

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему «Управління збутовою діяльністю підприємства в умовах
динамічного бізнес-середовища»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
денної форми здобуття освіти
Ільїн Валерій Андрійович
Керівник: Воронько-Невіднича Тетяна Вікторівна
Рецензент: Заяц Ольга Василівна

Полтава 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Концепція управління збутовою діяльністю підприємства	8
1.2. Особливості збутової діяльності та стратегій збуту підприємства	16
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	26
2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління збутовою діяльністю підприємства	26
2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства	30
2.3. Результативність функціонування системи управління збутовою діяльністю підприємства	35
Висновки до розділу 2	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	43
3.1. Впровадження CRM-системи у діяльність підприємства	43
3.2. Розробка тактичних заходів щодо удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства	54
Висновки до розділу 3	60
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні підприємства, які функціонують в умовах значної невизначеності, спричиненої воєнним станом у країні, потребують стратегічної координації та адаптації до нестабільного зовнішнього середовища, щоб забезпечити перспективи виживання через ефективну збутову діяльність, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Питання управління збутовою діяльністю були предметом досліджень З. Балецька, Т. Гринько, О. Красноручького, Ю. Митрохіна, А. Павленка, В. Пилицька, В. Писаренка, Т. Примака, М. Шевчика та багатьох інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Магістерська дипломна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт випускової кафедри за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської дипломної роботи є узагальнення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління збутовою діяльністю підприємства за умов динамічного бізнес-середовища. Разом з тим, згідно сформульованої мети, передбачається виконання таких завдань:

- дослідити сутність категорій «збутова діяльність», «управління збутовою діяльністю»;
- надати характеристику концепцій управління збутовою діяльністю підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища;
- проаналізувати систему управління збутовою діяльністю та її результативність за сучасних умов господарювання;
- розробити заходи щодо управління збутовою діяльністю.

Об'єктом дослідження є процес управління збутовою діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – науково-методичні й практичні засади управління збутовою діяльністю підприємства за умов динамічного середовища.

Методи дослідження. В основі проведених досліджень магістерської роботи лежать діалектичний і системний підходи, а також теоретичні положення сучасної економічної теорії, наукові праці вчених, фахівців з питань управління збутовою діяльністю. Одночасно, для отримання висновків даного дослідження використано загальнонаукові й спеціальні методи: абстрактно-логічний метод (при теоретичних узагальненнях та висновках); системний підхід; стратегічний аналіз підприємства, аналіз ринку (обсяги ринку, існуюча пропозиція, основні конкуренти та їх продукція) – використання вторинної інформації; таблично-графічні методи, засоби статистичного і логічного аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні теоретичних, методичних й практичних аспектів управління збутовою діяльністю підприємства. Наукова новизна визначена сформульованими задачами дослідження і полягає у наступному:

набуло подальшого розвитку:

- визначення ключових завдань управління збутовою діяльністю, зокрема: визначення цілей збуту, планування та прогнозування, розробка стратегій і тактик для успішної реалізації продукції, організація та координація діяльності, стимулювання та підвищення кваліфікації працівників збутового підрозділу для досягнення поставлених цілей, контроль і оцінка результатів, а також створення ефективної інформаційної системи для управління процесами збуту в підприємстві.

Інформаційною базою є: дослідження, як вітчизняних так і зарубіжних учених, фундаментальні положення маркетингової теорії, закони України, постанови і рішення Кабінету Міністрів України, укази Президента України, періодичні видання, річні звіти, баланс та статистична звітність основних економічних показників господарської діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість дослідження визначається можливістю використання розроблених положень, висновків та рекомендацій для управління збутовою діяльністю підприємств.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповідей:

1. Воронько-Невіднича Т.В., Ільїн В.А., Фесенко В.М., Чабалін Ю.О. Управління безпековою стратегією ризик-орієнтованої еволюції системи конкурентоспроможного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8 (278). С. 304–310. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24._topic_Tetiana-Voronchenko-Nevidnycha-Valer%D1%96y-Ilin-Vladislav-Fesenko-Yuriy-Chabalin-304-310.pdf.

2. Ільїн В.А., Сидоренко А.С. Напрями удосконалення маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери. *Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик*. Вип. 16. Полтава: ПДАУ, 2023. 250 с. С. 79–80.

3. Ільїн В., Лопатинський Р., Прийдак М. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства за сучасних умов. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р.* Полтава : ПДАУ, 2024. Том 1. 353 с. С. 164-166.

Структура та обсяг магістерської дипломної роботи. Дана робота виконана на 64 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 62 найменувань. Робота містить 16 таблиць, 5 рисунків та 3 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концепція управління збутовою діяльністю підприємства

У сучасних умовах управління збутовою діяльністю підприємства зазнало значних змін через глобалізацію, розвиток цифрових технологій, зростання конкуренції, зміну споживчих уподобань та посилення екологічних вимог. Це вимагає адаптації традиційних методів збуту до нових викликів ринку.

Управління збутовою діяльністю підприємства – це система заходів, спрямованих на організацію, координацію, контроль та оптимізацію процесу збуту продукції, що забезпечує задоволення потреб споживачів і досягнення цілей підприємства.

Метою концепції є ефективна реалізація продукції, забезпечення максимальних обсягів продажу за оптимальних витрат, задоволення потреб клієнтів, створення позитивного досвіду для покупців, забезпечення конкурентоспроможності, адаптація до ринкових умов і змін у попиті, максимізація прибутку, оптимізація витрат на збут та збільшення доходів.

Основні елементи концепції:

1. Організація збутової діяльності (визначення структури збутових каналів (прямий чи непрямий збут); формування відділу збуту або делегування функцій посередникам; розробка графіка поставок, визначення територій збуту).

2. Стратегія збуту (стратегія охоплення ринку; масовий збут (робота з усіма споживачами); сегментований збут (спрямування на певні групи клієнтів); нішевий збут (обслуговування вузького сегмента); цінова стратегія; визначення рівня цін залежно від конкурентів і попиту).

3. Канали збуту (безпосередній продаж споживачам (наприклад, через власні магазини чи онлайн-платформи); використання посередників (дилерів, дистриб'юторів, роздрібних мереж); поєднання кількох каналів збуту для покриття різних ринкових сегментів).

4. Логістика збуту (оптимізація складування, транспортування та доставки продукції; забезпечення своєчасного постачання; використання цифрових систем для управління ланцюгом постачань).

5. Маркетингове забезпечення збуту (реклама, акції, знижки, програми лояльності; аналіз поведінки споживачів для персоналізації пропозицій; підтримка бренду та формування довіри клієнтів).

6. Контроль і оцінка ефективності (вимірювання ключових показників ефективності (KPI), таких як обсяги продажу, рівень витрат, задоволення клієнтів; аналіз виконання планів продажу; моніторинг діяльності конкурентів).

Етапи управління збутовою діяльністю:

- Планування: визначення обсягів продажу, цільових сегментів і бюджетів, формування збутових каналів.
- Організація: побудова взаємодії між підрозділами (виробництво, маркетинг, логістика), створення системи обліку та контролю.
- Реалізація: продаж продукції відповідно до визначених стратегій, підтримка відносин із клієнтами.
- Контроль: аналіз результатів продажу, рівня задоволеності клієнтів, коригування планів у разі відхилень.

Методи оптимізації збутової діяльності включають в себе використання CRM-систем для автоматизації роботи з клієнтами, інвестування в навчання персоналу, адаптація до змін у попиті через аналіз ринку, впровадження інноваційних підходів у логістику (наприклад, штучний інтелект для планування маршрутів) [24, с. 83].

У роботах фахівців з маркетингу часто ототожнюються поняття «збут» і «реалізація» продукції.

Переваги правильної концепції збуту є зниження витрат на збут, збільшення частки ринку, підвищення лояльності клієнтів, створення передумов для сталого розвитку підприємства.

На нашу думку, реалізація продукції – це заключний етап збутової діяльності підприємства, оскільки термін «реалізація» означає продаж товарів або послуг, перетворення їх в гроші, збут же товару включає в себе такі операції: створення торговельних комунікацій, розробку форм збутової звітності, розробку прогнозів ринкової кон'юнктури і прогнозів реалізації продукції, моделювання процесів продажу і кінцевих результатів збутових операцій; розрахунок і обґрунтування фінансового кошторису збуту, вибір альтернативних каналів розподілу продукції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Сутність економічних категорій «збут», «збутова діяльність»

[4, с. 108; 6; с. 73; 11, с. 123]

Визначення	Автори
1	2
Збут як процес фізичного переміщення товару	
Збут у широкому розумінні – процес організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування до оптових і роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, упакування і реалізації товарів з метою задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку	Л.В. Балабанова, А.В. Балабаниць
Збут покликаний сприяти перетворенню виробленої продукції через обмін у гроші	О.О. Брєвнов
Розподіл чи збут, або, як часто називають цей процес, товарорух від виробника до споживача покликаний сприяти перетворенню виробленої продукції на гроші шляхом обміну. Розподіл є системою різномірних взаємозалежних елементів, що забезпечують просторове переміщення готової продукції від виробника до споживача.	О.О. Шубін
Збут як процес взаємодії з покупцем	
Збут у вузькому розумінні (продаж, реалізація) – процес безпосереднього спілкування продавця і покупця, спрямований на отримання прибутку і такий, що вимагає знань, навичок і певного рівня торговельної компетенції	Л. В. Балабанова, А.В. Балабаниць
Збут – це безпосереднє спілкування продавця та покупця	А.П. Панкрухін
Збутова політика	
Визначення збутової політики підприємства передбачає аналіз можливих варіантів ведення збутової діяльності і вибір оптимальних, які забезпечують найкраще задоволення споживчих вимог і переваг, і тим самим – максимальні результати господарської діяльності підприємству	Л.В. Балабанова, А.В. Балабаниць

Продовження табл. 1.1

1	2
Збутова політика – це поведінкова філософія або загальні принципи діяльності, яких фірма збирається дотримуватись у сфері побудови каналів розподілу свого товару та переміщення товарів у часі та просторі	Т.Д. Маслово, С.Г. Божук, Л.М. Ковалік
Збутова політика в системі маркетингу – це організація процесу постадійного руху товарів	О.М. Годін
Збутова політика спрямована на створення системи розподілу товарів, яка забезпечує доступність продукту для цільових споживачів	Г.Д. Крилова, М.І. Соколова
Збутова діяльність	
Збутова діяльність – це все те, що забезпечує максимальну вигідність торговельної угоди для кожного з партнерів при першочерговому врахуванні інтересів і вимог проміжного або кінцевого споживача	Л.В. Балабанова, А.В. Балабаниць
Суть збутової діяльності в узагальненому розумінні полягає в тому, що це є процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку	П.І. Белінський

Вдосконалення збутової діяльності – це безперервний процес, який повинен враховувати ринкові умови, інновації та поведінку споживачів [5, с. 78].

Вагоме місце в системі маркетингу займає збутова політика. Її призначення – організація оптимальної збутової мережі для ефективних продаж продукції, що виготовляється, включаючи використання мережі оптових і роздрібних магазинів, складів проміжного зберігання, а також сервісних центрів; організація транспортування, робіт з відвантаження й навантаження, документального оформлення, питання логістики, забезпечення ефективності товаропросування [14, с. 43].

Ефективне управління збутовою діяльністю дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність і стабільно розвиватися в умовах мінливого ринку.

Підприємства, що діють на ринках зі сталим колом споживачів, структурою попиту і конкуренції, тобто на так званих «зрілих» ринках, як правило, використовують відносно формалізовані планові системи з жорстко обумовленими плановими періодами, розподілом функцій планування і системою розробки плану [12, с. 48].

Згідно рис. 1.2, за сучасних умов збутова діяльність є основним видом

діяльності, результативність якої визначається наявністю прибутку. Відтак, ефективність збутової діяльності сучасного підприємства корелюється із державним регулюванням ринку.

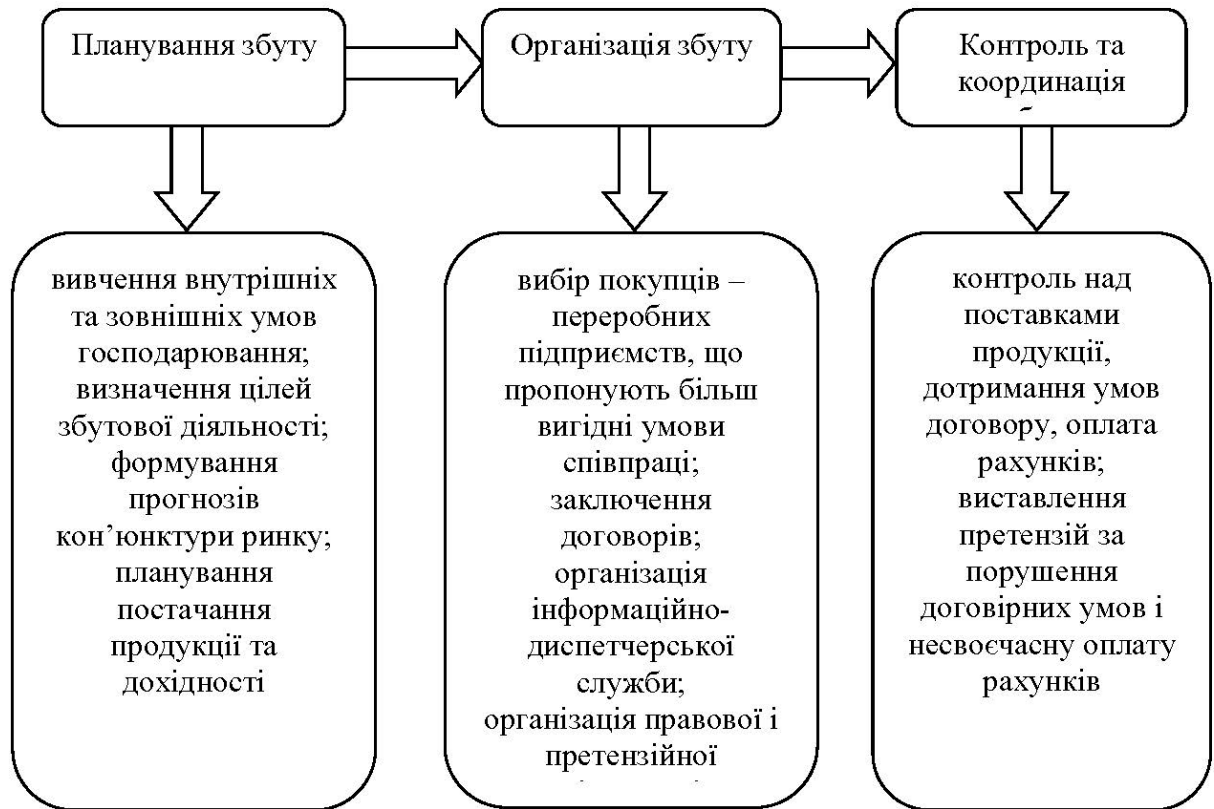


Рис. 1.2. Зміст функцій збутової діяльності підприємства [2, с. 10]

Збутова діяльність підприємства охоплює кілька важливих функцій:

1. Підготовка товару до продажу: збутова мережа виступає продовженням виробничого процесу, забезпечуючи підготовку продукції до реалізації. Це включає сортування, фасування, пакування та інші операції, які підвищують товарний вигляд і відповідність вимогам ринку.

2. Аналіз споживчих вподобань: у процесі збуту відбувається виявлення та вивчення смаків, потреб і очікувань споживачів. Ця інформація стає основою для вдосконалення продукції та адаптації до ринкових запитів.

3. Визначення результатів маркетингових зусиль: результат збутової діяльності є підсумком усіх маркетингових заходів, спрямованих на розвиток

виробництва. Успішний збут забезпечує максимізацію прибутку підприємства та підтверджує ефективність обраної стратегії.

Зростання значущості збутової діяльності вимагає вирішення низки проблем у сфері управління збутом, які стають пріоритетними для забезпечення ефективного функціонування підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Проблеми управління збутом вітчизняних підприємств [53, с. 145]

Внутрішні проблеми	Зовнішні проблеми
Проблеми реалізації загальних функцій управління збутом: планування, організації, обліку, аналізу, контролю, регулювання, координації, мотивації	Постійні зміни в законодавстві України стосовно підприємницької діяльності
Проблеми реалізації окремих функцій управління збутом: – низький ступінь маркетингової орієнтації збуту; – недостатнє інформаційне забезпечення; – низька ефективність організації системи збуту; – недосконала політика управління товарними запасами	Низький рівень купівельної спроможності населення, що є результатом низького життєвого рівня й інфляційних процесів
Недостатній рівень забезпеченості підприємств фінансовими ресурсами, насамперед брак оборотних коштів для розрахунку за постачання товарів на умовах попередньої оплати	Розрив сформованих господарських зв'язків

Таким чином, збутова діяльність не лише завершує виробничий цикл, але й активно впливає на формування стратегії розвитку підприємства та його фінансовий успіх [17, с. 44].

Організація «за функціями» передбачає, що зовнішні ринки та вироблені товари розглядаються як однорідні групи. Відтак, це потребує створення спеціалізованих відділів, зокрема управління збутом. Така структура є ефективною, коли підприємство має обмежену кількість товарів і ринків [21, с. 155].

Організація, що структурована за видами товарів, вимагає особливих умов для виробництва, продажу та обслуговування через велику різноманітність товарів. У такій системі формуються спеціалізовані групи працівників, які займаються окремими товарами. Для кожного конкретного

товару створюється функціональна служба збуту, що забезпечує увагу до всіх аспектів маркетингу.

Наразі структура каналів збуту продукції в підприємствах має наступний вигляд (рис. 1.3).

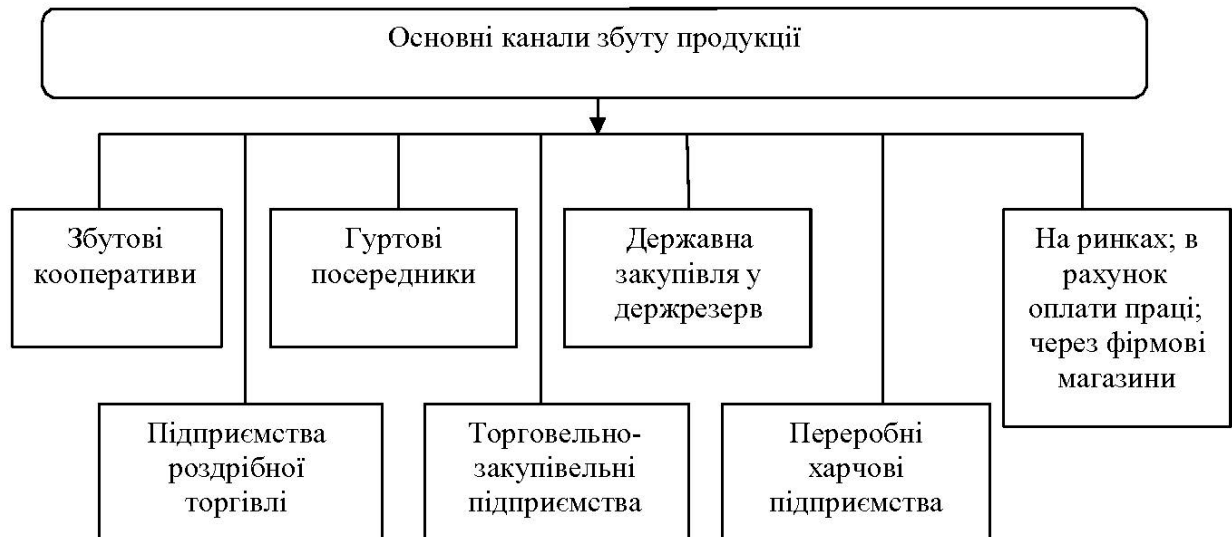


Рис. 1.3. Структура каналів збуту аграрної продукції [27, с. 26]

Однак, така організаційна структура може призвести до дублювання дослідницьких і збутових функцій, а також до слабких зв'язків між групами одного відділу, що може завадити впровадженню ефективних нововведень, оскільки їх можуть використовувати інші відділи [1, с. 78].

Організація, орієнтована на ринки, вимагає спеціалізованих знань для обслуговування продукцією певної галузі сегмента покупців з різних секторів. У цій структурі виділяються команди працівників, які займаються окремими категоріями споживачів. Кожна з цих команд є настільки унікальною, що її особливості потрібно враховувати як при організації збуту, так і в усіх аспектах маркетингової діяльності [37, с. 59].

Організація «за територіями» дозволяє враховувати специфіку споживання товарів у кожному регіоні, де мешканці мають подібні демографічні та культурні характеристики. Цей підхід є ефективним, якщо в кожному з виділених регіонів асортимент товарів не є занадто великим, а

відмінності між споживачами є мінімальними [44, с. 112].

Структура служби збуту формується з управлінських та виробничих підрозділів. До управлінських підрозділів входять відділи збуту, які можуть містити такі підрозділи: обробки замовлень, аналізу попиту, планування, товарний (оперативний), договірно-претензійний, експортний, рекламний, монтажний, а також підрозділи, що займаються налагодженням і технічним обслуговуванням продукції тощо.

До виробничих підрозділів входять склади готової продукції, цехи (ділянки) комплектації, консервації та упаковки готової продукції, виготовлення пакувальної тари, а також експедиційні та відвантажувальні служби [56, с. 58].

Підприємства, діяльність яких відзначається наявністю кількох незалежних ринкових сегментів з непередбачуваними змінами в обсязі та структурі попиту, високим рівнем ризику в операціях, а також агресивними і швидко зростаючими конкурентами, зазвичай акцентують увагу на гнучкому управлінні збутом. Вони розробляють «цільові» плани та сценарії, які формуються у відповідь на виникнення потенційно небезпечних ситуацій або появу нових можливостей для реалізації продукції.

З огляду на широкий асортимент продукції та значну кількість споживачів, створюються два типи асортиментних планів постачання [33, с. 21]:

- 1) графік доставки конкретного виду виробленої продукції в різноманітному асортименті всім споживачам;
- 2) кожному споживачу – весь замовлений асортимент продукції.

Ці плани дозволяють підприємству контролювати процес постачання конкретної продукції для кожного окремого споживача. Вони використовуються для оперативного планування виробництва та збуту.

Тож, розподіл готової продукції серед споживачів відбувається через пошук найкращих рішень для всіх елементів товароруку з урахуванням потреб споживачів. Кожен компонент товароруку займає своє місце в загальній

системі. Тому важливо розробити кілька варіантів системи товароруху, які можуть відрізнятися типами транспорту, маршрутами перевезення тощо, щоб вибрати оптимальний варіант.

1.2. Особливості збутової діяльності та стратегій збуту підприємства

У сучасних умовах ринку збутова політика стає надзвичайно важливою та актуальною. Це пов'язано з посиленням конкуренції між підприємствами, які все частіше стикаються з труднощами у реалізації своєї продукції. Основною метою збутової політики підприємства є забезпечення доступності продукції для споживачів. Для досягнення цієї мети необхідно: виявити потреби цільового ринку та оцінити його потенціал; визначити ефективні канали розподілу; створити дієву систему збуту; обрати методи просування товарів для різних груп товарів і сегментів ринку. Отже, збутова політика підприємства спрямована на підвищення його ефективності, оскільки в сфері збуту реалізуються всі зусилля маркетингу, спрямовані на збільшення прибутковості.

Однією із найбільш гострих проблем в Україні є формування цивілізованих і прозорих каналів просування продукції від виробника до кінцевого споживача на вигідних умовах для всіх учасників маркетингових ланцюгів [80].

Зарубіжний досвід свідчить, що агровиробникам багатьох країн, і зокрема країн Північної Америки, все важче відстоювати свої інтереси. Сучасний розвиток агробізнесу у світі вимагає застосування диверсифікаційних стратегій та змушує їх пристосовуватися до вимог ринку, виходити в суміжні сфери бізнесу (наприклад, переробка аграрної продукції) [71, с. 23].

Проведений нами аналіз свідчить, що в розвинутих країнах виробники мають змогу обирати різноманітні канали розподілу продукції завдяки

сформованості збутової інфраструктури; встановленню чітких «правил гри», регламентованих законодавством; інформаційній відкритості ринку тощо.

За допомогою даних рис. 1.4, визначимо завдання збутової стратегії сучасного підприємства.



Рис. 1.4. Завдання збутової стратегії підприємства [24, с. 113; 29, с. 39]

Реалізація обраної стратегії дозволить підприємству збільшити обсяг поставок кожному споживачеві, а також збільшити кількість кінцевих споживачів, що в принципі повторює збільшення частки ринку і, відповідно, збільшення обсягу продажів.

Співпраця посередників – ключовий фактор успішної реалізації збутової стратегії суб'єкта господарювання. Щоб його досягти, підприємство може вибрати комунікаційну стратегію встановлення або втягування, а також їх комбінацію [59, с. 245].

Збутова стратегія спрямована на розвиток наявного ринку та дослідження нових ринків для господарюючого суб'єкту, а також на зміцнення його конкурентоспроможності. Процес розробки різних варіантів і вибору найкращої стратегії підприємства полягає у формуванні портфеля стратегій за

різними критеріями класифікації (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Збутові стратегії підприємства [13, с. 49-50]

Збутові стратегії по відношенню до конкурентних ринків збуту продукції	Збутові стратегії по відношенню до продукту
Глибоке впровадження на ринок: - стратегія сегментації	Стратегія асортименту та номенклатури: - стратегія широкого асортименту і номенклатури
Частка підприємства на ринку: - «стратегія лазерного променя»; - стратегія по матриці «Бостонська консультативна група»	Цінові стратегії: - стратегія з орієнтацією на споживчу вартість
Стратегії великого підприємства: - стратегія «Могутній слон»	Стратегія продажів: - збутова стратегія підприємства; - стратегія товаропросування
Стратегія «зростання підприємства»: - стратегія інтенсивного росту	Стратегія по етапах життєвого циклу: - стратегія широкого проникнення

Варто підкреслити, що сучасні українські підприємства мають нагальну потребу в ефективних каналах реалізації своєї продукції та в належному інформаційному забезпеченні.

У сучасних умовах управління збутовою діяльністю підприємства зазнало значних змін через глобалізацію, розвиток цифрових технологій, зростання конкуренції, зміну споживчих уподобань та посилення екологічних вимог. Це вимагає адаптації традиційних методів збуту до нових викликів ринку.

Особливості сучасних умов управління:

- цифровізація та автоматизація (активне використання CRM-систем, ERP-систем та платформ для управління збутом, розвиток онлайн-торгівлі, маркетплейсів і мобільних додатків для продажу);
- зміна поведінки споживачів (споживачі все більше орієнтуються на персоналізовані пропозиції, зростає попит на екологічно чисту, етичну та соціально відповідальну продукцію);
- посилення конкуренції (конкуренція відбувається як на локальних, так і на глобальних ринках, нові учасники ринку використовують

інноваційні підходи, щоб залучити клієнтів);

- глобальні виклики (логістичні проблеми через пандемії, військові дії або економічну нестабільність, зростання ролі екологічних стандартів і сталого розвитку);

- інтеграція маркетингових стратегій (збут і маркетинг тісно переплітаються, оскільки клієнтоорієнтованість стала ключовою у збуті).

Сучасні підходи до управління збутовою діяльністю використовують цифрові технології, що включають в себе CRM-системи (Customer Relationship Management), автоматизація взаємодії з клієнтами (аналіз даних для прогнозування попиту та персоналізації пропозицій), E-commerce (Використання маркетплейсів (Amazon, Rozetka) для масштабування продажів, онлайн-реклама та SEO-оптимізація для залучення трафіку), Big Data і штучний інтелект (прогнозування попиту на основі великих обсягів даних, рекомендаційні системи для споживачів).

Цифрова трансформація глибоко проникла в усі сфери нашого життя, і збут не став винятком. Сьогодні цифрові технології кардинально змінюють підходи до продажу товарів та послуг, відкриваючи перед компаніями нові можливості для зростання та розвитку.

Основні напрямки використання цифрових технологій у збуті:

- електронна комерція: Інтернет-магазини, маркетплейси та соціальні мережі стали основними каналами продажів. Це дозволяє досягти ширшої аудиторії, підвищити зручність покупок та збільшити обсяги продажів;

- цифрова реклама: контекстна реклама, таргетовані рекламні кампанії в соціальних мережах, SEO-оптимізація сайтів – все це дозволяє точно донести пропозицію до цільової аудиторії та підвищити ефективність маркетингових кампаній;

- CRM-системи: автоматизація взаємодії з клієнтами, аналіз поведінки покупців та персоналізація пропозицій допомагають підвищити лояльність клієнтів та збільшити середній чек;

- мобільні додатки: мобільні додатки дозволяють клієнтам здійснювати покупки в будь-який час і в будь-якому місці, а компаніям – отримувати зворотний зв'язок та підвищувати рівень задоволеності клієнтів;
- маркетинг впливу: Співпраця з блогерами та інфлюенсерами дозволяє досягти широкої аудиторії та підвищити довіру до бренду;
- аналітика даних: збір та аналіз даних про поведінку клієнтів дозволяють приймати більш обґрунтовані рішення щодо маркетингових кампаній та розробки нових продуктів;
- штучний інтелект: чат-боти, рекомендаційні системи та персональні помічники дозволяють автоматизувати рутинні завдання та підвищити ефективність продажів.

Переваги використання цифрових технологій у збуті направлені на збільшення продажів: нові канали продажів, персоналізовані пропозиції та точна таргетинг дозволяють збільшити обсяги продажів; зниження витрат: автоматизація процесів, оптимізація маркетингових кампаній та зниження витрат на оренду торгових площ; підвищення ефективності: швидкий аналіз даних, оперативне реагування на зміни на ринку та підвищення якості обслуговування клієнтів; поліпшення взаємодії з клієнтами: персоналізація пропозицій, зручні канали комунікації та швидке вирішення проблем клієнтів; посилення конкурентних переваг: впровадження інноваційних технологій дозволяє компаніям виділитися на ринку та отримати конкурентну перевагу.

Цифрові технології суттєво змінили ландшафт продажів, надавши компаніям безліч інструментів для оптимізації процесів, підвищення ефективності та збільшення обсягів продажів. Ось деякі з ключових переваг використання цифрових технологій у збуті.

Розширення охоплення аудиторії застосовують за допомогою глобального доступу (інтернет-магазини дозволяють продавати товари та послуги клієнтам з усього світу, що значно розширює потенційну аудиторію); таргетованої реклами (цифрова реклама дозволяє точно налаштувати рекламні кампанії на конкретну цільову аудиторію, підвищуючи ефективність

маркетингових витрат); соціальних мереж (активна присутність у соціальних мережах дозволяє будувати міцні відносини з клієнтами та залучати нових).

При персоналізації взаємодії з клієнтами використовується індивідуальні пропозиції: аналізуючи дані про поведінку клієнтів, можна створювати персоналізовані пропозиції, що підвищує ймовірність покупки; рекомендаційні системи: алгоритми машинного навчання дозволяють рекомендувати клієнтам релевантні товари та послуги, збільшуючи середній чек; чат-боти: автоматизовані чат-боти надають клієнтам швидку та зручну підтримку, підвищуючи рівень задоволеності.

Збільшення ефективності продажів завдяки автоматизації процесів - CRM-системи дозволяють автоматизувати рутинні завдання, такі як ведення клієнтської бази, відстеження угод та генерація звітів; аналітики даних - збір та аналіз даних про продажі дозволяють виявляти тренди, оцінювати ефективність маркетингових кампаній та приймати обґрунтовані бізнес-рішення; мобільності - мобільні додатки дозволяють менеджерам з продажів працювати з клієнтами в будь-який час і в будь-якому місці.

Поліпшення якості обслуговування клієнтів використовуючи цифрові канали комунікації, що дозволяють швидко відповідати на запити клієнтів та вирішувати проблеми, онлайн-бази знань, які надають клієнтам доступ до інформації про продукти та послуги, що дозволяє їм самостійно знаходити відповіді на свої питання, цифрові інструменти, так дозволяють збирати зворотний зв'язок від клієнтів та використовувати його для вдосконалення продуктів та послуг.

Зниження витрат зобов'язує цифрову рекламу, яка дозволяє більш точно таргетувати аудиторію та знижує витрати на маркетинг, зменшення витрат на оренду, автоматизацію рутинних завдань, що також дозволяє звільнити співробітників для виконання більш складних задач.

Використання цифрових технологій в збуті є необхідною умовою для успіху в сучасному бізнесі. Вони дозволяють компаніям досягти більш

високих результатів, підвищити ефективність роботи та зміцнити свої позиції на ринку.

Цифрові технології кардинально змінюють ландшафт продажів. Компанії, які успішно адаптуються до нових умов та впроваджують інноваційні рішення, отримують значні конкурентні переваги та зможуть досягти стійкого зростання.

Хоча цифрові технології відкривають перед збутом безліч нових можливостей, вони також несуть у собі ряд викликів та ризиків. Розуміння цих аспектів є ключовим для успішного ведення бізнесу в сучасному світі.

Основні виклики та ризики збутової діяльності

1. Висока конкуренція:
 - збільшення кількості онлайн-магазинів та маркетплейсів призводить до посилення конкуренції;
 - для виділення серед конкурентів потрібні унікальні пропозиції та постійне вдосконалення сервісу.
2. Швидкі зміни технологій:
 - постійний розвиток технологій вимагає від компаній постійного навчання та адаптації;
 - неможливість вчасно адаптуватися до нових технологій може призвести до втрати конкурентних переваг.
3. Кібербезпека:
 - зростання кількості кібератак створює ризик втрати даних клієнтів, фінансових втрат та пошкодження репутації компанії;
 - необхідність впровадження складних систем захисту даних.
4. Зміна поведінки споживачів:
 - споживачі стають все більш вимогливими та інформованими;
 - складніше передбачити їхні потреби та бажання.
5. Проблеми з логістикою:
 - збільшення обсягів онлайн-продажів ускладнює організацію доставки товарів;

- необхідність побудови ефективної логістичної мережі.
6. Психологічні бар'єри:
- не всі клієнти довіряють онлайн-покупкам;
 - важливо будувати довіру та створювати позитивний досвід взаємодії з брендом.
7. Залежність від платформ:
- розміщення товарів на маркетплейсах може призвести до втрати контролю над продажами та залежності від правил платформи.
8. Високі витрати на маркетинг:
- для досягнення успіху в цифровому маркетингу необхідні значні інвестиції в рекламу та інші маркетингові інструменти.

Збутова діяльність у цифрову епоху – це постійний процес навчання та адаптації. Компанії, які зможуть успішно подолати ці виклики та використовувати можливості, які надають цифрові технології, отримають конкурентну перевагу на ринку.

Використовується мультилінійний (омніканальний) збут (інтеграція онлайн- і офлайн-каналів збуту (магазини, сайти, додатки), синхронізація даних між усіма каналами, щоб забезпечити безшовний досвід клієнта); аутсорсинг і партнерство (використання послуг дистриб'юторів, логістичних компаній, маркетингових агентств, кооперація з партнерами для зменшення витрат та покращення ефективності); гнучкість і адаптивність (швидке реагування на зміни в попиті через використання гнучких стратегій збуту, регулярний аналіз ринку та переорієнтація збуту на перспективні сегменти); персоналізація (аналіз клієнтських даних для створення індивідуальних пропозицій, використання програм лояльності, які базуються на унікальних потребах споживачів); екологічність і соціальна відповідальність (орієнтація на «зелений» маркетинг та екологічні інновації у виробництві й збуті, комунікація соціально відповідальних ініціатив у процесі продажу); автоматизація логістики (використання дронів, роботизованих складів і систем відстеження товарів у реальному часі, оптимізація маршрутів доставки

для зниження витрат і часу); інтеграція маркетингу та продажів (використання єдиної стратегії, що включає просування, ціноутворення та збут, орієнтація на задоволення клієнтів через взаємодію з маркетингом).

Переваги сучасних підходів до управління збутом:

- підвищення ефективності та зниження витрат завдяки автоматизації;
- швидша адаптація до змін ринку;
- зростання рівня задоволеності клієнтів і їхньої лояльності;
- розширення ринків збуту завдяки онлайн-інструментам.

Управління збутовою діяльністю за сучасних умов базується на поєднанні цифрових інновацій, клієнтоорієнтованості, екологічності та гнучкості. Підприємства, які активно впроваджують сучасні підходи, мають більше шансів залишитися конкурентоспроможними, задовольняючи як поточні, так і майбутні потреби ринку.

Висновки до розділу 1

1. Управління збутом, як важлива складова маркетингового менеджменту, виконує низку ключових завдань: визначення цілей збуту, планування та прогнозування, розробка стратегій і тактик для успішної реалізації продукції, організація та координація діяльності, стимулювання та підвищення кваліфікації працівників збутового підрозділу для досягнення поставлених цілей, контроль і оцінка результатів, а також створення ефективної інформаційної системи для управління процесами збуту.

2. Однією з найважливіших проблем в Україні є необхідність створення цивілізованих і прозорих каналів для доставки продукції від виробника до кінцевого споживача на вигідних умовах для всіх учасників маркетингових ланцюгів. Наразі непрозорі схеми збуту та відсутність структур оптової торгівлі призводять до значних коливань цін на ринку, що викликає додаткові

витрати для виробників, переробників і споживачів.

3. Досвід інших країн свідчить, що агровиробники стикаються з все більшими викликами у захисті своїх інтересів. Сучасний розвиток агробізнесу вимагає від виробників впровадження стратегій диверсифікації, а також адаптації до ринкових вимог і виходу в суміжні сфери бізнесу, зокрема в переробку агропродовольчої продукції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління збутовою діяльністю підприємства

Основними напрямками діяльності досліджуваного підприємства Лубенського району відповідно до статуту, є:

- торгівля деталями й приладдям для автотранспортних засобів;
- технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- торгівля сільськогосподарськими машинами та устаткуванням торгівля деталями й приладдям для автотранспортних засобів;
- торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- торгівля іншими проміжними продуктами тощо.

Майно Товариства становлять основні засоби та обігові засоби (кошти), земельні ділянки, а також інші цінності, вартість яких відображається у самотійному балансі.

Прибуток Товариства формується з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці.

Чистий прибуток, одержаний після зазначених розрахунків, залишається у повному розпорядженні Товариства, засновник (власник) якого визначають напрямки його використання.

Організаційне формування здійснює бухгалтерський облік наслідків своєї роботи, складає статистичну звітність і подає її в установленому обсязі органам державної статистики.

Організаційна структура знаходить своє відображення в структурі управління господарюючого суб'єкту. Щодо відповідності структури управління соціальним і культурним умовам, в Товаристві створено соціальну сферу, яку контролює спеціаліст з охорони праці і соціальних питань.

Аналіз, планування, організація, мотивація, впровадження та контроль є ключовими функціями управління продажами компанії. Розглянемо їх детальніше. Аналіз, без сумніву, є важливою складовою управлінського процесу, яка спрямована на дослідження, систематизацію, оцінку та підсумування отриманих результатів. Він охоплює вивчення ринку, включаючи аналіз попиту, можливостей підприємства, поведінки споживачів, а також оцінку рівня конкуренції. Крім того, аналіз передбачає оцінювання якості управління, організаційної структури та підсумків діяльності компанії.

Планування є важливим етапом управлінського процесу, що включає прогнозування та визначення цілей компанії, а також вибір методів і засобів їх реалізації у сфері збуту та управління. Зокрема, прогнозування допомагає виявити майбутні тенденції розвитку підприємства, сприяючи ефективному прийняттю рішень і адаптації до змін у ринковому середовищі.

Організація є управлінською функцією, що забезпечує інтеграцію всіх доступних ресурсів суб'єкта господарювання в єдину систему. Вона включає створення ефективної структури управління, встановлення послідовності дій та взаємозв'язків між її елементами, формування організаційної ієрархії підприємства, розподіл завдань і визначення повноважень працівників для реалізації поставлених цілей.

Мотивація є важливою складовою управлінського процесу, яка спрямована на створення дієвих моральних і матеріальних стимулів для працівників, що сприяють якісному виконанню ними своїх обов'язків. Це забезпечує успішну реалізацію запланованих заходів для покращення господарської діяльності підприємства.

Контроль, у свою чергу, полягає в нагляді за виконанням запланованих дій, моніторингу їхнього прогресу та аналізі отриманих результатів. Він

забезпечує своєчасне виявлення відхилень від плану та прийняття коригувальних заходів для досягнення поставлених цілей.

Відповідно до даних, представлених у табл. 2.1, політика дистрибуції та збуту складається з комплексу рішень, які стосуються доставки товарів до кінцевих споживачів.

Таблиця 2.1

**Напрями збутової політики та інструменти збутового міксу Товариства,
2019-2023 рр.**

Інструменти збутового субміксу	Напрями розподільної політики
Зберігання готової аграрної продукції	Політика складування
Транспортування аграрної продукції	Політика місце розташування продажів
Організація поставок і розробка умов поставки	Політика поставок, у т. ч. політика безперебійної організації поставок; кредитна політика; цінова політика
Організація торгівлі	Торгівельна політика
Оптимальний вибір каналів розподілу аграрної продукції	Політика вибору нових каналів, у т.ч. посередницьких організацій

Близько 50-60% обороту підприємства припадає на доставку продукції від господарства до споживача. Відтак, для здійснення перевезень використовуються транспортні засоби, які відповідають специфіці продукції, забезпечуючи збереження її якості під час транспортування. Такий підхід дозволяє ефективно організувати логістичні процеси та задовольняти вимоги споживачів.

Збутова діяльність охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на реалізацію продукції, тому до її ключових складових пропонується включити:

організацію інформаційного супроводу ринкової кон'юнктури, проведення маркетингових досліджень і прогнозування обсягів продажів;

укладення договорів на постачання продукції;

вибір оптимальних форм і методів збуту, а також організацію ефективних систем розподілу;

забезпечення маркетингових комунікацій і юридичного супроводу угод;

впровадження післяпродажного обслуговування для підвищення задоволеності клієнтів.

Такий комплексний підхід сприяє підвищенню ефективності збутових операцій та формуванню конкурентних переваг на ринку.

Основними проблемами, з якими стикається підприємство при збуті продукції, є такі:

непередбачуваність попиту (коливання ринкового попиту ускладнюють планування обсягів виробництва та реалізації; недостатній аналіз поведінки споживачів призводить до втрати частини потенційних покупців);

висока конкуренція (насиченість ринку аналогічними товарами змушує підприємства знижувати ціни або інвестувати значні кошти в маркетинг; труднощі в створенні унікальної пропозиції, що відрізняє продукт від конкурентів);

недоліки логістики (неналагоджена система транспортування та зберігання продукції призводить до затримок і втрати якості товарів; високі витрати на логістичні процеси);

неефективність каналів збуту;

недостатньо розгалужена або неправильно вибудована дистрибуційна мережа;

відсутність взаємодії з ключовими посередниками та партнерами.

недостатнє використання маркетингових інструментів (слабка реклама та відсутність активної комунікації зі споживачами; невикористання сучасних цифрових каналів, таких як соціальні мережі або онлайн-платформи);

проблеми з ціноутворенням (неправильне встановлення цін, які або не покривають витрати, або є занадто високими для споживачів; неврахування регіональних чи сезонних змін вартості);

організаційні проблеми (відсутність чіткої координації між відділами збуту, маркетингу та виробництва; недостатня кваліфікація співробітників, що займаються реалізацією продукції).

затримки у виконанні контрактів (проблеми з постачанням продукції в обумовлені терміни через внутрішні або зовнішні причини; недотримання умов договорів, що знижує довіру споживачів і партнерів);

висока залежність від окремих покупців чи ринків (монополізація клієнтської бази, що створює ризики при втраті ключових клієнтів; низька географічна диверсифікація ринків збуту).

Подолання цих проблем потребує комплексного підходу, що включає аналіз ринку, покращення логістики, активну маркетингову політику та модернізацію каналів збуту. У процесі управління збутовою діяльністю також визначається вплив на інші сторони господарства, особливо на споживачів, попит і конкурентів. Реалізація продукції є ключовим елементом діяльності підприємства, що визначає ефективність обраної збутової політики. Комплекс заходів у цьому напрямі здійснюється відповідно до стратегії підприємства та охоплює такі основні аспекти:

аналіз і вибір структури каналів збуту: дослідження ринку та оптимізація шляхів доставки продукції до кінцевого споживача;

підтримка інфраструктури: забезпечення належного транспортування, зберігання та обробки продукції для збереження її якості;

фінансові та кредитні умови: створення сприятливих умов оплати для клієнтів, що стимулюють попит і підвищують конкурентоспроможність.

Цей підхід дозволяє підприємству ефективно реалізовувати продукцію та зміцнювати свої позиції на ринку. Таким чином, у період за 2019-2023 рр. проведемо детальний аналіз умов роботи підприємства та характеристик, що сприяють його успішному функціонуванню збутової діяльності в умовах динамічного бізнес-середовища.

2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Одним із кроків вивчення діяльності Товариства є оцінка структури персоналу по категоріях зайнятих, як у виробничому, так і управлінському процесах, який проводиться на основі звітів із праці за 2019-2023 рр.

Забезпеченість трудовими ресурсами характеризують дані табл. 2.1.

**Характеристика та динаміка загальної структури персоналу в
Товаристві за категоріями зайнятих, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Штатні кваліфіковані працівники (кадри), осіб	4	4	4	4	4	100,0
у т.ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	x
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	1	1	1	1	1	100,0
до загальної кількості працівників, %	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	x
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	x

Згідно даних табл. 2.1 частка управлінського персоналу в загальній структурі становить за 2019-2023 рр. – 25,0 %, при цьому спостерігається динаміка стабільності кількості працівників (1 особа), що є позитивною тенденцією. Загальна кількість працівників Товариства також є сталою за досліджуваний період – 4 особи.

Чисельність працівників – це кількісний показник, який відображає кількість людей, зайнятих на підприємстві. Саме знання, навички та забезпечення є характеристиками цих працівників, а не чисельності як такої. Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів необхідно проводити комплексний аналіз, який враховує як кількісні, так і якісні показники. Тільки за умови збалансованого підходу можна досягти оптимальних результатів.

Проаналізуємо віковий склад працівників формування (табл. 2.2).

Розрахунки, здійсненні на основі даних табл. 2.2 свідчать, що за 2019-2023 рр. найбільша частка у віковій структурі належить працівникам віком 41-50 років (по 50,0 % в 2020 р. та в 2023 р. згідно розподілу на категорії) відповідно.

Таблиця 2.2

Динаміка вікової структури персоналу в Товаристві, 2019-2023 рр.

Показники	Роки										2023 р. до 2019 р., (+, -)
	2019		2020		2021		2022		2023		
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	
Молодь віком 15-24 роки	1	25,0	-	0,0	1	25,0	1	25,0	2	50,0	+1
25-40 років	1	25,0	2	50,0	1	25,0	1	25,0	-	-	-
41-50 років	1	25,0	2	50,0	1	25,0	1	25,0	2	50,0	+1
Передпенсійні роки	1	25,0	-	0,0	-	0,0	1	25,0	-	-	-
Разом	4	100,0	4	100,0	4	100,0	4	100,0	4	100,0	0

Найменша частка належить передпенсійним працівникам (25,0 % – в 2019 р., в 2022 р., 0,0 % – в 2020-2021 рр., 2023 р.). Дослідивши дані табл. 2.2 дійшли висновку, що керівництво підприємства Товариства надає перевагу в наданні робочих місць досвідченим працівникам.

Охарактеризуємо персонал за статтю працюючих (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика персоналу Товариства а за статтю, 2019-2023 рр.

Показники	Роки										2023 р. до 2019р., (+, -)
	2019		2020		2021		2022		2023		
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	
Чоловіки	2	50,0	3	75,0	2	50,0	2	50,0	1	25,0	-1
Жінки	2	50,0	1	25,0	2	50,0	2	50,0	3	75,0	+1
Разом	4	100,0	4	100,0	4	100,0	4	100,0	4	100,0	x

Дані табл. 2.3 свідчать про значну частку чоловіків у структурі персоналу: 50,0 % – у 2019 р., 75,0 % – у 2020 р., 50,0 % – у 2021 р., 50,0 % – у 2021 р., 25,0 % – у 2023 р. Зазначимо, що нерівномірна частка чоловіків в структурі персоналу пов'язана з специфікою виробництва. Зменшення питомої ваги чоловіків у 2023 р. пов'язано, у першу чергу, з мобілізацією працівників підприємства.

Вартісні показники продуктивності праці є важливим інструментом для оцінки ефективності підприємства. Однак, їх слід використовувати в

комплексі з іншими показниками, такими як якість продукції, задоволеність клієнтів та соціальна відповідальність.

Проаналізуємо показники продуктивності праці у досліджуваному Товаристві Лубенського району за допомогою даних наступної табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників продуктивності праці Товариства,
2019-2023 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., (+, -)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	9887,7	8829,6	9205,5	12811,7	19011,0	+9123,3
на 1 середньорічного працівника	2471,93	2207,4	2301,38	3202,93	4752,75	+2280,83
Чистий прибуток (+), збиток (-)	1741,2	1480,6	1535,2	2860,2	4747,6	+3006,4
на 1 середньорічного працівника	435,3	370,15	383,8	715,05	1186,9	+751,6

Проаналізувавши дані табл. 2.4, необхідно зазначити, що чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) Товариства зріс 9887,7 тис. грн до 19011,0 тис. грн, або на 9123,3, тис. грн за рахунок зростання обсягу реалізації продукції, послуг за даний період.

Чистий прибуток протягом 2019-2023 рр. зріс на 3006,4 тис. грн, тоді як у 2023 р. чистий прибуток підприємства склав 4747,6 тис. грн. Даний показник в розрахунку на одного працівника також зазнав зростання (+751,6 тис. грн) за рахунок зростання обсягів реалізації продукції.

Зростання продуктивності праці в Товаристві за рахунок пришвидшення реалізації продукції та сталості штату працівників свідчить про ефективну роботу підприємства. Це позитивний сигнал, який вказує на те, що підприємство рухається в правильному напрямку.

Здатність підприємства швидко адаптувати свій асортимент та обсяги виробництва до змін попиту є критичною для успіху. Якщо попит на певний

продукт зростає, виробник повинен збільшити його виробництво, а якщо падає – зменшити або модифікувати продукт.

Ефективний збут – це не просто продажі, а цілий комплекс заходів, спрямованих на задоволення потреб споживачів. Тільки постійний аналіз ринку та адаптація до його змін дозволяють підприємству досягти успіху.

Проаналізуємо динаміку виробничо-комерційної діяльності досліджуваного торговельного підприємства за даними табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка виробничо-комерційної діяльності Товариства, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	9887,7	8829,6	9205,5	12811,7	19011,0	192,3
на 1 працівника, зайнятого у виробництві, тис. грн	2471,9	2943,2	3068,5	4270,5	4752,8	192,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	6877,1	6038,5	6061,2	8043,6	11579,7	168,4
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1741,2	1480,6	1535,2	2860,2	4747,6	у 2,7 рази
Рівень рентабельності продажів, %	17,6	16,8	16,7	22,3	25,0	-
Загальний рівень рентабельності (збитковості), %	25,3	24,5	25,3	35,6	41,0	-

Проаналізувавши дані табл. 2.5, необхідно зазначити, що у 2023 р. порівняно з 2019 р. чистий дохід від реалізації продукції зріс на 92,3 %. Чистий прибуток у 2023 р. становив 4747,6 тис. грн, тоді як у 2019 р. чистий прибуток склав 1741,2 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості господарства на 172,7 %, та можна пояснити сприятливою кон'юнктурою на ринку деталей та запчастин.

Собівартість реалізованої продукції у 2023 р. склала 11579,7 тис. грн, що вище порівняно з 2019 р. на 68,4 % відповідно. Рівень рентабельності продажів продукції протягом досліджуваного періоду коливався, у середньому за п'ять років складає 19,7 %, так 2019 р. даний показник склав 17,6 %, тоді як у 2023 р. рівень рентабельності продажів склав 25,0 % відповідно. Водночас загальний рівень рентабельності теж зазнав коливання, його середнє значення

за 2019-2023 рр. складає 30,3 % відповідно.

Внутрішнє середовище досліджуваного Товариств має кілька недоліків. Зокрема, відсутні нормалізація та раціональна організація праці, не приділяється належна увага управлінню складським господарством, а також відсутні процеси внутрішнього контролю та аудиту. Незважаючи на це, ці недоліки не мають значного впливу на фінансові результати. Відповідно, усунення цих проблем може зробити діяльність підприємства більш прибутковою. Крім того, недоліком є нерозвинена збутова служба. На нашу думку, продаж продукції слід інтегрувати в систему господарювання.

Проведені розрахунки вказують на недостатній рівень матеріальних ресурсів суб'єкта підприємницької діяльності Лубенського району, що впливає на його здатність реалізовувати продукцію, надавати послуги та, відповідно, отримувати необхідні надходження.

2.3. Результативність функціонування системи управління збутовою діяльністю підприємства

Ефективність діяльності досліджуваного агроформування значною мірою залежить від якості налагодженої внутрішньої комунікації. Зокрема, фахівець зі збуту відіграє ключову роль у цьому процесі, виконуючи такі функції:

визначення стратегії та тактики збуту: формування короткострокових і довгострокових цілей збуту, планування дій для досягнення оптимальних обсягів реалізації продукції;

участь у плануванні виробництва та реалізації: співпраця з іншими відділами в розробці перспективних і річних планів, що включають прогнозування обсягів виробництва та реалізації продукції;

поліпшення асортименту та якості продукції: підготовка рекомендацій щодо вдосконалення товарного асортименту відповідно до попиту споживачів

та ринкових тенденцій;

контроль за процесом доставки: здійснення моніторингу логістичних процесів, включаючи доставку продукції споживачам у встановлені терміни;

аналіз попиту: вивчення потреб і вподобань клієнтів для визначення конкурентних переваг і можливостей розширення ринку;

організація логістичного забезпечення: визначення потреби в автотранспорті, пакувальних матеріалах, а також в оптимальному числі персоналу для забезпечення ефективної доставки продукції.

Від злагодженої роботи начальника відділу збуту та його команди залежить не лише успішна реалізація продукції, але й зміцнення позицій агроформування на ринку та підвищення його прибутковості.

Для виконання своїх функцій та реалізації своїх прав відділ постачання та збуту взаємодіє з різними підрозділами підприємства з різноманітних питань, які детально описані в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Взаємодія фахівця зі збуту зі структурними підрозділами Товариства,
2019-2023 рр.**

Відділи, підрозділи підприємства	Питання взаємодії
Виробничі підрозділи	Звіт про виконання виробничих операцій з обсягу виробництва, якості, документація передачі продукції на склад, план поставки продукції, довідки про причини порушення плану передачі готової продукції на склад
Юридичний відділ	Накази, заборони, візові та юридичні інструкції щодо експертизи, домовленості про договірні умови продажу продукції, подання претензій та позовів щодо порушення або невиконання договірних зобов'язань, інформація про порушення договірних зобов'язань іншою стороною, оплата та оплата поставлених обсягів і видів продукції
Планово-економічний відділ	Результати аналізу діяльності відділу збуту за попередній період, надання рахунків-фактур, виставлених контрагенту за поставлену продукцію, інформації про неоплачені рахунки контрагента, повідомлення про застосування фінансових санкцій до покупця за порушення платіжних зобов'язань за придбану продукцію

Відтак, для виконання своїх функцій і реалізації збутової діяльності

фахівець зі збуту Товариства взаємодіє з відділами.

Розглянемо детальніше витрати на збуту, який, окрім, збутових функцій, виконує і маркетингові у Товаристві, за допомогою даних табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка бюджету витрат на утримання фахівця збуту в Товаристві,
2019-2023 рр., тис. грн**

Показники	Сума, тис грн					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Витрати на персонал (зарплата, навчання)	108,0	147,6	150,0	156,0	180,0	166,7
Послуги зв'язку	3,8	4,5	4,9	5,1	6,7	176,3
Інтернет	3,4	3,3	4,4	5,1	6,5	191,2
Канцелярське приладдя	4,8	5,2	6,6	6,8	6,9	143,8
Представницькі витрати	4,6	4,8	4,9	5,1	6,2	134,8
Всього	124,6	165,4	170,8	178,1	206,3	165,6

Дані табл. 2.7, свідчать що витрати з кожним роком на утримання фахівця зі збуту зростають, так, протягом 2019-2023 рр. витрати зросли на 81,6 тис. грн (65,6 %). Разом з тим, найбільше коштів витрачається на оплату працівника, станом на 2023 р. витрати на заробітну плату становить 180,0 тис. грн, представницькі витрати зросли на 34,8 % – з 4,6 тис. грн у 2019 р. до 6,2 тис. грн у 2023 р. відповідно. Водночас відбулося зростання витрат на користування мережею Інтернет – на 91,2 %, що можна пояснити зростанням вартості послуги.

Для визначення частки витрат на збут необхідно порівняти їх з витратами на операційну діяльність, що пов'язана з реалізацією продукції, а також з обсягом реалізованої продукції. Співвідношення витрат на збут до собівартості операційної діяльності Товариства дозволяє оцінити вплив цих витрат на загальну собівартість реалізованої продукції.

Порівнюючи ці витрати з кількістю проданої продукції, можливо проаналізувати вплив витрат на продаж на кінцевий результат діяльності підприємства з продажу. Вихідні дані, результати розрахунків та динаміка їх зміни зображена у табл. 2.8.

Аналіз даних табл. 2.8 констатує про пені позитивні зміни, що відбулися

у Товаристві протягом досліджуваного періоду.

Таблиця 2.8

**Динаміка частки збутових витрат та її зміни у Товаристві,
2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., (+, -)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	9887,7	8829,6	9205,5	12811,7	19011,0	+9123,3
Витрати на збут, тис. грн	124,6	165,4	170,8	178,1	206,3	+81,7
Частка збутових витрат по відношенню до обсягу реалізованої продукції, %	1,3	1,9	1,9	1,4	1,1	-0,2

Так, у 2019 р. витрати на збут склали 124,6 тис. грн, тоді як 206,3 тис. грн у 2023 р. – така ситуація дає можливість стверджувати, що зростання витрат на збут за останні роки виправдало себе, оскільки зростання обсягу реалізації продукції складає 9123,3 тис. грн за роки дослідження.

Разом з тим, частка збутових витрат по відношенню до обсягу реалізованої продукції знизилася на 0,2 %, що вказує на підвищення ефективності збутової діяльності Товариства. Це може свідчити про оптимізацію витрат на збут або збільшення обсягів реалізації продукції без пропорційного зростання витрат на збут.

Результати дослідження поточної стратегії розвитку підприємства показали, що суб'єкт господарювання функціонує на ринку, який наближається до умов досконалої конкуренції. Тому для цього підприємства доцільно розширити асортимент продукції.

Розглянемо динаміку ефективності збутової діяльності Товариства за основними показниками (табл. 2.9).

Аналізуючи дані табл. 2.9, можна відзначити, що Товариство реалізує майже всю вироблену товарну продукцію, залишаючи на складі лише її незначну частину. Це свідчить про ефективну збутову політику та високий рівень попиту на продукцію підприємства.

Динаміка ефективності збутової діяльності Товариства, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р, (+, -)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	9887,7	8829,6	9205,5	12811,7	19011	+9123,3
Обсяг збуту продукції з розрахунку на 1 працівника підприємства, тис. грн	2471,9	2207,4	2301,4	3202,9	4752,8	+2280,8
Обсяг збуту продукції з розрахунку на 1 працівника відділу збуту, тис. грн	9887,7	8829,6	9205,5	12811,7	19011	+9123,3
Коефіцієнт забезпеченості складськими приміщеннями	0,4	0,3	0,6	0,6	0,6	+0,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	26,445	11,235	15,343	20,697	13,483	-12,969

Разом з тим, коефіцієнт забезпеченості складськими приміщеннями є важливим показником, який демонструє, яку частку власної товарної продукції підприємство здатне зберігати в умовах, що забезпечують її якість протягом тривалого періоду. Протягом аналізованого періоду значення цього показника зросло на 50,0 %, що демонструє позитивну динаміку щодо поліпшення можливостей підприємства зі зберігання продукції. Однак, навіть після такого зростання, підприємство може зберігати на власних складах лише 60 % продукції, а решту змушене реалізовувати в стислі терміни. Це обмежує гнучкість збутової політики та може створювати додаткові ризики для підприємства у випадку непередбачуваних ринкових змін.

Інтенсивність оборотності заборгованості дебіторів є важливим індикатором ефективності управління відносинами з покупцями. Високі значення цього показника свідчать про успішну політику взаємодії з клієнтами. При цьому, позитивними аспектами є:

низький рівень дебіторської заборгованості свідчить про обережність у наданні комерційних позик, що обмежується лише перевіреними та надійними клієнтами;

ефективно налагоджені відносини з покупцями допомагають оптимізувати фінансові потоки та зменшити ризики.

Водночас, негативними чинниками є те, що протягом аналізованого періоду 2019-2023 рр. показник знизився на 12,969, що вказує на негативну тенденцію в управлінні дебіторською заборгованістю; зменшення оборотності може бути пов'язане з менш жорсткими умовами кредитування або зростанням заборгованості з боку покупців. Отже, для підтримання ефективної роботи підприємства важливо постійно аналізувати коефіцієнт забезпеченості складськими приміщеннями, а також забезпечувати їх відповідність потребам обсягу виробництва та збуту.

Дотримання рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності діяльності Товариства та забезпечить його стійкість у конкурентному середовищі – упровадження стандартів якості обслуговування для підвищення задоволеності споживачів, покупців, клієнтів. Це може включати навчання персоналу, впровадження систем зворотного зв'язку та постійне вдосконалення процесів обслуговування.

Таким чином, існує потенціал для підвищення ефективності збуту продукції не тільки шляхом збільшення частки продукції (екстенсивний шлях), але й через зростання власних потужностей підприємства для зберігання продукції. Це дозволить реалізовувати продукцію Товариства за найсприятливіших бізнес-умов, що є інтенсивним шляхом підвищення ефективності.

Висновки до розділу 2

1. Розраховано, що за 2019-2023 рр. найбільша частка в віковій структурі належить працівникам віком 41-50 років (по 50,0 % в 2020 р. та в 2023 р. згідно розподілу на категорії). Найменша частка належить передпенсійним працівникам (25,0 % – в 2019 р., в 2022 р., 0,0 % – в 2020-2021 рр., 2023 р.). Дослідивши дані табл. 2.2 дійшли висновку, що керівництво підприємства Товариства надає перевагу в наданні робочих місць досвідченим працівникам.

2. У 2023 р. порівняно з 2019 р. чистий дохід від реалізації продукції зріс на 92,3 %. Чистий прибуток у 2023 р. становив 4747,6 тис. грн, тоді як у 2019 р. чистий прибуток склав 1741,2 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості господарства на 172,7 %, та можна пояснити сприятливою кон'юнктурою на ринку деталей та запчастин.

3. Собівартість реалізованої продукції у 2023 р. склала 11579,7 тис. грн, що вище порівняно з 2019 р. на 68,4 % відповідно. Рівень рентабельності продажів продукції протягом досліджуваного періоду коливався, у середньому за п'ять років складає 19,7 %, так 2019 р. даний показник склав 17,6 %, тоді як у 2023 р. рівень рентабельності продажів склав 25,0 % відповідно. Водночас загальний рівень рентабельності теж зазнав коливання, його середнє значення за 2019-2023 рр. складає 30,3 % відповідно.

4. Доведено, що у 2019 р. витрати на збут склали 124,6 тис. грн, тоді як 206,3 тис. грн у 2023 р. – така ситуація дає можливість стверджувати, що зростання витрат на збут за останні роки виправдало себе, оскільки зростання обсягу реалізації продукції складає 9123,3 тис. грн за роки дослідження.

5. Разом з тим, частка збутових витрат по відношенню до обсягу реалізованої продукції знизилася на 0,2 %, що вказує на підвищення ефективності збутової діяльності Товариства. Це може свідчити про оптимізацію витрат на збут або збільшення обсягів реалізації продукції без пропорційного зростання витрат на збут.

6. Разом з тим, коефіцієнт забезпеченості складськими приміщеннями є важливим показником, який демонструє, яку частку власної товарної продукції підприємство здатне зберігати в умовах, що забезпечують її якість протягом тривалого періоду. Протягом аналізованого періоду значення цього показника зросло на 50,0 %, що демонструє позитивну динаміку щодо поліпшення можливостей підприємства зі зберігання продукції. Однак, навіть після такого зростання, підприємство може зберігати на власних складах лише 60 % продукції, а решту змушене реалізовувати в стислі терміни. Це обмежує гнучкість збутової політики та може створювати додаткові ризики для

підприємства у випадку непередбачуваних ринкових змін. Інтенсивність оборотності заборгованості дебіторів є важливим індикатором ефективності управління відносинами з покупцями. Високі значення цього показника свідчать про успішну політику взаємодії з клієнтами. При цьому, позитивними аспектами є низький рівень дебіторської заборгованості свідчить про обережність у наданні комерційних позик, що обмежується лише перевіреними та надійними клієнтами; ефективно налагоджені відносини з покупцями допомагають оптимізувати фінансові потоки та зменшити ризики.

7. Водночас, негативними чинниками є те, що протягом аналізованого періоду 2019-2023 рр. показник знизився на 12,969, що вказує на негативну тенденцію в управлінні дебіторською заборгованістю; зменшення оборотності може бути пов'язане з менш жорсткими умовами кредитування або зростанням заборгованості з боку покупців. Отже, для підтримання ефективної роботи підприємства важливо постійно аналізувати коефіцієнт забезпеченості складськими приміщеннями, а також забезпечувати їх відповідність потребам обсягу виробництва та збуту.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Впровадження CRM-системи у діяльність підприємства

Автоматизація бізнес-процесів є ключовою стратегією успіху в будь-якій галузі. Вибір ефективних інструментів для обробки та аналізу даних сприяє досягненню поставлених цілей, особливо у сфері збуту торговельних підприємств. Інтеграція єдиної системи управління дозволяє покращити керування процесами, забезпечити точну роботу з клієнтською базою, оптимізувати фінансове планування і підвищити продуктивність. Все це стає можливим завдяки впровадженню автоматизованої платформи для організації бізнес-операцій, зокрема CRM.

CRM-системи (Customer Relationship Management) є важливим етапом для оптимізації діяльності Товариства, покращення взаємовідносин із клієнтами та підвищення ефективності бізнес-процесів.

CRM-система – це програмне забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами. Вона допомагає збирати, зберігати, аналізувати та використовувати дані про клієнтів для:

- автоматизації продажів;
- поліпшення обслуговування клієнтів;
- організації маркетингових кампаній підприємства.

Серед важливих етапів впровадження CRM-системи за сучасних умов варто виділити:

- аналіз потреб підприємства;
- визначення основних завдань CRM (наприклад, зростання продажів, покращення комунікації);
- аналіз існуючих бізнес-процесів і визначення проблемних зон

Для вибору оптимальної CRM-системи для досліджуваного Товариства необхідно визначитися з оцінкою різних платформ (наприклад, Salesforce, HubSpot, Bitrix24); врахувати специфіку діяльності підприємства, бюджету та вимог; налаштування системи; розглянути можливості інтеграції з існуючим ПЗ (ERP, сайтом, email-сервісами); здійснити адаптацію до специфіки бізнесу (додавання кастомних функцій); провести навчання співробітників, а також провести тренінги для користувачів. Одним із головних аспектів даного процесу є пояснення переваг CRM для кожного працівника Товариства. До основних етапів впровадження CRM-системи для досліджуваного Товариства варто додати тестування та безпосередній запуск системи, перевірка роботи системи на невеликій групі, виявлення помилок і їх усунення перед повноцінним запуском.

Безумовними переваги впровадження CRM-системи варто виділити покращення клієнтського досвіду: збереження історії взаємодій дозволяє персоналізувати послуги; підвищення ефективності: автоматизація рутинних процесів звільняє час співробітників; зростання продажів: аналітичні функції дозволяють прогнозувати потреби клієнтів і планувати продажі; контроль процесів: можливість відстежувати статус угод та KPI співробітників.

Водночас типовими проблемами при впровадженні CRM-системи, з якими може зіштовхнутися досліджуване Товариства, є:

опір змінам персоналу: співробітники можуть сприймати CRM як додаткове навантаження, для цього керівництву варто акцентувати увагу на перевагах для кожного співробітника;

недостатня інтеграція: відсутність синхронізації з іншими системами ускладнює роботу – обирати CRM із широкими інтеграційними можливостями;

відсутність чіткого плану: хаотичне впровадження призводить до низької ефективності – розробити покроковий план із дедлайнами.

Впровадження CRM-системи дозволяє Товариству не лише покращити ефективність, але й забезпечити довгострокове утримання клієнтів. Це

інвестиція у майбутній розвиток бізнесу.

CRM – це прогресивний підхід до ведення бізнесу, що допомагає зміцнити клієнтську лояльність і забезпечити зростання прибутків завдяки глибокому розумінню потреб клієнтів на кожному етапі співпраці. Вона об'єднує всі дані про споживачів в одну систему, надаючи менеджерам актуальну інформацію про їхні вподобання та фінансові можливості. Це дозволяє оперативно пропонувати індивідуальні рішення, максимально відповідні вимогам кожного клієнта.

Ефективне функціонування CRM-системи базується на дотриманні ключових принципів, які забезпечують її результативність та користь для Товариства. Ось основні з них:

1. Централізоване зберігання даних. Усі дані про клієнтів, продажі, взаємодії та історію співпраці мають бути доступні в єдиній системі. Це дозволяє уникнути дублювання інформації та спрощує її пошук.

2. Автоматизація рутинних процесів. CRM повинна автоматизувати такі задачі, як: надсилання нагадувань і повідомлень, формування звітів, відстеження статусу угод. Це дозволяє зосередити ресурси на стратегічних завданнях.

3. Персоналізація взаємодії. Система повинна забезпечувати індивідуальний підхід до клієнтів, аналізуючи їхні потреби, вподобання та поведінку. Це сприяє підвищенню задоволеності клієнтів і їхній лояльності.

4. Інтеграція з іншими системами. Для максимального ефекту CRM має бути інтегрована з іншими бізнес-інструментами, такими як ERP-системи, маркетингові платформи, бухгалтерські програми тощо. Це дозволяє оптимізувати роботу всього Товариства.

5. Зручність і доступність. Інтерфейс CRM має бути інтуїтивно зрозумілим і доступним для співробітників різних відділів. Підтримка мобільного доступу забезпечує можливість працювати з системою будь-де.

6. Аналітична потужність. Система повинна пропонувати інструменти для аналізу даних, що дозволяють: визначати поведінкові тренди;

прогнозувати продажі; виявляти слабкі місця в процесах взаємодії з клієнтами.

7. Безперервне оновлення та адаптація. CRM-система має оновлюватися відповідно до змін у бізнесі, ринку чи технологіях. Гнучкість і масштабованість є важливими для її довгострокового використання.

8. Орієнтація на кінцевий результат. Головною метою використання CRM є підвищення продуктивності, зростання продажів і покращення клієнтського досвіду. Усі процеси в системі повинні бути налаштовані на досягнення цих цілей.

9. Контроль і моніторинг. Важливо впровадити механізми для оцінки ефективності роботи CRM. Це може бути аналітика ключових показників (KPI), таких як рівень конверсії чи утримання клієнтів. Дотримання цих принципів забезпечує повноцінне використання потенціалу CRM-системи, покращує роботу з клієнтами та сприяє розвитку бізнесу [15, с. 8].

CRM-системи мають ряд характерних особливостей, які роблять їх незамінними для управління взаємовідносинами з клієнтами. Ось основні з них:

централізація інформації. CRM об'єднує всі дані про клієнтів в одну базу, що забезпечує зручний доступ до інформації для співробітників різних відділів. Це включає: контактні дані, історію взаємодій, угоди та фінансову інформацію;

автоматизація бізнес-процесів Товариства. Система автоматизує рутинні задачі, такі як: відправка електронних листів; нагадування про зустрічі, генерація звітів. Це дозволяє заощадити час і зосередитися на ключових завданнях;

аналітика та звітність. CRM-системи мають потужні інструменти для аналізу даних, що дозволяє: прогнозувати продажі, визначати ефективність маркетингових кампаній, аналізувати продуктивність співробітників.

персоналізація. CRM дозволяє адаптувати пропозиції під індивідуальні потреби кожного клієнта. Це підвищує задоволеність споживачів і збільшує ймовірність повторних покупок;

інтеграція з іншими системами. Сучасні CRM інтегруються з ERP, маркетинговими платформами, програмами електронної пошти, системами обліку тощо. Це створює єдину екосистему для управління бізнесом;

мобільний доступ. Багато CRM-систем мають мобільні додатки, що дозволяє співробітникам отримувати доступ до даних і працювати з клієнтами в будь-якому місці;

управління взаємодіями. CRM відстежує всі точки контакту з клієнтами, включаючи телефонні дзвінки, листування та зустрічі. Це забезпечує повну прозорість і покращує координацію між командами;

гнучкість і налаштування. Більшість систем дозволяють налаштовувати інтерфейс і функціонал під конкретні потреби бізнесу. Це може бути важливо для компаній з унікальними процесами;

сегментація клієнтів. Система дає змогу розподіляти клієнтів за категоріями, такими як вік, місце проживання, поведінкові особливості чи фінансові можливості, що спрощує планування маркетингових кампаній;

контроль і моніторинг. CRM забезпечує керівників інструментами для моніторингу роботи фахівця зі збуту і взаємодії з клієнтами, допомагаючи виявляти проблеми й оптимізувати процеси;

підвищення клієнтської лояльності. Завдяки накопиченню даних про споживачів і можливості адаптувати підхід, CRM сприяє кращому розумінню потреб клієнтів і формуванню довготривалих взаємин.

Ці особливості роблять CRM-системи важливим інструментом для будь-якого бізнесу, який прагне ефективно працювати з клієнтами та досягати стабільного зростання.

Впровадження CRM-системи на Товаристві, зокрема у сфері господарської діяльності, створює низку значних переваг, які сприяють його розвитку та ефективності. Ось основні аспекти, що покращуються завдяки впровадженню:

1. Оптимізація роботи з клієнтами. CRM дозволяє централізувати інформацію про клієнтів, відстежувати їхні потреби та історію взаємодій, що

значно спрощує управління відносинами та підвищує задоволеність клієнтів.

2. Підвищення ефективності бізнес-процесів Товариства. Автоматизація рутинних операцій, таких як обробка заявок, формування звітів або організація зустрічей, звільняє ресурси для вирішення стратегічних завдань.

3. Зростання продажів продукції Товариства. Завдяки персоналізованому підходу, побудованому на аналітиці клієнтських даних, менеджери можуть пропонувати продукти чи послуги, максимально відповідні запитам клієнтів, що сприяє збільшенню конверсії та доходів.

4. Контроль і моніторинг. CRM надає можливість керівникам контролювати ключові показники ефективності (KPI), статус угод та активність співробітників, що дозволяє оперативно реагувати на проблеми.

5. Поліпшення комунікацій. Система забезпечує прозорість у внутрішній взаємодії між відділами, що унеможливорює втрату інформації та покращує координацію.

6. Аналіз даних і прогнозування. Завдяки вбудованим аналітичним інструментам CRM дозволяє виявляти тренди, оцінювати ефективність маркетингових кампаній і прогнозувати потреби клієнтів, що підвищує точність планування.

7. Сегментація клієнтів. CRM допомагає розподіляти клієнтську базу на сегменти за різними критеріями (географія, купівельна спроможність, поведінкові особливості), що спрощує налаштування таргетованих маркетингових заходів.

8. Економія часу. Завдяки автоматизації багатьох завдань співробітники можуть більше уваги приділяти взаємодії з клієнтами, що позитивно впливає на їхню лояльність.

9. Зростання конкурентоспроможності. Ефективна CRM-система дає господарству перевагу на ринку завдяки кращому розумінню клієнтів і швидшому реагуванню на їхні запити.

10. Довгострокове планування. Використання системи дозволяє

стратегічно підходити до управління господарством, будуючи плани на основі детальної аналітики і прогнозів.

Впровадження CRM у господарській діяльності стає потужним інструментом для оптимізації процесів, розвитку відносин із клієнтами та підвищення фінансових показників, що забезпечує стабільне зростання та ефективність бізнесу.

Водночас упровадження CRM-системи може значно вплинути на економічні показники Товариства, підвищуючи його ефективність і прибутковість. Ось основні економічні ефекти, які забезпечує використання CRM: збільшення доходів; покращення роботи з клієнтами: CRM допомагає виявити найприбутковіші сегменти клієнтів і розробити індивідуальні пропозиції; підвищення конверсії продажів: завдяки автоматизації процесів та аналітиці система сприяє закриттю більшої кількості угод; скорочення витрат; автоматизація рутинних задач: зменшення потреби в ручній роботі дозволяє економити час і ресурси; зменшення помилок: CRM мінімізує людський фактор, що скорочує витрати на виправлення помилок у процесах; оптимізація маркетингових кампаній: завдяки таргетованим підходам витрати на рекламу стають більш ефективними; підвищення продуктивності: ефективна організація роботи: CRM оптимізує управління задачами та взаємодію між відділами; швидкий доступ до інформації: співробітники витрачають менше часу на пошук даних, зосереджуючись на виконанні своїх обов'язків; збільшення середньої вартості угоди; крос-продажі та апсейлінг: CRM дозволяє аналізувати потреби клієнтів і пропонувати додаткові продукти чи послуги, підвищуючи середній чек; побудова довгострокових відносин: Лояльні клієнти частіше здійснюють повторні покупки, збільшуючи обсяг продажів.

Серед економічних переваг упровадження CRM-системи для досліджуваного Товариства також є оптимізація процесів щодо утримання клієнтів; зменшення рівня відтоку: CRM допомагає вчасно реагувати на проблеми клієнтів і покращувати їхній досвід; довгострокові взаємини:

лояльні клієнти забезпечують стабільний дохід з меншими затратами на залучення; ефективність управління фінансами, а саме мова йде про прогнозування продажів: завдяки аналітичним інструментам CRM дозволяє точніше планувати фінансові потоки; контроль витрат: система допомагає відстежувати ключові витрати та оптимізувати їх.

Проте ключовою перевагою запровадження CRM-системи є економія часу, автоматизоване формування звітів: зниження витрат на підготовку фінансових і операційних документів; прискорення процесів продажів: менеджери витрачають менше часу на виконання адміністративних завдань, безумовно, підвищення конкурентоспроможності Товариства.

CRM-система дозволяє Товариства швидше адаптуватися до змін на ринку, краще розуміти потреби клієнтів і пропонувати рішення, які вигідно виділяють господарюючий суб'єкт серед конкурентів.

Економічний ефект від впровадження CRM проявляється у вигляді підвищення прибутковості, скорочення витрат та довгострокового зміцнення позицій компанії на ринку. Це робить CRM-системи не лише інструментом для управління клієнтами, а й важливим елементом стратегічного розвитку бізнесу.

У результаті економічні наслідки включають:

продуктивність праці керівників підвищується на 20-30 %;

рівень запасів Товариства зменшено на 20-25 %;

економія витрат за рахунок зниження загальногосподарських витрат на 5-10 %;

ефективність продажів підвищується з 50 % до 300 %;

комплексний контроль зменшує дебіторську заборгованість на 45-50 %.

Експерти зазначають, що витрати на впровадження CRM-системи окупаються протягом 3-4 місяців.

Відповідно до наших оцінок, ці витрати можуть коливатися від 15 до 45 % від вартості самої системи. Експлуатаційні витрати охоплюють витрати на обслуговування системи, заробітну плату та витрати на її використання.

Прогнозовані витрати на програмне забезпечення та обслуговування стали основою для проведення розрахунків.

Орієнтовний бюджет впровадження CRM-системи в Товаристві у 2025 році становить 214,50 тис. грн (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Прогнозований бюджет на впровадження CRM-системи для Товариства,
2025 р.**

Показники	Вартість, тис. грн
CRM-консалтинг	112,00
Формування технічного завдання	5,00
Налаштування системи	145,00
Ліцензування	44,00
Технічна підтримка	20,50
Всього	214,50

Впровадження CRM-системи може значно підвищити ефективність бізнесу, але пов'язане з низкою ризиків, які варто врахувати, щоб забезпечити успішний результат. Ось основні ризики та способи їхнього мінімізації:

1. Недостатнє планування. Нечіткі цілі, відсутність стратегії впровадження та неузгодженість процесів можуть призвести до хаосу і низької ефективності системи. За цих умов Товариство може розробити детальний план впровадження, визначити чіткі завдання, етапи та відповідальних осіб.

2. Опір змінам. Персонал може опиратися змінам через страх додаткового навантаження або недостатнє розуміння переваг CRM-системи. За цих умов Товариство може організувати навчання, пояснити вигоди системи для кожного працівника, залучати команду до процесу впровадження.

3. Невідповідність потребам бізнесу. Вибір CRM-системи, яка не враховує специфіку діяльності Товариства, може зробити її використання неефективним. Для цього Товариству варто проводити аналіз потреб підприємства перед вибором системи, залучати до цього процесу ключових користувачів.

4. Високі витрати. Витрати на закупівлю, налаштування та інтеграцію можуть перевищити бюджет, якщо не врахувати всі нюанси. Отже, Товариству

доцільно чітко оцінити витрати заздалегідь, обговорити всі можливі приховані платежі з постачальниками CRM.

5. Складність інтеграції. CRM-система може бути складно інтегрувати з наявними системами або базами даних. Як варіант виходу з цієї ситуації можливо запропонувати Товариству вибирати системи з широкими можливостями інтеграції та консультиватися з технічними спеціалістами.

6. Недостатнє навчання персоналу. Якщо працівники не освоють CRM-систему, її функціонал залишиться нерозкритим, що зведе ефективність до мінімуму. Відтак, керівництву Товариства необхідно організувати повноцінне навчання, забезпечити підтримку користувачів у період адаптації.

7. Невикористання повного функціоналу. Через недостатнє розуміння системи можуть використовуватися лише базові функції, що обмежує її потенціал. Отже, Товариству варто залучати консультантів для налаштування та навчання з метою повного освоєння можливостей CRM.

8. Безпекові ризики. Дані клієнтів можуть бути вразливими до кіберзагроз через недостатній захист. Досліджуваному Товариству необхідно обирати CRM із високим рівнем безпеки, впроваджувати політики управління доступом та резервного копіювання.

9. Ризик залежності від постачальника. Використання хмарної CRM-системи від стороннього провайдера може створити залежність від його послуг. Виходом із даної ситуації є вибір надійного постачальника, розглядати альтернативи локального розміщення даних.

10. Затримки в реалізації проєкту. Неврахування реального часу на впровадження призводить до зривів дедлайнів і додаткових витрат. Для нівелювання даного ризику Товариству необхідно планувати впровадження з урахуванням можливих затримок і непередбачуваних обставин.

Врахування цих ризиків і відповідна підготовка допоможуть мінімізувати можливі проблеми та забезпечити успішне впровадження CRM-системи, що стане потужним інструментом розвитку бізнесу.

У рис. 3.1 наведені прямі економічні вигоди від впровадження CRM-системи в Товаристві.



Рис. 3.1. Прогнозовані ефекти від впровадження CRM-системи в Товаристві, 2025-2029 рр.

Впровадження CRM-системи в бізнес-процеси Товариства здатне принести значні переваги, серед яких покращення клієнтської лояльності, зростання вартості активів та зміцнення конкурентних позицій компанії в умовах мінливого ринкового середовища.

3.2. Розробка тактичних заходів щодо удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства

У результаті проведених досліджень щодо управління збутовою діяльністю торговельного підприємства виявлено основні причини

неефективної роботи щодо збуту продукції Товариства, що пов'язані з проблемами невизначеності їх функцій, низьким рівнем підготовки фахівців, відсутністю інформації, маркетингової інформаційної системи, незрозумінням керівниками цілей і завдань.

З урахуванням проведеного дослідження сформуємо збутову стратегію Товариства (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Рекомендована збутова стратегія Товариства, 2025-2029 рр.

Відтак, розглянемо витрати, необхідні для зростання результативності функціонування фахівця зі збуту, що наведені в табл. 3.2.

Розрахунок прогнозного бюджету на функціонування фахівця зі збуту в Товаристві, 2025-2026 рр.

Показники	Сума, тис. грн
Витрати на функціонування (доукомплектування) кабінету у т.ч. офісна техніка, засоби зв'язку, обчислювальна послуги зв'язку, Internet	51,1
Витрати на підвищення кваліфікації фахівця	11,1
заробітна плата, страхування, відрядження	14,0
представницькі витрати	181,6
Всього	21,8
	279,6

Отже, аналізуючи дані табл. 3.2, для зростання результативності функціонування фахівця зі збуту в підприємстві, необхідно виділити 279,6 тис. грн.

Проведене дослідження стану збутової діяльності досліджуваного торговельного підприємства показало ряд проблем, які впливають на ефективність його функціонування, згрупуємо їх за допомогою рис. 3.2.

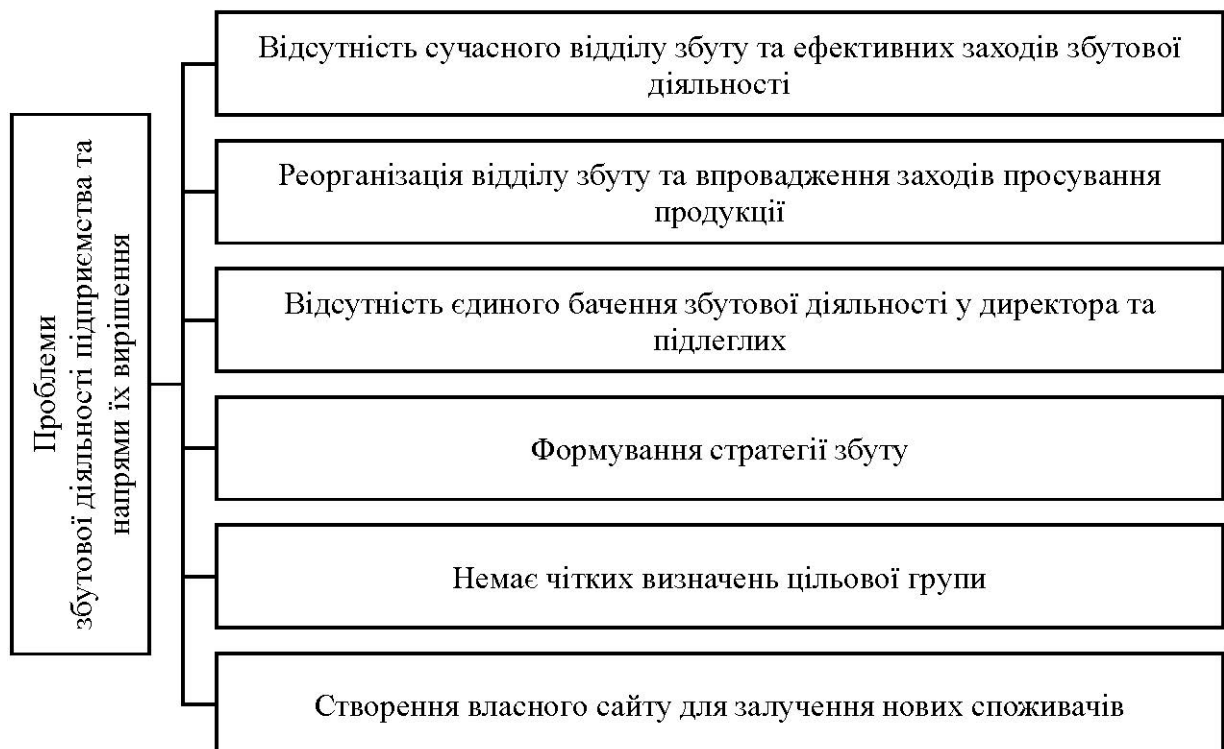


Рис. 3.2. Існуючі проблеми збутової діяльності Товариства та напрями їх вирішення у 2025-2029 рр.

Акцентуємо увагу на функціональних обов'язках менеджера зі збуту, а саме: приймання та виконання замовлень; займатись моніторингом позицій ринку в Полтавській області; виконання доручень директора, співпраця з постачальниками, партнерами, іншими стейкхолдерами тощо.

Дослідимо очікувані результати від впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення збутової діяльності досліджуваного торговельного підприємства (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Прогнозовані результати від удосконалення збутової діяльності Товариства, 2025-2029 рр.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів врахуватимемо очікування підприємства щодо удосконалення збутової стратегії. Отже, очікується, що обсяги продажів зростуть завдяки поліпшенню комунікацій із споживачами. Як наслідок, доходи підприємства від реалізації продукції також зростуть.

Відобразимо показники ефективності інвестицій у підвищення ефективності збутової діяльності за допомогою даних табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Прогнозний ефект від реалізації рекомендованих заходів в Товаристві,
2025 р., тис. грн**

Показники	Роки		2025 р. до 2023 р. (+, -)
	2023	2025	
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	19011,0	22120,0	+3109,0
Собівартість реалізованої продукції	11580,0	13535,2	+1955,5
Чистий прибуток	4747,6	5599,2	+851,6
Загальний рівень рентабельності, %	41,0	41,4	0,4

Зростання прогнозного загального рівня рентабельності становить 0,4 % за перший рік реалізації запропонованих заходів. Ці пропозиції заплановано профінансувати повністю за рахунок власних коштів Товариства. При цьому, чистого прибутку складе 851,6 тис. грн, а зростання собівартості від реалізації продукції складе 1955,5 тис. грн. Тому запропоновані є доцільним для реалізації.

Таким чином, для вдосконалення управління збутовою діяльністю підприємства в динамічному бізнес-середовищі важливо усвідомлювати необхідність постійного впровадження та адаптації оптимальних форм, підходів і методів, спрямованих на ефективне створення і розвиток господарства.

Висновки до розділу 3

1. Рекомендується впровадження CRM як сучасної бізнес-стратегії, спрямованої на підвищення прибутковості та динамічного розвитку Товариства шляхом зміцнення клієнтської лояльності та глибшого розуміння їхніх потреб на кожному етапі співпраці. CRM-система забезпечує створення єдиної бази даних, яка містить актуальну інформацію про вподобання споживачів і їхні фінансові можливості, дозволяючи менеджерам оперативно формувати індивідуальні пропозиції, максимально відповідні запитам кожного клієнта. При цьому, витрати на впровадження складуть 214,50 тис. грн.

2. Зростання прогнозного загального рівня рентабельності становить 0,4 % за перший рік реалізації запропонованих заходів. Ці пропозиції заплановано профінансувати повністю за рахунок власних коштів Товариства. При цьому, чистого прибутку складе 851,6 тис. грн, а, зростання собівартості від реалізації продукції складе 1955,5 тис. грн. Тому запропоновані є доцільним для реалізації.

3. Пропонується розмежувати маркетингові та збутові функції, що дозволить уникнути їх дублювання та підвищити ефективність роботи співробітників зі збуту Товариства, що сприятиме оптимізації бізнес-процесів і раціональному використанню його ресурсів. Розраховано, для зростання результативності функціонування фахівця зі збуту в підприємстві, необхідно виділити 279,6 тис. грн.

ВИСНОВКИ

1. Управління збутом, як важлива складова маркетингового менеджменту, виконує низку ключових завдань: визначення цілей збуту, планування та прогнозування, розробка стратегій і тактик для успішної реалізації продукції, організація та координація діяльності, стимулювання та підвищення кваліфікації працівників збутового підрозділу для досягнення поставлених цілей, контроль і оцінка результатів, а також створення ефективної інформаційної системи для управління процесами збуту.

2. Розраховано, що за 2019-2023 рр. найбільша частка в віковій структурі належить працівникам віком 41-50 років (по 50,0 % в 2020 р. та в 2023 р. згідно розподілу на категорії). Найменша частка належить передпенсійним працівникам (25,0 % – в 2019 р., в 2022 р., 0,0 % – в 2020-2021 рр., 2023 р.). Дослідивши дані табл. 2.2 дійшли висновку, що керівництво підприємства Товариства надає перевагу в наданні робочих місць досвідченим працівникам.

3. У 2023 р. порівняно з 2019 р. чистий дохід від реалізації продукції зріс на 92,3 %. Чистий прибуток у 2023 р. становив 4747,6 тис. грн, тоді як у 2019 р. чистий прибуток склав 1741,2 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості господарства на 172,7 %, та можна пояснити сприятливою кон'юнктурою на ринку деталей та запчастин.

4. Собівартість реалізованої продукції у 2023 р. склала 11579,7 тис. грн, що вище порівняно з 2019 р. на 68,4 % відповідно. Рівень рентабельності продажів продукції протягом досліджуваного періоду коливався, у середньому за п'ять років складає 19,7 %, так 2019 р. даний показник склав 17,6 %, тоді як у 2023 р. рівень рентабельності продажів склав 25,0 % відповідно. Водночас загальний рівень рентабельності теж зазнав коливання, його середнє значення за 2019-2023 рр. складає 30,3 % відповідно.

5. Доведено, що у 2019 р. витрати на збут склали 124,6 тис. грн, тоді як 206,3 тис. грн у 2023 р. – така ситуація дає можливість стверджувати, що зростання витрат на збут за останні роки виправдало себе, оскільки зростання

обсягу реалізації продукції складає 9123,3 тис. грн за роки дослідження.

6. Разом з тим, частка збутових витрат по відношенню до обсягу реалізованої продукції знизилася на 0,2 %, що вказує на підвищення ефективності збутової діяльності Товариства. Це може свідчити про оптимізацію витрат на збут або збільшення обсягів реалізації продукції без пропорційного зростання витрат на збут.

7. Разом з тим, коефіцієнт забезпеченості складськими приміщеннями є важливим показником, який демонструє, яку частку власної товарної продукції підприємство здатне зберігати в умовах, що забезпечують її якість протягом тривалого періоду. Протягом аналізованого періоду значення цього показника зросло на 50,0 %, що демонструє позитивну динаміку щодо поліпшення можливостей підприємства зі зберігання продукції. Однак, навіть після такого зростання, підприємство може зберігати на власних складах лише 60 % продукції, а решту змушене реалізовувати в стислі терміни. Це обмежує гнучкість збутової політики та може створювати додаткові ризики для підприємства у випадку непередбачуваних ринкових змін. Інтенсивність оборотності заборгованості дебіторів є важливим індикатором ефективності управління відносинами з покупцями. Високі значення цього показника свідчать про успішну політику взаємодії з клієнтами. При цьому, позитивними аспектами є низький рівень дебіторської заборгованості свідчить про обережність у наданні комерційних позик, що обмежується лише перевіреними та надійними клієнтами; ефективно налагоджені відносини з покупцями допомагають оптимізувати фінансові потоки та зменшити ризики.

8. Водночас, негативними чинниками є те, що протягом аналізованого періоду 2019-2023 рр. показник знизився на 12,969, що вказує на негативну тенденцію в управлінні дебіторською заборгованістю; зменшення оборотності може бути пов'язане з менш жорсткими умовами кредитування або зростанням заборгованості з боку покупців. Отже, для підтримання ефективної роботи підприємства важливо постійно аналізувати коефіцієнт

забезпеченості складськими приміщеннями, а також забезпечувати їх відповідність потребам обсягу виробництва та збуту.

9. Рекомендується впровадження CRM як сучасної бізнес-стратегії, спрямованої на підвищення прибутковості та динамічного розвитку Товариства шляхом зміцнення клієнтської лояльності та глибшого розуміння їхніх потреб на кожному етапі співпраці. CRM-система забезпечує створення єдиної бази даних, яка містить актуальну інформацію про вподобання споживачів і їхні фінансові можливості, дозволяючи менеджерам оперативно формувати індивідуальні пропозиції, максимально відповідні запитам кожного клієнта. При цьому, витрати на впровадження складуть 214,50 тис. грн.

10. Зростання прогнозного загального рівня рентабельності становить 0,4 % за перший рік реалізації запропонованих заходів. Ці пропозиції заплановано профінансувати повністю за рахунок власних коштів Товариства. При цьому, чистого прибутку складе 851,6 тис. грн, а зростання собівартості від реалізації продукції складе 1955,5 тис. грн. Тому запропоновані є доцільним для реалізації.

11. Пропонується розмежувати маркетингові та збутові функції, що дозволить уникнути їх дублювання та підвищити ефективність роботи співробітників зі збуту Товариства, що сприятиме оптимізації бізнес-процесів і раціональному використанню його ресурсів. Розраховано, для зростання результативності функціонування фахівця зі збуту в підприємстві, необхідно виділити 279,6 тис. грн.