

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Черкаський державний бізнес-коледж

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітнього ступеня бакалавр

на тему:

**«Управління збутовою діяльністю підприємства»**


Виконав: студент групи ПТ-22

спеціальність: 076 «Підприємництво

торгівля та біржова діяльність


освітня програма «Підприємництво

торгівля та біржова діяльність»

Вербівський О.А. 

Науковий керівник

Доктор економічних наук, доцент

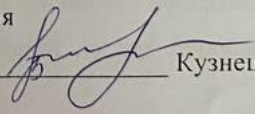
Азьмук Н.А. 

Допущено до захисту

протокол № 12 від « 03 » червня 2024 р.

завідувач кафедри економіки, управління

та адміністрування

д-р екон. наук 

Н.Б. Кузнецова

Черкаси 2024 р.

**Анотація**  
на кваліфікаційну роботу  
**«Управління збутовою діяльністю підприємства»**

Студента групи ПТ-22, Вербівського Олександра Андрійовича

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма: Підприємництво та торгівля та біржова діяльність

*Мета:* підвищення ефективності збутової діяльності підприємства на прикладі ПП "ПАМІР-А".

*Проблема:* слід відзначити значний негативний вплив повномасштабної війни, що розпочалася в Україні у лютому 2022 року. Бойові дії та окупація частини території країни призвели до суттєвого ускладнення логістичних процесів, порушення ланцюгів постачання, зниження ділової активності та купівельної спроможності населення. Додаткових витрат зазнала компанія і через здорожчання пального та зростання тарифів на логістичні послуги.

Суттєво знизився попит на будівельні матеріали з боку основної цільової аудиторії - будівельних компаній, адже багато проектів було заморожено на невизначений термін. Обсяг роздрібних продажів зменшився через зниження доходів населення та невпевненість у майбутньому. Серед інших ризиків, з якими зіткнулася компанія - дефіцит окремих груп імпортованих товарів через розірвання контрактів з російськими та білоруськими постачальниками, суттєві коливання курсу валют, що ускладнюють ціноутворення, загроза втрати частини висококваліфікованих співробітників відділу продажів внаслідок їх мобілізації до лав Збройних Сил.

*Результати:*

В роботі вивчено наукові підходи до визначення сутності збутової діяльності підприємства, досліджено фактори впливу на збутову діяльність підприємства, структуровано підходи до організації діяльності відділу збуту

на його міста і ролі у господарській діяльності підприємства. Акцентовано на вивчені основних стратегій та методів управління збутом.

Аналіз результатів господарської діяльності ПП "ПАМІР-А", засвідчив стабільність діяльності та навний потенціал для подальшого розвитку підприємства. Оцінюючи результати збутової діяльності ПП "ПАМІР-А", слід відзначити негативний вплив повномасштабної війни, що розпочалася в Україні у лютому 2022 року.

Географічний аналіз структури продажів показав, що основними регіонами реалізації продукції ПП "ПАМІР-А" є Харків та Київ. Аналіз збутової діяльності ПП "ПАМІР-А" засвідчив зростання обсягів реалізації, з одночасним зменшенням прибутку. Підприємство застосовує багатоканальний підхід до організації продажів, здійснює управління товарними запасами та традиційні й цифрові інструменти просування продукції. Підприємство використовує стратегію інтенсивного збуту. Моніторинг та внутрішнього середовища підприємства дозволив визначити потенційні ризики в діяльності підприємства.

На підставі результатів аналізу розроблено пропозиції щодо удосконалення збутової діяльності підприємства. Використання спеціалізованого програмного забезпечення (зокрема, вбудованих модулів CRM або BI-систем) дозволить автоматизувати процес розрахунку прогнозних показників та забезпечить високий рівень їх обґрунтованості. Запровадження мультиканального підходу до організації збуту передбачає суттєве розширення клієнтської бази та забезпечення стійкого зростання обсягів реалізації продукції. Налагодження системи інформування клієнтів про пропозиції, розширення дилерської мережі, розвиток електронної комерції дозволить підвищити рівень лояльності покупців та забезпечить збільшення обсягів продажів.

Для забезпечення ефективного управління збутовою діяльністю ПП "ПАМІР-А" необхідно впровадити систему регулярного моніторингу та аналізу ключових показників ефективності (KPI). Перш за все, слід визначити

набір метрик, які найбільш повно характеризують результативність збутових процесів та дозволяють оцінити ступінь досягнення поставлених цілей.

Збір та консолідація даних для розрахунку вищенаведених показників має здійснюватися на основі інформації з різних джерел - системи обліку продажів, CRM-системи, даних маркетингових досліджень тощо. Доцільним є автоматизація процесу розрахунку КРІ шляхом впровадження спеціалізованих програмних рішень (наприклад, модулів бізнес-аналітики).

Регулярний аналіз КРІ дозволить виявляти проблемні зони у збутовій діяльності які потребують управлінського втручання.

Доцільно впровадити стратегію просування та асортиментну стратегію. Асортиментна стратегія фокусується на вивченні розвитку та цінності пропозиції в продуктовому портфелі, де приймаються обґрунтовані рішення щодо компанії та здійснюється управління компанією на основі товарних груп. Стратегія просування фокусується на цільовому ринку та основних комунікаційних цілях, включаючи рекламний план, принципи і засоби просування продукції та розмір рекламного бюджету.

Поєднання результатів ABC та XYZ-аналізу надасть змогу виділити 6 груп товарів, для кожної з яких доцільно розробити специфічні маркетингові та збутові заходи. Зокрема, основні зусилля мають бути спрямовані на утримання та розвиток продажів товарів груп AX та AY, які є найбільш маржинальними та стабільними. Товари групи AZ (високомаржинальні, але з нестабільним попитом) потребують реалізації заходів зі стимулювання збуту, створення страхових запасів. Для позицій групи CZ (низькомаржинальні з випадковим попитом) може бути прийнято рішення про виведення з асортименту.

Ключові слова: збут, управління збутовою діяльністю, підприємництво, маркетинг, стратегія.

## **Abstract**

for a qualifying paper

### **Managing Sales Activities at the Enterprise**

*Student* Oleksandr Andriyovych Verbivskyi

*Specialty* 076 Entrepreneurship, trade and exchange activity

*Educational program* Entrepreneurship and trade and exchange activity

*The purpose* is to improve the efficiency of the enterprise sales activity on the example of PAMIR-A PE.

*Problem statement.* The significant negative impact of the full-scale war that broke out in Ukraine in February 2022 should be noted. The hostilities and the occupation of part of the country's territory have led to a significant complication of logistics processes, disruption of supply chains, a decrease in business activity and the purchasing power of the population. The company also incurred additional costs due to the increase in fuel prices and the increase in tariffs for logistics services.

The demand for construction materials from the main target audience – construction companies – has significantly decreased, because many projects have been frozen for an indefinite period. The volume of retail sales has decreased due to lower incomes and uncertainty about the future. A shortage of certain groups of imported goods due to the termination of contracts with Russian and Belarus suppliers, significant fluctuations in the exchange rate that complicate pricing, the threat of losing some of the highly qualified employees of the sales department as a result of their mobilization to the ranks of the Armed Forces are among the risks faced by the company.

*Results.* Scientific approaches to determining the essence of the company sales activity are studied, the factors influencing the company sales activity are

investigated, and approaches to the organization of the sales department activities in the company economic activity are structured. Emphasis is placed on the main strategies and methods of sales management.

Analysis of the results of economic activity of PAMIR-A PE, evidenced the stability of activity and new potential for further development of the enterprise. Evaluating the results of sales activities of PAMIR-A PE, the negative impact of the full-scale war that began in Ukraine in February 2022 should be noted.

Geographical analysis of the sales structure has shown that Kharkiv and Kyiv are the main regions of sale of PAMIR-A products. The analysis of the sales activity of PAMIR-A PE has shown an increase in the volume of sales, with a simultaneous decrease in profit. The company uses a multi-channel approach to sales, inventory management, and traditional and digital product promotion tools. The company uses the strategy of intensive sales. Monitoring of the internal environment of the enterprise made it possible to identify potential risks in the enterprise's activities.

Based on the results of the analysis, proposals have been developed to improve the company's sales activities. The use of specialized software (in particular, built-in modules of CRM or BI systems) will allow to automate the process of calculating forecast indicators and ensure a high level of their validity. The introduction of a multi-channel approach to the organization of sales involves a significant expansion of the client base and ensuring a steady growth in sales volumes. Establishing a system for informing customers about offers, expanding the dealer network, and developing e-commerce will increase customer loyalty and increase sales.

In order to ensure effective management of the sales activities of PAMIR-A PE, it is necessary to implement a system of regular monitoring and analysis of key performance indicators (KPI). First of all, you should define a set of metrics that most fully characterize the effectiveness of sales processes and allow you to assess the degree of achievement of the set goals.

Collection and consolidation of data for calculating the above indicators should be carried out on the basis of information from various sources - sales accounting system, CRM system, marketing research data, etc. It is advisable to automate the CPI calculation process by implementing specialized software solutions (for example, business analytics modules).

Regular analysis of KRI will allow identifying problem areas in sales activities that require management intervention.

It is advisable to implement a promotion strategy and an assortment strategy. Assortment strategy focuses on studying the development and value of the offering in the product portfolio, where informed decisions about the company are made and the company is managed on the basis of product groups. The promotion strategy focuses on the target market and the main communication objectives, including the advertising plan, the principles and means of product promotion and the size of the advertising budget.

The combination of ABC and XYZ-analysis results will make it possible to identify 6 groups of goods, for each of which it is advisable to develop specific marketing and sales measures. In particular, the main efforts should be aimed at maintaining and developing sales of goods of the AH and AY groups, which are the most marginal and stable. Products of the AZ group (high-margin, but with unstable demand) require the implementation of sales promotion measures, the creation of insurance stocks. For items of the CZ group (low-margin with random demand), a decision to withdraw from the assortment may be made.

Keywords: sales, management of sales activities, entrepreneurship, marketing, strategy.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Збутова діяльність як складова маркетингу .....	11
1.2. Структура відділу збуту та його функції .....	18
1.3. Основні стратегії та методи управління збутом .....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПП «ПАМІР-А» .....	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	31
2.2. Аналіз збутовою діяльністю та ефективності її управління.....	36
2.3. Оцінка результатів та ризиків збутовою діяльністю.....	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	45
3.1. Шляхи удосконалення організації управління збутовою діяльністю на підприємстві .....	45
3.2. Напрямки підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства .....	58
ВИСНОВКИ .....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	76
Додатки.....	83

## ВСТУП

Сьогодні на торгових підприємствах велике значення надається ефективному маркетингу товарів. Значна кількість торгових підприємств надає великого значення вдосконаленню процесу транспортування товарів від виробників до споживачів. Ефективність управління збутовою діяльністю підприємства багато в чому залежить від правильного вибору каналів збуту. Питання розширення збутової діяльності особливо актуальне для підприємств в умовах фінансової нестабільності, умовах воєнного стану.

Швидкі зміни умов зовнішнього середовища ставлять підприємців перед необхідністю пошуку шляхів підтримки своєї конкурентоспроможності як необхідної умови виживання. У зв'язку з цим формулювання збутових стратегій вимагає ретельного опрацювання шляхів збільшення обсягів продажів. Наразі пріоритетними питаннями є створення системи збуту та управління продажами. Система збуту є важливим елементом маркетингу, своєрідною інтеграцією в усі види діяльності компанії, пов'язані зі створенням, виробництвом і доведенням товарів і послуг до споживачів.

Українські науковці О. Ямкова[44], О. Матвієць[45], Н. Гудзенко[46], У. Бреддік[47], І. Григор'єва[48], О. Петренко[49] приділяють значну увагу дослідженню збутової діяльності, підвищення її ефективності.

**Мета і завдання дослідження.** Метою є удосконалення та підвищення ефективності збутової діяльності підприємства на прикладі ПП "ПАМІР-А".

Для досягнення мети було поставлено та вирішено наступні завдання:

- вивчено сутність збутової діяльності та її вплив на забезпечення ефективного функціонування торговельних підприємств;
- охарактеризовано-структуру відділу збуту та його функції
- вивчено основи стратегії та методизбуту
- досліджено управління збутовою діяльністю на ПП "ПАМІР-А";
- проаналізовано збутову діяльність підприємства;
- проведено оцінку результатів та ризику діяльності на досліджуваному підприємстві;

- запропоновано напрями підвищення ефективності збутової діяльності.

**Об'єкт дослідження:** процес управління збутовою діяльністю в ПП "ПАМІР-А".

**Предмет дослідження:** теоретичні та практичні аспекти управління збутом ПП "ПАМІР-А".

**Методи дослідження:** індуктивний та дедуктивний методи (аналіз знань, фактів та понять різних об'єктів, явищ або процесів), метод порівняльного аналізу (використовувався для визначення характеристик та особливостей різних об'єктів, явищ або процесів, табличний метод (використовувався для ілюстрації аналітичних досліджень), графічний метод (використовувався для ілюстрації статистичних результатів), наукові дослідження.

**Апробація результатів.** Основні положення дослідження доповідались та були схвалені на XVI Всеукраїнській науково-практичній конференції "Тенденції та перспективи розвитку економіки України в умовах сучасних викликів" 19-20 квітня 2024 р., м.Черкаси.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел 52, містить 12 таблиць, 2 рисунка. Загальний обсяг роботи 83 сторінок

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1.Збутова діяльність як складова маркетингу

Для ефективного функціонування підприємства основним фактором його діяльності є процес реалізації готової продукції. По суті, для того, щоб вижити в умовах жорсткої конкуренції, підприємствам необхідно планувати збут нової або вже виготовленої продукції. Збутова діяльність – це процеси, пов'язані з реалізацією готової продукції і включають в себе реалізацію очікувань підприємства з метою задоволення платоспроможного попиту споживачів, іншими словами, активну участь споживачів на ринку, що формує попит на продукцію та послуги підприємства, тобто створення ефективних каналів розподілу та виведення продукції на ринок.

Слід зазначити, що існує багато підходів до визначення такого поняття, як "збутова діяльність". У широкому розумінні збут – це процес організації транспортування, зберігання, складування, переробки, просування до оптових і роздрібних торговельних підприємств, передпродажної підготовки, пакування та продажу товарів з метою задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку. Зазначено, що "збут у вузькому розумінні (продаж, реалізація) – це процес безпосереднього спілкування між продавцем і покупцем з метою отримання прибутку і вимагає знань, навичок і певного рівня комерційної компетентності" [42].

Вчений П.І. Белінський у своїй праці зазначає, що "сутність збутової діяльності в загальному вигляді – це процес реалізації готової продукції на ринку та отримання комерційного прибутку" [41]; з точки зору Т.І. Лук'янець, збутова діяльність – це "процес реалізації готової продукції на ринку та організація обміну товарами з вигодою для підприємця" [43, с. 65]. Зв'язок між збутом та маркетингом є надзвичайно важливим для успішної діяльності будь-якої компанії. Обидва ці аспекти бізнесу спрямовані на досягнення спільних цілей, таких як збільшення обсягів продажів, привертання нових клієнтів,

збереження існуючих клієнтів та підвищення відомості про бренд. Нижче наведено деякі ключові аспекти зв'язку між збутом та маркетингом. Українська науковиця О. Ямкова визначає маркетингову діяльність у двох площинах: тактичній та стратегічній (таблиця 1.1.).

Таблиця 1.1

### Площини маркетингової діяльності

Площина	Суть	Переваги
Тактична маркетингова діяльність	Орієнтована на виконання конкретних завдань та досягнення краткострокових результатів.	1. Спрямована на забезпечення негайних продаж та доходу.
		2. Включає тактичні рішення щодо ціноутворення, реклами, просування тощо.
		3. Забезпечує реагування на поточні ринкові умови.
Стратегічна маркетингова діяльність	Орієнтована на довгострокове планування та досягнення важливих цілей підприємства.	1. Розвиває довгострокову бізнес-стратегію та напрямки розвитку.
		2. Включає аналіз ринку, визначення цільової аудиторії та позиціонування на ринку.
		3. Допомогає створити брендову ідентичність та конкурентні переваги.

Джерело: складено автором за джерелом [42].

Тактичний напрям маркетингової діяльності передбачає конкретні дії, спрямовані на поточну організацію процесу збуту продукції та реалізацію форм маркетингової діяльності підприємства. Сюди входить вивчення

внутрішнього та зовнішнього середовища, організація та активізація системи збуту, прогнозування тощо.

Стратегічний напрям маркетингової діяльності полягає у виборі стратегій охоплення цільового ринку, створенні збутових мереж та плануванні системи товароруку. Тобто стратегічний напрям також перетинається із збутовою діяльністю в частині стратегії, планування та організації збуту. Отже, збутова та маркетингова діяльності тісно взаємопов'язані як у тактичній, так і в стратегічній площині. Ефективна реалізація маркетингових заходів неможлива без налагодженої системи збуту, і навпаки. Стратегічний напрям полягає у виборі стратегій охоплення цільового ринку, створенні збутових мереж та плануванні системи товароруку [31, с. 58].

Основним напрямом збутової діяльності на підприємствах є отримання максимального прибутку при мінімальних витратах для підприємства. В основному, для того, щоб упорядкувати управління збутовою діяльністю на збутових підприємствах, необхідно створити систему управління, яка реалізує цілі та стратегії збуту продукції та орієнтується на потреби кінцевих споживачів.

Оскільки збутова політика безпосередньо залежить від внутрішньої та зовнішньої ситуації підприємства, її формування потребує ретельного аналізу. Організаційна система збутової діяльності повинна відповідати основним напрямам господарської діяльності підприємства. Враховуючи недостатню ефективність інформаційного забезпечення збутової діяльності підприємства, найбільш оптимальним шляхом вирішення проблем організації збуту є проведення комплексного дослідження мікросередовища з метою оцінки впливу факторів на збутову діяльність підприємства.

Факторами, що впливають на збутову діяльність підприємств, є:

- кількість та структура споживачів;
- найменування та розмір виробництва;
- інтенсивність та кількість каналів розподілу;
- форма та характер організації маршрутів руху товарів;

- імідж виробників та торговельних мереж;
- конкуренція;
- економічні фактори (податкова та митна політика);
- правові фактори (норми, що захищають споживачів та регулюють економічні відносини);
- технологічні фактори (засоби зберігання інформації, сучасні транспортні системи, комунікаційні технології) [4]. (таблиця 1.2)

Таблиця 1.2

**Загальна характеристика факторів, що впливають на збутову діяльність підприємств**

<b>Фактор</b>	<b>Пояснення</b>
Кількість та структура споживачів	Цей фактор визначає, скільки потенційних клієнтів і які групи споживачів існують на ринку для вашого товару або послуги. Він впливає на обсяг попиту та різноманітність потреб споживачів.
Найменування та розмір виробництва	Цей фактор стосується обсягу та видів товарів, які підприємство виробляє. Великі обсяги виробництва можуть впливати на ефективність і вартість виробництва.
Інтенсивність та кількість каналів розподілу	Це описує, які канали використовуються для доставки товарів в руки споживачів. Кількість та якість цих каналів впливає на доступність і зручність покупок для клієнтів.
Форма та характер організації маршрутів руху товарів	Цей фактор стосується логістичних аспектів доставки товарів від виробника до споживача. Він може впливати на швидкість доставки та витрати на логістику.

Імідж виробників та торговельних мереж	Імідж визначає сприйняття споживачами як виробників, так і місць продажу. Позитивний імідж може збільшити довіру і лояльність клієнтів.
Конкуренція	Рівень конкуренції на ринку впливає на ціни, маркетинг та можливості росту підприємства. Важливо аналізувати конкурентів та розробляти стратегії боротьби з ними.
Економічні фактори (податкова та митна політика)	Податкова та митна політика може впливати на витрати, прибуток та вартість товарів. Ці фактори важливі для фінансового планування.
Правові фактори (норми, що захищають споживачів та регулюють економічні відносини)	Правові норми визначають правила гри на ринку, включаючи права споживачів та обов'язки підприємств. Вони важливі для відповідності законам та уникнення правових проблем.
Технологічні фактори (засоби зберігання інформації, сучасні транспортні системи, комунікаційні технології)	Технології можуть полегшити виробництво, логістику та маркетинг. Важливо використовувати сучасні рішення для покращення ефективності.

Джерело: складено автором за джерелом [4].

Інновації, які забезпечують розвиток обладнання, продуктів, послуг і технологій, мають значний вплив на збутову діяльність збутових підприємств. Інноваційний процес є рушійною силою стратегічного розвитку підприємства, а інновації мають безпосередній вплив на збут. Інновації збільшують клієнтську базу та обсяги продажів збутових підприємств. Прийняття рішень у системі дистрибуції є структурно складним процесом.

Дані про продукт та поведінку споживачів можуть бути використані як початкові характеристики системи дистрибуції, як показано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Компоненти системи розподілу та їх характеристика	
Компоненти системи розподілу	Характеристика
Продукт	Спроможність до складування; Транспортабельність; Безперервність та частота потреби в продукті; Відгуки споживачів про споживання продукту
Споживачі	Загальна чисельність споживачів та їх груп; Культура та звичаї покупок; Ставлення до методів продажу продукції; Щільність споживання продукції в точках роздрібної та оптової торгівлі

Джерело: [9].

Система дистрибуції також включає такі функції, як сортування та розміщення товарів, передача права власності на товар від продавця до покупця, захист контактної інформації, можливість захисту товару під час передачі права власності та переговорів між покупцем і продавцем. Можна виділити наступні функції продажів:

- організація сегментації ринку;
- планування реклами;
- організація договірних операцій з посередниками або споживачами;
- планування відвантажень потенційним споживачам;
- створення каналів збуту;
- координація операцій, пов'язаних з організацією приймання, зберігання, пакування, сортування та відвантаження товарів потенційним споживачам;
- інформаційна, ресурсна та технічна підтримка продажу товарів;
- забезпечення корпоративної політики стимулювання збуту;
- формування зворотного зв'язку з клієнтами. [9, с. 25].

Такі системи збуту іноді стикаються з проблемами, які негативно впливають на їхню діяльність. Загальні проблеми: відсутність підприємницької свідомості у працівників, недосконалість організаційних

структур управління, відсутність співпраці між підрозділами. Специфічні проблеми: перекладання відповідальності з інших відділів на відділ продажів; відсутність мотивації у співробітників відділу продажів; невідповідність структури продажів поточним ринковим умовам та її стабільному функціонуванню; ізолюваність відділу продажів.

Основне завдання компанії – успішно вийти на ринок та економічно ефективно його використовувати. Для цього компанії повинні пропонувати конкурентоспроможну продукцію та залучати потенційних клієнтів. У сучасних умовах менеджмент компанії потребує адекватної підтримки та допомоги у прийнятті стратегічних рішень в системі управління продажами. Тому важливою частиною стратегічного управління збутовими підприємствами є організація збутової діяльності. Для прийняття правильних рішень щодо управління збутовою діяльністю необхідне чітке розуміння потенціалу збуту всіх видів продукції, що випускається. Організація збуту є важливим фактором забезпечення ефективності та конкурентоспроможності господарської діяльності підприємства. З вищесказаного слід зробити висновок, що збутова діяльність підприємства повинна підтримувати найкращі результати господарської діяльності та досягати поставлених стратегічних цілей, орієнтуючись при цьому на задоволення потреб клієнтів у найбільш ефективний, якісний та швидкий спосіб.

Збутова діяльність є важливою складовою маркетингу і включає в себе всі заходи, спрямовані на вивчення потреб споживачів і ефективну поставку товарів або послуг на ринок. Вона виконує ключову роль у процесі взаємодії підприємства зі споживачами та визначає, які продукти або послуги будуть доступні на ринку, як вони будуть представлені та як буде забезпечуватися їхня розповсюдженість.

Основні аспекти, які підсилюють важливість збутової діяльності як складової маркетингу, включають:

- розуміння ринку: відділ збуту вивчає ринок, включаючи конкурентів, цільову аудиторію та тенденції споживачів. Це дозволяє підприємству адаптувати свою стратегію до реальних потреб споживачів;
  - розробка продукції та послуг: відділ збуту визначає, які продукти або послуги слід розробляти або вдосконалювати на основі потреб ринку;
  - пошук нових ринків: збутова діяльність допомагає знаходити нові ринки і розширювати асортимент для задоволення різних сегментів споживачів;
  - створення бренду та реклама: відділ збуту співпрацює з відділом маркетингу для розробки рекламних кампаній та створення бренду, що привертає увагу споживачів;
  - поставка та логістика: важливою функцією збутової діяльності є забезпечення ефективної поставки товарів або послуг на ринок, включаючи логістичну підтримку;
- сприяння клієнтам: збутова команда забезпечує взаємодію з клієнтами, надає консультації та підтримку [9, с.27].

## **1.2. Структура відділу збуту та його функції**

Структура відділу збуту на підприємстві грає важливу роль у забезпеченні ефективної торговельної діяльності та задоволенні потреб клієнтів. Відділ збуту виконує низку функцій, необхідних для успішних продажів продукції підприємства. До основних функцій відділу збуту відносять розробку стратегії, безпосередній продаж продукції, маркетинг та рекламу, логістичне забезпечення, а також аналіз ринку. Організаційна структура відділу може включати менеджмент, відділ продажів, маркетинговий та логістичний підрозділи. Ефективна робота відділу збуту є запорукою комерційного успіху підприємства[11, с.116].

Структура відділу збуту на підприємстві грає важливу роль у забезпеченні ефективної торговельної діяльності та задоволенні потреб клієнтів. Далі буде розглянуто основні складові структури відділу збуту та їх функції. Організаційна структура відділу збуту може бути різною в залежності від розміру підприємства та специфіки його продукції. Зазвичай вона включає наступні підрозділи:

- менеджмент відділу включає в себе вищий менеджмент, який відповідає за розробку стратегії збуту та контроль за її виконанням;
- відділ продажу відповідає за прямі продажі товарів або послуг клієнтам, його завданням є залучення нових клієнтів та обслуговування існуючих;
- відділ маркетингу розробляє маркетингові стратегії, проводить дослідження ринку та конкурентоспроможності продукції;
- відділ логістики відповідає за постачання товарів, їх зберігання та доставку клієнтам[11, с.117].

Відділ збуту виконує ряд важливих функцій для забезпечення успішної торговельної діяльності підприємства:

- розробка стратегії збуту: визначення цільової аудиторії, цінової політики та каналів розповсюдження продукції;
- продаж продукції: залучення клієнтів, укладання угод та підтримка відносин з ними;
- маркетинг та реклама: розробка маркетингових кампаній, реклама та брендування продукції;
- логістика: організація постачання та доставки продукції клієнтам;
- аналіз ринку: вивчення конкурентів, дослідження попиту на ринку та аналіз результатів збуту[11, с.118].

### Структура та функції відділу збуту

Структура відділу збуту	Функції
Керівництво відділом	- Планування та стратегічний аналіз - Управління персоналом - Звітність та аналіз
Менеджери збуту	- Найм та навчання продавців - Встановлення цілей та моніторинг виконання
Відділ продажу	- Взаємодія з клієнтами - Проведення переговорів та укладення угод
Відділ маркетингу	- Розробка рекламних кампаній - Вивчення ринку - Розвиток бренду та просування продукції

Джерело: [11].

Структура відділу збуту включає керівництво відділом, менеджерів збуту, відділ продажу та відділ маркетингу. Кожен з цих підрозділів виконує свої унікальні функції для забезпечення ефективного збуту продукції чи послуг компанії.

Керівництво відділом відповідає за стратегічне планування та аналіз результатів діяльності відділу. Вони також відповідають за управління персоналом, навчання та розвиток працівників, а також за підготовку звітності та аналіз її результатів.

Менеджери збуту відповідають за найм та навчання продавців, встановлення цілей для відділу збуту та моніторинг виконання цих цілей. Вони також можуть вести переговори з ключовими клієнтами та партнерами компанії.

Відділ продажу безпосередньо взаємодіє з клієнтами, проводить переговори та укладає угоди з покупцями. Їхнє завдання полягає у

максимальному задоволенні потреб клієнтів та забезпеченні високого рівня обслуговування.

Відділ маркетингу відповідає за розробку рекламних кампаній, вивчення ринку та конкурентів, а також за розвиток бренду та просування продукції компанії.

У цілому, кожен з цих підрозділів відіграє важливу роль у забезпеченні успішного збуту продукції чи послуг компанії. Їхнє співробітництво та взаємодія дозволяють компанії досягати своїх цілей на ринку та забезпечувати задоволення потреб клієнтів.

### **1.3. Основні стратегії та методи управління збутом**

Ефективне управління збутовою діяльністю підприємства потребує чітко сформульованої збутової стратегії та обрання оптимальних методів організації збуту. Існує декілька основних стратегій збуту: стратегія інтенсифікації збуту, стратегія розширення ринків збуту, стратегія диверсифікації каналів збуту тощо. До методів управління збутом належать методи організації та оптимізації каналів розподілу, управління запасами готової продукції, стимулювання збуту, комплексне обслуговування клієнтів. Вибір оптимальної збутової стратегії дає змогу максимізувати обсяги реалізації продукції та зміцнити конкурентні позиції підприємства [18].

Стратегії збуту – це комплекс заходів, спрямованих на досягнення цілей підприємства в сфері збуту. Вони визначаються виходячи з таких факторів, як:

- цілі підприємства;
- характеристики товару або послуги;
- характеристики ринку;
- конкурентне середовище. [18]

Стратегії збуту можна класифікувати за різними критеріями. Інтенсивний ріст – це стратегія, яка спрямована на збільшення обсягу продажів за рахунок існуючих товарів і ринків. Вона включає певні стратегії. Глибоке проникнення на ринок – це стратегія, яка передбачає збільшення ринкової частки підприємства за рахунок підвищення обсягу продажів існуючих товарів на існуючих ринках. Розвиток ринку – це стратегія, яка передбачає збільшення обсягу продажів шляхом виходу на нові ринки з існуючими товарами. Розвиток товару – це стратегія, яка передбачає збільшення обсягу продажів шляхом впровадження нових товарів на існуючі ринки [18].

Інтегративний ріст – це стратегія, яка спрямована на збільшення обсягу продажів шляхом поглинання або створення нових підприємств, що працюють на тих самих або суміжних ринках. Вона включає такі стратегії:

- пряму інтеграцію – це стратегія, яка передбачає поглинання підприємств, що займаються розподілом або продажем товарів підприємства;
- зворотну інтеграцію – це стратегія, яка передбачає поглинання підприємств, що займаються виробництвом сировини або матеріалів, необхідних для виробництва товарів підприємства;
- вертикальну інтеграцію – це стратегія, яка передбачає поглинання підприємств, що займаються всіма етапами виробництва та збуту товарів підприємства;
- горизонтальну інтеграцію – це стратегія, яка передбачає поглинання підприємств, що працюють на тому ж ринку, що й підприємство.

Диверсифікація – це стратегія, яка передбачає збільшення обсягу продажів шляхом впровадження нових товарів на нові ринки. Вона включає такі стратегії:

- концентрована диверсифікація – це стратегія, яка передбачає впровадження нових товарів на існуючі ринки;
- горизонтальна диверсифікація – це стратегія, яка передбачає впровадження нових товарів на нові ринки, що пов'язані з існуючим ринком;

- вертикальна диверсифікація – це стратегія, яка передбачає впровадження нових товарів або послуг, що пов'язані з виробництвом або розподілом існуючих товарів;
- конгломератна диверсифікація – це стратегія, яка передбачає впровадження нових товарів або послуг, що не пов'язані з існуючим ринком або виробництвом.

Вибір стратегії збуту залежить від цілей підприємства, характеристик товару або послуги, характеристик ринку та конкурентного середовища. Наприклад, якщо підприємство випускає високоякісний товар, який користується попитом на існуючому ринку, то воно може вибрати стратегію глибокого проникнення на ринок. Якщо підприємство має обмежені ресурси, то воно може вибрати стратегію вертикальної інтеграції, щоб забезпечити собі доступ до сировини або матеріалів. Якщо підприємство прагне розширити свій бізнес, то воно може вибрати стратегію диверсифікації [18].

Збутова діяльність компанії-виробника повинна бути спрямована на ефективне та результативне задоволення потреб споживачів, підтримуючи при цьому належний фінансовий стан компанії та її бізнес-операцій. Управління продажами – це процес організації, мотивації, планування і контролю продажів на підприємстві для постановки і досягнення цілей продажів [10, с. 212]. Управлінська діяльність покликана задовольнити ці потреби шляхом створення попиту на товари та послуги виробників і, зокрема, шляхом збільшення попиту.

Управління продажами сприяє досягненню маркетингових цілей компанії. На практиці менеджмент продажів встановлює індивідуальні цілі продажів і розробляє індивідуальну політику і стратегію продажів. Менеджмент продажів реалізує маркетинговий план і підвищує ефективність продажів, збільшуючи таким чином продажі продукції.

Основними принципами управління збутом є (табл.1.5.):

1. Принцип виваженого вибору стратегій товарної політики.
2. Принцип моніторингу ринку.

3. Принцип встановлення тісного взаємозв'язку між елементами системи збуту та ринковою кон'юнктурою.

4. Принцип адаптації.

5. Принцип орієнтації на нову продукцію.

*Таблиця 1.5*

### Основні принципи управління збутом

<b>Принцип</b>	<b>Пояснення</b>
1. Принцип виваженого вибору стратегій товарної політики	Цей принцип вказує на необхідність вибору таких стратегій товарної політики, які відповідають загальній стратегії розвитку підприємства. Це важливо для забезпечення внутрішньої консистентності та досягнення цілей бізнесу.
2. Принцип моніторингу ринку	Цей принцип наголошує на важливості постійного спостереження за ринковою кон'юнктурою та вимогами покупців промислової продукції. Це дозволяє підприємству адаптуватися до змін у попиті та конкурентному середовищі.
3. Принцип встановлення тісного взаємозв'язку	Цей принцип вказує на необхідність створення тісного взаємозв'язку між елементами системи збуту та ринковою кон'юнктурою. Це допомагає забезпечити взаємодію між всіма складовими процесу збуту та реагувати на зміни в економічному середовищі.
4. Принцип адаптації	Цей принцип вказує на важливість адаптації товарної політики до вимог внутрішнього та зовнішнього середовища. Адаптація дозволяє забезпечити відповідність продукції попиту та збутовим умовам.
5. Принцип орієнтації на нову продукцію	Цей принцип підкреслює важливість використання інноваційних процесів не тільки у виробництві, але й у впровадженні інноваційних критеріїв для механізму

	збуту. Він спрямований на створення та розвиток нових продуктів, що відповідають потребам ринку.
--	--

Джерело: сформовано автором на основі [18].

Основний аспект ефективності збутової діяльності – збутова діяльність безпосередньо визначає результати всіх зусиль підприємства, спрямованих на розвиток зовнішньоекономічної діяльності для досягнення чітко визначених показників прибутку. Також, насамперед, самі виробники мають шанс досягти успіху в конкурентному середовищі зовнішніх ринків; головною особливістю реалізації товарів, тобто їх продажу, є виявлення конкретних потреб і переваг споживачів на ринку. Варто також зазначити, що основними шляхами підвищення економічної привабливості підприємств є: вдосконалення системи планування, впровадження ефективних маркетингових служб, використання сучасних методів управління, використання переваг новітніх науково-технічних засобів, інвестування у виробництво нової продукції та розробка систематичних програм підвищення ефективності діяльності організації.

У сучасному конкурентному середовищі компанії та виробники змушені йти на значні поступки споживачам, посередникам, які продають товари, та постачальникам сировини для того, щоб забезпечити своєчасне та безперебійне виробництво. Слід зазначити, що при оцінці ефективності управління збутовим підприємством за витратним методом до уваги беруться лише витрати, пов'язані зі збутовою діяльністю компанії. Аналізуючи ефективність управління збутовою діяльністю збутового підприємства, доцільно спочатку розрахувати основні показники, за якими можна оцінити систему управління збутом[2, с. 25-28]. Із точки зору тих, хто продає продукцію, оцінка ефективності визначається оцінкою обслуговування клієнтів, партнерських відносин та зворотного зв'язку (реакції). Із точки зору споживача оцінка ефективності визначається оцінкою якості продукту, оцінкою вартості продукту, оцінкою репутації торговельного підприємства та оцінкою співвідношення між ціною та якістю продукту.

Представлений метод дозволяє відстежувати відхилення фактичного стану підприємства від оптимальних значень показників кожного елемента комплексу маркетингу [2, с. 25-28]. Ефективність каналу дистрибуції оцінюється шляхом розрахунку витрат на утримання філій та оцінки гнучкості каналу. Слід пам'ятати, що компанії, які прагнуть ефективно продавати товари, повинні усвідомлювати ринкові реалії і лише після цього приймати обґрунтовані рішення щодо продажу товарів споживачам. Регулярний аналіз системи збуту може надати детальну інформацію про реалізацію товарів.

Система управління збутом – це інтеграція взаємопов'язаних елементів, що переслідують одну головну мету, а оцінка ефективності управління збутом компанії забезпечує зворотний зв'язок між економічним потоком системи управління збутовими запасами і стратегією розвитку компанії (таблиця 1.6.). Зазначається, що саме собівартість реалізованої продукції важко піддається моніторингу та розподілу [9]. Іншими словами, збереження позитивних змін у кількісних та якісних показниках збутової діяльності компанії може гарантувати ефективність управління продажами. Ефективність процесу збуту на підприємствах можна підвищити шляхом оцінки дієвих заходів, спрямованих на стимулювання реалізації продукції від виробника до кінцевого споживача.

Методи управління збутом – це інструменти, які використовуються для досягнення цілей підприємства в сфері збуту. Вони включають в себе такі заходи, як-от: планування збуту – це процес визначення цілей, розробки стратегій та заходів, необхідних для досягнення цих цілей, організація збуту – це створення системи, яка забезпечує ефективний збут товарів або послуг, контроль збуту – це процес забезпечення того, щоб збутові процеси відповідали встановленим стандартам [20].

Методи управління збутом можна класифікувати за різними критеріями. Залежно від того, на який аспект збуту спрямований метод, виділяють такі види методів:

- методи формування попиту – це методи, які спрямовані на створення попиту на товари або послуги. До них належать такі методи, як реклама, стимулювання збуту, особистий продаж;
- методи організації збуту – це методи, які спрямовані на створення ефективної системи збуту. До них належать такі методи, як визначення каналів збуту, формування мережі посередників, управління запасами;
- методи управління продажами – це методи, які спрямовані на підвищення ефективності продажів. До них належать такі методи, як мотивація торгового персоналу, управління ходом переговорів, обслуговування клієнтів.

Вибір методів управління збутом залежить від цілей підприємства, характеристик товару або послуги, характеристик ринку та конкурентного середовища.

Ефективність організації продажів є кінцевою мірою загальної ефективності організації і може бути оцінена по відношенню до загального обороту компанії. Основна мета будь-якої компанії – ефективно продавати свою продукцію за правильною ціною. По суті, продажі складають основну частину комплексу маркетингу і визначають ефективність самого бізнесу, тобто його діяльність у ринковому середовищі. Критерії оцінки ефективності збутової політики компанії:

- обсяг продажів визначає рентабельність реалізації продукції;
- коефіцієнт інтенсивності оборотності запасів визначає відношення обсягу реалізації до середньої вартості запасів;
- коефіцієнт оборотності запасів призначений для визначення відношення кількості днів у періоді або році до коефіцієнта інтенсивності оборотності запасів;
- частка нереалізованих або реалізованих товарів у вартості певної маси товарів – це відношення вартості нереалізованих товарів до середньої вартості запасів.

Оцінку ефективності управління збутом підприємства доцільно проводити за напрямками ефективності, представленими в оцінці внутрішнього та зовнішнього ринкового середовища згідно з розробленою моделлю. Оцінка внутрішнього ринкового середовища компанії включає оцінку економічної ефективності продажів, оцінку досягнення цілей продажів і оцінку ефективності збутової стратегії компанії. Найважливішим елементом оцінки внутрішньої ефективності управління продажами в ринкових умовах є оцінка економічної ефективності продажів[20].

Слід зазначити, що оцінка економічної ефективності продажів визначається такими показниками, як товарообіг, маржа продажів, рівень витрат на збут, чистий прибуток на м<sup>2</sup>, чистий прибуток на одного працівника, інтегральні показники ефективності витрат на збут, товарообіг на м<sup>2</sup> торгової площі та продуктивність праці персоналу. Оцінка зовнішньої ефективності управління продажами компанії визначає її позицію на ринку та включає оцінку ефективності клієнтської політики та аналіз лояльності репрезентативних клієнтів. На етапі життєвого циклу основна увага надається компанії плановим показникам продажу. На етапі зародження велика увага надається компанії цільовим ринкам і збільшенню товарообороту. На етапі зростання основна увага приділяється завоюванню частки ринку та розширенню цільового сегменту. На етапі зрілості компанії намагаються закріпити свої позиції на ринку та активно виходити на нові ринки. Заключна стадія старіння означає, що компаніям необхідно знайти внутрішні резерви для залучення нових клієнтів і підвищення ефективності сектору продажів [5, с. 34].

### Елементи системи управління збутом

Елемент системи управління збутом	Опис
Стратегія збуту	Розробка плану дій для реалізації продукції на ринку, визначення цільової аудиторії, позиціонування та маркетингова стратегія.
Організація збуту	Створення відділу збуту або команди, розподіл обов'язків, навчання персоналу та створення структури управління збутом.
Процеси збуту	Визначення всіх процесів, пов'язаних зі збутом, включаючи виробництво, логістику, маркетинг та обслуговування клієнтів.
Моніторинг і аналіз	Визначення ключових показників продажів, моніторинг результатів та прийняття рішень на основі аналізу.
Технології і інструменти	Використання сучасних технологій та програмних засобів для автоматизації та оптимізації процесів збуту.
Планування і стратегія	Розробка довгострокових та краткострокових стратегій управління збутом, включаючи плани розвитку та бюджетування.

Джерело: Сформовано автором за джерелами [9, 18].

Кількісні показники ефективності управління збутом на збутових підприємствах відображають розмір підприємства, такі як кількість реалізованої продукції, кількість та продуктивність праці торгового персоналу, кількість нереалізованої продукції та залишки на складі. Якісні показники ефективності управління збутом на збутових підприємствах відображають особливі відносини між виробниками та споживачами, прибутковість та ефективність роботи торгового персоналу. Організація

збутової діяльності повинна бути частиною стратегії управління підприємством і входити в процес формування збутового плану підприємства.

У процесі ефективного управління збутова діяльність – це "вся сукупність функціональних заходів, що здійснюються від завершення виробничої стадії (по закінченні виробництва) до безпосереднього продажу товару покупцеві, доставки його споживачеві та післяпродажного обслуговування" [33, с.136]. На відміну від цього, основними елементами збуту є форма продажу, система і канал. Не слід забувати, що вибір основних елементів збуту є дуже складним і важливим процесом для компаній і, комбінуючи ці елементи в різних ринкових умовах, виробники можуть ефективно досягати поставлених цілей збуту. Тому в сучасних умовах підприємствам необхідно детально планувати і контролювати свою збутову діяльність, а також, аналізуючи власну діяльність, можна стати лідером в системі управління збутовим процесом і вийти в лідери на ринку.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### ПП «ПАМІР-А»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПП "ПАМІР-А" - це торговельне підприємство, що спеціалізується на оптовій торгівлі будівельними матеріалами, деревиною та санітарно-технічним обладнанням. Юридичною адресою підприємства є: Україна, 18000, Черкаська область, місто Черкаси, вулиця Святотроїцька, будинок 73.

Основними видами діяльності ПП "ПАМІР-А" є:

- оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.
- оптова торгівля текстилем
- оптова торгівля одягом та взуттям.
- оптова торгівля неметалевими мінеральними продуктами.
- оптова торгівля хімічними продуктами.

Таблиця 2.1

#### Основні техніко-економічні показники діяльності ПП «ПАМІР-А»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022р.	Зміна, за три роки, %
1. Обсяг проданого товару, тис. грн.	30205,00	29515,00	35195,00	16,519
2. Чисельність працівників, осіб	18,00	18,00	19,00	5,6
3. Продуктивність праці, тис. грн.	62,28	61,23	71,68	15,10
4. Витрати на 1 грн. наданих послуг, коп.	79,50	81,90	71,52	-10,05
5. Прибуток від основної діяльності, тис. грн.	6190,60	5341,90	10023,70	61,92
6. Рентабельність основної діяльності, %	20,50	18,10	28,48	38,96
7. Середньорічна вартість ОФ, тис. грн.	15671,00	14612,95	11477,05	-26,76
8. Фондовіддача, грн./ грн.	1,93	2,02	3,07	59,10

Джерело: складено автором за даними додатку А

ПП "ПАМІР-А" має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка забезпечує чіткий розподіл повноважень та відповідальності між підрозділами, ефективну координацію їх діяльності.

Очолює компанію директор, якому підпорядковуються заступники за основними напрямками діяльності:

1. Комерційний директор, який відповідає за організацію збутової діяльності, роботу з клієнтами, розробку та реалізацію маркетингової стратегії. Йому підпорядковані відділ продажів, який займається оптовою та роздрібною реалізацією продукції, розширенням клієнтської бази, укладанням договорів, відділ маркетингу, що відповідає за дослідження ринку, аналіз конкурентів, розробку та реалізацію рекламних кампаній, управління сайтом та соцмережами компанії, відділ закупівель, який займається вибором постачальників, управлінням товарними запасами, організацією логістики.

2. Фінансовий директор, який відповідає за економічну безпеку підприємства, управління фінансовими потоками, бухгалтерський та податковий облік. Йому підпорядковуються планово-економічний відділ, який здійснює фінансове планування, аналіз економічних показників, контроль виконання бюджетів, бухгалтерія, що забезпечує облік господарських операцій, складання та подання звітності.

3. Директор з персоналу, який відповідає за забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, розвиток корпоративної культури. Йому підпорядкований відділ кадрів, який займається підбором персоналу, кадровим документообігом, організацією навчання та підвищення кваліфікації співробітників.

4. Директор з розвитку, який відповідає за вдосконалення бізнес-процесів, впровадження інновацій, розширення асортименту продукції. Йому підпорядковані відділ інформаційних технологій, який забезпечує автоматизацію управління підприємством, підтримку та розвиток ІТ-інфраструктури, проектний відділ, що займається розробкою та реалізацією

проектів з модернізації виробництва, впровадження нових технологій. Така організаційна структура дозволяє ПП "ПАМІР-А" ефективно управляти збутовою діяльністю, забезпечуючи координацію роботи всіх підрозділів для досягнення стратегічних цілей компанії на ринку. Чіткий розподіл функцій та відповідальності сприяє оперативному прийняттю рішень та реагуванню на зміни ринкової кон'юнктури.

Разом з тим, компанія періодично переглядає та вдосконалює організаційну структуру відповідно до зміни масштабів діяльності та стратегічних пріоритетів. Зокрема, в умовах активного розвитку онлайн-торгівлі планується виділення інтернет-магазину в окремий структурний підрозділ для підвищення ефективності управління цим каналом продажів.

ПП "ПАМІР-А" приділяє значну увагу розвитку кадрового потенціалу як одному з ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності. Регулярно проводяться тренінги та навчальні семінари для персоналу відділу продажів, організовуються стажування на заводах-виробниках для підвищення рівня технічної експертизи.

У компанії діє система наставництва, коли досвідчені співробітники передають знання та навички новим членам команди. Це дозволяє забезпечити спадкоємність кращих практик роботи та швидку адаптацію персоналу.

Крім того, ПП "ПАМІР-А" застосовує систему мотивації, що включає як матеріальні стимули (бонуси за виконання планів продажів, програми лояльності для співробітників), так і нематеріальні фактори (відзначення кращих працівників, залучення персоналу до прийняття управлінських рішень, сприяння професійному та кар'єрному зростанню).

Завдяки ефективній організаційній структурі та політиці управління персоналом ПП "ПАМІР-А" вдається втримувати лідерські позиції на ринку будівельних матеріалів Харківської та Київської областей, незважаючи на складні економічні умови та виклики воєнного часу.

Таким чином, збутова діяльність ПП "ПАМІР-А" базується на чіткій організаційній структурі, яка забезпечує ефективну взаємодію між

підрозділами та оперативне прийняття рішень. Компанія постійно працює над вдосконаленням бізнес-процесів та розвитком кадрового потенціалу для посилення своїх конкурентних переваг на ринку.

Динаміка фінансових показників діяльності ПП "ПАМІР-А" представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка фінансових показників на ПП "ПАМІР-А"**

Показники, тис. грн.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	%
Чистий прибуток (збиток)	3500	2490,4	-1009,6	- 28,85%
Валовий прибуток	5341,9	10023,7	4681,8	87,66%
Фінансовий результат до оподаткування	3500	2490,4	-1009,6	- 28,85%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	24173	25171	998	4,13%
Чистий дохід від реалізації продукції	29515	35195	5680	19,24%

Джерело: складено автором за даними додатку А

З таблиці видно, що чистий прибуток у 2022 році зменшився на 28,85% порівняно з 2021 р. Водночас, зростання валового прибутку на 87,66% свідчить про потенціал для покращення кінцевих фінансових результатів підприємства за рахунок оптимізації витрат. Чистий дохід від реалізації зріс на 19,24%, тобто ПП "ПАМІР-А" спромоглося наростити обсяги продажів.

Підприємство має 2 основні складські приміщення: постачальний склад, призначений для зберігання матеріалів та обладнання, та збутовий склад, де зберігається продукція для продажу клієнтам.

ПП "ПАМІР-А" приділяє значну увагу маркетинговій підтримці продажів. Компанія активно використовує різноманітні інструменти просування:

- розміщення реклами в мережі Інтернет (банери, контекстна реклама);
- ведення сторінок у соціальних мережах;

- участь у галузевих виставках та форумах;
- випуск друкованих рекламних матеріалів (каталоги, буклети, листівки);
- розсилка комерційних пропозицій потенційним клієнтам.

ПП "ПАМІР-А" активно використовує різноманітні інструменти просування для підтримки продажів. Компанія розміщує банерну та контекстну рекламу на тематичних сайтах, присвячених будівництву та ремонту. Банери розробляються у фірмовому стилі компанії та анонсують актуальні акції та новинки асортименту.

Важливим каналом комунікації зі споживачами є сторінки ПП "ПАМІР-А" у соціальних мережах Facebook та Instagram. На сторінках регулярно публікуються пости з корисними порадами щодо вибору та використання будівельних матеріалів, анонси акцій, фотозвіти з реалізованих проєктів. Компанія забезпечує оперативну відповідь на коментарі та повідомлення від підписників.

ПП "ПАМІР-А" бере активну участь у галузевих виставкових заходах, таких як міжнародна виставка будівництва та архітектури "InterBuildExpo" (м. Київ), що проходить щорічно у березні, а також у регіональній осінній виставці "Build&Energy" (м. Черкаси). На виставкових стендах компанія представляє новинки асортименту та проводить консультації відвідувачів.

Для зручності клієнтів ПП "ПАМІР-А" випускає друковані рекламні матеріали - каталоги продукції, буклети та листівки, що містять детальний опис характеристик товарів, інструкції щодо їх застосування, актуальні ціни. Матеріали поширюються у місцях продажу, на виставках, а також розсилаються поштою постійним клієнтам.

Ще одним інструментом залучення потенційних клієнтів є розсилка комерційних пропозицій, що містять інформацію про асортимент продукції, умови співпраці, спеціальні пропозиції для оптових покупців. Розсилка здійснюється електронною поштою на базу потенційних клієнтів, сформовану за результатами маркетингових досліджень та аналізу ринку.

Для кращого розуміння потреб цільової аудиторії та визначення оптимальних напрямків розвитку підприємство на регулярній основі проводить маркетингові дослідження шляхом опитування наявних та потенційних клієнтів. Це дозволяє виявляти незадоволений попит, тенденції ринку, вносити необхідні корективи в асортиментну та збутову політику.

ПП "ПАМІР-А" має власний парк вантажних автомобілів, що дозволяє здійснювати постачання продукції клієнтам у Черкаській області та сусідніх регіонах. Для більш віддалених перевезень компанія користується послугами надійних логістичних партнерів, що гарантує своєчасність поставок та збереження товарів. Загалом, у 2022 році власним та залученим транспортом було здійснено доставку 85% замовлень, 15% було передано покупцям самовивозом.

## **2.2. Аналіз збутовою діяльністю та ефективності її управління**

Управління збутовою діяльністю на ПП "ПАМІР-А" здійснюється відділом продажів під загальним керівництвом комерційного директора. Основними завданнями управління збутом є забезпечення виконання планів реалізації продукції, пошук нових клієнтів, контроль дебіторської заборгованості та управління товарними запасами.

Географічний аналіз структури продажів показує, що основними регіонами реалізації продукції ПП "ПАМІР-А" є Харків та Київ. Це можна пояснити тим, що дані міста є найбільшими за кількістю населення та рівнем економічного розвитку, відповідно, тут зосереджена основна цільова аудиторія компанії - будівельні та ремонтні організації, приватні споживачі, що здійснюють ремонтні роботи.

Підприємство здійснює постійний моніторинг цін конкурентів та кон'юнктури ринку в цілому, на основі чого встановлює конкурентоспроможні

ціни на свої товари. При цьому враховується як необхідність покриття витрат та забезпечення певного рівня рентабельності, так і купівельна спроможність та цінні очікування цільових клієнтів.

Для забезпечення максимального охоплення ринку ПП "ПАМІР-А" використовує різноманітні канали збуту продукції. Як свідчать дані таблиці, половина продажів підприємства здійснюється напряму кінцевим споживачам, що дозволяє встановлювати більш високу маржу та контролювати процес обслуговування. Водночас, залучення посередників (дилерів) у збутову мережу забезпечує розширення охоплення та наближення товару до клієнтів у регіонах. Перспективним напрямом є розвиток онлайн-торгівлі, питома вага якої досягла вже 20% у загальному обсязі реалізації.

Управління товарними запасами на підприємстві здійснюється за принципом оптимального співвідношення між забезпеченням безперервного збуту та мінімізацією витрат на зберігання. Використовуються системи нормування товарних запасів та регулярного моніторингу їх оборотності.

Важливу роль в управлінні збутовою діяльністю відіграє транспортна логістика. ПП "ПАМІР-А" має власний автопарк та залучає сторонніх перевізників для оптимального покриття різних маршрутів доставки товарів клієнтам.

ПП "ПАМІР-А" дотримується стратегії інтенсивного збуту, зосереджуючись на розширенні каналів розподілу та активному просуванні продукції на ринку. Компанія чітко визначила свою цільову аудиторію - будівельні компанії та приватні споживачі Харківської та Київської областей, що дозволяє адаптувати асортимент та маркетингові заходи під їх специфічні потреби.

Для реалізації збутової стратегії в ПП "ПАМІР-А" створено відділ продажів на чолі з комерційним директором. Функції співробітників відділу чітко розподілені: менеджери з продажу відповідають за роботу з клієнтами та укладання угод, менеджери з розвитку займаються розширенням клієнтської

бази та дилерської мережі, фахівці з маркетингу забезпечують рекламну підтримку.

Ключові бізнес-процеси збуту в ПП "ПАМІР-А" включають обробку замовлень, узгодження умов поставки, оформлення документації, логістику та організацію доставки клієнтам. Компанія управляє цими процесами з використанням спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації документообігу та обліку руху товарів.

Керівництво відділу збуту здійснює регулярний моніторинг ключових показників ефективності - обсягів продажів у розрізі товарних груп та клієнтів, динаміки залучення нових покупців, рівня задоволеності клієнтів. На основі отриманих даних приймаються рішення щодо коригування асортименту, цінової політики, інтенсивності маркетингових заходів.

Розробка довгострокових планів продажів здійснюється щорічно на основі аналізу ринкової кон'юнктури, прогнозів попиту, результатів попередніх періодів, з урахуванням стратегічних цілей розвитку компанії. Плани деталізуються у розрізі окремих товарних груп, клієнтів та каналів збуту. На основі планів формуються бюджети витрат на збутову діяльність.

Серед методів управління збутом, що використовуються в ПП "ПАМІР-А", можна виділити:

- методи стимулювання збуту – компанія застосовує систему знижок для оптових та постійних клієнтів, регулярно проводить акції та розпродажі товарів;
- методи планування збуту – на основі прогнозів попиту та аналізу історичних даних здійснюється розробка планів продажів, формуються графіки відвантажень та поповнення складських запасів;
- методи організації збуту застосовується комбінація прямого та непрямого каналів збуту, компанія розвиває власну торгову мережу у форматі роздрібних магазинів та інтернет-торгівлі, а також співпрацює з мережею дилерів для розширення географії продажів.

Підприємство використовує системний підхід до запровадження знижок:

- Види знижок: оптові, за обсяг закупівлі, сезонні, для постійних клієнтів.
- Розмір знижок: залежить від виду знижки, обсягу закупівлі, статусу клієнта.
- Періоди дії знижок: постійні, тимчасові (акції, розпродажі).
- Ефективність:
  - Збільшення обсягів продажів.
  - Залучення нових клієнтів.
  - Підвищення лояльності постійних клієнтів.

Акції та розпродажі:

- Види акцій: розпродажі за ціною, подарункові акції, акції з дегустаціями, конкурси та розіграші.
- Періоди проведення: сезонні розпродажі, присвячені святam, тематичні розпродажі.
- Канали просування: реклама на телебаченні, в друкованих ЗМІ, на радіо, в інтернеті, розсилки по email, SMS-розсилки.
- Ефективність:
  - Збільшення обсягів продажів в короткостроковий період.
  - Стимулювання попиту на певні групи товарів.
  - Підвищення впізнаваності бренду.

Інші методи стимулювання збуту:

- Надання зразків продукції.
- Проведення дегустацій.
- Надання подарунків та сувенірів.
- Участь у виставках та ярмарках.
- Проведення промо-акцій.

Прогноз попиту на товар під час розпродажі:

- Приклад: ПП "ПАМІР-А" проводить розпродаж зимового одягу зі знижкою 50%. На основі аналізу історичних даних продажів та досвіду проведення попередніх розпродажів, компанія прогнозує, що під час розпродажі буде продано 2 000 одиниць зимового одягу.

- Прогнозні показники:
  - Продаж 2 000 одиниць зимового одягу під час розпродажі.
  - Збільшення обсягу продажів на 30% у порівнянні з звичайними днями.
  - Очищення складських запасів зимового одягу на 20%.
- Фактична реалізація:
  - Під час розпродажі було продано 2 500 одиниць зимового одягу.
  - Обсяг продажів зріс на 40% у порівнянні з звичайними днями.
  - Складські запаси зимового одягу були очищені на 25%.
- Чинники, що вплинули на перевищення прогнозу:
  - Велика зацікавленість покупців у розпродажі

Таким чином, незважаючи на зниження прибутку, загальні показники збутової діяльності ПП "ПАМІР-А" у 2022 році продемонстрували позитивну динаміку, що створює передумови для подальшого розвитку підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

Аналіз збутової діяльності ПП "ПАМІР-А" засвідчив зростання ключових показників обсягів реалізації, ефективну політику ціноутворення та багатоканальний підхід до організації продажів. Це створює надійне підґрунтя для подальшого розвитку компанії та зміцнення її позицій на ринку.

### **2.3. Оцінка результатів та ризиків збутової діяльності**

Оцінюючи результати діяльності ПП "ПАМІР-А", варто відзначити, що незважаючи на певні виклики, підприємство демонструє стабільність та потенціал для подальшого розвитку.

Оцінюючи результати збутової діяльності ПП "ПАМІР-А", слід відзначити значний негативний вплив повномасштабної війни, що розпочалася в Україні у лютому 2022 року. Бойові дії та окупація частини території країни призвели до суттєвого ускладнення логістичних процесів, порушення ланцюгів постачання, зниження ділової активності та купівельної спроможності населення.

Один зі складів ПП "ПАМІР-А" розташований у м. Харків, яке з перших днів війни потрапило під масовані ракетні обстріли. Деякий час робота складу була повністю паралізована через руйнування транспортної інфраструктури та загрозу життю персоналу. Згодом вдалося налагодити відвантаження товарів найбільш затребуваних позицій невеликими партіями в періоди між обстрілами. Проте ці об'єми несумірні з довоєнними, і компанія вимушена була перерозподілити основні потоки на склади в інших регіонах.

Руйнування та пошкодження автомобільних та залізничних шляхів суттєво збільшили терміни доставки вантажів, особливо у східних областях. ПП "ПАМІР-А" довелось переглянути маршрути постачання продукції, укласти договори з новими перевізниками, збільшити страхові запаси на випадок затримок з доставкою. Додаткових витрат зазнала компанія і через здорожчання пального та зростання тарифів на логістичні послуги.

Суттєво знизився попит на будівельні матеріали з боку основної цільової аудиторії - будівельних компаній, адже багато проектів було заморожено на невизначений термін. Роздрібні продажі також просіли через зниження доходів населення та невпевненість у майбутньому.

Загалом, за підсумками 2022 року ПП "ПАМІР-А" зафіксувало зниження обсягів продажів у натуральному виразі на 30% порівняно з довоєнним 2021 роком. Завдяки зростанню цін внаслідок інфляції, виручка у грошовому виразі скоротилась меншою мірою - на 19%. Водночас, через зростання собівартості продукції та логістичних витрат, рентабельність продажів знизилась на 7 відсоткових пунктів.

Серед інших ризиків, з якими зіткнулася компанія - дефіцит окремих груп імпортованих товарів через розірвання контрактів з російськими та білоруськими постачальниками, суттєві коливання курсу валют, що ускладнюють ціноутворення, загроза втрати частини висококваліфікованих співробітників відділу продажів внаслідок їх мобілізації до лав Збройних Сил.

Для мінімізації негативного впливу зазначених факторів ПП "ПАМІР-А" вживає наступних заходів:

- здійснено перерозподіл товарних потоків з проблемних регіонів на західну Україну та за кордон;
- залучено нових постачальників на заміну втрачених, розширено асортимент вітчизняної продукції;
- оптимізовано графіки відвантажень з урахуванням затримок в доставці, створено страхові запаси критично важливих товарів;
- збільшено інтенсивність онлайн-продажів через сайт компанії та маркетплейси, запроваджено безкоштовну доставку для певних груп товарів;
- здійснюється регулярний моніторинг курсів валют для оперативного коригування цін;
- запроваджено систему резервування військовозобов'язаних співробітників для уникнення кадрового дефіциту.

Рентабельність продажів ПП "ПАМІР-А" у 2022 році знизилася на 4,78% порівняно з 2021 роком. Це може бути спричинено низкою факторів, таких як:

- Зростання собівартості продукції
- Зниження цін на продукцію
- Збільшення конкуренції
- Зниження попиту на продукцію

Аналіз показує, що валовий прибуток у 2022 році зріс на 87,66%, що є позитивним сигналом. Однак, чистий прибуток зменшився на 28,85%. Це можна пояснити зростанням витрат підприємства, які потребують оптимізації.

У таблиці 2.3 представлено витрати ПП "ПАМІР-А" за економічними елементами.

*Таблиця 2.3*

### **Витрати на продукцію (робіту, послуги) ПП "ПАМІР-А"**

Елементи витрат	2021 р.	2022 р.	Відхилення	%
Матеріальні витрати, тис. грн.	5904	8075	2171	36,77%
Витрати на оплату праці, тис. грн.	106410	118459	12049	11,32%

Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	23440	25706	2266	9,67%
Амортизація, тис. грн.	5251	6181	930	17,71%
Інші витрати, тис. грн.	85931	86838	907	1,06%
<b>Разом</b>	<b>226936</b>	<b>245259</b>	<b>18323</b>	<b>8,08%</b>

Джерело: складено автором за даними додатку А

Як бачимо, загальні витрати ПП "ПАМІР-А" у 2022 році зросли на 8,08%. Найбільше зростання відбулось за матеріальними витратами - на 36,77%. Витрати на оплату праці та соціальні заходи також показали приріст. Це пояснює зниження чистого прибутку підприємства попри збільшення доходів від реалізації.

Таблиця 2.4

#### Ризики

Ризики	Потенційний негативний вплив на діяльність підприємства
Економічні ризики:	Зміна курсу валют, інфляція, економічний спад, зростання податків, політична нестабільність
Маркетингові ризики:	Зміна попиту на товари, поява нових конкурентів, неефективність маркетингових кампаній, втрата лояльності клієнтів
Збутові ризики:	Перебої в постачанні сировини, поломки обладнання, проблеми з якістю продукції, зростання збутових витрат
Фінансові ризики:	Недостатня ліквідність, несплата боргів, неможливість отримання кредитів, зміна процентних ставок
Юридичні ризики:	Зміни законодавства, невиконання контрактів, судові спори, претензії з боку державних органів
Персональні ризики:	Втрата ключових співробітників, зниження мотивації персоналу, нестача кваліфікованих кадрів
Технологічні ризики:	Застарівання обладнання, поява нових технологій, збої в роботі програмного забезпечення
Форс-мажорні обставини:	Стихійні лиха, аварії, епідемії, військові дії

Джерело: [50]

Важливим аспектом діяльності ПП "ПАМІР-А" є управління ризиками. Підприємство використовує різні методи страхування для мінімізації можливих збитків.

Страхування майна дозволяє захистити матеріальні активи від пошкоджень чи втрати. Страхування відповідальності мінімізує ризики виплат компенсацій третім особам. Страхування персоналу гарантує працівникам виплати у випадку непрацездатності чи інших страхових випадків.

Окрім страхування, ПП "ПАМІР-А" використовує й інші інструменти ризик-менеджменту:

- диверсифікація постачальників для уникнення залежності від окремих контрагентів;
- впровадження системи контролю якості продукції для зменшення кількості рекламцій;
- регулярний моніторинг дебіторської заборгованості для вчасного реагування на прострочення платежів;
- формування резервних фондів для покриття незапланованих витрат.

Загалом, попри деякі виклики, ПП "ПАМІР-А" демонструє непогані фінансові результати та активно працює над управлінням ризиками для забезпечення стабільної та ефективної діяльності. Потенціал для розвитку підприємства залишається досить високим.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1. Шляхи удосконалення організації управління збутовою діяльністю на підприємстві**

Аналіз збутової діяльності ПП "ПАМІР-А" показав, що існує потенціал для удосконалення організації управління збутом. Розглянемо основні напрямки таких покращень.

В умовах зростаючої конкуренції та підвищення вимог клієнтів до якості обслуговування, впровадження системи управління відносинами з клієнтами (CRM) стає необхідною умовою забезпечення ефективної роботи відділу продажів ПП "ПАМІР-А".

Найважливішим елементом реалізації маркетингової політики є товарна політика підприємства. Через необхідність адаптації до мінливих ринкових тенденцій товарна політика сільськогосподарського підприємства повинна бути орієнтована на довгострокове зростання. Тому підприємство повинно враховувати, що ефективність продажів однієї товарної лінії може знизитися і слід планувати випуск іншого нового продукту.

Акумуляування та систематизація даних щодо переваг, запитів та поведінкових особливостей клієнтів засобами CRM-системи дасть змогу проводити глибинну аналітику, виявляти закономірності та на основі цього формувати максимально персоналізовані пропозиції, що відповідають специфічним потребам окремих контрагентів. Це сприятиме підвищенню лояльності існуючих та залученню нових клієнтів, а в кінцевому підсумку - зростанню обсягів продажів та прибутковості компанії.

CRM (Customer Relationship Management) - це система управління взаємовідносинами з клієнтами, яка допомагає підприємствам організувати та контролювати всі аспекти взаємодії з клієнтами. CRM-системи можуть бути

хмарними або локальними, а також пропонувати широкий спектр функцій, таких як:

Управління контактами: зберігання та оновлення інформації про клієнтів, включаючи їхні контактні дані, історію замовлень та уподобання.

Продажі та маркетинг: відстеження потенційних клієнтів, автоматизація маркетингових кампаній та управління воронкою продажів.

Обслуговування клієнтів: відстеження та вирішення проблем клієнтів, надання підтримки та покращення загального досвіду клієнтів.

Аналітика: збір та аналіз даних про клієнтів для отримання уявлень про їхню поведінку та потреби.

Переваги використання CRM-системи:

Збільшення продажів: CRM-системи можуть допомогти вам підвищити ефективність вашої команди з продажу, що призведе до збільшення продажів.

Покращення обслуговування клієнтів: CRM-системи можуть допомогти вам краще зрозуміти своїх клієнтів та їхні потреби, що призведе до кращого обслуговування клієнтів та підвищення лояльності.

Підвищення ефективності маркетингу: CRM-системи можуть допомогти вам краще таргетувати свої маркетингові кампанії та відстежувати їх результати, що призведе до більш ефективних маркетингових витрат.

Покращення співпраці: CRM-системи можуть допомогти вам покращити співпрацю між вашими командами з продажу, маркетингу та обслуговування клієнтів.

Прийняття кращих рішень: CRM-системи можуть надати вам цінні дані про ваших клієнтів, які допоможуть вам приймати кращі бізнес-рішення.

Зважаючи на особливості та потреби ПП "ПАМІР-А", я б рекомендував впровадити CRM-систему Vitrix24.

Ось деякі з причин, чому Vitrix24 є гарним вибором:

- Широкий спектр функцій: Vitrix24 пропонує широкий спектр функцій, які допоможуть ПП "ПАМІР-А" покращити управління взаємовідносинами з клієнтами, включаючи:

- Управління контактами: зберігання та оновлення інформації про клієнтів, включаючи їхні контактні дані, історію замовлень та уподобання.
  - Продажі та маркетинг: відстеження потенційних клієнтів, автоматизація маркетингових кампаній та управління воронкою продажів.
  - Обслуговування клієнтів: відстеження та вирішення проблем клієнтів, надання підтримки та покращення загального досвіду клієнтів.
  - Аналітика: збір та аналіз даних про клієнтів для отримання уявлень про їхню поведінку та потреби.
- Масштабованість: Vitrix24 можна масштабувати, щоб відповідати потребам будь-якого розміру бізнесу, від малих підприємств до великих корпорацій.
  - Доступність: Vitrix24 пропонує безкоштовний план з обмеженими функціями, а також платні плани з більш розширеними можливостями.
  - Простота використання: Vitrix24 має простий у використанні інтерфейс, який не потребує спеціальних технічних знань.
  - Українська мова: Vitrix24 доступний українською мовою, що робить його зручним для використання українськими підприємствами.
- Вартість Vitrix24 залежить від обраного плану:
- Безкоштовний план: Цей план пропонує базові функції CRM, такі як управління контактами та угодами.
  - План "Професійний": Цей план коштує 249 грн на місяць за одного користувача і пропонує всі функції безкоштовного плану, а також додаткові функції, такі як автоматизація маркетингу, телефонія та управління проектами.
  - План "Підприємство": Цей план коштує 599 грн на місяць за одного користувача і пропонує всі функції плану "Професійний", а також

додаткові функції, такі як CRM-аналітика, бізнес-процеси та портал для співробітників.

Я рекомендую ПП "ПАМІР-А" почати з безкоштовного плану Bitrix24, щоб протестувати систему та переконатися, що вона відповідає їхнім потребам.

Після того, як ПП "ПАМІР-А" буде задоволене безкоштовним планом, вони можуть оновитися до платного плану, щоб отримати доступ до додаткових функцій.

Я також рекомендую ПП "ПАМІР-А" скористатися безкоштовною пробною версією Bitrix24, яка пропонує 30 днів доступу до всіх функцій системи.

Це дозволить ПП "ПАМІР-А" ретельно протестувати систему та переконатися, що вона відповідає їхнім потребам, перш ніж вони приймуть рішення про її придбання.

Окрім Bitrix24, я також можу рекомендувати інші CRM-системи, які можуть бути придатними для ПП "ПАМІР-А".

Однак я вважаю, що Bitrix24 є найкращим вибором завдяки його широкому спектру функцій, масштабованості, доступності, простоті використання та підтримці української мови.

Ефективне планування збутової діяльності є запорукою стабільного розвитку та досягнення стратегічних цілей ПП "ПАМІР-А" на ринку будівельних матеріалів. Вдосконалення системи прогнозування обсягів продажів дозволить суттєво підвищити якість планових показників та забезпечити їх досяжність.

Доцільним є впровадження економіко-математичних методів прогнозування, що базуються на комплексному аналізі історичних даних щодо динаміки продажів у розрізі окремих товарних груп, сезонних коливань попиту, ринкових тенденцій, макроекономічних факторів тощо. Використання спеціалізованого програмного забезпечення (зокрема, вбудованих модулів

CRM або BI-систем) дозволить автоматизувати процес розрахунку прогнозних показників та забезпечить високий рівень їх обґрунтованості.

На основі отриманих прогнозів мають бути встановлені деталізовані плани продажів у розрізі окремих менеджерів, товарних груп та каналів збуту на різних горизонтах планування (місяць, квартал, рік). Регулярний моніторинг виконання планових показників та оперативне коригування тактичних дій дозволить уникнути дефіциту або затоварення складських запасів, оптимізувати логістичні процеси та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

Професійний рівень та вмотивованість команди менеджерів з продажу є одним з ключових факторів успіху ПП "ПАМІР-А" на висококонкурентному ринку будівельних матеріалів. У зв'язку з цим, доцільним є розроблення та впровадження комплексної системи розвитку персоналу відділу збуту, що включатиме такі основні елементи:

- 1) Регулярне оцінювання компетенцій та виявлення зон розвитку сале-менеджерів.
- 2) Формування індивідуальних планів розвитку для кожного працівника відділу.
- 3) Проведення регулярних тренінгів, спрямованих на вдосконалення навичок активних продажів, роботи із запереченнями клієнтів, кросс-продажів супутніх товарів тощо.
- 4) Організація внутрішніх семінарів з вивчення асортименту та особливостей продукції.
- 5) Забезпечення можливостей для обміну досвідом між працівниками, поширення кращих практик.

Невід'ємною складовою системи розвитку персоналу повинно стати формування прозорої та справедливої системи мотивації, що базуватиметься на досягненні встановлених КРІ (ключових показників ефективності). Структура компенсаційного пакету менеджерів з продажу може включати:

- фіксований посадовий оклад;

- бонуси за виконання плану продажів;
- премії за перевиконання цільових показників;
- додаткові винагороди за залучення нових клієнтів, розширення асортименту продажів тощо.

Поряд з матеріальними стимулами, важливо забезпечити застосування інструментів нематеріальної мотивації - публічне визнання досягнень кращих працівників, проведення конкурсів професійної майстерності, забезпечення можливостей для кар'єрного зростання перспективних співробітників тощо.

Розробка цілісної системи навчання та мотивації персоналу відділу збуту дозволить сформувати команду висококваліфікованих та лояльних працівників, орієнтованих на максимальне задоволення потреб клієнтів та досягнення амбітних цілей з продажу.

Налагодження ефективної системи зворотного зв'язку з клієнтами є необхідною умовою забезпечення високого рівня їх задоволеності та лояльності до ПП "ПАМІР-А". Регулярне отримання відгуків від споживачів дозволяє оцінити рівень якості продукції та сервісу, виявити сильні та слабкі сторони в роботі компанії, ідентифікувати потенційні зони розвитку.

Доцільним є використання різноманітних методів збору зворотного зв'язку, зокрема:

- проведення телефонних опитувань клієнтів після здійснення покупки;
- розсилка електронних анкет з пропозицією оцінити рівень задоволеності співпрацею;
- встановлення скриньок для відгуків та пропозицій у місцях продажу товарів;
- моніторинг коментарів та відгуків на сайті компанії та на сторінках у соціальних мережах.

Важливо забезпечити не лише збір, але й систематизацію та глибинний аналіз отриманої інформації. Для цього можуть бути використані спеціалізовані інструменти (модулі CRM-систем, інструменти веб-аналітики тощо). На основі виявлених проблемних моментів та пропозицій клієнтів

мають бути розроблені конкретні коригуючі дії, спрямовані на вдосконалення продуктового асортименту, підвищення якості обслуговування, оптимізацію бізнес-процесів тощо.

Доцільним є також налагодження системи інформування клієнтів про враховані пропозиції та зміни, що відбулися за результатами їх відгуків. Це сприятиме формуванню іміджу ПП "ПАМІР-А" як клієнтоорієнтованої компанії, що цінує думку своїх споживачів.

В умовах високої конкуренції на ринку будівельних матеріалів, забезпечення стійкого зростання обсягів продажів ПП "ПАМІР-А" потребує диверсифікації використовуваних каналів збуту. Окрім прямих продажів кінцевим споживачам, перспективним напрямом є розвиток співпраці з мережами будівельних гіпермаркетів. Розміщення продукції підприємства на полицях провідних ритейлерів дозволить суттєво розширити потенційну аудиторію покупців та забезпечити присутність товару в місцях з високою прохідністю.

Іншим напрямом диверсифікації каналів збуту є розвиток дилерської мережі в регіонах. Залучення місцевих торгових посередників дасть змогу підвищити доступність продукції для кінцевих споживачів та розширити географію продажів. При цьому важливо забезпечити ефективну систему відбору, навчання та мотивації дилерів, а також налагодити систему контролю за дотриманням стандартів обслуговування.

В умовах активного розвитку електронної комерції, вкрай важливим є посилення присутності компанії в онлайн-середовищі. Для цього ПП "ПАМІР-А" доцільно розглянути можливість створення повнофункціонального інтернет-магазину з можливістю замовлення товарів, їх онлайн-оплати, відстеження етапів виконання замовлення тощо. Це дозволить залучити додаткові категорії клієнтів, які надають перевагу зручності та швидкості придбання товарів через Інтернет.

Використання мультиканального підходу до організації збуту дозволить ПП "ПАМІР-А" суттєво розширити клієнтську базу та забезпечити стійке зростання обсягів реалізації продукції.

Формування лояльності клієнтів є одним з ключових факторів забезпечення стабільності та прибутковості бізнесу в довгостроковій перспективі. Впровадження програм лояльності дозволяє не лише утримувати існуючих споживачів, але й стимулювати їх до регулярних повторних покупок та збільшення середнього чеку.

Базовим елементом програми лояльності ПП "ПАМІР-А" може стати система знижок та бонусів для постійних клієнтів. Зокрема, доцільним є надання прогресивних знижок залежно від сумарного обсягу покупок, здійснених клієнтом протягом певного періоду (місяць, квартал, рік). Також можливе нарахування бонусних балів за кожен покупок з можливістю їх подальшого обміну на товари або послуги.

Ефективне управління продажами дозволяє використовувати короткострокові заходи для швидкого реагування на ринки, що реагують на товарну пропозицію компанії. Це прямий стимул для споживачів купувати та здійснювати операції з товарами та послугами компанії, тобто включати товари для перепродажу. Для стимулювання продажу товарів ПП "ПАМІР-А" може запропонувати наступні види знижок (таблиця 3.1.):

- кількісні знижки;
- функціональні знижки;
- тимчасові знижки.

*Таблиця 3.1*

**Види знижок та очікуваний вплив на діяльність підприємства**

<b>Вид знижки</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Очікуваний вплив</b>
Кількісні знижки	Зменшення ціни в залежності від кількості куплених товарів або послуг (5%-40%)	1. Збільшують продажі через стимулювання великих покупок.
	<b>Очікуваний вплив:</b> Збільшення обсягу продажів на 20%-30%.	2. Зменшують інвентаризацію залишків товарів.

	Тривалість: 1-3 місяця	3. Збільшують лояльність клієнтів.
Функціональні знижки	Знижки, що надаються на підставі певних функціональних характеристик товару або послуги. (10%-30%)	1. Привертають увагу клієнтів до особливих переваг продукту.
	Збільшення продажів на 30%-50%.	2. Сприяють продажам товарів з вищою функціональністю.
	Тривалість: 1-3 місяця	3. Сприяють вирішенню конкретних проблем клієнтів.
Тимчасові знижки	Тимчасове зменшення цін на товари або послуги протягом обмеженого часового періоду.(10%-70%)	1. Сприяють збільшенню об'єму продажів під час акцій або свят.
	Очікуваний вплив: Збільшення обсягу продажів на 50%.	2. Спонукають клієнтів до швидших покупок через обмежений термін дії.
	Тривалість:1-4 тижня	3. Дозволяють привернути нових клієнтів та утримати існуючих.

Джерело: розроблено на підставі [51]

### 1. Кількісні знижки:

Пропозиція: "Оптові ціни для всіх!"

- Суть: Надання знижки 10% на весь асортимент товарів при купівлі на суму від 10 000 гривень.
- Переваги:
  - Збільшення обсягу продажів через стимулювання великих покупок.
  - Зменшення інвентаризації залишків товарів.
  - Збільшення лояльності клієнтів.
- Очікуваний вплив: Збільшення обсягу продажів на 20%.

- Тривалість: 3 місяці.

Суть: Цей вид знижок пропонує зменшення ціни на весь асортимент товарів при купівлі на певну суму. У цьому випадку знижка 10% надається при покупці на суму від 10 000 гривень.

Переваги:

Стимулювання великих покупок: Цей тип знижки заохочує клієнтів купувати більше, що збільшує обсяг продажів.

Зменшення інвентаризації: Оптові ціни мотивують клієнтів купувати більше, що зменшує кількість товарів на складі.

Підвищення лояльності клієнтів: Вигідні пропозиції для оптових покупців роблять їх більш лояльними до магазину.

## 2. Функціональні знижки:

Пропозиція: "Знижка на зимовий одяг з мембраною!"

- Суть: Надання знижки 20% на весь зимовий одяг з мембраною Gore-Tex.
- Переваги:
  - Привернення уваги клієнтів до переваг мембранного одягу (водонепроникність, вітронепроникність, дихаючість).
  - Сприяння продажам одягу з вищою функціональністю.
  - Допомога клієнтам у вирішенні проблеми захисту від негоди.
- Очікуваний вплив: Збільшення продажів зимового одягу з мембраною на 30%.
- Тривалість: 2 місяці.

Суть: Цей вид знижок пропонує зменшення ціни на товари з певними характеристиками. У цьому випадку знижка 20% надається на зимовий одяг з мембраною Gore-Tex.

Переваги:

Привернення уваги до переваг: Знижка підкреслює водонепроникність, вітронепроникність та дихаючість мембранного одягу.

Стимулювання продажів функціонального одягу: Знижка мотивує клієнтів купувати одяг з кращими характеристиками.

Допомога у вирішенні проблем: Знижений одяг з мембраною може допомогти клієнтам захиститися від негоди.

### 3. Тимчасові знижки:

Пропозиція: "Чорна п'ятниця в ПП "ПАМІР-А"!"

- Суть: Знижки до 70% на весь асортимент товарів протягом тижня.
- Переваги:
  - Сприяння збільшенню обсягу продажів під час "Чорної п'ятниці".
  - Стимулювання клієнтів до швидких покупок через обмежений термін дії.
  - Залучення нових клієнтів та утримання існуючих.
- Очікуваний вплив: Збільшення обсягу продажів на 50%.
- Тривалість: 1 тиждень.

Суть: Цей вид знижок пропонує значне зменшення ціни на весь асортимент товарів протягом обмеженого періоду часу. У цьому випадку знижки до 70% надаються протягом тижня під час акції "Чорна п'ятниця".

Переваги:

Збільшення продажів під час акції: Знижки мотивують клієнтів купувати більше, особливо під час відомих акцій.

Стимулювання швидких покупок: Обмежений термін дії знижок підштовхує клієнтів до швидких рішень.

Залучення нових клієнтів: Вигідні пропозиції можуть залучити нових покупців.

Утримання існуючих клієнтів: Знижки можуть стимулювати повторні покупки.

Кількісні знижки сприяють придбанню товарів у значних кількостях і є однаковими для будь-якого споживача, величина цих знижок залежить переважно від кількості придбаних товарів, а їх вартість може бути визначена як разова покупка. Функціональні знижки надаються певним фізичним або юридичним особам за виконання певних функцій, пов'язаних з продажем, обліком та зберіганням цих товарів. Такі знижки можуть бути предметом

переговорів для кожного каналу збуту. Певною мірою вони мають бути єдиними в межах одного каналу збуту. Тимчасові знижки застосовуються, коли продукція продається більш інтенсивно протягом певного періоду часу. Здебільшого це знижки на нові товари, які допомагають зменшити сезонні коливання обсягів продажів на ПП "ПАМІР-А". Такі знижки дозволяють збутовим підприємствам, що випускають товари, підтримувати рівномірне виробництво протягом певного періоду часу.

Однак слід пам'ятати, що запровадження необдуманих знижок може призвести до фінансових втрат для підприємств-виробників і має бути детально прорахованим. Процес зниження цін на товари та послуги має як позитивні, так і негативні наслідки. Позитивний результат - це, перш за все, вигода для самих клієнтів, які можуть придбати товари чи послуги за зниженою ціною. Це хороший інструмент для стимулювання короткострокового зростання обсягів закупівель і продажів. З негативного боку, слід зазначити, що такі заходи можуть бути легко скопійовані конкурентами і зашкодити іміджу товару чи послуги.

Окрім цінових стимулів, ефективним інструментом підвищення лояльності є створення експертного середовища навколо бренду. Для цього ПП "ПАМІР-А" може ініціювати проведення навчальних вебінарів та семінарів для своїх клієнтів, публікувати корисні поради та лайфхаки щодо вибору та використання будівельних матеріалів тощо. Це дозволить сформувати імідж компанії як надійного партнера та консультанта, що дбає не лише про реалізацію своєї продукції, але й про задоволення потреб клієнтів.

Ефективність логістичних процесів є одним з визначальних факторів конкурентоспроможності ПП "ПАМІР-А" на ринку будівельних матеріалів. Оптимізація системи управління запасами дозволяє знизити витрати на зберігання товарів та прискорити їх оборотність. Для цього доцільно впровадити автоматизовану систему обліку товарних запасів, що дасть змогу в режимі реального часу відслідковувати наявність продукції на складах, прогнозувати попит та формувати оптимальні графіки закупівель.

Іншим важливим напрямом є вдосконалення системи доставки товарів клієнтам. Для підвищення ефективності транспортної логістики ПП "ПАМІР-А" може використовувати спеціалізоване програмне забезпечення для планування маршрутів з урахуванням місцезнаходження клієнтів, строків доставки, завантаженості транспортних засобів тощо. Це дозволить мінімізувати холості пробіги, скоротити час доставки замовлень та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

Оптимізації логістичних процесів також сприятиме налагодження ефективної системи комунікації між відділом продажів, складськими працівниками та службою доставки. Впровадження єдиної інформаційної системи дозволить забезпечити наскрізний облік та контроль виконання замовлень на всіх етапах - від надходження заявки від клієнта до моменту доставки товару у зазначене місце.

Реалізація запропонованих заходів дасть змогу ПП "ПАМІР-А" підвищити ефективність збутової діяльності, покращити якість обслуговування клієнтів та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

### **3.2. Напрямки підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства**

Окрім заходів з удосконалення організації збуту, розглянутих у попередньому підрозділі, для ПП "ПАМІР-А" також важливо зосередитись на напрямках підвищення ефективності управління збутовою діяльністю в цілому.

Для забезпечення ефективного управління збутовою діяльністю ПП "ПАМІР-А" необхідно впровадити систему регулярного моніторингу та аналізу ключових показників ефективності (КРІ). Перш за все, слід визначити набір метрик, які найбільш повно характеризують результативність збутових процесів та дозволяють оцінити ступінь досягнення поставлених цілей.

До переліку КРІ, які доцільно відстежувати на регулярній основі, можуть бути включені такі показники:

1. Обсяг продажів - загальна виручка від реалізації продукції за певний період (день, тиждень, місяць, квартал, рік) у грошовому та натуральному вимірі.
2. Виконання плану продажів - відсоток виконання встановлених планових показників з продажу у розрізі окремих товарних груп, клієнтів, каналів збуту тощо.
3. Частка ринку - відсоток, який займає ПП "ПАМІР-А" на ринку будівельних матеріалів регіону за обсягами продажів у грошовому вимірі.
4. Рентабельність продажів - відношення чистого прибутку до загального обсягу виручки від реалізації продукції, виражене у відсотках.
5. Середній чек - середня сума одного замовлення або середній обсяг продажів на одного клієнта.
6. Коефіцієнт оборотності товарних запасів - показник, що відображає швидкість обороту запасів готової продукції та розраховується як відношення собівартості реалізованих товарів до середньої величини товарних запасів.

7. Частка нових клієнтів у загальному обсязі продажів - показник, що відображає ефективність залучення нових клієнтів та розраховується як відношення обсягу продажів новим клієнтам до загального обсягу реалізації.

8. Рівень задоволеності клієнтів - інтегральний показник, що базується на результатах опитувань клієнтів щодо якості продукції та рівня сервісу.

Збір та консолідація даних для розрахунку вищенаведених показників має здійснюватися на основі інформації з різних джерел - системи обліку продажів, CRM-системи, даних маркетингових досліджень тощо. Доцільним є автоматизація процесу розрахунку КРІ шляхом впровадження спеціалізованих програмних рішень (наприклад, модулів бізнес-аналітики).

Розраховані показники мають бути представлені у формі звіту (дашборду), що дозволяє менеджменту компанії бачити динаміку ключових метрик та порівнювати їх із встановленими цільовими значеннями (бенчмарками). Регулярний аналіз КРІ дозволяє виявляти проблемні зони у збутовій діяльності (наприклад, зниження обороту певної групи товарів, зростання рівня повернень продукції, зниження рівня задоволеності клієнтів тощо), які потребують управлінського втручання.

На основі отриманої аналітичної інформації керівництво ПП "ПАМІР-А" може приймати обґрунтовані рішення щодо коригування стратегії та тактики продажів, зокрема:

- перегляд асортиментної політики та виведення на ринок нових товарних позицій;
- оптимізація цінової політики для підвищення конкурентоспроможності продукції;
- зміна структури каналів збуту на користь більш маржинальних;
- перегляд системи мотивації торгового персоналу;
- вдосконалення стандартів обслуговування клієнтів тощо.

Таким чином, регулярний моніторинг та аналіз ключових показників ефективності збуту є необхідною передумовою вдосконалення системи

продажів ПП "ПАМІР-А", забезпечення її гнучкості та адаптивності до мінливих умов ринкового середовища.

Ціна є одним з ключових факторів, що визначають конкурентоспроможність продукції ПП "ПАМІР-А" на ринку будівельних матеріалів. Відповідно, удосконалення цінової політики є необхідною умовою підвищення ефективності збутової діяльності підприємства.

Перш за все, ПП "ПАМІР-А" має забезпечити регулярний моніторинг цін конкурентів на аналогічну продукцію. Для цього можуть використовуватися як відкриті джерела інформації (сайти конкурентів, прайс-листи, спеціалізовані галузеві видання тощо), так і методи конкурентної розвідки (аналіз комерційних пропозицій конкурентів, отримання інформації від спільних клієнтів та постачальників). Важливо відстежувати не лише преїскурантні ціни, але й встановлені конкурентами знижки, акційні пропозиції, програми лояльності тощо.

На основі отриманої інформації має проводитись ґрунтовний аналіз для визначення власної ринкової позиції за ціновим фактором та можливих сценаріїв коригування цін. При цьому важливо враховувати не лише ціни конкурентів, але й власну структуру витрат, а також споживчу цінність продукції ПП "ПАМІР-А" (унікальні властивості товарів, додаткові послуги, що надаються клієнтам тощо).

З метою встановлення оптимального рівня цін доцільно використовувати різноманітні методи ціноутворення, зокрема:

- витратний метод - передбачає розрахунок ціни на основі собівартості продукції з додаванням бажаного рівня маржинального доходу;
- метод ціноутворення на основі попиту - враховує інтенсивність попиту на продукцію за різних рівнів цін;
- метод ціноутворення на основі цінності товару - базується на врахуванні сприйняття споживачами корисності та унікальності продукції;
- конкурентний метод - передбачає орієнтацію на ринкові ціни аналогічної продукції конкурентів.

Використання комбінації різних методів дозволить визначити оптимальний рівень цін, що забезпечуватиме достатній рівень маржинальності (для покриття постійних та змінних витрат, фінансування розвитку бізнесу), а також конкурентоспроможність продукції ПП "ПАМІР-А" на ринку.

Окрім базового рівня цін, важливим елементом цінової політики є система знижок та спеціальних пропозицій для клієнтів. ПП "ПАМІР-А" може запровадити гнучку систему знижок залежно від:

- обсягу одноразової закупівлі (оптові знижки);
- сумарного обсягу закупівель протягом певного періоду (накопичувальні або ретро-знижки);
- своєчасності оплати за поставлену продукцію;
- участі в спеціальних маркетингових акціях.

Встановлення диференційованих знижок для різних категорій клієнтів дозволить не лише стимулювати збільшення обсягів закупівель, але й підвищити лояльність існуючих покупців.

Удосконалення цінової політики є безперервним процесом, що вимагає постійного аналізу ринкової кон'юнктури, дій конкурентів та потреб споживачів. Тому важливо залучати до процесу прийняття цінових рішень не лише керівництво компанії, але й працівників відділу продажів, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами та можуть надати цінні інсайти щодо їх цінової чутливості та переваг.

Ефективне управління товарним асортиментом є одним з ключових факторів підвищення прибутковості збутової діяльності ПП "ПАМІР-А". Оптимізація асортиментної політики передбачає формування такої товарної пропозиції, яка максимально відповідає потребам цільових клієнтів та забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства.

Першим кроком в процесі оптимізації асортименту є проведення ґрунтовного аналізу структури продажів. Для цього доцільно використовувати методи ABC та XYZ-аналізу:

- ABC-аналіз дозволяє виявити товарні позиції, які приносять найбільший внесок у загальний обсяг виручки або прибутку. Відповідно до принципу Парето, 20% товарів (група А) зазвичай забезпечують 80% доходу, тоді як на інші 80% товарів (групи В і С) припадає лише 20% обсягу продажів.

Група А (20%):

- Товари з високим обсягом продажів та прибутком:
  - Намети "Памір-200" (100 шт. на місяць)
  - Спальні мішки "Арктика" (80 шт. на місяць)
  - Туристичні рюкзаки "Шерпа" (70 шт. на місяць)
  - Термоси "Stanley" (50 шт. на місяць)
  - Газові пальники "MSR" (40 шт. на місяць)

Група В (30%):

- Товари з середнім обсягом продажів та прибутком:
  - Палатки "Памір-100" (60 шт. на місяць)
  - Туристичні килимки "Therm-a-Rest" (40 шт. на місяць)
  - Ліхтарі "Petzl" (30 шт. на місяць)
  - Мультипули "Leatherman" (25 шт. на місяць)
  - Термобілізна "Marmot" (20 шт. на місяць)

Група С (50%):

- Товари з низьким обсягом продажів та прибутком:
  - Туристичні столи та стільці (15 шт. на місяць)
  - Посуд для кемпінгу (10 шт. на місяць)
  - Компаси та карти (5 шт. на місяць)
  - Туалетні приладдя (3 шт. на місяць)
  - Аптечки першої допомоги (2 шт. на місяць)

- XYZ-аналіз передбачає розподіл товарів на групи залежно від стабільності попиту на них. До групи X відносяться товари, попит на які є стабільним та добре прогнозованим, до групи Y - товари із певними сезонними коливаннями попиту, до групи Z - товари з нерегулярним або випадковим попитом.

Група X (стабільний попит):

- Намети "Памір-200", "Памір-100"
- Спальні мішки "Арктика"
- Туристичні рюкзаки "Шерпа"
- Термоси "Stanley"
- Газові пальники "MSR"

Група Y (сезонний попит):

- Туристичні килимки "Therm-a-Rest" (пік продажів - літо)
- Ліхтарі "Petzl" (пік продажів - зима)
- Мультипули "Leatherman" (пік продажів - літо)
- Термобілизна "Marmot" (пік продажів - зима)

Група Z (нерегулярний попит):

- Туристичні столи та стільці
- Посуд для кемпінгу
- Компаси та карти
- Туалетні приладдя
- Аптечки першої допомоги

Поєднання результатів ABC та XYZ-аналізу дає змогу виділити 6 груп товарів, для кожної з яких доцільно розробити специфічні маркетингові та збутові заходи. Зокрема, основні зусилля мають бути спрямовані на утримання та розвиток продажів товарів груп AX та AY, які є найбільш маржинальними та стабільними. Товари групи AZ (високомаржинальні, але з нестабільним попитом) потребують реалізації заходів зі стимулювання збуту, створення страхових запасів. Для позицій групи CZ (низькомаржинальні з випадковим попитом) може бути прийнято рішення про виведення з асортименту.

При формуванні асортиментної матриці важливо забезпечити збалансованість товарної пропозиції як з точки зору широти (кількості товарних груп), так і глибини (кількості позицій в межах кожної товарної групи). Оптимальна широта асортименту дозволяє задовольнити потреби

різних категорій покупців, а достатня глибина - запропонувати клієнтам широкий вибір в межах кожної групи.

Важливим аспектом оптимізації асортименту є регулярне оновлення товарної пропозиції відповідно до зміни ринкових трендів, появи нових технологій та матеріалів. Для цього ПП "ПАМІР-А" має активно співпрацювати з існуючими та потенційними постачальниками, відвідувати галузеві виставки та форуми, відстежувати інноваційні розробки конкурентів. Дослідження попиту та очікувань цільових клієнтів також є цінним джерелом ідей для розширення асортименту.

Слід зазначити, що процес оптимізації асортименту має бути безперервним та циклічним. Тобто сформована товарна матриця повинна регулярно переглядатись та коригуватись залежно від зміни ринкової кон'юнктури, потреб споживачів, дій конкурентів. Лише за таких умов ПП "ПАМІР-А" зможе сформувати та підтримувати оптимальний асортимент, що відповідатиме запитам клієнтів та забезпечуватиме досягнення високих фінансових результатів.

В умовах висококонкурентного ринку будівельних матеріалів, ефективна маркетингова комунікаційна політика є запорукою успішного просування продукції ПП "ПАМІР-А" та формування лояльності цільових клієнтів до бренду компанії. Розвиток системи маркетингових комунікацій передбачає використання комплексу заходів та інструментів для донесення до споживачів інформації про переваги продукції, стимулювання попиту та підтримання постійного зв'язку з клієнтами.

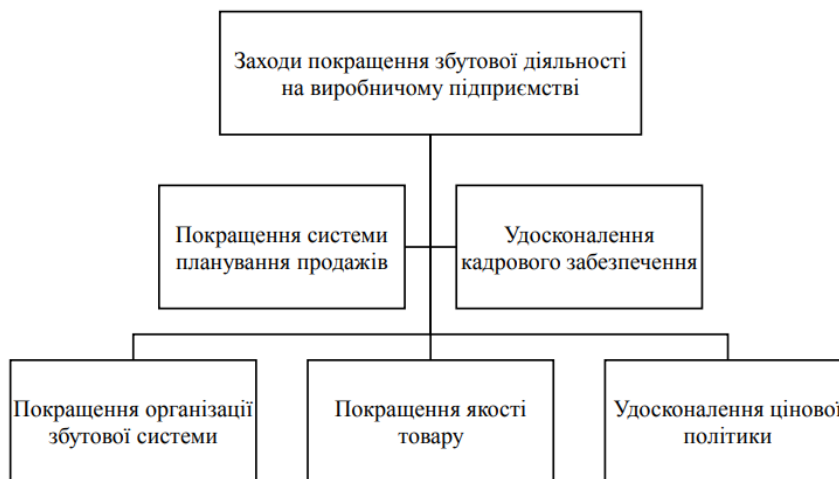
Одним з ключових напрямів розвитку системи маркетингових комунікацій ПП "ПАМІР-А" має стати активізація рекламної діяльності. При цьому важливо використовувати різноманітні рекламні канали та носії, як онлайн, так і офлайн. В мережі Інтернет доцільно розмістити рекламні банери на галузевих порталах та сайтах, які відвідує цільова аудиторія компанії (будівельні компанії, архітектори, дизайнери інтер'єрів тощо). Також ефективним інструментом онлайн-реклами є контекстна реклама в пошукових

системах Google яка показується користувачам, що шукають інформацію про будівельні матеріали.

Щодо офлайн-реклами, то ПП "ПАМІР-А" може розмістити рекламні матеріали (білборди, сітілайти) в місцях активного будівництва та ремонтних робіт, а також поблизу великих будівельних магазинів та ринків. Розповсюдження рекламних буклетів та каталогів продукції через партнерські торгові точки та на галузевих заходах також сприятиме підвищенню пізнаваності бренду.

Участь ПП "ПАМІР-А" у профільних виставках та форумах (наприклад, Inter Build Expo, БудЕКСПО тощо) дозволить не лише презентувати продукцію широкому колу потенційних клієнтів, але й налагодити нові ділові контакти, вивчити пропозиції конкурентів. Для залучення відвідувачів на свій стенд доцільно розробити спеціальні виставкові пропозиції (знижки, акції), а також організувати яскраві промо-активності.

Кожен бізнес спрямований на сталий розвиток суспільства. Діяльність підприємства включає в себе етапи виробництва високоякісної продукції та доставки її споживачам. Маркетингова діяльність підприємства є завершальним етапом діяльності підприємства і відіграє важливу роль. Це пов'язано з тим, що, маючи налагоджену мережу збуту, підприємство може регулярно здійснювати достатній обсяг продажів і отримувати необхідний прибуток. Як показано на рис. 3.3, для покращення збутової діяльності підприємств можна запропонувати наступні заходи.



*Рис. 3.3. Основні заходи покращення збутової діяльності на підприємстві*

Удосконалення системи планування продажів часто трапляються відхилення від швидкості та стратегії продажів. Щоб подолати ці недоліки, необхідно більш точно визначити частку ринку та стратегію компанії, а також скласти прогнози продажів. Покращення кадрового забезпечення. Витрати на утримання підрозділів, готових до злиття, необхідно скоротити. Крім того, слід запровадити безперервне навчання, внутрішні іспити (раз на рік) та коучинг у певних сферах компетенції. Удосконалення структури продажів. Необхідно створити унікальний веб-сайт у глобальній мережі Інтернет, який має містити заходи з удосконалення збутової діяльності на збутових підприємствах. Покращення організації системи збуту Покращення якості продукції Покращення цінової політики Покращення системи планування збуту Покращення персоналу Покращення системи онлайн-закупівель всіх послуг, що пропонуються компанією. Покращення якості продукції. Компанія повинна зосередитися на максимальному задоволенні потреб споживачів, а пропонована продукція повинна відповідати певним стандартам якості. Удосконалення цінової політики. Компанія повинна впроваджувати цінову політику відповідно до національного доходу, а якість продукції та послуг повинна залишатися незмінною, незважаючи на ціну.

Одним з перспективних напрямів розвитку маркетингових комунікацій ПП "ПАМІР-А" є контент-маркетинг. Мається на увазі створення та розповсюдження через різні канали корисного для цільової аудиторії контенту, який би асоціювався з брендом компанії. Це можуть бути експертні статті про вибір та використання різних будівельних матеріалів, поради щодо ремонту, цікаві факти та лайфхаки, оглядові відео тощо. Розміщення такого контенту на сайті компанії, у соціальних мережах, розсилка електронних дайджестів клієнтам дозволить сформувати образ ПП "ПАМІР-А" як експерта галузі, а також підвищити органічний трафік на веб-ресурси.

Активне просування компанії в соціальних мережах (Facebook, Instagram) є обов'язковим елементом сучасної системи маркетингових комунікацій. ПП "ПАМІР-А" доцільно створити корпоративні акаунти у вказаних соцмережах та регулярно наповнювати їх актуальним та цікавим для підписників контентом (інформація про акції та знижки, new-продукцію, хід робіт на знакових об'єктах з використанням матеріалів компанії, освітні пости тощо). Для залучення нових підписників можна використовувати таргетовану рекламу, реферальні програми, розіграші призів серед підписників.

Ще одним дієвим інструментом цифрового маркетингу є Email-розсилки. Формування бази електронних адрес наявних та потенційних клієнтів з подальшим регулярним інформуванням їх про новинки асортименту, акційні пропозиції, програми лояльності дозволить стимулювати повторні покупки та підвищувати середній чек. При цьому важливо дотримуватись оптимальної частоти розсилок, а також забезпечувати високу якість та корисність контенту листів, аби не викликати роздратування в одержувачів.

Запорукою ефективності маркетингових комунікацій ПП "ПАМІР-А" має стати забезпечення єдності та узгодженості комунікацій через усі канали. Для цього необхідно розробити детальний план маркетингових заходів з чітким визначенням цільової аудиторії, каналів комунікації, ключових повідомлень, періодичності активностей тощо. Всі рекламні та інформаційні

матеріали повинні бути витримані в єдиній стилістиці та нести одне й те ж змістове навантаження незалежно від каналу розповсюдження. Це сприятиме формуванню цілісного сприйняття бренду ПП "ПАМІР-А" та посиленню комунікативного ефекту.

В сучасних умовах одним з ключових факторів конкурентоспроможності торгового підприємства є рівень обслуговування клієнтів. Забезпечення високих стандартів сервісу на всіх етапах взаємодії з покупцями дозволяє підвищити їх задоволеність від співпраці з компанією, сформувати лояльність до бренду та стимулювати повторні покупки.

Насамперед, ПП "ПАМІР-А" має забезпечити високу якість консультування клієнтів. Менеджери з продажу повинні досконало володіти інформацією про асортимент продукції, її характеристики, особливості застосування, наявні сертифікати якості тощо. Вони мають бути готовими надати вичерпні відповіді на запитання покупців, допомогти їм зробити оптимальний вибір матеріалів під конкретні потреби. Для цього необхідно регулярно проводити навчання персоналу, організовувати відвідування заводів-виробників, залучати до проведення семінарів технічних фахівців.

Не менш важливим аспектом є забезпечення оперативності та точності виконання замовлень клієнтів. Процес оформлення та обробки заявок має бути максимально простим та швидким. Доцільним є впровадження онлайн-системи прийому замовлень з можливістю відстеження їх статусу клієнтом у персональному кабінеті. Узгоджені терміни поставки мають неухильно дотримуватись. Потрібно також забезпечити належний рівень комплектації замовлень, уникати помилок у видах та кількості відвантажених матеріалів.

Значної уваги потребує організація логістичного сервісу. ПП "ПАМІР-А" доцільно надавати клієнтам можливість вибору зручного способу отримання замовлення: самовивіз, доставка на об'єкт тощо. При цьому необхідно забезпечити зручність відвантаження (узгоджений час, наявність необхідної вантажної техніки), а також належні умови транспортування

матеріалів для запобігання їх пошкодженню. Оптимальним є безкоштовне надання послуг з доставки замовлень від певної суми.

Окремої уваги заслуговує робота з рекамаціями. У разі виникнення ситуацій невідповідності поставлених матеріалів замовленню, виявлення дефектів тощо, компанія має оперативно вживати заходів для вирішення проблеми: заміна товару, повернення коштів, надання компенсацій. Важливо, аби процес розгляду рекамацій був максимально простим та швидким для клієнта, а персонал проявляв увагу та співчуття до проблеми покупця.

В якості додаткового сервісу ПП "ПАМІР-А" може запропонувати послугу комплексного підбору матеріалів під конкретний проект. Тобто навчений фахівець компанії на основі наданих клієнтом параметрів (призначення приміщень, дизайн-проекту, бюджету тощо) може розробити специфікацію всіх необхідних будівельних матеріалів з асортименту ПП "ПАМІР-А". Це дозволить заощадити час покупців та посилити їх лояльність до компанії.

Загалом, для підвищення якості обслуговування клієнтів ПП "ПАМІР-А" рекомендовано розробити та впровадити корпоративні стандарти взаємодії персоналу з покупцями на різних етапах: залучення, консультування, оформлення та виконання замовлення, після продажний сервіс. Постійний моніторинг рівня задоволеності клієнтів шляхом опитувань, аналізу скарг та пропозицій дозволить виявити «вузькі місця» в системі обслуговування та оперативно вдосконалювати її.

Підвищення ефективності збутових процесів ПП "ПАМІР-А" вимагає мінімізації затрат ручної праці та часу на виконання поточних завдань за рахунок їх автоматизації. Впровадження сучасних інформаційних технологій дозволить спростити цілий ряд рутинних операцій, пов'язаних з документообігом, складським обліком, логістикою тощо.

Зокрема, використання системи електронного документообігу (СЕД) дозволить відмовитись від паперової тяганини при оформленні замовлень, виписці рахунків-фактур, оформленні видаткових накладних тощо. Всі

документи будуть створюватись в електронному вигляді з можливістю застосування електронного цифрового підпису. Це дозволить суттєво пришвидшити процес оформлення замовлень та обміну документами між ПП "ПАМІР-А" та контрагентами, мінімізує ризики втрати документів.

Автоматизація складського обліку на базі WMS-систем (Warehouse Management System) забезпечить відстеження руху та залишків товарів в режимі реального часу. Використання технології штрих-кодування та радіочастотної ідентифікації (RFID) дозволить прискорити процеси інвентаризації, комплектації та відвантаження замовлень, виключити помилки, пов'язані з людським фактором. Менеджери з продажу завжди матимуть актуальну інформацію про наявність товарів на складі та зможуть оперативно інформувати клієнтів про можливі терміни поставки.

Логістичні процеси ПП "ПАМІР-А" можуть бути оптимізовані за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення для планування маршрутів доставки замовлень (TMS). Такі системи дозволяють автоматично розраховувати оптимальні маршрути руху транспорту з урахуванням дислокації клієнтів, побажань щодо часу доставки, завантаженості автомобілів, стану доріг тощо. Крім того, більшість сучасних TMS включають модулі GPS-моніторингу транспорту, що дає змогу відстежувати місцезнаходження вантажів в режимі реального часу та інформувати клієнтів про орієнтовний час прибуття. Використання такого класу систем дозволяє досягти економії пального та витрат на утримання автопарку, підвищити продуктивність роботи водіїв та якість транспортного обслуговування клієнтів.

Загалом, комплексна автоматизація рутинних операцій в ПП "ПАМІР-А" на базі сучасних ІТ-рішень дозволить підвищити загальну ефективність бізнес-процесів, суттєво скоротити операційні витрати та вивільнити час співробітників для виконання більш важливих аналітичних та комунікаційних завдань. Впровадження нових технологічних рішень має відбуватись поступово, у тісній взаємодії з ключовими користувачами. Лише за таких умов

можливо досягти синергетичного ефекту та уникнути ризиків, пов'язаних з опором персоналу змінам.

Показники економічної ефективності також є важливим елементом реалізації економічної політики підприємства та основним механізмом підвищення конкурентоспроможності на ринку, вдосконалення цінової політики та оптимізації витрат ресурсів підприємства (див. рис. 3.4).



Рис. 3.4. Основні показники ефективного управління виробництвом [16]

Аналіз та управління дебіторською заборгованістю. Для багатьох торгових підприємств проблема несвоєчасної оплати з боку клієнтів є досить гострою. Тому ПП "ПАМІР-А" має впровадити систему регулярного моніторингу дебіторської заборгованості, що дозволить вчасно виявляти прострочення та вживати необхідних заходів. Це можуть бути як м'які методи (нагадування, пропозиції реструктуризації боргу), так і більш жорсткі (призупинення відвантажень, стягнення через суд). Важливо знайти баланс, щоб не допустити зниження фінансової стійкості підприємства, але й не втратити клієнтів.

Таблиця 3.2

**Узагальнені напрями підвищення ефективності управління  
збутовою діяльністю**

<b>Напрямок</b>	<b>Суть</b>	<b>Переваги</b>
Сегментація ринку	Розділення ринку на підгрупи (сегменти) за певними ознаками, такими як демографічні, географічні, психографічні тощо.	1. Допомогає точніше визначити цільову аудиторію.
		2. Дозволяє адаптувати маркетингові стратегії до потреб кожного сегменту.
		3. Зменшує конкуренцію шляхом зайняття нішевих ринків.
Використання CRM-системи	Впровадження системи управління відносинами з клієнтами (Customer Relationship Management), яка допомагає взаємодіяти з клієнтами та зберігати їхні дані та історію взаємодії.	1. Покращує взаємодію з клієнтами та збільшує їхню лояльність.
		2. Дозволяє аналізувати та передбачати поведінку клієнтів.
		3. Збільшує ефективність маркетингових кампаній.
Оптимізація логістичних процесів	Вдосконалення процесів доставки та розподілу товарів, включаючи складське управління та маршрутизацію доставок.	1. Знижує витрати на логістику та складські послуги.
		2. Зменшує час доставки та ризик втрати товарів.
		3. Покращує задоволеність клієнтів швидкістю обслуговування.
Ефективне використання онлайн-каналів продажів	Використання інтернету та соціальних мереж для просування та продажу товарів та послуг.	1. Розширює аудиторію та географію збуту.
		2. Дозволяє знижувати витрати на оренду та обслуговування фізичних магазинів.
		3. Покращує доступність для клієнтів та зручність покупок.

Джерело: розроблено автором

Слід зазначити, що підвищення ефективності управління збутом на збутових підприємствах фокусується на зміні процесів на основі стратегічного підходу до сфер управління; на підприємстві ПП "ПАМІР-А" доцільно впровадити стратегію просування та асортиментну стратегію. Асортиментна стратегія фокусується на вивченні розвитку та цінності пропозиції в продуктовому портфелі, де приймаються обґрунтовані рішення щодо компанії та здійснюється управління компанією на основі товарних груп. Стратегія просування фокусується на цільовому ринку та основних комунікаційних цілях, включаючи рекламний план, принципи і засоби просування продукції та розмір рекламного бюджету. Таким чином, гармонізована система цілей, пов'язаних з збутовим потенціалом, стратегією, структурою, надійністю та гнучкістю компанії, відіграє важливу роль у збутовій діяльності.

Реалізація запропонованих напрямків дозволить ПП "ПАМІР-А" комплексно підвищити ефективність управління збутовою діяльністю, що в кінцевому підсумку має привести до зростання обсягів продажів, збільшення частки ринку та покращення фінансових результатів.

## ВИСНОВКИ

У результаті дослідження зроблено такі висновки:

1. Сутність збутової діяльності є важливою складовою маркетингу, що забезпечує реалізацію виробленої продукції та отримання прибутку. Відділ збуту відіграє ключову роль в управлінні збутовою діяльністю, виконуючи функції планування, організації, контролю та мотивації персоналу. Ефективне управління збутом базується на чітко визначених цілях, стратегії та методах роботи. Збутова діяльність визначається на певних стадіях відтворювального процесу, набуває самостійної форми в умовах розширення товарного виробництва, а також розглядається як підсистема економічних відносин, пов'язаних з формуванням і задоволенням ринкового попиту.

2. Збут продукції ПП "ПАМІР-А" здійснюється через власні роздрібні магазини, дилерську мережу та онлайн-магазин. Найбільш ефективним каналом збуту є власна роздрібна мережа. Ефективність управління збутовою діяльністю оцінюється як середня. Основними проблемами в сфері збуту є недостатнє використання маркетингових інструментів, неефективна система стимулювання збуту, нестача кваліфікованих кадрів.

3. Оцінка результатів та ризиків збутової діяльності: Збутова діяльність ПП "ПАМІР-А" є рентабельною. Рівень доходів від збуту протягом останніх років зростає. Основними ризиками збутової діяльності є зміна попиту на туристичні товари, погіршення макроекономічної ситуації, поява нових конкурентів.

4. Для удосконалення організації управління збутовою діяльністю на підприємстві необхідно чітко визначити цілі та завдання збутової діяльності. Сформуванню ефективної організаційної структури збутового підрозділу. Ця структура має відповідати цілям та завданням збутової діяльності, а також забезпечувати чіткий розподіл повноважень та відповідальності. Впровадити систему мотивації та стимулювання збутового персоналу. Ця система має бути

заснована на чітких критеріях оцінки результативності та пропонувати працівникам справедливу винагороду за їхню роботу. Вдосконалити систему інформаційного забезпечення збутової діяльності. Це включає впровадження CRM-системи, а також збирання та аналіз даних про ринок, конкурентів та клієнтів. Підвищити кваліфікацію збутового персоналу. Це можна зробити шляхом проведення тренінгів, семінарів та інших навчальних програм.

5. Для підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства потрібно розширювати канали збуту. Це може включати в себе вихід на нові ринки, співпрацю з новими дистриб'юторами та використання онлайн-каналів продажів. Розроблення та впровадження ефективної маркетингової стратегії. Ця стратегія має бути спрямована на залучення нових клієнтів та утримання існуючих. Вдосконалення системи ціноутворення. Ціни на товари мають бути конкурентними та рентабельними. Підвищення якості обслуговування клієнтів. Це включає в себе швидке та чітке реагування на запити клієнтів, а також вирішення їхніх проблем. Використання сучасних методів та інструментів управління збутом. Це може включати в себе ABC-аналіз, XYZ-аналіз.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архипова Т. В., Корюгін А. В. цифровізація управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2023. № 10. С. 65–68. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.10.65> (дата звернення: 28.10.2023).
2. Атаманчук Ю. М. Впровадження прогресивних механізмів управління збутовою діяльністю. *Агросвіт*. 2015. № 5, берез. С. 50–55.
3. Близняк Ю. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства : thesis. 2017. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/7846> (дата звернення: 28.10.2023).
4. Бойкова А. Е. Управління збутовою діяльністю підприємства на ринку ювелірної продукції : thesis. 2021. URL: <http://local.lib/diploma/Boikova.pdf> (дата звернення: 28.10.2023).
5. Вірченко В. А. Маркетингова діяльність підприємства : thesis. 2017. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10153> (дата звернення: 28.10.2023).
6. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Сотула В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8> (дата звернення: 28.10.2023).
7. Гушан Ю. В. Маркетингова збутова політика підприємства ТОВ «Інтертоп Україна» : thesis. 2021. URL: <http://local.lib/diploma/Hushan.pdf> (дата звернення: 28.10.2023).
8. Дубенко К. В. Управління збутовою діяльністю підприємства : thesis. 2020. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11747> (дата звернення: 28.10.2023).
9. Жмак Б. В. Управління збутовою діяльністю підприємства : магістерська робота. 2021.

URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/17980> (дата звернення: 28.10.2023).

10. Земляна Д. О. Удосконалення маркетингового управління збутовою діяльністю підприємства ТОВ «ЕЛІЗ» : магістерська робота. 2020. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/3084> (дата звернення: 28.10.2023).

11. Іваночко Н. В. Методологічні основи управління збутовою діяльністю підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 3 (28). С. 115–121.

12. Інвестиційна діяльність підприємства : thesis / О. А. Лукаш та ін. 2008. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/19241> (дата звернення: 28.10.2023).

13. Коверсун К. С. Антикризова діяльність підприємства : master's thesis. 2019. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/75897> (дата звернення: 28.10.2023).

14. Легецька Ю. А. Управління збутовою діяльністю підприємства : thesis. 2021. URL: <http://local.lib/diploma/Lehetska.pdf> (дата звернення: 28.10.2023).

15. Лиходько М. О. Маркетингова діяльність підприємства : thesis. 2018. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9970> (дата звернення: 28.10.2023).

16. Мельник В. І., Погріщук О. Б., Ковальчук А. П. Управління збутовою діяльністю підприємства на засадах концепції інноваційного маркетингу. *Ekonomika ta derzhava*. 2022. № 7. С. 40–45.

URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.7.40> (дата звернення: 28.10.2023).

17. Москалюк Г. О. Москалюк А. AMoskalyuk G. Організаційні форми і механізм управління збутовою діяльністю промислового підприємства : автореф. Autoreferates. 2008.

URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4667> (дата звернення: 28.10.2023).

18. Мудрак В. Управління збутовою діяльністю підприємства : thesis. 2020. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/20005> (дата звернення: 28.10.2023).

19. Науменко Є. В. Маркетингове управління збутовою діяльністю підприємства ПАТ «Запоріжсталь» : магістерська робота. 2020. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/1585> (дата звернення: 28.10.2023).

20. Нехай В. В. Збутова діяльність підприємств сільськогосподарського машинобудування на засадах консолідованого маркетингу: теорія, методологія, практика : thesis. 2019. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/75091> (дата звернення: 28.10.2023).

21. Ніколаєнко І., Новохацька Г. комерційна діяльність роздрібного інтернет-магазину. *Management, finance, economics: modern problems and ways of their solutions*. 2021. Р. 315–325. URL: <https://doi.org/10.46299/isg.2021.mono.econ.ii-315-325> (date of access: 28.10.2023).

22. Олександр Михайлович Т. Управління маркетинговою діяльністю сучасного підприємства . *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. Т. 4. С. 168–172. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2019.4.20> (дата звернення: 28.10.2023).

23. Олефіренко О. М., Олефіренко О. М., Olefirenko O. M. Маркетингова збутова політика інноваційно активних промислових підприємств : thesis. 2019. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/75112> (дата звернення: 28.10.2023).

24. Пересадько Г. О. Рекламна діяльність підприємства : thesis. 2010. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/17495> (дата звернення: 28.10.2023).

25. Перова Д. О. Управління збутовою діяльністю підприємства на ринку обладнання для професійного клінінгу : thesis. 2021. URL: <http://local.lib/diploma/Perova1.pdf> (дата звернення: 28.10.2023).
26. Писаревська Г. Інформаційне забезпечення управління зовнішньоекономічного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-31> (дата звернення: 28.10.2023).
27. Порядинський О. О. Управління збутовою діяльністю підприємства : thesis. 2021. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/22769> (дата звернення: 28.10.2023).
28. Прусс Є. М. Збутова політика підприємства : master's thesis. 2020. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81881> (дата звернення: 28.10.2023).
29. Світовий О. М. Організація системи управління збутовою діяльністю промислових підприємства. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2023. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.10> (дата звернення: 28.10.2023). г
30. Сисак А. В. Збутова політика в системі маркетингу ПрАТ «Чумак» : thesis. 2019. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11381> (дата звернення: 28.10.2023).
31. Смирнов І. Г. Збутова стратегія підприємства: логістичний підхід. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2002. Вип. 1. С. 284–291.
32. Суворова А. О. Управління збутовою діяльністю ТОВ "Наш продукт плюс" : thesis. 2020. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11767> (дата звернення: 28.10.2023).
33. Ущатовський В. С. Управління маркетинговою діяльністю підприємства : thesis. 2019.

URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/12838> (дата звернення: 28.10.2023).

34. Филинюк О. С., Бойко О. В. Логістичне забезпечення управління збутовою діяльністю підприємства : thesis. 2016. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/4090> (дата звернення: 28.10.2023).

35. Халімон А. О. Виробничо-збутова політика підприємства та аналіз виробу цільового ринку : thesis. 2010. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/14902> (дата звернення: 28.10.2023).

36. Хуень В. Х. Управління збутовою діяльністю підприємства : thesis. 2021. URL: <http://local.lib/diploma/Vu.pdf> (дата звернення: 28.10.2023).

37. Bestuzheva S. V., Kozyrieva K. M. features of introduction of logistic approach to the management of international marketing activities of the enterprise. *Scientific opinion: Economics and Management*. 2018. No. 1 (59). URL: <https://doi.org/10.32836/2521-666x/2018-1-59-2> (date of access: 28.10.2023).

38. Kabachenko D., Demydenko M. justification of directions of system improvement management activity of the enterprise. *Black Sea Economic Studies*. 2020. No. 51. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.51-33> (date of access: 28.10.2023).

39. Lorvi I., Morokhova V., Boyko O. component management of sales activities of the enterprise. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2017. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-10-6329> (date of access: 28.10.2023).

40. Matviyets O., Koshivska M. Sales management as part of economic activity of enterprise. *Modern Economics*. 2018. Vol. 11, no. 1. P. 116–121. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.v11\(2018\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.v11(2018)-19) (date of access: 28.10.2023).

41. Логвіна Ю. М. Сутність та значення інтегрованої системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств [Текст] / Ю.

М. Логвіна. // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. – Вип. 33. – С. 41-50.

42. Балабанова Л.В. Маркетинговий аудит системи сбыта: монографія / Л.В. Балабанова, А.В. Балабаніц. — Донецьк: ДонГУЕТ ім. Туганово-Барановського, 2003. — 189 с.

43. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: навч. посібн. Київ : КНЕУ-Видавництво, 2002. 272 с.

44. Маркетингові стратегії підвищення ефективності збутової діяльності підприємств  
(<https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/59417/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%>)

45. "Методичні засади підвищення ефективності збутової діяльності підприємств" URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/everlib/item/er-0004499>

46. "Шляхи підвищення ефективності збутової діяльності підприємств в умовах динамічного ринкового середовища" URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-5-nomer-1-2023/shlyahy-pidvyshchennya-efektyvnosti-zbutovoyi-diyalnosti>

47. "Вплив маркетингових комунікацій на ефективність збутової діяльності підприємств" URL: <https://studfile.net/preview/5672714/>

48. "Оцінка ефективності збутової діяльності підприємств на основі маркетингових показників" URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7058>

49. "Вплив цінової політики на збутову діяльність підприємств" URL: [https://nbuviap.gov.ua/images/e\\_biblioteka/organizacijno-metodicna\\_informacia/Kulickij%20S.%20Doslizenna%20na%20bazi%20resursiv%20](https://nbuviap.gov.ua/images/e_biblioteka/organizacijno-metodicna_informacia/Kulickij%20S.%20Doslizenna%20na%20bazi%20resursiv%20)

50. Конкуреноспроможність підприємства: оцінка рівня та напрямки підвищення (О.Г.Янкового)

51. Види знижок, націнок, надбавок. Вибір економічно обґрунтованої ціни URL: <https://studfile.net/preview/9753499/page:42/>

- 50. Конкуренстоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення (О.Г.Янкового)
- 51. Види знижок, націнок, надбавок. Вибір економічно обгрунтованої ціни URL: <https://studfile.net/preview/9753499/page:42/>

29.05.24 ROK

Коефіцієнт конкурентоспроможності	12,00	12,13	12,20	12,25
Індекс конкурентоспроможності	92,28	91,27	91,88	92,00
Індекс націнок	70,78	71,80	72,82	73,85
Індекс надбавок	6190,90	6217,70	6244,50	6271,30
Індекс знижок	20,50	19,74	18,98	18,22
Індекс ціни	15671,00	14612,00	13553,00	12494,00
Індекс витрат	1,20	1,21	1,22	1,23

Завдання філософської дисципліни по ІІІ семестру  
 2021-2022 навчального року  
 Рік \_\_\_\_\_  
 Група \_\_\_\_\_

## Додатки

## Додаток А

## Фінансова звітність ПП «ПАМІР-А»

## Основні техніко-економічні показники діяльності ПП «ПАМІР-А»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022р.	Зміна, за три роки, %
1. Обсяг проданого товару, тис. грн.	30205,00	29515,00	35195,00	16,519
2. Чисельність працівників, осіб	18,00	18,00	19,00	5,6
3. Продуктивність праці, тис. грн.	62,28	61,23	71,68	15,10
4. Витрати на 1 грн. наданих послуг, коп.	79,50	81,90	71,52	-10,05
5. Прибуток від основної діяльності, тис. грн.	6190,60	5341,90	10023,70	61,92
6. Рентабельність основної діяльності, %	20,50	18,10	28,48	38,96
7. Середньорічна вартість ОФ, тис. грн.	15671,00	14612,95	11477,05	-26,76
8. Фондовіддача, грн./ грн.	1,93	2,02	3,07	59,10

## Динаміка фінансових показників на ПП "ПАМІР-А"

Показники, тис. грн.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	%
Чистий прибуток (збиток)	3500	2490,4	-1009,6	- 28,85%
Валовий прибуток	5341,9	10023,7	4681,8	87,66%

Фінансовий результат до оподаткування	3500	2490,4	-1009,6	- 28,85%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	24173	25171	998	4,13%
Чистий дохід від реалізації продукції	29515	35195	5680	19,24%

### Витрати на виробництво продукції (робіт, послуг) ПП "ПАМІР-А"

Елементи витрат	2021 р.	2022 р.	Відхилення	%
Матеріальні витрати, тис. грн.	5904	8075	2171	36,77%
Витрати на оплату праці, тис. грн.	106410	118459	12049	11,32%
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	23440	25706	2266	9,67%
Амортизація, тис. грн.	5251	6181	930	17,71%
Інші витрати, тис. грн.	85931	86838	907	1,06%
<b>Разом</b>	<b>226936</b>	<b>245259</b>	<b>18323</b>	<b>8,08%</b>

Додаток Б

### Фінансова звітність ПП «ПАМІР-А»

	2023	2022	2020
Дохід	872000	562800	455000
Чистий прибуток	0	0	-42 600
Активи	821 500	828 500	789 700
Зобов'язання	849 900	856 900	—
Кількість працівників	29	19	18

Міністерство освіти і науки України



**ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ  
БІЗНЕС-КОЛЕДЖ**

## **СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА**

підтверджує, що

**ВЕРБІВСЬКИЙ Олександр**

взяв(ла) участь у роботі XVI Всеукраїнської  
науково-практичної конференції

**«ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ  
РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ  
В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ»**

Тези виступу розміщено на офіційному сайті  
Черкаського державного бізнес-коледжу  
<http://csbc.edu.ua/documents/student/190424.pdf>

Т.в.о. директора ЧДБК  
професор, д.е.н.



Олег КУКЛІН

19-20 квітня 2024 р., м.Черкаси