливає на фінансовий результат компанії. Чинники впливу зовнішнього середовища наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Чинники зовнішнього середовища, що впливають впливу на збутову діяльність підприємств

Чинники	Характер впливу	
	Позитивний вплив	Негативний вплив
Законодавча база	Створення пільгових умов, зменшення навантаження та послаблення контролю дозволяють підприємствам діяти більш гнучко та покращувати своє становище	У разі ускладнення законодавчої бази, підвищення податків та постійного тиску і контролю з боку держави, підприємство часто змушене відволікатися від задоволення потреб споживачів і зосереджуватися на виконанні державних вимог
Конкуренти	Сприяють позитивним змінам, вдосконаленню та впровадженню інноваційних підходів в організації збуту	Велика кількість потужних конкурентів на ринку може створювати постійний тиск, спричиняти коливання попиту та погіршувати конкурентні позиції на ринку
Платоспроможність покупців	Високий рівень доходів споживачів дозволяє підприємству розширювати виробничі масштаби, збільшувати асортимент та поліпшувати якість продукції	Низький рівень доходів спричиняє зниження продажів, втрату споживачів та погіршення фінансового становища підприємства
Ресурсне забезпечення	Своєчасне та безперебійне постачання ресурсів підприємству дозволяє дотримуватись виробничих планів	Недостатня кількість ресурсів, проблеми з їх постачанням та зростання цін на них спричиняють погіршення роботи всієї системи збуту
Канали розподілу	Постійні та взаємовигідні відносини між підприємством і посередниками дозволяють ефективніше задовольняти попит, оскільки товари завжди є на полицях, своєчасно доставляються клієнтам	Коли посередники ненадійні, а відносини з ними конфліктні, забезпечити своєчасну та безперебійну доставку товарів стає важким завданням, що призводить до організаційних і фінансових проблем
Характер попиту	Характер попиту (постійний або сезонний) безпосередньо впливає на діяльність підприємства	Сезонний попит зменшує кількість придбаної продукції

Джерело: доповнено автором [31, с. 466]

Отже, всі перераховані чинники можуть по-різному впливати на збутову

діяльність підприємства, як позитивно, так і негативно. Тому кожне підприємство повинно стежити за змінами в різних сферах, щоб оперативно реагувати на них та використовувати їх на користь підвищення ефективності своєї діяльності. В цьому аспекті призначення відділу збуту продукції:

забезпечення доходів: відділ збуту відповідає за продаж продукції або послуг, що є основним джерелом доходу для підприємства;

підтримка клієнтської бази: відділ активно взаємодіє з клієнтами, формує та підтримує лояльність споживачів, що сприяє збільшенню повторних продажів; аналіз попиту та ринку: співробітники відділу збуту досліджують потреби ринку, аналізують попит, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни і коригувати стратегію [39];

розширення ринків збуту: відділ збуту активно працює над пошуком нових каналів продажу, партнерів та ринків, що сприяє розширенню географії бізнесу;

покращення конкурентних переваг: завдяки ефективним продажам і правильній стратегії збуту, підприємство може зміцнити свої позиції на ринку, підвищити конкурентоспроможність;

контроль за виконанням планів продажу: відділ збуту займається плануванням і моніторингом виконання планів продажу, що дозволяє коригувати стратегію для досягнення фінансових цілей;

забезпечення фінансової стабільності: завдяки ефективній роботі відділу збуту підприємство отримує стабільний потік доходів, що забезпечує його фінансову стійкість і можливість для подальшого розвитку [39].

Таким чином, відділ збуту є критично важливим для досягнення бізнес-цілей підприємства, зростання його доходів і зміцнення позицій на ринку.

Отже, збутова діяльність підприємства – це комплекс заходів, спрямованих на організацію і здійснення продажу продукції, який забезпечує задоволення потреб споживачів і отримання прибутку. Основні складові збутової діяльності включають: планування обсягів продажу, організацію системи постачання і логістики, маркетингову підтримку, встановлення та підтримку зв'язків з посередниками і клієнтами, а також аналіз попиту та ринкових умов. Ефективне управління цими елементами сприяє підвищенню

конкурентоспроможності підприємства на ринку.

1.2. Особливості стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства

У своїй книзі «Основи маркетингу» Ф. Котлер цитує відомого теоретика управління П. Друкера: «Мета маркетингу – зробити зусилля зі збуту зайвими. Його завдання – настільки добре зрозуміти клієнта, щоб товар або послуга ідеально підходили йому і продавали себе самі» [29, с. 65].

З огляду на наукові дослідження, можна виділити такі спільні риси збутової діяльності:

це діяльність підприємства, що сприяє комунікації з клієнтами;

є основою для формування логістичних процесів;

має на меті отримання прибутку і задоволення потреб споживачів [40].

Існує декілька форм збуту товарів, які підприємства можуть застосовувати для реалізації своїх продуктів або послуг. Серед найбільш поширених форм виділяють такі [15; 34; 25]:

прямі продажі – продаж товарів або послуг клієнтам безпосередньо, без участі посередників. Це може здійснюватися через фізичні магазини, онлайн-магазини або служби прямих продажів;

роздрібні продажі – реалізація продукції клієнтам через фізичні або онлайн-магазини, зазвичай із надбавкою до оптової ціни;

оптові продажі – продаж товарів роздрібним торговцям чи іншим підприємствам за нижчою ціною, ніж роздрібна, і в більших обсягах;

консигнаційний продаж – передбачає постачання товарів роздрібному торговцю з оплатою тільки після їх реалізації клієнтам;

телемаркетинг – продаж товарів або послуг клієнтам через телефонні дзвінки;

онлайн-продажі – реалізація продукції через онлайн-магазини із застосуванням цифрового маркетингу: SEO, соціальні мережі, email-маркетинг;

продажі за підпискою – регулярна реалізація товарів чи послуг, як-от

місячна підписка на журнал або стрімінговий сервіс;

партнерські продажі – співпраця з іншими компаніями або особами для просування товарів з виплатою комісії за продажі [15].

Управління збутом підприємства спрямоване на визначення оптимальних шляхів і засобів для ефективного збуту товарів, включаючи обґрунтування форм та методів, які сприяють досягненню цілей організації [18]. У сучасному нестабільному бізнес-середовищі збутова діяльність повинна бути орієнтована на:

отримання поточного прибутку;

забезпечення майбутньої прибутковості;

задоволення попиту платоспроможних споживачів;

підтримку довготривалої ринкової стійкості;

конкурентоспроможність продукції підприємства.

формування позитивного іміджу підприємства на ринку та визнання його з боку суспільства [35].

Процес просування товарів на ринок є довготривалим, складним та затратним, у якому залучені щонайменше дві сторони (виробник і споживач). Просування можна розглядати як комерційну пропозицію підприємства, що має на меті задоволення потреб клієнтів. Головною метою системи просування є побудова прямих і непрямих комунікацій між підприємством та його цільовою аудиторією.

Аналіз показує, що універсальної системи просування товарів, яку можна було б однаково ефективно застосовувати в будь-якому підприємстві, не існує, оскільки навіть поняття «просування товару» фахівці трактують по-різному. Так, Г. Ассель у своєму дослідженні визначає «просування товару» як діяльність, спрямовану на доставлення потрібного набору товарів до споживача в потрібному місці і в потрібний час [58].

Ф. Котлер вважає просуванням «заходи, які використовують канали для безпосереднього зв'язку постачальника зі споживачем, щоб залучити потенційних покупців або надати їм товари та послуги без маркетингових

посередників» [29].

Т. Примаєк описує просування як елемент маркетинг-міксу, що передає споживачам інформацію про товар, його переваги, очікуючи на зворотну реакцію, таку як відвідування магазину, консультація з продавцем чи покупка [38].

Аналіз основних підходів дозволяє виділити такі характеристики поняття «просування товарів»: це складова маркетингової діяльності; застосовується на кінцевих етапах життєвого циклу товару; спрямована на пошук цільової аудиторії. Система просування товарів має значну перевагу – вона допомагає підприємству виділити свій продукт або послугу серед конкурентів. Використовуючи різні рекламні стратегії, підприємство може створити унікальну ціннісну пропозицію, яка приваблює цільову аудиторію, що сприяє зростанню лояльності до бренду та утриманню клієнтів [15].

Після ефективного просування продукції на ринок підприємство стикається з необхідністю забезпечення стабільного збуту та довгострокового зростання продажів. Для цього важливо перейти до стратегічного управління збутовою діяльністю, що дозволяє визначити оптимальні напрямки, методи та підходи для досягнення цілей організації на основі глибокого аналізу ринкового середовища та потреб клієнтів. Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства передбачає такі елементи (рис. 1.1).

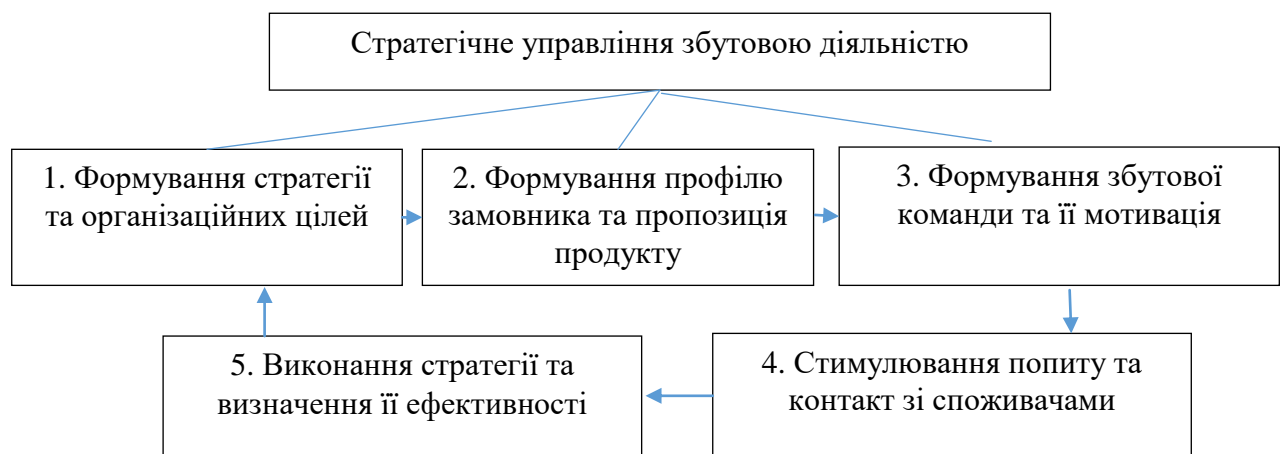


Рис. 1.1. Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело: [44]

Концепція збутової діяльності була вперше сформульована Гарвардською школою бізнесу у 1958 році, згідно з якою «збутова діяльність має на меті одночасно отримання прибутку та задоволення потреб споживачів» [18].

Отже, стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства передбачає:

1. Визначення стратегії та цілей організації. Цілі збутової діяльності мають бути чітко визначеними та вимірюваними, наприклад, збільшення обсягу продажів на 65% у другому кварталі. Оскільки не існує єдиного способу покращення збуту, компанії мають можливість обирати з-поміж численних стратегій для розширення клієнтської бази. Підхід до генерування продажів залежить від типу бізнесу, галузі та місцезнаходження. Політика збуту повинна враховувати ці фактори та будувати міцні відносини з клієнтами [32]. Досвід багатьох підприємств свідчить, що для покращення збутової діяльності ефективним є одночасне застосування кількох методів і стратегій.

2. Аналіз цільової аудиторії та формування продуктового асортименту. Опис цільового клієнта включає розмір компанії, психологічні аспекти та особливості процесу купівлі. Для підтримки конкурентоспроможності компанія має створити базу клієнтів. Продуктова пропозиція повинна виділяти переваги продукту, що вирішують проблеми цільових клієнтів. Впровадження нових продуктів або послуг часто виявляється ефективним. Постійний моніторинг ринку дозволяє виявляти попит на нові продукти [60].

3. Формування збутової команди та її мотивація. Під час найму важливо визначити критерії для оцінки менеджерів з продажу, а також забезпечити підготовку всередині організації та розробити систему винагород, яка стимулюватиме продуктивну роботу [60]. Постійне навчання збутової команди сприяє збільшенню продажів. Менеджер може знати цілі, але досягнення результату залежить від навичок команди. Сучасні методи навчання дозволяють надавати збутовій команді найкращі практики та вчасне тренування.

4. Створення попиту та взаємодія з клієнтами. План включає охоплення потенційних клієнтів для підвищення обізнаності про продукцію за допомогою каналів соціального залучення, електронних книг, вебінарів, заходів тощо. Важливо використовувати як традиційні, так і сучасні комунікаційні засоби. Інтернет дозволяє розширити клієнтську базу та забезпечити дистанційну купівлю. Хоча персональні стосунки з онлайн-клієнтами важко підтримувати, можна забезпечити відмінне обслуговування через зручний веб-сайт, контактну інформацію та підтримку [32]. Збутова діяльність тісно пов'язана з прибутком, оскільки задоволення попиту споживачів сприяє отриманню доходу. Різні етапи життєвого циклу товарів супроводжуються різними рівнями збуту та середнім розміром норми прибутку R , що вимагає застосування відповідних стратегій на кожній стадії (табл. 1.5) [6, с. 64].

Таблиця 1.5

Модель життєвого циклу товарів

Фази життєвого циклу товарів на ринку	Тенденції і обсяги		Стратегії збуту
	збуту	середній розмір норми прибутку R	
I фаза – зародження і вихід на ринок	Збут незначний	Немає або незначний	Стратегія орієнтована на зростання
II фаза – розвиток	Швидке збільшення	Швидке зростання	Стратегія швидкого зростання
III фаза – зрілість	Збут стабільний і великий	Стабільний і високий	Стратегія орієнтована на стабільність
IV фаза – насичення і спад	Зниження збуту	Зниження прибутку	Стратегія орієнтована на скорочення

Джерело: [44]

У збутовій діяльності критично важливим є те, як підприємство взаємодіє з потенційними клієнтами. Наприклад, на IV фазі життєвого циклу товарів, коли продажі знижуються, оптимально відновити контакт із клієнтами. Деякі ефективні методи для цього:

ремаркетинг для існуючих клієнтів. Оскільки більшість покупців не здійснюють покупку з першої взаємодії, варто використати маркетингові заходи для залучення їхньої уваги й повторного розгляду пропозиції;

створення відчуття терміновості. У комунікаціях із клієнтами (на вебсайті, у соцмережах або через email) доречно використовувати обмежені за часом пропозиції, знижки або спеціальні акційні пропозиції;

оптимізація веб-сайту. Видалення відволікаючих елементів і спрощення навігації допоможе клієнтам швидше знайти та купити продукцію;

підвищення довіри клієнтів. Створення достовірного контенту на вебсайті формує позитивний імідж підприємства як надійного партнера, що піклується про довіру клієнтів. Виконання та оцінка результатів. Після реалізації плану продажів слід запровадити процеси відстеження його ефективності. Регулярний аналіз продажів дозволяє виявляти тенденції та порівнювати фактичні результати з бажаними. Необхідна система моніторингу, яка б оцінювала ефективність на кожному етапі продажів, допомагаючи менеджерам виявити сильні сторони та потреби у підтримці серед команди. Також важливо визначити ключові показники, на які має орієнтуватися команда.

Вимір результатів збутової діяльності є надзвичайно важливим для її вдосконалення. Оцінка впливу кожного заходу на збільшення продажів дозволяє фокусуватися на найбільш ефективних практиках. Отже, управління збутовою діяльністю – це комплексний і динамічний процес, який потребує постійного вдосконалення. Оптимізація збутової політики дозволить ефективніше просувати продукцію на ринок і підвищувати прибуток підприємства навіть у нестабільному середовищі [45].

Особливу важливість для управління збутовою діяльністю має інструмент аналізу поточного стану підприємства. Для забезпечення менеджерів необхідною інформацією для розробки подальших стратегій, прийняття управлінських рішень, підтримки стабільного розвитку та забезпечення сталості як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, важливо провести глибокий аналіз поточного стану підприємства. Оцінка взаємовідносин із ринковими суб'єктами допоможе зосередитися на їхніх інтересах і потребах для досягнення стратегічних цілей розвитку. Таким чином, ефективний розвиток підприємства у стратегічній перспективі та оцінка його

функціонування можливі завдяки балансуванню між його потенціалом і зовнішніми загрозами [15].

Ефективне стратегічне управління збутовою діяльністю можливе тільки за умови наявності відповідної правової та нормативної бази, а також використання методів і інструментів реалізації розроблених планів. Витрати на впровадження стратегії збутової діяльності повинні бути закріплені в бюджеті підприємства і постійно контролюватися фінансовим відділом. Стратегія повинна бути тісно пов'язана з бюджетом підприємства. Обов'язковими інструментами для реалізації стратегії збуту є складання планів на основі BSC, зміни в організаційній структурі для досягнення поставлених цілей, система мотивації персоналу та управління відносинами зі стейкхолдерами. Важливо також створити систему постійного контролю, яка дозволить порівнювати заплановані та досягнуті результати та за необхідності коригувати механізми досягнення цілей збутової діяльності залежно від змін зовнішніх умов [15].

Система стратегії збутової діяльності підприємства наведена в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Система стратегій збутової діяльності підприємства

Назви стратегій	Вид стратегії
Стратегії взаємодії у каналі збуту продукції	Стратегія дистрибуції: охоплює найбільш суттєві рішення, які приймаються власником каналу
Базові логістичні стратегії розподілу	Стратегія мінімізації сукупних логістичних витрат: спрямована на оптимізацію логістичних витрат, пов'язаних із транспортуванням та зберіганням продукції
	Стратегія підвищення рівня логістичного обслуговування: спрямована на підвищення якості здійснення логістичних операцій та функцій
Збутові стратегії охоплення ринку	Стратегія інтенсивного збуту: передбачає максимальне охоплення ринку шляхом забезпечення найбільшої доступності продукту за рахунок використання
	Стратегія селективного збуту: передбачає співпрацю виробника з небагатьма посередниками з числа наявних у певному районі
	Стратегія ексклюзивного збуту: передбачає співпрацю виробника на певній географічній території лише з одним роздрібним посередником при виконанні останнім умови не продавати конкуруючі марки тієї ж товарної категорії

Джерело: [15]

Успішна торговельна діяльність є ключовою для досягнення успіху підприємства, оскільки вона сприяє підвищенню прибутковості та забезпечує

його розвиток. Підприємства повинні регулярно оцінювати та вдосконалювати свої стратегії й тактики продажів, щоб зміцнювати конкурентоспроможність на ринку та ефективно задовольняти змінні потреби споживачів.

Висновки до розділу 1

Аналіз теоретичних аспектів стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства дав можливість зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства полягає в розробці та впровадженні ефективних стратегій, які забезпечують досягнення довгострокових бізнес-цілей. Це включає аналіз ринку, визначення цільових сегментів, оптимізацію каналів збуту, управління взаємовідносинами з клієнтами та постійний моніторинг результатів. Головною метою є збільшення обсягів продажів, покращення прибутковості та підтримка сталого розвитку підприємства в умовах змінюваного ринкового середовища.

2. Визначено, що система стратегій збутової діяльності підприємства охоплює кілька ключових напрямів, кожен з яких має на меті оптимізацію процесів і досягнення високої ефективності. Стратегії взаємодії в каналі збуту, зокрема, стратегія дистрибуції, мають вирішальне значення для належної організації збуту продукції. Логістичні стратегії, такі як мінімізація витрат і підвищення рівня обслуговування, сприяють оптимізації операцій та зниженню витрат. Вибір збутової стратегії (інтенсивного, селективного чи ексклюзивного збуту) залежить від конкретних цілей підприємства та його ринкової стратегії, що дозволяє ефективно охопити ринок і забезпечити максимальну доступність або ексклюзивність продукту для споживачів. Таким чином, правильно обрані стратегії дозволяють підприємству значно підвищити конкурентоспроможність і досягти стійкого розвитку на ринку.

3. З'ясовано, що головні риси збутової діяльності: це діяльність підприємства, що сприяє комунікації з клієнтами; є основою для формування логістичних процесів; має на меті отримання прибутку і задоволення потреб споживачів. Визначивши основні зовнішні та внутрішні проблеми, що впливають на збутову діяльність підприємства, керівництво разом з відділом продажу та відділом маркетингу розробляють стратегію, план з чіткими цілями, обирають оптимальні методи та забезпечують ефективну координацію співробітників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження

Магазин «Арсенал Гранд» спеціалізується на продажу інструментів та обладнання, надаючи широкий асортимент товарів для будівництва, садівництва, зварювання, пневматики та електроінструментів. Він пропонує продукцію від офіційних постачальників, забезпечуючи гарантії на товар та якісне обслуговування. Спільно з відомими брендами, магазин орієнтований на інноваційні рішення, пропонуючи знижки та акції для своїх клієнтів. Власник магазину інструментів та обладнання проводить підприємницьку діяльність як фізична особа-підприємець (ФОП) на 2 групі, ставка єдиного податку – 20,0 %. Діяльність підприємця, згідно законодавчого поділу, відноситься до мікропідприємництва. Дата реєстрації фізичної особи-підприємця – 14.06.2006 р. Видами економічної діяльності ФОП є:

47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

33.14 Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування.

33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування.

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів.

Структуру управління ФОП наведено на рис. 2.1.

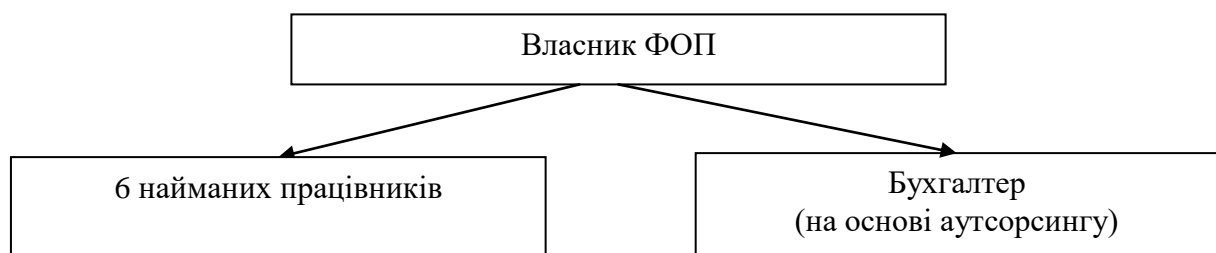


Рис. 2.1. Структура управління магазину, 2019-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними ФОП

Отже, бізнес ФОП веде в торгівельній сфері. Витяг з реєстру платників єдиного податку та звітність ФОП наведені у **додатках Б та В**.

Магазин інструментів та обладнання ФОП був заснований в 2004 р. Етапи розвитку магазину інструментів та обладнання ФОП наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Етапи розвитку магазину інструментів та обладнання, 2004-2023 рр.

Роки	Етапи розвитку магазину
2004	Відкриття магазину інструментів та обладнання на площі 70 м ² . Підхід до клієнтів: надання чіткої, поглибленої, правдивої інформації про товар
2005-2018	Розширення асортименту магазину, поява власного сервісу. Довіра, досвід і новинки підштовхнули рухатись уперед
2019	Зміна назви магазину. Розширення площі магазину до 500 м ²
2020	Спеціалізація на одному із найкращих сервісів у м. Полтава. У штаті працюють професіонали своєї справи. Використання сучасного технічного обладнання. Усі запчастини є в наявності, що пришвидшує ремонт. Отже, діагностика і ремонт відбувається за короткий термін
2021-2023	Відкриття інтернет магазину. Співпраця по всій Україні. Мають автопарк. Проводять безкоштовну доставку по місту. Надають послуги з доставки по Україні. Мають репутацію надійного, перевіреного партнера
2024	Позитивний імідж успішної співпраці з підприємцями та виробництвами в м. Полтаві та області. Весь асортимент проходить тестування кваліфікованими спеціалістами. Співпрацює виключно з офіційними представниками та виробниками, і більшість брендів надали статус дилера Makita, DeWALT, Hitachi, Metabo, Oleo-Mac, Honda, Masalta, Sturm, Bosch, Briggs & Stratton в Полтавській області

Джерело: побудовано автором за даними [57]

У сервісному центрі магазину інструментів та обладнання ФОП фахівці консультують з питань експлуатації і обслуговування устаткування. Велику увагу продавці звертають на деталі, відповідальні, компетентні, зацікавлені на турботі про клієнтів, мають значний досвід, що є ознакою якісного сервісу.

Послуги магазину інструментів та обладнання ФОП:

діагностика та виявлення несправностей;

заміна запчастин за короткі терміни;

профілактика, технічне обслуговування, чистка;

продаж запчастин (без оформлення інструменту у ремонт);

заточення та ремонт ланцюгів на італійському обладнанні Tecomes;

Інструменти які продає та обслуговує магазин інструментів та обладнання
ФОП:

насосні станції; повітряні компресори;

будівельне обладнання (віброплити, штроборізи, бетономішалки,
глибинні вібратори);

мала будівельна техніка (інвертора, аргонодугового зварювання,
плазмові, напівавтомати);

мотоблоки, культиватори;

генератори, мотопомпи;

бензинові і дизельні двигуни (2Т, 4Т);

всі види електро та пневмоінструментів тощо.

В магазин інструментів та обладнання ФОП можливо придбати:

масла, технічні рідини; витратні матеріали;

фітинги пневматичні, шланги високого тиску;

ремені, сальники; запчастини для самостійного ремонту (більше 10000,0 у
наявності).

Основні засоби є ключовим елементом для розвитку ФОП. Аналіз
забезпеченості та ефективного використання основних засобів підприємцем
наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз забезпеченості й використання основних засобів магазину
інструментів та обладнання, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Вартість основних засобів, тис. грн	2788,5	2678	2751	2780,1	2980,1	106,9
Фондоозбросеність, тис. грн	398,4	382,6	393,0	463,4	496,7	124,7
Рентабельність основних засобів, %	3,7	9,0	21,9	45,9	48,7	x

Джерело: побудовано автором за даними ФОП

2980,1 тис грн – це вартість приміщення та обладнання магазину у власності ФОП. У 2023 році порівняно з 2019 роком вартість основних засобів збільшилася до 2980,1 тис. грн, що на 191,6 тис. грн або 6,9 % більше. При цьому рівень фондоозброєності підвищився на 98,3 тис. грн (24,7 %) порівняно з 2019 роком і склав 496,7 тис. грн у 2023 році. Рентабельність основних засобів становила 48,7 %.

Ефективність діяльності торговельного бізнесу залежить від якісного і кількісного складу працівників. Інформація про кількість найманих працівників та фонд оплати праці представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Кількість найманих працівників магазину інструментів та обладнання,
фонд їх оплати праці, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Кількість найманих працівників – всього, осіб	7	7	7	6	6	85,7
у т. ч. менеджер управитель в роздрібній торгівлі	1	1	1	1	1	100,0
менеджер управитель інтернет-магазину	1	1	1	-	-	x
механік з ремонту устаткування	1	1	1	1	1	100,0
продавець непродовольчих товарів	4	4	4	4	4	100,0
Фонд оплати праці, тис. грн	1430,6	1441,2	1467,6	1327,56	1832,04	128,1
Податок на доходи фізичних осіб (18,0 %), тис грн	257,5	259,4	264,2	239,0	329,8	128,1
Військовий збір (1,5 %), тис. грн	21,5	21,6	22,0	19,9	27,5	128,1

Джерело: побудовано автором за даними ФОП

У 2023 році у ФОП кількість найманих працівників становила 6 осіб, що на 1 особу або на 14,7 % менше ніж у 2019 році. У ФОП працюють: менеджер управитель в роздрібній торгівлі (1 особа), механік з ремонту устаткування (1 особа), продавець непродовольчих товарів (4 особи). У зв'язку зі

скороченням штату була ліквідована посада менеджера управителя інтернет-магазину. Фонд оплати праці у 2023 році становив 403,0 тис. грн. ФОП 2-ї групи веде облік своїх доходів у будь-який зручний спосіб. Декларацію платника єдиного податку він подає один раз на рік протягом 60 календарних днів від початку року (з 1 січня до 1 березня). Максимально допустимий річний дохід становить 5921400 грн, ФОП має право працевлаштовувати до 10 співробітників. Враховуючи особливості ФОП на 2 групі, стратегія його діяльності оптимізується для максимізації прибутку з урахуванням усіх обмежень щодо господарювання.

Проаналізуємо результативність діяльності магазину інструментів та обладнання ФОП у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Результативність діяльності магазину інструментів та обладнання,
2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Загальна сума доходу, тис. грн	408,5	897,6	1885,2	5312,5	5578,6	1365,7
Собівартість товару, тис. грн	306,4	655,2	1282,0	4037,5	4128,2	1347,5
у т. ч. витрати на збут	63,1	135,0	264,1	831,7	933,0	1478,3
Прибуток, тис. грн	102,1	242,3	603,3	1275,0	1450,4	1420,4
Єдиний податок (20,0 % від мінімальної зарплатні) у т ч. за місяць, грн	834,6	944,6	1200,0	1300,0	1340,0	160,6
за рік, тис. грн	10,0	11,3	14,4	15,6	16,1	160,6
Оплата ЄСВ працівників та власника ФОП (22,0 %), тис. грн	314,7	317,1	322,9	292,1	403	128,1
Рівень рентабельності продаж, %	33,3	37,0	47,1	31,6	35,1	x

Джерело: побудовано автором за даними податкової декларації ФОП

ФОП здійснює діяльність на другій групі оподаткування та сплачує єдиний податок у розмірі 20,0 % від мінімальної зарплатні. У ФОП у 2023 році була максимальна виручка для 2 групи. Рівень рентабельності діяльності підприємця в 2023 році склав 35,1 %.

В цілому, з аналізу діяльності магазину інструментів та обладнання ФОП за період 2019-2023 років можна зробити такі висновки: загальний дохід зріс у 13,7 рази, з 408,5 тис. грн у 2019 році до 5578,6 тис. грн у 2023 році. Це вказує на значний розвиток і зростання масштабів діяльності магазину. Собівартість товару також суттєво зросла, досягнувши 4128,2 тис. грн у 2023 році, що перевищує показник 2019 року в 13,5 рази. Це може бути пов'язано як зі зростанням обсягів продажу, так і з інфляційними факторами та збільшенням витрат на закупівлю товарів. Витрати на збут у 2023 році підвищилися в 14,2 рази порівняно з 2019 роком. Це свідчить про активні інвестиції в маркетинг і просування товарів, що сприяло збільшенню продажів.

Прибуток магазину зріс більш ніж у 14 разів, досягнувши 1450,4 тис. грн у 2023 році. Незважаючи на збільшення витрат, бізнес зміг забезпечити значний приріст прибутку, що є позитивним показником ефективності діяльності. Єдиний податок і витрати на ЄСВ також збільшилися, відображаючи ріст витрат у зв'язку зі зростанням заробітних плат і необхідністю забезпечення соціальних гарантій для працівників. Річний єдиний податок зріс на 60,6 %, а витрати на ЄСВ – на 28,1 %. Рівень рентабельності продажів коливався протягом аналізованого періоду і в 2023 році склав 35,1 %, що нижче, ніж у 2021 році (47,1 %), але вищий, ніж у 2019 і 2022 роках. Це свідчить про стабільну прибутковість бізнесу, хоч і зі зниженням рентабельності порівняно з піковим показником.

Під час воєнного стану діяльність магазину інструментів та обладнання ФОП зіштовхується з низкою проблем, які впливають на ефективність та стабільність бізнесу. Основні з них такі:

порушення ланцюгів постачання: через військові дії порушуються логістичні шляхи, що призводить до затримок у постачанні товарів, а також до зростання витрат на транспортування. Це створює дефіцит деяких позицій товару, знижуючи асортимент та задоволеність клієнтів;

зростання собівартості: через інфляцію та подорожчання палива зростають витрати на закупівлю товарів, транспортування та зберігання, що впливає на собівартість продукції. Це змушує піднімати ціни, що може негативно вплинути на купівельну спроможність клієнтів;

зниження платоспроможного попиту: через складну економічну ситуацію та зниження доходів населення багато клієнтів скорочують свої витрати, що призводить до зниження попиту на інструменти та обладнання. Магазин може відчувати падіння обсягу продажів;

збільшення операційних витрат: під час воєнного стану зростають витрати на безпеку, страхування та організацію праці в умовах підвищених ризиків. Це потребує додаткових ресурсів, що впливає на загальні витрати магазину та рентабельність;

проблеми з кадрами: мобілізація та міграція населення призводять до браку кваліфікованих працівників. Це ускладнює роботу магазину, вимагає підвищення заробітної плати для утримання персоналу або пошуку нових працівників, що збільшує витрати на оплату праці;

невизначеність і планування: нестабільність і непередбачуваність подій ускладнюють довгострокове планування, що негативно позначається на інвестиційній та маркетинговій діяльності магазину. Багато підприємців змушені переходити на короткострокове планування, знижуючи ефективність управління.

Отже, воєнний стан створює складні умови для діяльності магазину інструментів та обладнання, що вимагає оперативного прийняття рішень та адаптації до нових реалій, зокрема, шляхом оптимізації витрат, пошуку нових постачальників та підтримки гнучкості у бізнес-стратегіях.

Таким чином, результати аналізу свідчать про позитивну динаміку розвитку магазину інструментів та обладнання ФОП. Водночас, для збереження

високого рівня рентабельності варто розглянути можливості оптимізації витрат і подальше вдосконалення стратегії збуту.

2.2. Аналіз стану стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства

Стратегічне управління збутовою діяльністю здійснює ФОП – власник магазину інструментів та обладнання. Розвиток збутової діяльності магазину інструментів і обладнання ФОП є системою, що включає взаємопов'язані елементи, зв'язки та відносини, формуючи єдину цілісну структуру. Ця система може перебувати як у стабільному, так і в нестабільному стані, а процеси її розвитку мають циклічний характер і не завжди піддаються контролю. Саме ці процеси визначають поточний етап життєвого циклу магазину інструментів та обладнання. Власник магазину може реанімувати бізнес, якщо застосовує низку антикризових дій та правильно обирає стратегію збуту, що дозволяє йому вийти на новий виток життєвого циклу магазину.

Моделювання етапів життєвого циклу магазину має за мету визначення місця підприємства в сучасний момент на кривій життєвого циклу магазину інструментів та обладнання ФОП, виявлення чинників, що дозволяють уповільнити процеси старіння та правильного вибору заходів збуту продукції, які дозволяють, минаючи загибель, підняти магазин на новий виток розвитку.

У табл. 2.5 наведено показники діяльності магазину інструментів та обладнання за період з 2005 р. по 2011 р. за даними бухгалтерської звітності.

Таблиця 2.5

Показники діяльності магазину інструментів та обладнання, 2016-2023 рр.

Період	Параметр	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	Основні засоби, тис. грн	Оборотні засоби, тис. грн	Рівень життєвого циклу магазину (норма прибутку R)
2016	1	141,8	4154,7	1121,5	0,027
2017	2	182,6	16896,7	1865,0	0,010
2018	3	188,3	23078,4	2432,0	0,007
2019	4	102,1	2788,5	2653,0	0,019
2020	5	242,3	2678,0	3351,0	0,040
2021	6	603,3	2751,0	3653,5	0,094
2022	7	1275,0	2780,1	4314,0	0,180
2023	8	1450,4	2980,1	5424,0	0,173

Джерело: побудовано автором за даними ФОП

Аналіз даних табл. 2.13 дає змогу побачити чіткі циклічні коливання показника рентабельності (норми прибутку) R , а отже можна говорити про наявність відповідних етапів життєвого циклу збутової діяльності магазину інструментів та обладнання ФОП.

Наочно дані етапи можна спостерігати на рис. 2.1.

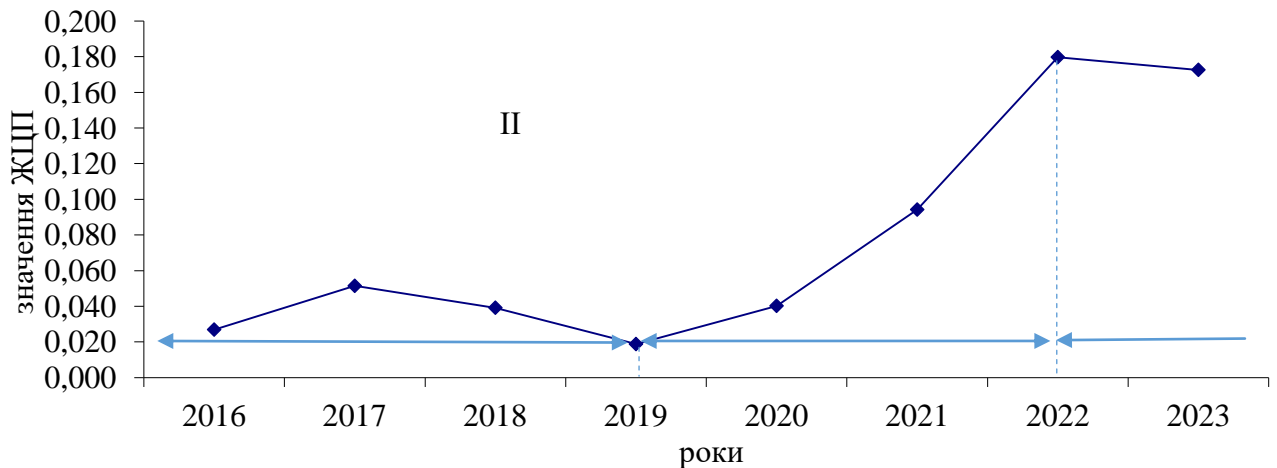


Рис. 2.2. Крива життєвого циклу магазину інструментів та обладнання, 2016-2023 рр.:

II – період розвиток;

III – період зрілість

Джерело: побудовано автором за даними табл. 2.13

Аналіз вихідних даних (табл. 2.4) та графіку життєвого циклу (рис. 2.2) наводить на висновок, що протягом 2016-2021 років – магазин знаходився в періоді розвитку, а з 2022 року – в періоді зрілості, що пояснюється складною та невизначеною ситуацією у зв'язку з воєнним станом в Україні та релокацією багатьох клієнтів (бізнесів та фізичних осіб) в інші регіони. Зазначені обставини вплинули на динаміку зростання та стабілізацію обсягів діяльності магазину.

Власник ФОП формує стратегію та організаційні цілі, спрямовує свої зусилля на пошук нових потенційних клієнтів та споживачів продукції. Стратегічне управління збутовою діяльністю магазину інструментів та обладнання ФОП наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Стратегічне управління збутовою діяльністю магазину інструментів та обладнання, 2016-2023 рр.

Роки	Фази товарів магазину на ринку	Тенденції і обсяги		Стратегії збуту	Цілі	Проекти
		збуту	середній розмір норми прибутку R			
2016-2021	II фаза – розвиток	Швидке збільшення	Швидке зростання норми прибутку з 0,027 в.п. до 0,094 в.п.	Стратегія швидкого зростання (підвищення рівня логістичного обслуговування)	Вихід на нові ринки збуту. Збільшення продажів на 15,0 %	Розширення площі магазину до 500 м ² . Розширення асортименту. Підбір колективу професіоналів. Статус дилера
2022 по т.ч.	III фаза – зрілість	Стабільний збут	Середня норма прибутку 0,177 в.п.	Стратегія орієнтована на скорочення (мінімізація витрат на збут).	Оптимізація логістичних витрат. Пошук нових клієнтів та постійна робота з ними	Укладання договорів з новими постачальниками та покупцями

Джерело: побудовано автором за даними ФОП

Отже, з 2016 по 2022 рік магазин інструментів пройшов через дві фази життєвого циклу своїх товарів на ринку, відповідно змінюючи стратегії збуту. У 2016-2021 роках, на етапі розвитку магазин фокусувався на розвитку збуті (обсяг продаж підвищився на 15,0 %) та розширенні площі (500 м²) й асортименту. У 2022-2023 роках, на етапі зрілості магазин фокусувався на стабільному збуті з середньою нормою прибутку 1,777 в.п. Основна увага приділялася підвищенню логістичного обслуговування, пошук нових клієнтів та постійна робота з ними. Обрана стратегія забезпечила суттєве фінансове зростання підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

Ведення бізнесу магазину інструментів та обладнання ФОП має свої специфічні особливості, які формують підхід до управління, продажу та обслуговування клієнтів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Особливості збутової діяльності магазину інструментів та обладнання,
2019-2023 рр.**

Критерій	Особливості
Широкий асортимент продукції	Магазин пропонує великий вибір інструментів і обладнання для різних потреб – від будівельних і ремонтних робіт до садового і домашнього використання. Це допомагає залучати ширшу клієнтську базу, але вимагає ретельного управління товарними запасами
Залежність від якості товару	Інструменти та обладнання відповідають високим стандартам якості, оскільки клієнти цінують надійність і довговічність. ФОП співпрацює з перевіреними постачальниками і пропонує товари відомих брендів або сертифіковану продукцію
Технічна консультація	Успіх магазину значною мірою залежить від здатності працівників надати клієнтам професійні консультації щодо вибору і використання інструментів. Це допомагає забезпечити високу якість обслуговування та зміцнити довіру покупців
Сезонні коливання попиту	Попит на інструменти та обладнання частково залежить від сезонних факторів (наприклад, влітку часто збільшується попит на садовий інвентар). Бізнесмен враховує це у своїх закупівлях та маркетингових стратегіях, щоб оптимально задовольняти потреби клієнтів
Конкурентний тиск і цінова політика	Ринок інструментів є досить конкурентним, тому ФОП намагається постійно забезпечити привабливу цінову політику та можливості для знижок, акцій чи програм лояльності. Це допомагає утримувати клієнтів та протистояти конкуренції з боку інших магазинів або інтернет-платформ.
Інвестиції в логістику та складське господарство	Для забезпечення широкого асортименту і швидкого обслуговування клієнтів ФОП має ефективно організоване складське господарство та надійну логістику. Це дозволяє швидко реагувати на замовлення і мінімізувати час очікування для клієнтів.
Вплив технологічних змін	Поява нових інструментів та обладнання з розширеними можливостями вимагає від магазину постійного оновлення асортименту та слідування трендам. Це дозволяє бути конкурентоспроможними та задовольняти потреби більш досвідчених клієнтів
Цифрові технології та онлайн-продажі	З огляду на зростання популярності інтернет-покупок, магазин намагається розвивати онлайн-продажі, що дозволяє залучати клієнтів з інших регіонів і забезпечує зручний доступ до товарів

Джерело: побудовано автором за даними ФОП

Ці особливості створюють умови для формування стратегії збуту, яка орієнтована на якість товару, професійне обслуговування та готовність швидко реагувати на запити ринку. Власник магазину інструментів та обладнання, який функціонує як фізична особа-підприємець (ФОП) на 2 групі, розробляє стратегію збутової діяльності, яка враховує обмеження та можливості такої форми господарювання.

Під час розробки стратегії важливим є формування профілю замовника та пропозиція продукту. Портрет клієнтів магазину інструментів та обладнання ФОП сформульовано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Портрет клієнтів магазину інструментів та обладнання, 2019-2023 рр.

Клієнти	Портрет клієнта
Будівельники та ремонтні бригади	Основна група клієнтів, які потребують професійного інструменту та обладнання для будівельних і ремонтних робіт. Вони зацікавлені у високій якості товарів, надійності й довговічності інструментів, а також у можливості отримати консультацію щодо вибору обладнання
Майстри-універсали та приватні ремонтники	Самозайняті майстри, які виконують ремонтно-будівельні роботи або надають послуги з обслуговування техніки та обладнання. Їх цікавлять компактні, багатофункціональні та якісні інструменти, а також гнучкі ціни та знижки
Домовласники та садівники	Клієнти, які купують інструменти для догляду за будинком, садом чи прибудинковою територією. Вони зазвичай шукають прості у використанні, зручні та доступні за ціною товари, такі як садові ножиці, газонокосарки, лопати, а також базові ремонтні інструменти
Малий і середній бізнес	Компанії, які купують інструменти та обладнання для своїх комерційних потреб, наприклад, для ремонтних майстерень, цехів або СТО. Ця група зацікавлена в надійній техніці, можливостях оптових закупівель та технічній підтримці
Любителі самостійного ремонту (DIY)	Клієнти, які займаються ремонтом та будівництвом у домашніх умовах. Їх приваблюють зручні, багатофункціональні інструменти з інструкціями і рекомендаціями щодо використання, а також доступна цінова політика
Молодь, що цікавиться хобі та майстерністю	Це клієнти, які шукають спеціальні інструменти для творчих проєктів або виготовлення меблів, сувенірів, дрібного ремонту тощо. Вони звертають увагу на компактні, бюджетні та універсальні товари

Джерело: побудовано автором за даними ФОП

Таким чином, клієнтами магазину є як професіонали, так і аматори, які цінують якість, доступність і професійне обслуговування. Це зумовлює необхідність підтримувати широкий асортимент, включаючи як преміальні бренди, так і доступні базові моделі. Для підтримки високого рівня мотивації збутової команди рід час реалізації стратегії збуту застосовуються кілька підходів: фінансова мотивація: надання базової зарплати плюс система бонусів за виконання та перевиконання плану продажів, також передбачені премії за залучення нових клієнтів або за збільшення обсягів продажів на визначені

категорії товарів; нефінансова мотивація: регулярні тренінги з підвищення кваліфікації, можливість професійного розвитку, визнання результатів кращих працівників та участь у внутрішніх конкурсах з нагородженням; планування та зворотний зв'язок: ФОП проводить регулярні зустрічі для аналізу результатів діяльності збутової команди, де розглядаються ключові показники ефективності, обговорюються труднощі та нові можливості. Постійний зворотний зв'язок і підтримка дають змогу команді зосередитися на досягненні цілей і підвищують загальну результативність збутової діяльності. В цілому, успішна збутова команда та її мотивація є основою для стабільного росту продажів та досягнення стратегічних цілей магазину.

Стимулювання попиту та контакт зі споживачами є важливим елементом виконання стратегії збуту. Види оплати в магазині інструментів та обладнання ФОП наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Види оплати в магазині інструментів та обладнання, 2019-2023 рр.

Вид оплати	Особливості оплати
Готівкою	При отриманні в пункті видачі транспортної компанії (наложний платіж). Є можливість оглянути і перевірити товар. Кур'єру транспортної компанії. Кур'єр прийме оплату та передасть товар й необхідний пакет документів (гарантія, товарний чек). При самовивозі із магазину
На карту ППРУ «Приват-Банк»	Оплата на карту, перед відправкою товару (за умови передоплати не потрібно платити за зворотну пересилку коштів). У відділенні компанії перевізника присутні термінали оплати (детальну інформацію клієнт зможе уточнити у менеджера обраної компанії перевізника). У магазині.
Безготівковий розрахунок з ПДВ або без ПДВ (для ФОП)	Після оформлення покупки клієнти зможуть отримати рахунок. Виставляють рахунок-фактуру, після оплати якого відправляють товар. Оплата замовлення може бути затримана до 3-х банківських днів, що пов'язано із режимом та умовами роботи банків. Якщо клієнт оплачує замовлення безготівковим способом, магазин доставляє товар після надходження коштів на розрахунковий рахунок ФОП.

Джерело: побудовано автором за даними [57]

Сучасні можливості оплати товарів дозволяють вибрати найзручніший спосіб для покупця. Отже, клієнти магазину інструментів та обладнання ФОП можуть скористатися безготівковим розрахунком через банківські картки (Visa,

MasterCard), що забезпечує швидкість і безпеку транзакцій. Також популярним варіантом є мобільні платежі, зокрема Apple Pay, Google Pay та інші цифрові гаманці, які дозволяють здійснювати оплату за допомогою смартфона.

Для покупок в інтернет-магазині передбачено можливість оплати через платіжні системи, такі як PayPal, LiqPay, що забезпечують додатковий захист даних. Власник магазину пропонує оплату готівкою при доставці, що зручно для покупців, які віддають перевагу більш традиційним методам оплати.

Особливості доставки товару клієнтам магазину інструментів та обладнання ФОП наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Види доставки в магазині інструментів та обладнання, 2019-2023 рр.

Вид доставки	Особливості доставки
Нова пошта	Вартість доставки розраховується за тарифами Нової пошти. Після відправки замовлення клієнтам приходить SMS-повідомлення із номером експрес-накладної. Їх замовлення буде безкоштовно зберігатися у відділенні шість робочих днів. На сьомий день відбудеться автоповернення.
SAT	Доставка по Україні здійснюється згідно тарифів компанії. Розрахувати вартість послуги клієнти можуть за посиланням: https://www.sat.ua/order/calculation/ .
Delivery	Доставка товару згідно тарифного плану компанії перевізника
Нічний експрес	Доставка по Україні згідно прайсу перевізника.
Автолюкс	Доставка по Україні згідно прайсу перевізника.
Самовивіз	Графік роботи магазину: понеділок - п'ятниця: з 8:00 до 19:00, субота: з 09:00 до 16:00, неділя: з 09:00 до 14:00.
Адресна доставка в м. Полтава	Доставка здійснюється автопарком магазину ФОП в межах м. Полтава. Після оформлення замовлення адресної доставки, з клієнтами додатково зв'язуються менеджер для уточнення деталей (дата, час, адреса, вартість).

Джерело: побудовано автором за даними [57]

Особливості доставки товару клієнтам магазину інструментів та обладнання враховують специфіку габаритів і ваги товарів, а також необхідність забезпечити їхню безпечну транспортування. Магазины часто пропонують кілька варіантів доставки: кур'єрська доставка для дрібних і середніх замовлень, адресна доставка великогабаритних товарів спеціалізованим транспортом, а також можливість самовивозу зі складу або

точки видачі. Важливу роль відіграє страхування посилки, особливо при доставці цінного обладнання, а також ретельна упаковка для уникнення пошкоджень під час транспортування. Крім того, клієнтам надається можливість відстежувати замовлення онлайн, що підвищує рівень зручності та контролю за процесом доставки. Магазин інструментів та обладнання ФОП проводить ряд акцій (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Види акцій магазину інструментів та обладнання, 2019-2023 рр.

Вид товару	Особливості акції
Генератори	Безкоштовна доставка на генератори на суму від 50000,0 грн (з 29.06.2023 р. по 30.06.2023 р.)
Товари для дому	Знижка на товари для дому 5,0 % (з 24.06.2023 р. по 28.06.2023 р.)
Садовий інвентар	Знижка 500,0 грн на садовий інвентар (з 01.07.2023 р. по 03.07.2023 р.)
Газонокосарки	Розпродаж газонокосарок (з 22.06.2023 р. по 23.06.2023 р.)
Товари для поливу	Теплі знижки на товари для поливу – 12,0 % (спекотне літо з 20.06.2023 р. по 30.06.2023 р.)

Джерело: побудовано автором за даними [57]

Отже, магазин інструментів та обладнання ФОП пропонує різні види акцій для стимулювання продажів і залучення нових клієнтів. Основними видами акцій є: сезонні знижки – зниження цін на популярні товари у певні періоди, зокрема, під час літнього або зимового розпродажу, перед святами, або на честь річниці магазину; знижки на комплекти – покупці отримують вигідніші умови при купівлі наборів інструментів або обладнання, що часто використовуються разом (наприклад, комплект «дриль і набір свердел»); бонусні програми – клієнтам нараховуються бонусні бали за кожну покупку, які можна використати для часткової або повної оплати майбутніх замовлень; програма лояльності для постійних клієнтів – для клієнтів, які регулярно здійснюють покупки, можуть пропонуватися особливі знижки, ранній доступ до нових товарів або ексклюзивні акції; флеш-розпродажі – короткострокові акції зі значними знижками на обмежений асортимент товарів, які стимулюють клієнтів зробити покупку прямо зараз; знижки на першу покупку – для нових клієнтів магазину пропонується спеціальна знижка на перше замовлення, що

спонукає до знайомства з асортиментом; подарункові товари – при покупці на певну суму клієнт може отримати невеликий подарунок, такий як інструмент або витратні матеріали. Такі акції не лише роблять покупки вигіднішими, а й підвищують лояльність клієнтів, стимулюючи їх до повторного звернення в магазин.

Під час війни та частих відключень електроенергії інструментів та обладнання ФОП почав активно продавати обладнання для енергетичної автономії та підтримки базових життєвих умов. Вартість генераторів, що користувалися найбільшою популярністю наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Вартість генераторів, що користувалися найбільшою популярністю магазину інструментів та обладнання, 2019-2023 рр.

Вид генератору	Ціна, грн
Інверторні генератори:	
інверторний газобензиновий генератор KS 4100iE G	42699,0
інверторний генератор KS 6000iE S ATS	64399,0
генератор Інверторний MaXpeedingRods MXR2300 (1.8/2.3 кВт; silent; ручний старт)	23599,0
Бензинові генератори	
газовий редуктор/модуль KBS-2 GasPOWER (для генераторів потужністю 4-7 кВт)	1895,0
газобензиновий генератор KS 10000E G	49999,0
генераторна установка інверторна F2001iS (1.6кВт)	27899,0
Дизельні генератори	
дизельний генератор Matarì MR160 (160/176 кВт; бак 390л; 1500 об/хв; 3100 кг)	128000,0
копія Генераторна установка SCD8000 дизель 1ф 6,5кВт ел.старт, 18л, колеса	61999,0
дизельний генератор Matarì MR30 (максимальна потужність 33 кВт)	390000,0

Джерело: побудовано автором за даними [57]

Причини цього тренду пов'язані із нагальними потребами населення та бізнесу, що виникли через військову ситуацію: відключення електроенергії. З огляду на пошкодження енергетичної інфраструктури, населення потребує альтернативних джерел енергії. Це призвело до зростання попиту на генератори, портативні зарядні пристрої, акумулятори та павербанки; попит на засоби для обігріву. У зв'язку з перебоями у теплопостачанні, особливо в зимовий період, магазин почали продавати обігрівачі, інфрачервоні панелі, газові балони і плити, щоб люди могли обігріватися навіть без центрального

опалення. Отже, з 2022 р. магазин адаптував свій асортимент під актуальні потреби населення, щоб допомогти людям підготуватися до непередбачуваних ситуацій та забезпечити базовий комфорт навіть у важкі часи. На сайті інтернет-магазину є лише один позитивний відгук від клієнтів, що не дає можливість об'єктивно оцінити збутову стратегію ФОП для клієнтів. Магазин має сторінку в Instagram. Виконання збутової стратегії магазину інструментів та обладнання та визначення її ефективності займається ФОП. Проаналізуємо ефективність реалізації стратегії збуту в магазині в 2019-2023 рр. в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Ефективність застосування стратегії збуту магазину інструментів та обладнання, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Загальна сума доходу, тис. грн	408,5	897,6	1885,2	5312,5	5578,6	в 13,7 р.б.
у т. ч. продажі в магазин	265,5	583,4	1225,4	3453,1	3347,2	в 12,6 р.б.
продажі через онлайн-магазин	143,0	314,2	659,8	1859,4	2231,4	в 15,6 р. б.
Середня маржа товарів, %	20,5	25,8	30,0	28,5	30,0	х
Середня вартість замовлення, грн	38000,0	32000,0	25000,0	18000,0	19500,0	51,3
Повторні покупки, %	60,0	60,0	55,0	45,0	50,0	х
Задоволеність клієнтів (на основі анкетування), %	70,0	75,0	75,0	70,0	75,0	х
Рівень рентабельності продаж, %	33,3	37,0	47,1	31,6	35,1	х

Джерело: побудовано автором за даними ФОП

Аналіз ефективності стратегії збуту магазину інструментів та обладнання ФОП за період 2019-2023 рр. показує значне зростання загального доходу в 13,7 рази порівняно з 2019 роком. Доходи від продажів у магазині збільшилися в 12,6 разів, а в онлайн-магазині – в 15,6, що свідчить про успішний розвиток обох каналів збуту. Середня маржа товарів зросла з 20,5% у 2019 році до 30,0% у 2023 році або на 9,5 в.п. Оскільки темпи зростання середньої маржі товарів в 2023 р. порівняно з 2019 р. виявилися вищими за темпи зростання рівня рентабельності продаж, ми можемо стверджувати, що стратегія збутової діяльності магазину потребує удосконалення. А рівень рентабельності продажів

збільшився на 1,8 в.п. за аналогічний період. Обрана стратегія збуту була ефективною та сприяла суттєвому фінансовому зростанню підприємства.

Висновки до розділу 2

Аналіз стратегічного управління збутовою діяльністю магазину інструментів та обладнання ФОП показав:

1. Встановлено, що стратегічне управління збутовою діяльністю магазину інструментів та обладнання здійснює ФОП. Основний товарний асортимент магазину: насосні станції; повітряні компресори; будівельне обладнання; мала будівельна техніка; мотоблоки, культиватори; генератори, мотопомпи; бензинові і дизельні двигуни; всі види електро та пневмоінструментів тощо.

2. У період 2016–2023 років магазин інструментів пройшов через дві фази життєвого циклу товарів: розвиток (2016–2021) та зрілість (з 2022 року). У фазі розвитку продажі зросли на 15%, площа магазину розширилася до 500 м², асортимент збільшився, а норма прибутку підвищилася з 0,027 до 0,094 в.п. Завдяки стратегії швидкого зростання, що включала підвищення рівня логістичного обслуговування, магазин активно освоював нові ринки. На етапі зрілості середня норма прибутку зросла до 0,177 в.п., а збут стабілізувався. Основна увага була зосереджена на оптимізації витрат, підвищенні ефективності логістики, залученні нових клієнтів і розширенні партнерських угод, що забезпечило стійке фінансове зростання. Магазин продовжує інвестувати в модернізацію своїх процесів для збереження конкурентних переваг. У результаті стратегічного управління він зміцнив свої позиції на ринку і забезпечив стабільний розвиток у складних умовах.

3. Аналіз ефективності стратегії збуту магазину інструментів та обладнання ФОП за 2019–2023 роки показав зростання загального доходу у 13,7 рази, доходів фізичного магазину – у 12,6 рази, а онлайн-магазину – у 15,6 рази. Середня маржа товарів зросла з 20,5% до 30,0% (+9,5 в.п.), а рентабельність продажів – на 1,8 в.п. Це свідчить про успішний розвиток обох каналів збуту, однак вказує на необхідність удосконалення стратегії для подальшого підвищення рентабельності. Загалом, стратегія виявилася результативною та сприяла суттєвому фінансовому зростанню підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Основні напрямки удосконалення збутової діяльності підприємства

Ефективне стратегічне управління збутовою діяльністю є ключовим фактором успішного розвитку магазину інструментів та обладнання ФОП. З урахуванням високої конкуренції та постійно зростаючих вимог ринку, необхідно адаптувати збутові стратегії для покращення обслуговування клієнтів, оптимізації витрат і підвищення рентабельності. Заходи щодо удосконалення стратегічного управління збутовою діяльністю допоможуть магазину не лише зміцнити позиції на ринку, але й збільшити доходи, розширити клієнтську базу та краще реагувати на зміну споживчих тенденцій. У цьому контексті важливо розробити комплекс дій, які охоплюватимуть оптимізацію каналів збуту, поліпшення логістичних процесів та підвищення ефективності роботи збутової команди. У 2025 році пропонуємо магазину інструментів та обладнання ФОП стратегію орієнтовану на стабілізацію замінити на стратегію швидкого зростання. Нова стратегія розвитку включатиме такі елементи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Складові стратегії швидкого зростання магазину інструментів та обладнання, 2025-2029 рр.

Елементи стратегії	Складові
1	2
Оmnіканальна стратегія продажів	Активне використання соціальних мереж для прямого продажу через платформи, такі як Instagram, Facebook, YouTube. Інтернет-реклама через Google Ads, таргетована реклама у Facebook та Instagram (з бюджетом 5-7% від обороту). Розробка мобільного додатку для зручності покупок та надання спеціальних пропозицій через push-сповіщення. Розвиток інтернет-магазину на власному сайті та через онлайн-

	платформи (Rozetka, Prom.ua, OLX). Впровадження функції «клік і збери» для збільшення кількості
--	--

Продовж. табл. 3.1

1	2
	продажів онлайн з доставкою або самовивезенням. Позитивні відгуки на сторінці-інтернет-магазину
Цільовий маркетинг і персоналізація пропозицій	Професійні майстри та будівельні компанії: 40% від загального обсягу продажів. Домашні майстри та аматори: 40% від загального обсягу продажів. Садівники та дачники: 20% від загального обсягу продажів. Використання даних про поведінку клієнтів для створення персоналізованих рекомендацій та спеціальних пропозицій. Запуск рекламних кампаній, орієнтованих на конкретні групи клієнтів (професійні майстри, будівельні компанії, аматори тощо). Впровадження системи лояльності, де покупці можуть отримувати індивідуальні знижки, бонуси на основі їхнього вибору інструментів і обладнання.
Розширення асортименту та інтеграція нових технологій	Введення в асортимент нових видів інструментів та обладнання, зокрема інтеграція розумних інструментів, електричних інструментів, інструментів з підключенням до мобільних додатків. Партнерство з розробниками та постачальниками нових технологій (наприклад, електричні інструменти з підключенням до мобільних додатків)
Активна підтримка клієнтів та навчання	Організація майстер-класів і вебінарів для професіоналів і аматорів, де можна продемонструвати використання інструментів і обладнання. Створення онлайн-платформи з навчальними матеріалами, де покупці можуть дізнатися про правильне використання продуктів та догляд за ними
Підвищення кваліфікації працівників	Проходження курсів в Полтавському державному аграрному університеті на тему: «Ефективна торгівля», «Стратегічне управління збутовою діяльністю»
Контроль ефективності стратегії	Використання системи аналітики для відстеження ефективності продажів (CRM, Google Analytics). Регулярний аналіз продажів через онлайн-платформи та фізичний магазин

Джерело: пропозиції автора

Таким чином, нова стратегія збутової діяльності включатиме інтеграцію сучасних технологій та підходів до омніканальності, персоналізації та активної підтримки клієнтів, що сприятиме підвищенню лояльності та ефективності продажів.

Мобільний додаток магазину інструментів та обладнання має велике значення для бізнесу, оскільки допомагає покращити клієнтський досвід, оптимізувати процеси продажу та зміцнити позиції бренду на ринку. Впровадження мобільного додатку є інвестицією, яка не тільки окупається, а й

сприяє довгостроковому зростанню бізнесу. Опис та вартість додатку наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Опис та вартість мобільного додатку магазину інструментів та обладнання, 2025 р.

Елементи створення мобільного додатку	Опис	Вартість, USD
Дослідження ринку та планування	Вивчення ринку, конкурентів, визначення потреб цільової аудиторії. Створення технічного завдання з описом функціоналу	50,0
Дизайн (UX/UI)	Створення зручного інтерфейсу, що враховує особливості користувачів магазину інструментів. Підготовка макетів екрану (каталог товарів, кошик, замовлення, профіль користувача тощо)	100,0
Розробка основних функцій додатку	Каталог товарів: Пошук та фільтрація за категоріями, брендами, характеристиками. Кошик і оформлення замовлення: Функція додавання товарів у кошик, оформлення замовлення, обраний спосіб оплати та доставки. Профіль користувача: Перегляд історії замовлень, обрані товари, дані профілю. Сповіщення: Push-сповіщення про новинки, акції, статус замовлення.	100,0
Розробка бекенду (серверна частина)	Розробка серверної частини для зберігання та обробки даних (замовлення, користувачі, товари), інтеграція з платіжними системами та базою даних	300,0
Тестування додатку	Перевірка функціоналу додатку, виправлення помилок, тестування на різних пристроях (Android, iOS)	100,0
Витрати	Разові витрати на розробку	650,0
	Щомісячна підтримка	15,0

Джерело: узагальнено автором за даними [59]

Отже, пропонуємо в 2025 році розробити мобільний додаток для зручності покупок та надання спеціальних пропозицій через push-сповіщення. Даний бюджет дозволить створити повнофункціональний додаток для магазину інструментів з усіма основними функціями, необхідними для зручності клієнтів та ефективності бізнесу.

Залучення клієнтів і просування інтернет-магазину потребують грамотного застосування онлайн-маркетингових інструментів, таких як соціальні мережі, контент-маркетинг і пошукова оптимізація. Використання

SEO-просування, Google Ads, соцмереж та інших каналів дозволяють ефективно привертати увагу цільової аудиторії, підвищувати конкурентоспроможність і стимулювати продажі. Відсутність належних знань чи ресурсів у цих сферах може перешкодити реалізації маркетингового потенціалу магазину.

SEO (Search Engine Optimization) є ключовим елементом успішної стратегії просування інтернет-магазину інструментів та обладнання, оскільки забезпечує видимість у пошукових системах, таких як Google, і сприяє залученню органічного трафіку. Деякі ключові інструменти, що підтримують ефективну SEO-стратегію, включають:

дослідження ключових слів: використання інструментів, зокрема Google Keyword Planner або SEMrush, для пошуку популярних запитів із високим обсягом пошуку та низькою конкуренцією;

оптимізація контенту: створення якісного контенту з використанням ключових слів у заголовках, мета-тегах, описах товарів та текстах, що відповідають потребам аудиторії;

технічна оптимізація: забезпечення високої швидкості завантаження, логічної структури сайту та якісної внутрішньої навігації;

посилальна стратегія: використання зворотних посилань через партнерські матеріали, гостьові публікації та участь у соцмережах і форумах;

аналіз і оптимізація: за допомогою Google Analytics можна відстежувати трафік і поведінку користувачів для поліпшення стратегій SEO.

Інструмент Google Ads також є важливою частиною стратегії збуту для інтернет-магазину, оскільки дозволяє розміщувати рекламу в пошуковій системі Google, на сайтах-партнерах і в YouTube, тим самим залучаючи ширшу аудиторію та підвищуючи продажі.

Ці методи допоможуть розробити ефективну стратегію збуту, що вимагає постійного вдосконалення у відповідь на оновлення пошукових алгоритмів.

Перед початком роботи з Google Ads необхідно створити обліковий запис, підібрати відповідні ключові слова та налаштувати рекламні кампанії. Існує вибір між різними типами оголошень: пошуковими, банерними чи

відеооголошеннями. Після запуску кампанії можна відстежувати її результати, аналізувати ефективність та вносити потрібні корективи.

Переваги Google Ads: широка аудиторія: Google як найпопулярніша пошукова система забезпечує доступ до величезної кількості потенційних клієнтів; таргетинг: Google Ads дозволяє налаштовувати покази оголошень для конкретної аудиторії, використовуючи параметри, як-от місцезнаходження, вік, інтереси та поведінка. Можливості Google Ads: реклама на сторінці пошуку: оголошення можуть з'являтися у верхній частині результатів Google, забезпечуючи високу видимість; реклама на сайтах-партнерах: Google має мережу партнерських сайтів, де також можна розміщувати оголошення; реклама на YouTube: завдяки відеооголошенням на YouTube можна ефективно досягати цільової аудиторії та проводити відеомаркетинг.

Google Ads надає інструменти аналітики для оцінки ефективності рекламних кампаній. За допомогою даних про кількість переходів, конверсій, вартість кліку тощо можна оптимізувати кампанії та покращувати їхні результати. Ретельне планування та аналіз кампаній у Google Ads допоможуть залучити більше потенційних клієнтів, підвищити видимість і результативно рекламувати інтернет-магазин, максимізуючи можливості платформи.

У табл. 3.3 наведено планові показники при застосуванні стратегії швидкого зростання.

Таблиця 3.3

Планові показники при застосуванні стратегії швидкого зростання магазину інструментів та обладнання, 2025-2029 рр.

Елементи стратегії	Очікуваний результат
Оmnіканальна стратегія продажів	Онлайн-продажі можуть збільшити оборот на 20-25 % в 2025 р. Збільшення кількості клієнтів на 30-40 % через розвиток інтернет-продаж.
Цільовий маркетинг і персоналізація пропозицій	Збільшення повторних покупок на 20-30 % завдяки персоналізації та бонусній системі
Розширення асортименту та інтеграція нових технологій	Розширення асортименту дозволить збільшити середній чек на 10-15 % завдяки продажу більш дорогих товарів
Активна підтримка клієнтів та навчання	Збільшення продажів у B2B-сегменті на 10-15% від загального обороту
Підвищення кваліфікації	Зростання обсягу продаж на 15 %

працівників	
Контроль ефективності стратегії	Зменшення витрат на неефективні канали просування на 5-10% через моніторинг і оптимізацію кампаній.

Джерело: узагальнено автором за даними [52]

Отже, нова стратегія включає омніканальний підхід, розвиток інтернет-продажів, розширення асортименту і використання персоналізованих маркетингових кампаній. Так як система «розумний будинок» в тренді, то пропонуємо спеціалістам магазину продавати обладнання та встановлювати його. Вартість становитиме в середньому \$ 11801,0 для двокімнатної квартири. Зокрема, буде монтаж найбільш популярної побутової системи, яка зібрана на основі Smart-Bus HDL, що відрізняється оптимальним співвідношення ціни та якості. Вартість встановлення системи «розумний будинок» для двокімнатної квартири наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Вартість обладнання та установки системи «розумний будинок» для двокімнатної квартири площею 73 м², 2025 р.

Вид робіт/обладнання	Кількість, шт.	Ціна за одиницю, \$	Загальна вартість, \$
Центральний процесор	1	2120,0	2120,0
Блок керування освітленням	2	374,0	748,0
Модуль керування розетками	1	503,0	503,0
Пристрій контролю теплою підлогою	1	209,0	209,0
Модуль контролю опалення	1	270,0	270,0
Сервоприводи для опалення	3	50,0	150,0
Блок керування кондиціонером	3	90,0	270,0
Пристрій регулювання штор, жалюзі, вікон	3	135,0	405,0
Контролер безпеки	1	192,0	192,0
Головний шлюз	1	160,0	160,0
Модуль синхронізації вимикачів	4	67,0	268,0
Настінні сенсорні панелі керування	4	414,0	1656,0
Датчик затоплення	2	60,0	120,0
Багатофункціональний сенсор (8 в 1)	4	112,0	448,0
ГЧ модуль керування технікою	2	90,0	180,0
Блок живлення	1	102,0	102,0
Установка обладнання	x	x	4000,0
Разом	x	x	11801,0

Джерело: розрахунки автора

Отже, ціна готової системи розумний дім буде складатися із певних

показників: кількість й ціна пристроїв, набір функцій. Всі ці елементи допоможуть збільшити дохід на 15,0 % в вже в 2025 році та забезпечити стійкий розвиток магазину інструментів та обладнання.

3.2. Розробка моделі просування магазину

Просування через Facebook є дієвим інструментом у маркетинговій стратегії інтернет-магазину товарів. Як одна з найбільших соціальних мереж із великою активною аудиторією, Facebook пропонує безліч можливостей для залучення клієнтів і просування бренду. Ось основні методи, переваги та інструменти просування товару через Facebook:

створення сторінки бренду: сторінка бренду на Facebook допомагає забезпечити присутність онлайн-магазину на платформі, надаючи можливість додати інформацію про товари, контактні дані та посилання на вебсайт;

органічні публікації: можна регулярно публікувати цікавий та корисний контент – фотографії, відео, статті, акції та поради. Такий підхід залучає аудиторію до взаємодії, стимулюючи коментарі, відгуки та іншу активність;

рекламні кампанії: Facebook надає інструменти для створення та управління рекламними кампаніями з різними форматами оголошень, такими як фото, відео, каруселі та презентації. Кампанії можна налаштовувати під цільову аудиторію за віком, локацією, інтересами тощо, а також розміщувати банери на партнерських сайтах;

оголошення в Facebook Marketplace: Marketplace є платформою для купівлі та продажу товарів, де можна розміщувати оголошення про товари магазину у відповідних категоріях, що сприяє підвищенню видимості бренду;

використання Facebook Pixel: Facebook Pixel – це інструмент аналітики, що відстежує поведінку користувачів на вашому сайті після взаємодії з рекламою. Завдяки цьому можна отримати дані про конверсії, відвідування сторінок і дії користувачів, що допомагає оптимізувати рекламні кампанії.

Ці можливості дозволяють ефективно просувати інтернет-магазин через Facebook, підвищуючи видимість і залучаючи більше потенційних покупців.

Використання Facebook у маркетингу має такі переваги, як велика активна аудиторія, розширені можливості для таргетування, можливість аналізувати поведінку користувачів та зручне управління рекламними кампаніями. Проте слід враховувати, що зміни в алгоритмах Facebook можуть впливати на охоплення органічного контенту, тому рекомендується також використовувати платну рекламу для залучення ширшої аудиторії.

Для ефективного просування інтернет-магазину в соціальних мережах необхідно створити контент-стратегію, яка включає чіткі цілі, опис профілю цільової аудиторії, визначення основних потреб і проблем (болей) аудиторії, дослідити конкурентів в соціальних мережах. Наведемо шаблон контент-стратегії у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Шаблон контент-стратегії для просування інтернет-магазину інструментів та обладнання, 2025 р.

Бізнес-цілі, які має вирішувати просування в соціальних мережах (SMM)	Критерії оцінки ефективності контент-стратегії	Конкретні SMM-цілі (приклади)
Збільшити впізнаваність компанії	Кількість підписок, переглядів публікацій, репостів тощо	Збільшення числа клієнтів в 2,5 рази
Збільшити рівень залученості цільової аудиторії (збільшення лояльності до бренду)	Кількість лайків, коментарів, згадок та ін.	Збільшення рівня залученості цільової аудиторії на 100,0 %
Збільшити конверсії	Кількість переходів на сайт, реєстрацій, заявок, тощо	Збільшення конверсії в цільовий трафік на сайт клініки на 20,0 %
Збільшити лояльність існуючих клієнтів компанії (рівень зворотного зв'язку)	Кількість позитивних відгуків, коментарів, рекомендацій та ін.	Збільшення залучення діючих клієнтів на 50,0 %

Джерело: узагальнено автором за даними [59]

Такий шаблон є не лише інструментом для покращення продажів, а й способом налагодити довгостроковий зв'язок із клієнтами. Email-маркетинг є потужним інструментом для прямого зв'язку з цільовою аудиторією, дозволяючи компанії доносити повідомлення безпосередньо до поштової скриньки користувачів. Розглянемо основні кроки цього процесу:

формування бази даних: перший крок полягає у зборі контактів клієнтів, які вже виявили інтерес до товарів магазину. Це можна зробити за допомогою форми підписки на веб-сайті або через програму лояльності;

сегментація клієнтів: Розподіл бази на сегменти дає змогу надсилати більш персоналізовані розсилки. Сегментацію можна виконувати за різними параметрами, як-от вид товару, регіон, попередні покупки тощо. Це дозволяє надсилати релевантний контент кожній групі клієнтів;

створення якісного контенту: Важливо створити цікавий та інформативний контент, який відповідає потребам аудиторії. Спеціальні пропозиції, новини та поради щодо використання інструментів можуть зацікавити клієнтів, а привертальні заголовки та заклики до дії стимулюватимуть до взаємодії;

аналіз результатів: Постійний моніторинг показників, таких як відкриття листів, кліки, конверсії та відписки, допомагає коригувати стратегію, оптимізуючи ефективність розсилок;

тестування та оптимізація: А/В-тестування дозволяє визначити найкращі елементи для підвищення результативності. На основі даних тестувань варто вдосконалювати контент, зважаючи на вподобання аудиторії.

Застосування правильних інструментів сегментації, таргетування контенту, аналізу та оптимізації дозволяє досягти вищих результатів, покращити залучення клієнтів і підвищити їхню лояльність до магазину. Крім того, модель просування з визначенням каналів комунікації, частотою публікацій та типом контенту сприятиме розробці продуманого контент-плану для кожного каналу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Модель просування магазину інструментів та обладнання через канали інтернет комунікації, 2025-2029 рр.

Канал	Пріоритет	Частота комунікацій	Тип контенту
1	2	3	4
E-mail маркетинг			

Автоматичні серії листів після відправки форми на сайті	А– найбільш пріоритетний канал	Відразу після відправки форми на сайті, серія з 5-7 листів, що «підігривають»	Серія листів, що «утеплює»
Регулярна розсилка	А– найбільш пріоритетний	Щосереда о 12:00	Цінний контент на тему систематизації та підвищення

Продовж. табл. 3.6

1	2	3	4
	канал		ефективності бізнесу, що є анонсом відео-подкасту на блозі
Social Media Marketing (SMM)			
Facebook	А– найбільш пріоритетний канал	3 рази на день	Цитати, фотозвіти, тематична статистика, відео-подкасти, анонси
Instagram	А– найбільш пріоритетний канал	4 рази на день	Цитати, фотозвіти, тематична статистика, відео-подкасти, анонси
Twitter	А– найбільш пріоритетний канал	3 рази на день	Цитати, тематична статистика, елементи систематизації, анонси
Google+	С– приділити увагу в останню чергу	3 рази на день	Цитати, фотозвіти, тематична статистика, відео-подкасти, анонси
Відео-маркетинг			
Канал Youtube	В – другий пріоритет	1-2 рази на тиждень	Відео-подкасти, відео-кейси, звітні відео-ролики, інтерв'ю, огляди
Канал в TikTok	В – другий пріоритет	1-2 рази на тиждень	Короткі відео в форматі лайфхаків

Джерело: [59; 60]

Модель просування магазину інструментів та обладнання ФОП через канали інтернет-комунікації дозволяє ефективно збільшити охоплення аудиторії, зміцнити конкурентоспроможність бізнесу та підвищити обсяги продажів. Щоб стратегія збуту сприяла збільшенню обсягів продажів і покращенню рентабельності бізнесу, необхідно регулярно оцінювати її ефективність (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Ефективність застосування стратегії швидкого зростання збуту магазину інструментів та обладнання, 2023 р., 2025 р.

Показники	Роки		2025 р. до 2023 р., %
	2023	2025	
Загальна сума доходу, тис. грн	5578,6	6415,4	115,0
у т. ч. продажі в магазин	3347,2	3785,1	113,1
продажі через онлайн-магазин	2231,4	2630,3	117,9
Середня маржа товарів, %	30,0	30,0	x

Середня вартість замовлення, грн	19500,0	28500,0	146,2
Повторні покупки, %	50,0	68,0	x
Задоволеність клієнтів, %	75,0	89,0	x
Кількість працівників, осіб	6	7	116,7
Рівень рентабельності продаж, %	35,1	43,8	x

Джерело: розраховано автором згідно прогнозних даних ФОП та [52]

Аналіз даних за 2023 і 2025 роки демонструє значний прогрес у діяльності магазину інструментів та обладнання після реалізації Стратегії швидкого зростання збуту, особливо завдяки зростанню онлайн-продажів. Зокрема, загальна сума доходу зростає на 15,0 %, досягнувши 6415,4 тис. грн у 2025 році. Так як ліміт доходу для 2 групи становить 5921400,0 грн (834 мінзарплати) за рік то ФОП перейде на 3 групу оподаткування. Ліміт доходу для 3 групи складає 8285700,0 грн (1167 мінзарплат). Маржа: зберігається на рівні 30%, але завдяки розширенню асортименту та партнерським програмам, загальний прибуток збільшиться. Продажі в магазині збільшуються на 13,1 %, але основним драйвером росту стануть онлайн-продажі, які зростуть на 17,9 %. Середня вартість замовлення збільшиться на 46,2 %, досягнувши 28500 грн, що свідчить про успішну роботу з клієнтами та можливе розширення асортименту. Частка повторних покупок зростає з 50,0 % до 68,0 %, що вказує на вдосконалення сервісу та задоволення клієнтів. Рівень задоволеності клієнтів підвищиться з 75,0 % до 89,0 %, що підтверджує ефективність стратегії обслуговування. Рівень рентабельності продажів зростає до 43,8 %, що є ознакою оптимізації витрат і покращення прибутковості бізнесу.

В цілому, стратегія швидкого зростання збуту базуються на інтеграції кількох підходів: розширення асортименту, персоналізації пропозицій, використання цифрових каналів (зокрема онлайн-магазинів та соціальних мереж), впровадження акцій та програм лояльності. Важливим є аналіз поведінки клієнтів для створення таргетованих кампаній, а також оптимізація логістики для прискорення доставки. Систематичний моніторинг ефективності цих дій допоможе швидко адаптувати стратегії до потреб ринку та досягти стабільного зростання. Отже, перехід до активнішого використання онлайн-каналів, удосконалення сервісу та роботи з клієнтами дозволив суттєво

підвищити ключові показники діяльності магазину. Така динаміка свідчить про правильний вибір стратегії розвитку та її ефективність. Для подальшого зростання важливо зберігати високий рівень обслуговування та інвестувати в розширення онлайн-продажів.

Висновки до розділу 3

Покращення стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства передбачає наступні заходи:

1. Використання моделі просування магазину інструментів та обладнання ФОП через канали інтернет-комунікацій має значний потенціал для швидкого зростання доходів та розширення клієнтської бази. Основними елементами стратегії запропоновано обрати омніканальний підхід до продажів, активне використання соціальних мереж, розробку мобільного додатку, розширення асортименту з інтеграцією сучасних технологій, персоналізовані маркетингові кампанії, а також впровадження системи лояльності. Використання нових технологій, зокрема системи «розумний будинок», дозволить збільшити середній чек до 28,5 тис. грн та залучити нових клієнтів. Такий комплексний підхід забезпечить стабільне зростання обороту на 20-25,0 % щорічно, підвищення рентабельності та лояльності клієнтів, а також стійкий розвиток бізнесу.

2. Проводити просування товарів і послуг через Facebook, що є ефективним інструментом для стратегії збуту інтернет-магазинів. Використання Facebook також дає переваги в таргетуванні аудиторії, аналізі поведінки користувачів та управлінні кампаніями. Однак для досягнення кращих результатів слід поєднувати органічний контент з платною рекламою. Створення чіткої контент-стратегії, аналіз конкурентів та сегментація клієнтів допоможуть покращити залучення та лояльність користувачів.

3. Використати Email-маркетинг як додатковий інструмент для прямого зв'язку з клієнтами, що дозволяє персоналізувати повідомлення та підвищувати взаємодію. Розробка стратегії просування через різні канали інтернет-комунікації, включаючи соціальні мережі та відео-маркетинг, допоможе розширити охоплення аудиторії та підвищити конкурентоспроможність бізнесу.

4. Застосування стратегії швидкого зростання збуту дозволить досягти значного прогресу, зокрема в онлайн-продажах, які збільшилися на 17,9 %, продажі в магазині зростуть на 13,1 %. Це свідчить про успішне впровадження цифрових інструментів та оптимізацію сервісу, що призведе до зростання доходів, рівня задоволення клієнтів та рентабельності бізнесу до 43,8 %.

ВИСНОВКИ

Аналіз стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства дозволив зробити такі узагальнення:

1. Встановлено, що стратегічне управління збутовою діяльністю включає наступні елементи: формування стратегії та організаційних цілей, формування профілю замовника та пропозиція продукту, формування збутової команди та її мотивація, стимулювання попиту та контакт зі споживачами, Виконання стратегії та визначення її ефективності. У залежності від фази життєвого циклу товарів магазину (зародження і вихід на ринок, розвиток, зрілість, насичення і спад) власник магазину може використовувати такі стратегії збуту: стратегія орієнтована на зростання, стратегія швидкого зростання, стратегія орієнтована на стабільність, стратегія орієнтована на скорочення.

2. Аналіз діяльності магазину інструментів та обладнання ФОП, що є платником податку на 2 групі, за 2019-2023 роки свідчить про динамічний розвиток і стабільне зростання фінансових показників. За цей період загальний дохід зріс у 13,7 рази, досягнувши 5578,6 тис. грн у 2023 році, що відображає збільшення масштабів бізнесу та попиту на товари. Собівартість зросла в 13,5 рази порівняно з 2019 роком, що можна пояснити як зростанням обсягів продажу, так і впливом інфляційних факторів. Значне зростання витрат на збут (у 14,2 рази) вказує на активні інвестиції у маркетинг і просування, що сприяло підвищенню продажів. Рентабельність продажів у 2023 році становила 35,1 %.

3. Магазин є офіційним дилером та пропонує широкий асортимент інструментів і обладнання для професіоналів та аматорів. Важливими аспектами є висока якість товару, технічні консультації, а також вивчення та врахування сезонних коливань попиту. Особлива увага приділяється знижкам,

акціям та ціновій політиці, щоб зберегти конкурентоспроможність. Магазин надає клієнтам різні можливості оплати (готівкою, безготівково, через картки та онлайн платіжні системи) і доставки, що забезпечує зручність для клієнтів і дозволяє залучати нових покупців через цифрові платформи та інтернет-магазин.

4. Визначено, що стратегічне управління збутовою діяльністю магазину інструментів та обладнання ФОП полягає в гнучкості підходів, орієнтації на клієнтські потреби та ефективному використанні ресурсів для підтримки бізнесу в умовах змінного ринку. У період з 2016 по 2023 рік магазин інструментів пройшов через дві ключові фази життєвого циклу своїх товарів на ринку, адаптуючи свої збутові стратегії відповідно до змін ринкових умов.

фаза розвитку (2016-2021 роки): магазин зосередився на розширенні обсягів продажів, які зросли на 15,0 %. Площа торговельного приміщення збільшилася до 500 м², значно розширився асортимент, а також сформовано професійний колектив. Норма прибутку зросла з 0,027 в.п. до 0,094 в.п., що свідчить про ефективну реалізацію стратегії швидкого зростання.

фаза зрілості (з 2022 року): на тлі стабільного збуту магазин досяг середньої норми прибутку 0,177 в.п. Основні зусилля були спрямовані на оптимізацію витрат, підвищення ефективності логістики та активний пошук нових клієнтів. Укладення нових договорів із постачальниками та покупцями стало одним із ключових проектів цього етапу.

Обрана стратегія забезпечила суттєве фінансове зростання підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

5. Проведений нами аналіз показав, що за дослідований період 2019-2023 рр. чистий прибуток магазину збільшився до 1450,4 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про зростання фінансових результатів в 10 разів, що є позитивним показником ефективності збутової стратегії. Проте рівень рентабельності (норма прибутку) показує коливання, що вказує на періодичні труднощі у діяльності, зокрема на етапах насичення і спаду (2019-2021 роки), а також зниження прибутковості у 2022-2023 роках через складну економічну ситуацію.

Воєнний стан створив нові виклики для магазину: порушення ланцюгів постачання, зростання собівартості через інфляцію та падіння попиту на інструменти і обладнання. Значення потребувало адаптації у вигляді скорочення витрат, пошуку нових постачальників і підвищення гнучкості у бізнес-стратегії.

6. Встановлено, що для досягнення цілей збутової діяльності власником магазину використовується комплексне управління мотивацією, яке включає як фінансові (бонуси та премії) так і нефінансові (професійний розвиток, визнання досягнень) методи. Це допомагає підтримувати високий рівень продуктивності команди та адаптувати стратегію до поточних умов.

Головними шляхами покращення стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства вбачаємо:

1. Для покращення стратегічного управління збутовою діяльністю магазину інструментів та обладнання ФОП пропонуємо реалізувати стратегію швидкого зростання. Завдяки впровадженню омніканальної стратегії продажів, розвитку онлайн-платформ, персоналізації пропозицій, розширенню асортименту та впровадженню нових технологій, можна очікувати на суттєве збільшення доходів і зміцнення позицій на ринку.

2. Використання омніканальної стратегії продажів дозволить забезпечити зростання онлайн-продажів на 20-25 % в 2025 році, а загальний приріст кількості клієнтів через інтернет-продажі до 30-40%. Цільовий маркетинг і персоналізація пропозицій збільшить повторні покупки на 20-30%, що сприятиме стабільності доходів. Розширення асортименту дозволить збільшити середній чек на 10-15%, що стане важливим фактором для покращення фінансових результатів.

3. Пропонуємо ФОП проводити продаж і монтаж системи «розумний дім», що дозволить збільшити дохід від реалізації на 15,0 % вже в 2025 році, враховуючи популярність цієї технології на ринку.

4. Впровадження мобільного додатку для магазину з очікуваними витратами на розробку \$ 650,0 та щомісячною підтримкою в \$ 15,0 стане

важливою інвестицією в клієнтський досвід та ефективність бізнесу. Такий підхід дозволить не тільки покращити обслуговування, а й залучити нових клієнтів через функціонал додатку, що включає персоналізовані пропозиції, зручний інтерфейс і можливість прямого замовлення через смартфон.

5. Використання Facebook як потужного інструменту для просування бренду завдяки великій активній аудиторії. Проведення органічних публікацій, рекламних кампаній та Marketplace дозволить значно збільшити видимість бренду та залучення потенційних покупців. Інструмент Facebook Pixel дасть змогу аналітично оптимізувати рекламні кампанії, що веде до підвищення конверсій і точного таргетування магазину.

6. Пропонуємо чітко визначити контент-стратегію, а саме типи контенту та частоту публікацій у соціальних мережах, що допоможе не тільки підвищити впізнаваність бренду, але й збільшить лояльність клієнтів, конверсії та повторні покупки. Зокрема, збільшення залученості цільової аудиторії досягне 100,0 %, що матиме значний вплив на загальні продажі.

7. Запровадження персоналізованих розсилок через email дозволять підвищити рівень лояльності клієнтів, а також оптимізувати комунікацію з аудиторією. Використання сегментації та тестування дозволить покращити результативність розсилок та забезпечить більш високу конверсію.

8. Визначення пріоритетних каналів (Email, Facebook, Instagram, YouTube) дозволить комплексно охоплювати аудиторію і ефективно збільшувати обсяги продажів. Зокрема, регулярні публікації в соціальних мережах та відео-контент на платформах, таких як YouTube та TikTok, сприятимуть покращенню взаємодії з потенційними клієнтами.

9. Запропоновані заходи дозволять магазину ФОП не тільки зміцнити свої позиції на ринку, але й забезпечать сталий розвиток, у відповідь на мінливі потреби клієнтів та технологічні тенденції. Таким чином, стратегічні ініціативи, спрямовані на інтернет-продажі, нові технології та персоналізацію обслуговування, забезпечать: збільшення загального обороту на 20-25,0 %; зростання клієнтської бази на 30-40,0 %; підвищення середнього чеку на 10-

15,0 %; збільшення повторних покупок на 20-30,0 %. Загальний дохід зросте на 15% до 11801,0 тис. грн. Зростання доходів перевищить ліміти для 2 групи оподаткування, що призведе до переходу на 3 групу, що відкриває нові можливості для розвитку бізнесу.