

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра маркетингу та логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: Управління маркетинговою політикою розподілу продукції
на торговельному підприємстві**

Виконав:

Недільський Тимофій Віталійович

студент спеціальності

075 «Маркетинг»

Керівник:

Устік Тетяна Володимирівна

д.е.н., професор кафедри маркетингу та логістики

Рецензент:

Багорка Марія Олександрівна

д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу
Дніпровського державного аграрно-економічного
університету

Суми – 2024

Факультет
Кафедра
Освітній ступінь
Спеціальність

Економіки і менеджменту
Маркетингу та логістики
Магістр
075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри Наталія МАКАРЕНКО

« » «__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Недільському Тимофію Віталійовичу

1.Тема роботи: Управління маркетинговою політикою розподілу продукції на торговельному підприємстві

2. База практичного дослідження: ТОВ «ВВМ Трейдинг» м. Суми

Керівник роботи: Устік Тетяна Володимирівна , д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету №1896-н від 24.07.2023р.

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) 12 серпня 2024р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

первинні та зведені документи, фінансова та господарська звітність, законодавчо -
нормативні акти ; монографії, фахові наукові статті та тези доповіді міжнародних
науково-практичних конференцій з питань тематики дослідження

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

розглянути теоретико – методологічні основи управління маркетинговою політикою
розподілу; провести організаційно-економічну характеристику підприємства; здійснити
оцінку маркетингової діяльності підприємства; проаналізувати результативність
маркетингової політики розподілу підприємства; обґрунтувати напрями удосконалення
операційного циклу збутової діяльності; сформулювати модель бізнес-процесів підприємства
оптової торгівлі; обґрунтувати удосконалення збутової діяльності підприємства із
використанням інформаційних технологій

6. Дата видачі завдання:

« 12» вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2023 р.	виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	вересень-жовтень 2023р.	виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	листопад 2023р.- березень 2024р.	виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	квітень-червень 2024р.	виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	липень 2024р.	виконано
6	Рецензування кваліфікаційної роботи	липень 2024р.	виконано
7	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	до 1 серпня 2024р.	виконано
8	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	6 серпня 2024р.	виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	12 серпня 2024р.	виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	16 серпня 2024р.	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	19-20 серпня 2024р.	

Студент _____

Тимофій НЕДІЛЬСЬКИЙ

Керівник роботи _____

Тетяна УСТІК

Перевірку на автентичність проведено _____
Дипломна робота допущена до захисту _____

Надія БАРАНІК

Маргарита ЛИШЕНКО

АНОТАЦІЯ

Недільський Т.В. Управління маркетинговою політикою розподілу продукції на торговельному підприємстві. Кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 «Маркетинг», СНАУ, Суми-2024р. Рукопис.

Кваліфікаційна робота присвячена пошуку шляхів удосконалення управління маркетинговою політикою розподілу продукції на торговельному підприємстві. В першому розділі досліджено теоретико-методологічні основи управління маркетинговою політикою розподілу продукції, охарактеризовано фактори які визначають вибір каналу розподілу, розглянуто методологічні підходи до формування каналу розподілу підприємства та показники оцінювання розподільчої політики підприємства. Крім того автором досліджені тенденції у формуванні каналів розподілу оптових підприємств.

В другому розділі представлено організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства, проаналізовано його маркетингову діяльність. Крім того, здійснено оцінювання маркетингової діяльності на підприємстві, проведено SWOT-аналіз та PEST-аналіз торговельного підприємства. Також проведено оцінювання конкурентоспроможності підприємства на ринку мінеральних добрив та ефективність поточної політики розподілу підприємства.

В третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення операційного циклу збутової діяльності завдяки скорочення тривалості операційного циклу збутової діяльності та визначено економічну ефективність даного заходу. Запропоновано стратегічну карту цілей збутової діяльності та здійснено моделювання бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі. Запропоновано удосконалення збутової діяльності підприємства завдяки використанню інформаційних технологій, автором економічно обґрунтовано впровадження CRM-системи та визначено вплив її впровадження на ефективність підприємства.

Ключові слова: політика розподілу, збут, канали розподілу, оптова торгівля, конкурентні переваги, торговельне підприємство, бізнес-процеси, ринок добрив.

SUMMARY

Nedilsky T.V. Management of the marketing policy of product distribution at the trading company. Qualification work on specialty 075 "Marketing", SNAU, Sumy-2024. Manuscript.

The qualification work is dedicated to the search for ways to improve the management of the marketing policy of product distribution at the trading company. In the first chapter, the theoretical and methodological foundations of the management of the marketing policy of product distribution are explored, the factors that determine the choice of the distribution channel are characterized, the methodological approaches to the formation of the distribution channel of the enterprise and the indicators of the evaluation of the distribution policy of the enterprise are considered. In addition, the author researched trends in the formation of distribution channels of wholesale enterprises.

The second chapter presents the organizational and economic characteristics of the enterprise under study, and analyzes its marketing activities. In addition, an evaluation of marketing activities at the enterprise was carried out, a SWOT analysis and a PEST analysis of the trading enterprise were carried out. An assessment of the company's competitiveness on the mineral fertilizer market and the effectiveness of the company's current distribution policy was also carried out.

In the third section, directions for improving the operational cycle of sales activities due to the reduction of the duration of the operational cycle of sales activities are substantiated and the economic efficiency of this measure is determined. A strategic map of the goals of sales activities was proposed and business process modeling of a wholesale trade enterprise was carried out. It is proposed to improve the sales activity of the enterprise thanks to the use of information technologies, the author economically substantiates the implementation of the CRM system and determines the impact of its implementation on the efficiency of the enterprise.

Key words: distribution policy, sales, distribution channels, wholesale trade, competitive advantages, trading company, business processes, fertilizer market.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретично-методичні основи управління маркетинговою політикою розподілу	10
РОЗДІЛ 2 Організація маркетингового управління політикою розподілу підприємства	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	19
2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства	25
2.3 Оцінка результативності маркетингової політики розподілу підприємства	32
РОЗДІЛ 3 Напрями удосконалення маркетингового управління політикою розподілу підприємства	44
3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення операційного циклу збутової діяльності	44
3.2 Моделювання бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі	52
3.3 Удосконалення збутової діяльності підприємства із використанням інформаційних технологій	59
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Формування маркетингової політики розподілу є одним із найважливіших етапів у процесі формування загальної стратегії підприємства. Адже саме маркетингова політика розподілу допомагає підприємству встановити тривалі та надійні зв'язки зі споживачами його продукції, що сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та посиленню його позицій у довгостроковому періоді. Це пояснюється тим, що маркетингова політика розподілу є проміжною ланкою між внутрішнім середовищем підприємства та його зовнішнім середовищем діяльності і допомагає вчасно визначати та враховувати потреби і запити споживачів. Особливо важливим це є для промислових підприємств, які реалізують продукцію обмеженому колу споживачів зі специфічними запитами і потребами, та утримання яких є одним із найважливіших завдань, що стоять перед підприємством.

Саме ж управління маркетинговою політикою розподілу полягає у своєчасному, раціональному та ефективному контролі за системою доставки продукції і послуг споживачам з метою задоволення їх потреб та отримання прибутку підприємством. Актуальність теми та недостатність вивчення окремих її аспектів в умовах ринкової перебудови зумовили вибір теми дослідження, його зміст, мету і завдання.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне дослідження сутності, значення та особливостей управління маркетинговою політикою розподілу торговельного підприємства та розробка науково-практичних пропозицій з метою його удосконалення.

Визначена мета наукового дослідження обумовила виконання наступних завдань:

- вивчення особливостей управління маркетинговою політикою розподілу
- здійснення організаційно-економічної характеристики підприємства;

- оцінювання маркетингової діяльності підприємства;
- оцінка управління маркетинговою політикою розподілу на підприємстві;
- обґрунтування напрямів удосконалення операційного циклу збутової діяльності;
- моделювання бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі;
- обґрунтування напрямів удосконалення збутової діяльності підприємства із використанням інформаційних технологій.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою політикою розподілу на торговельному підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних та практичних питань управління маркетинговою політикою розподілу на торговельному підприємстві.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі методи дослідження: абстрактно-логічний (при аналізі періодичних публікацій та практичних досягнень з теми дослідження, при проведенні теоретичного узагальнення та формуванні висновків і пропозицій); методи економічного аналізу (при проведенні організаційно-економічної характеристики підприємства); методи спостереження, порівняння, аналізу і узагальнення емпіричних даних (при визначенні проблеми дослідження та визначенні ступеня проведеного дослідження); SWOT-аналізу (при проведенні діагностики сильних і слабких сторін підприємства, визначенні його можливостей та загроз) та ін.

Інформаційною базою при виконанні дослідження є нормативно-правові акти України; внутрішні дані підприємства за досліджуваний період, дані мережі Інтернет, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалася з використанням сучасних інформаційних технологій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що вони можуть слугувати базою для подальших теоретичних, методологічних та практичних досліджень в сфері вдосконалення управління маркетинговою політикою розподілу на торговельному підприємстві. Результати дослідження

дозволяють в досліджуваному підприємстві окреслити стратегічні напрямки удосконалення управління маркетинговою політикою розподілу.

Особистий внесок здобувача. Результати дослідження, які містяться в кваліфікаційній роботі є самостійними розробками і пропозиціями автора.

Наукова новизна одержаних результатів. В кваліфікаційній роботі здійснене комплексне науково-теоретичне дослідження проблеми пошуку шляхів удосконалення управління маркетинговою політикою розподілу на торговельному підприємстві. При цьому одержано наукові результати, які становлять наукову новизну і виносяться на захист:

- розроблена орієнтовна стратегічна карта цілей збутової діяльності підприємства;
- запропоновано напрями скорочення тривалості операційного циклу збутової діяльності;
- економічно обґрунтовано впровадження CRM системи задля покращення управління маркетинговою політикою розподілу підприємства.

Апробація результатів дослідження. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, облік, фінанси та право: сучасні тенденції та перспективи розвитку в Україні та світі» (12 січня 2024 р., м. Біла Церква); XVI Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингове забезпечення продуктового ринку» (14 травня 2024 року, м. Полтава) та увійшли у збірник доповідей.

Публікації. Основні положення роботи та результати досліджень були опубліковані у 2 наукових працях загальним обсягом 0,8 друк. арк.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний текст розміщений на 69 сторінках комп'ютерного тексту, містить 36 таблиць, 24 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПОЛІТИКОЮ РОЗПОДІЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Маркетингова політика розподілу – це комплекс заходів, спрямованих на ефективне переміщення продукції від виробника до кінцевого споживача. Вона охоплює планування каналів збуту, вибір посередників, організацію логістики, управління запасами та контроль за виконанням замовлень. Вона є невід'ємною частиною маркетингового комплексу і відіграє ключову роль у досягненні успіху бізнесу [17].

Ефективна система розподілу забезпечує присутність товару там, де його шукають споживачі. Це збільшує шанси продажу та підвищує задоволеність клієнтів. Оптимізовані канали розподілу дозволяють компанії випередити конкурентів, пропонуючи більш зручні умови покупки. Правильно побудована система розподілу допомагає знизити логістичні витрати та підвищити ефективність бізнес-процесів. Наявність продукту у престижних торгових точках підвищує його сприйняття споживачами. Чим доступніший продукт, тим більше людей зможуть його придбати.

Основними елементами маркетингової політики розподілу підприємства є вибір каналів розподілу, формування дистриб'юторської мережі, логістика та мережа сервісних центрів. Ключові завдання маркетингової політики розподілу [16, С.20]:

- зробити продукт максимально доступним для споживача за місцем і часом покупки.
- швидка і надійна доставка товару до споживача.
- зменшення витрат на зберігання, транспортування та інші логістичні операції.
- забезпечення високого рівня сервісу на всіх етапах взаємодії зі споживачем.

Вибір каналу розподілу – це одне з найважливіших рішень для будь-якого підприємства. Від цього вибору залежить ефективність збуту, рівень доходів та імідж компанії. На прийняття цього рішення впливає безліч факторів, які можна розділити на кілька груп (рис. 1.1)



Рисунок 1.1 - Фактори, які визначають вибір каналів розподілу

Джерело: вдосконалено автором [21, С. 124]

Методи збуту представляють собою сукупність інструментів та стратегій, які підприємства використовують для доставки своїх товарів або послуг до

кінцевого споживача. Вибір методу залежить від багатьох факторів, таких як: тип продукту, цільова аудиторія, розмір ринку, фінансові можливості підприємства та інші. Кожен з методів збуту має свої переваги та недоліки, що наведено в табл. 1.

Таблиця 1.1 – Характеристика методів збуту

Канал розподілу	Переваги	Недоліки
Прямий	Максимальний контроль, високий прибуток	Високі витрати, обмежена географія
Непрямий	Широке охоплення ринку, менші витрати	Менший контроль, залежність від посередників
Комбінований	Гнучкість, можливість охопити різні сегменти ринку	Складність управління, можливі конфлікти між каналами

Джерело: складено автором

Що стосується оптових підприємств, то прямий продаж є ефективним інструментом, який дозволяє збільшити прибуток, зміцнити відносини з клієнтами і підвищити конкурентоспроможність. Однак, перед прийняттям рішення про використання цього методу збуту, необхідно ретельно оцінити всі за і проти, враховуючи специфіку бізнесу і ринку.

Організація збуту на оптових підприємствах має свої специфічні особливості, які відрізняють її від інших суб'єктів господарювання. Зазвичай, продукція продається великими партіями, що вимагає відповідної організації складських приміщень, транспортування та фінансування. При цьому часто укладаються довгострокові контракти з постійними клієнтами, що потребує стабільності постачання та високої якості продукції [6, С. 12].

Оптовики, як правило, спеціалізуються на вузькому асортименті товарів, що дозволяє їм глибоко знати ринок і пропонувати клієнтам експертні консультації. А тому оптовики повинні добре володіти інформацією про характеристики, особливості та застосування продаваної продукції, щоб забезпечити професійне обслуговування клієнтів. Клієнти оптових підприємств можуть бути розташовані на великих територіях, що вимагає ефективної логістичної системи. При цьому необхідно враховувати регіональні особливості ринку та адаптувати свою пропозицію до потреб конкретних регіонів [20, С. 108].

Іншою особливістю є притаманні оптовим підприємствам складні системи знижок та умов оплати. Кожному клієнту можуть надаватися індивідуальні умови співпраці, що включають систему знижок, відстрочку платежу та інші преференції. Для утримання клієнтів часто розробляються складні системи лояльності з накопиченням балів, бонусів та інших мотиваційних програм. Оптові підприємства взаємодіють з невеликою кількістю клієнтів, тому максимально прагнуть побудувати довгострокові партнерські відносини з клієнтами, що вимагає високого рівня довіри і взаєморозуміння. Необхідно також відмітити, що для побудови ефективної розподільчої політики кожному підприємству необхідно враховувати сучасні тенденції, що склались в даний момент часу в каналах розподілу (рис. 1.2.)

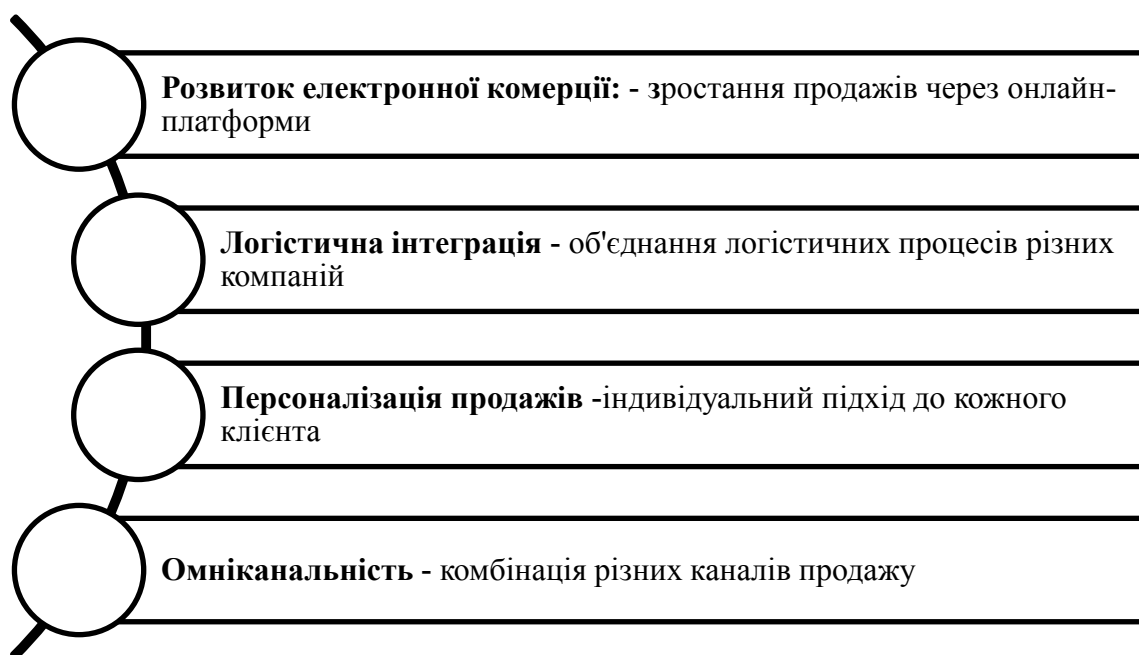


Рисунок 1.2 – Тенденції у формуванні каналів розподілу оптових підприємств

Джерело: складено автором

Формування каналу розподілу – це стратегічно важливе рішення для будь-якого підприємства, яке визначає шлях товару від підприємства до кінцевого споживача. Цей процес складається з кількох етапів (рис. 1.3). Важливо зазначити, що формування політики розподілу – це динамічний процес, який потребує

постійного моніторингу та адаптації до зміни ринкових умов. Для посилення маркетингової орієнтації сучасним підприємствам важливо впроваджувати нові моделі розподільчої політики, швидко адаптуватися до надскладної та постійно мінливої економічної ситуації, самостійно знаходити засоби конкурентної боротьби на збутових ринках. Задля підтримки конкурентоспроможності, підприємствам також варто використовувати сучасні технології, що дозволяють відслідковувати та аналізувати господарські операції з клієнтами. Тож вкрай важливим є використання напрацьованого зарубіжного досвіду щодо арсеналу ефективних інструментів, методів і прийомів розподільчої діяльності [27, С. 80].

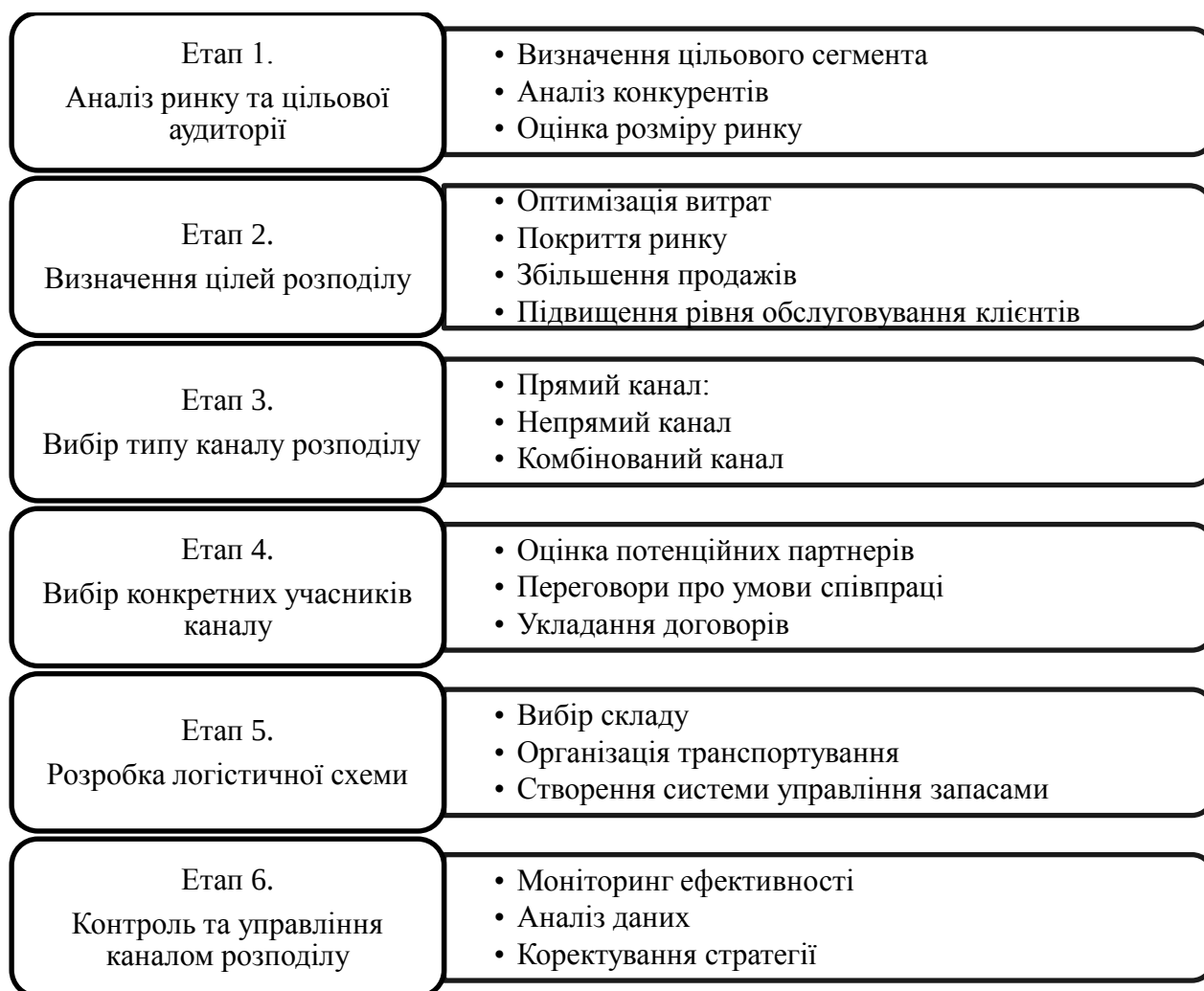


Рисунок 1.3 - Алгоритм формування каналу розподілу підприємства

Джерело: складено автором

Оцінка ефективності каналів розподілу дозволяє підприємству визначити, наскільки ефективно обрані канали сприяють досягненню поставлених цілей. Вибір конкретних показників для оцінки ефективності залежить від специфіки бізнесу, цілей підприємства і обраних каналів розподілу. Регулярна оцінка ефективності каналів дозволяє підприємству своєчасно виявляти проблеми і вносити необхідні корективи в свою маркетингову стратегію [11, С. 115]. Основні показники, за якими оцінюється ефективність каналів розподілу в табл.1.2

Таблиця 1.2 – Показники оцінювання розподільчої політики підприємства

Показники	Призначення
Фінансові показники	
Обсяг продажів	Показує, який обсяг товарів або послуг було реалізовано через кожен канал
Прибуток	Визначає, яку частку прибутку приносить кожен канал
Рентабельність інвестицій	Оцінює ефективність використання фінансових ресурсів, інвестованих у кожен канал
Витрати на розподіл	Дозволяють порівняти витрати на обслуговування різних каналів
Показники ефективності:	
Частка ринку	Показує, яку частку ринку займає підприємство через кожен канал.
Швидкість обороту запасів	Визначає, як швидко товари продаються через кожен канал.
Рівень повернення товарів:	Показує, яка частка проданих товарів повертається через кожен канал
Рівень задоволеності клієнтів	Вимірює рівень задоволеності клієнтів якістю обслуговування в кожному каналі
Показники якості обслуговування	
Час виконання замовлень	Показує, як швидко замовлення обробляються і доставляються клієнтам.
Точність виконання замовлень	Визначає, наскільки часто замовлення виконуються повністю і без помилок.
Рівень повернення товарів	Показує, яка частка проданих товарів повертається через кожен канал
Показники ефективності маркетингових заходів	
Ефективність рекламних кампаній	Оцінює ефективність рекламних заходів, спрямованих на кожен канал.
Ефективність промоакцій	Визначає, наскільки ефективні промо-акції в кожному каналі
Інші показники	
Гнучкість каналу	Здатність каналу швидко адаптуватися до змін ринку
Контрольованість каналу	Ступінь контролю підприємства над процесами, що відбуваються в каналі
Стратегічна відповідність	Відповідність каналу загальній стратегії підприємств

Джерело: складено автором

Збут мінеральних добрив має ряд специфічних особливостей, які вимагають від оптових підприємств розробки та впровадження відповідної збутової політики. Ця політика повинна враховувати як загальні принципи маркетингу, так і специфічні характеристики ринку мінеральних добрив.

1)Сезонність попиту [6, С. 12].

Попит на мінеральні добрива, як правило, має сезонний характер. Найбільший попит спостерігається перед посівною кампанією. Оптовим підприємствам необхідно планувати свої продажі з урахуванням цих сезонних коливань.

2)Географічна концентрація споживачів.

Споживачі мінеральних добрив, як правило, зосереджені в сільськогосподарських регіонах. Оптовим підприємствам необхідно будувати свою дистрибуційну мережу з урахуванням географічного розташування потенційних клієнтів.

3) Висока конкуренція [8, С. 113].

Ринок мінеральних добрив характеризується високою конкуренцією. Для успішної роботи оптовим підприємствам необхідно постійно шукати нові ринки збуту, розширювати асортимент продукції та пропонувати клієнтам додаткові послуги.

4) Регулювання ринку.

Діяльність на ринку мінеральних добрив регулюється державою. Оптовим підприємствам необхідно дотримуватися всіх вимог законодавства, що стосуються якості продукції, її зберігання та транспортування.

5)Специфіка продукції [4, С. 40].

Мінеральні добрива є специфічною продукцією, що вимагає спеціальних знань і навичок для її продажу. Продавці оптових підприємств повинні мати відповідну кваліфікацію. Елементи маркетингового комплексу торговельного підприємства наведені в табл. 1.3.

Збутова політика оптових підприємств, які реалізують мінеральні добрива, повинна бути комплексною і враховувати всі особливості цього ринку. Тільки в

цьому випадку підприємство зможе досягти успіху і забезпечити стабільні продажі. В питанні підвищення ефективності маркетингового управління розподільчою політикою підприємства ключова роль належить вдосконаленню управління витратами. Однак, прагнучи знизити витрати, компанії повинні пам'ятати про ризик втрати конкурентоспроможності [6, С. 12].

Таблиця 1.3 – Особливості маркетингового комплексу оптового торговельного підприємства

Елемент маркетингового комплексу	Характеристика
Товар	Асортимент мінеральних добрив повинен бути різноманітним і відповідати потребам різних категорій клієнтів.
Ціна	Цінова політика повинна бути гнучкою та враховувати сезонні коливання попиту, конкуренцію на ринку, а також обсяг закупівель клієнта.
Збут	Збут мінеральних добрив може здійснюватися як через власну дистрибуційну мережу, так і через посередників. Важливим елементом збутової політики є надання якісного сервісу як то консультації щодо застосування добрив, доставку товару, кредитні програми тощо.
Просування	Для просування своєї продукції оптові підприємства можуть використовувати різноманітні маркетингові інструменти, такі як реклама, участь у виставках, прямі продажі тощо.

Джерело: складено автором

Ефективна маркетингова стратегія передбачає не просто скорочення витрат, а й їх раціональне розподілення з метою досягнення максимальної віддачі [8, С. 114]. Оптимізація збутових витрат є важливою, оскільки це дозволяє збільшити маржу прибутку на одиницю продукції, що позитивно впливає на фінансові результати підприємства. Зниження собівартості продукції дозволяє пропонувати більш привабливі ціни для клієнтів або збільшити маржу при збереженні поточних цін. При цьому оптимізація збутових витрат дозволяє раціонально використовувати фінансові, людські та матеріальні ресурси підприємства. За рахунок зменшення витрат на неефективні канали збуту та процеси можна спрямувати ресурси на більш ефективні напрямки, а вивільнені кошти можуть бути інвестовані в розвиток сервісу, що підвищить задоволеність клієнтів і

зміцнить лояльність. Напрями оптимізації збутових витрат та інструменти завдяки яким це можливо представлені на рис. 1.4.

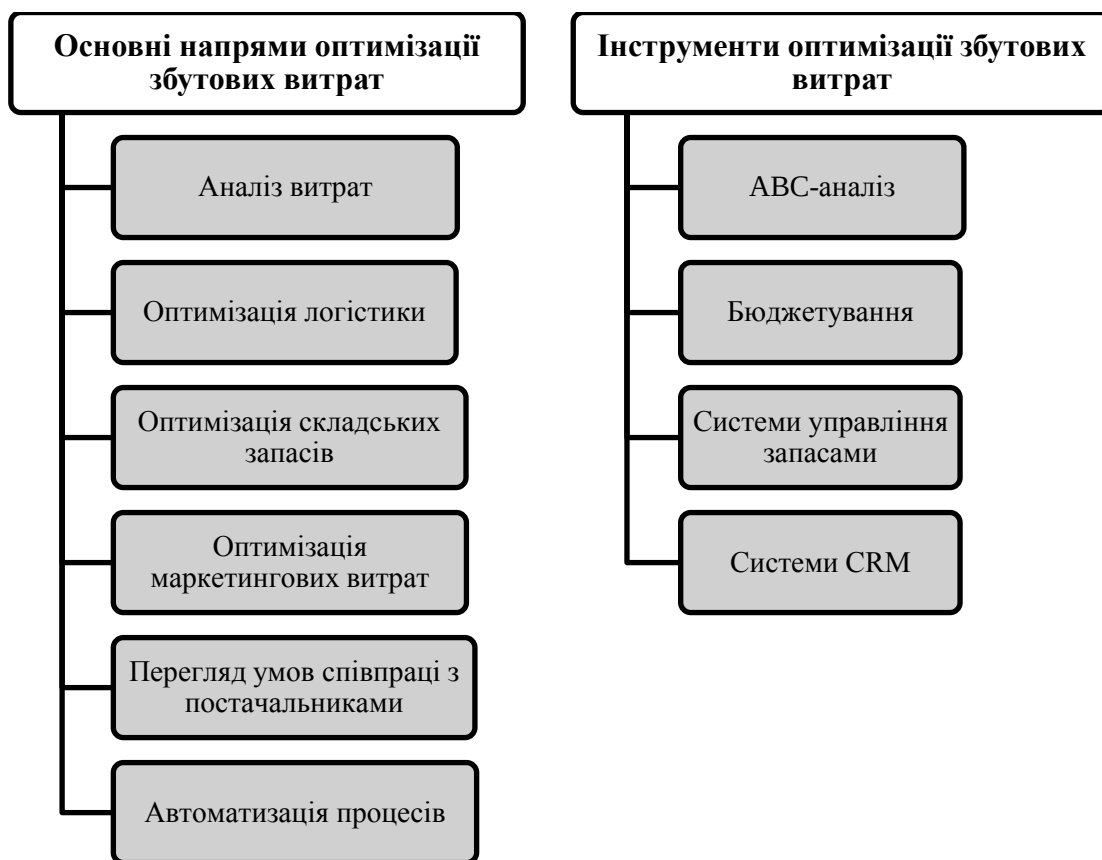


Рисунок 1. 4– Можливі напрями оптимізації збутових витрат

Джерело: складено автором

Детальний аналіз структури витрат на збут дозволяє виявити неефективні статті витрат та визначити потенційні резерви для економії. Зменшення витрат на доставку продукції можливе за рахунок оптимізації маршрутів, використання сучасних логістичних систем та укладання договорів з більш вигідними транспортними компаніями. Зменшення витрат на зберігання продукції досягається за рахунок впровадження систем управління запасами, оптимізації розміру партій поставок та мінімізації втрат від псування товарів. Вибір найбільш ефективних каналів просування, використання інструментів цифрового маркетингу, персоніфікація маркетингових повідомлень сприятиме оптимізації маркетингових витрат.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПОЛІТИКОЮ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВВМ Трейдинг» засновано 2009 року. Підприємство є імпортером мінеральних добрив із польських та інших європейських заводів.

Ефективне використання трудових ресурсів є ключовим фактором, який впливає на фінансовий успіх підприємства, оскільки воно дозволяє оптимізувати витрати, підвищити продуктивність і якість, а також сприяти інноваціям і зростанню доходів. А саме раціональне використання трудових ресурсів допомагає знизити витрати на оплату праці та інші пов'язані витрати (наприклад, витрати на навчання, рекрутинг, управління персоналом). Менше помилок і вища продуктивність знижують витрати на виправлення помилок і підвищують загальну ефективність роботи. Крім того, мотивовані та добре підготовлені працівники зазвичай створюють продукти і надають послуги вищої якості. Це підвищує задоволеність клієнтів і їхню лояльність, що в свою чергу сприяє збільшенню продажів і доходів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Динаміка чисельності працівників підприємства

Показники	2021 р.	2022 р.	2023р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р. (+/-)
Середньорічна чисельність працівників, осіб	38	42	40	+2
Фонд оплати праці, тис. грн.	4560,00	29576	22509	17949
Продуктивність праці, тис. грн.	34929,64	34333,13	25070,18	-9859,47

Джерело: розраховано автором за внутрішньою інформацією підприємства

Середньооблікова чисельність працівників у 2023 році порівняно з 2021 роком зросла на 2 особи. При цьому фонд оплати праці значно збільшився на 17

949 тис. грн, що майже в 5 разів більше. Однак, обсяг реалізованої продукції на одну особу за цей період зменшився на 9859,47 тис. грн., що вказує на зниження ефективності використання робочої сили на підприємстві.

Активи та пасиви є основними компонентами балансу підприємства, які визначають його фінансове становище та загальну стабільність. Аналіз активів і пасивів є важливою частиною фінансового аналізу, оскільки дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства, виявити можливі проблеми та ухвалити обґрунтовані управлінські рішення. Важливо, щоб цей аналіз проводився всебічно, з урахуванням усіх факторів, що можуть впливати на фінансовий стан підприємства. Розглянемо склад та структуру активів підприємства в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Склад і структура активів підприємства

Види активів	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р. (+/-)
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	
Нематеріальні активи	-	-	-	-	9	0,0	9
Незавершені капітальні інвестиції	-	-	4189,7	1,4	4198	1,5	4198
Основні засоби	10917,7	100	10487,5	3,4	8708	3,1	-2209,7
Усього за розділом I	10917,7	1,84	14677,2	4,8	12915	4,6	1997,3
Запаси, всього:	129279,7	22,24	133742,4	43,7	70475	25,2	-58804,7
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	7108,3	1,22	44267,4	14,5	135671	48,5	128562,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
з бюджетом	51,2	0,01	24320,7	8,0	3867	1,4	3815,8
за виданими авансами	-	-	-	-	9460	3,4	9460
Інша поточна дебіторська заборгованість	361379,8	62,17	19471,1	6,4	886	0,3	-360493,8
Гроші та їх еквіваленти	8962,9	1,54	57296,2	18,7	43539	15,6	34576,1
Витрати майбутніх періодів	3,2	0,0	173,2	0,1	139	0,0	135,8
Інші оборотні активи	74476,5	12,81	11893,5	3,9	3021	1,1	-71455,5
Усього за розділом II	581261,6	98,16	291164,5	95,2	267058	95,4	-314203,6
Баланс	592179,3	100	305841,7	100,0	279973	100,0	-312206,3

Джерело: розраховано автором за даними ф.1

Дані таблиці 2.2 свідчать про те, що у 2023 році порівняно з 2021 роком загальна вартість активів зменшилася на 312 206,3 тис. грн. Це зниження сталося через зменшення іншої дебіторської заборгованості на 360 493,8 тис. грн., запасів на 58 804,7 тис. грн., основних засобів на 2 209,7 тис. грн. та інших оборотних активів на 71 455,5 тис. грн. Серед зростання вартості активів найбільш помітними були збільшення дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги на 128 562,7 тис. грн. та дебіторської заборгованості за розрахунками на 13 275,8 тис. грн.

Аналіз структури активів показує, що у 2023 році найбільшу частку становили оборотні активи – 95,4%, зокрема дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги – 48,5%. Варто зазначити, що частка дебіторської заборгованості за 2021-2023 роки зросла з 1,22% до 48,5%. Це є негативним показником для підприємства в умовах скорочення обсягів реалізації за цей період, оскільки може призвести до значних фінансових втрат, зниження ліквідності та погіршення фінансового стану підприємства. Структура активів підприємства за 2021-2023 роки графічно відображена на рис. 2.1.

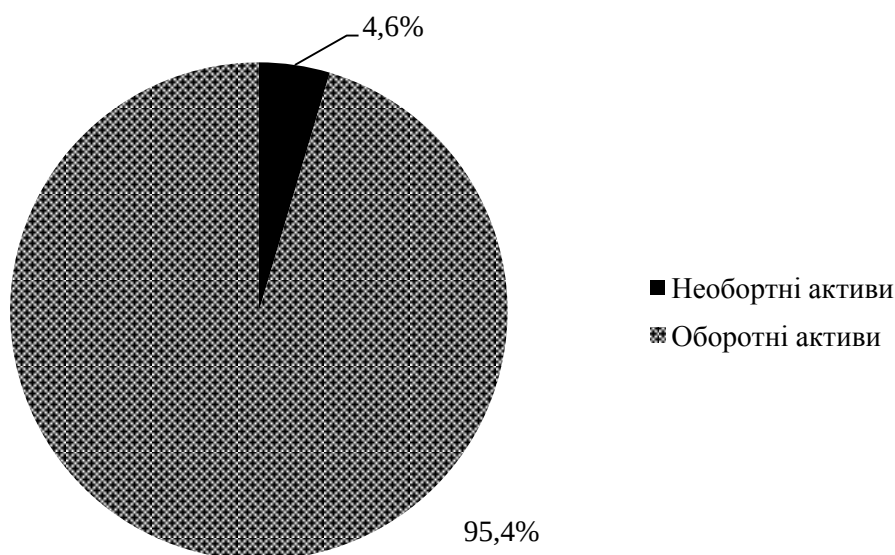


Рисунок 2.1 – Структура активів підприємства в 2023рр.

Джерело: розраховано автором за даними ф.1

Зниження вартісної величини активів підприємства є небажаним явищем для перспективної діяльності і може свідчити про певне зниження інтенсивності операційної діяльності товариства.

Пасиви відображають фінансові зобов'язання підприємства перед кредиторами та є важливим показником його фінансової стійкості. Аналіз пасивів дозволяє оцінити структуру джерел фінансування підприємства, його залежність від зовнішніх кредиторів, а також ризики пов'язані з обслуговуванням боргу.

Таблиця 2.3 - Склад і структура пасивів підприємства

Види пасивів	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р. (+/-)
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питом а вага, %	
Зареєстрований капітал	105	0,21	105	0,0	105	0,0	-
Нерозподілений прибуток	50781,5	99,79	9301,8	3,0	11155	4,0	-39626,5
Усього за розділом I	50886,5	8,59	9406,8	3,1	11260	4,0	-39626,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	14782	2,5	16655,7	5,4	-	-	-14782
Короткострокові кредити банків	4967,2	0,94	12557,5	4,1	-	-	-4967,2
Усього за розділом II	14782	2,5	16655,7	5,4	-	-	-14782
II. Поточна кредиторська заборгованість за:							
короткострокові кредити банків	-	-	-	-	24168	8,6	24168
товари, роботи, послуги	39897,6	7,58	182899	59,8	203314	72,6	163416,4
розрахунками з бюджетом	20908,1	3,97	180,9	0,1	684	0,2	-20224,1
розрахунками зі страхування	353,8	0,07	29,9	0,0	125	0,0	-228,8
розрахунками з оплати праці	4211,2	0,8	823,3	0,3	632	0,2	-3579,2
за одержаними авансами	-	-	69073	22,6	11083	4,0	11083
Інші поточні зобов'язання	456172,9	86,64	83318,6	27,2	24402	8,7	-431770,9
Усього за розділом III	526510,8	88,91	279779,2	91,5	268713	96,0	-257797,8
Баланс	592179,3	100	305841,7	100,0	279973	100,0	-312206,3

Джерело: розраховано автором за даними ф.1

Динаміка пасивів підприємства вказує на тенденцію до скорочення всіх видів зобов'язань. Зменшення поточних зобов'язань на 257797,8 тис. грн. може бути пов'язане зі зниженням обсягів господарської діяльності або з більш ефективним управлінням оборотним капіталом. Водночас, скорочення нерозподіленого прибутку на 39626,5 тис. грн та довгострокових зобов'язань на 14782 ти. грн. може свідчити про відсутність інвестицій у розвиток підприємства та обмежені можливості для зростання. Така структура пасивів, де переважає короткострокова кредиторська заборгованість, робить підприємство більш вразливим до коливань кон'юнктури ринку та ускладнює довгострокове планування.

Щодо структури джерел фінансування, то найбільша частка належить короткостроковій кредиторській заборгованості 96,0%, що дозволяє зробити висновок, що діяльність підприємства здійснюється за рахунок банківських позик.

Рентабельність допомагає оцінити, наскільки успішно працює бізнес, чи виправдовують себе вкладені інвестиції. Висока рентабельність свідчить про здоров'я бізнесу і дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку. В свою чергу низька рентабельність сигналізує про необхідність змін у бізнес-процесах. Також рентабельність бізнесу приваблює інвесторів, оскільки обіцяє високий дохід на вкладені кошти. Дослідимо ключові показники ефективності роботи підприємства за останні роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Динаміка економічних показників діяльності підприємства

Показники	2021 р.	2022р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р. (+/-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн..	1327326	1441991	1002807	-324519
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1126492	1300745	890253	-236239
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	200834	141246	112554	-88280
Інші операційні доходи, тис. грн.	6363,6	15326,7	16196	9832,4
Інші операційні витрати, тис. грн.	142607	198849	45505	-97102
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	53754,9	-41480	1853	-51902
Рентабельність (збитковість), %	4,8	-3,2	0,2	-4,6

Джерело: розраховано автором за даними ф.2

За даними таблиці можемо констатувати, що практично всі економічні показники діяльності товариства погіршилися за останні три роки. Валовий прибуток товариства в 2023 р. зменшився на 88280 тис. грн. через значне скорочення обсягів реалізації добрив на 324519 тис. грн., і поряд з цим собівартості на 236239 тис. грн. При цьому значення рентабельності в 2023р. склало 0,2%, що менше рівня 2021р. на 4,6 п.в. Це стало наслідком зменшення чистого прибутку товариства на 51902 тис. грн. Зазначимо, що товариство в 2022 році взагалі отримало непокритий збиток в сумі 41480 тис. грн. і мало рівень збитковості на рівні 3,2%. Проте за рік ситуацію на підприємстві вдалося стабілізувати і навіть отримати незначний, але прибуток. Тож неможна оцінювати економічні показники виключно з негативного боку, адже підприємство стикнулося з величезними викликами як то проблеми з логістикою, зниження платоспроможності основних клієнтів (с.-г. підприємств) та багатьох інших, що було спричинені війною рф проти України. Більш наглядно зазначені фінансові показники представлені на рис. 2.2.

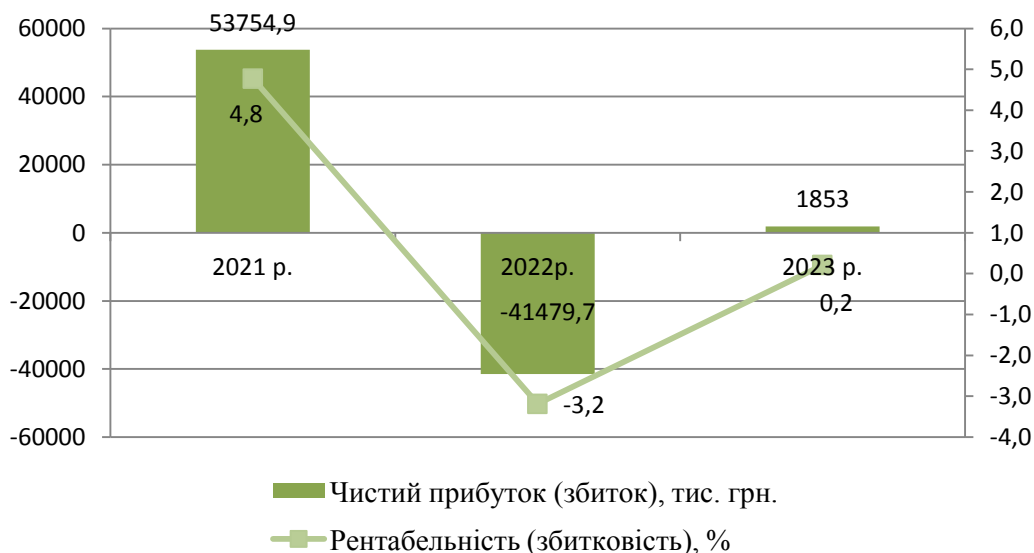


Рисунок 2.2 – Тенденції зміни показників ефективності роботи товариства

Джерело: розраховано автором за даними ф.2

Підвищення рентабельності підприємства, яке займається реалізацією добрив, є досить актуальним завданням у сучасному аграрному секторі. Цього можна досягнути за рахунок таких можливих заходів як:

- оптимізація асортименту добрив у відповідності до тенденцій ринку та конкуренції;
- проведення маркетингових кампаній задля залучення нових клієнтів, встановлення партнерських відносин з іншими учасниками ринку, аграрними асоціаціями тощо;
- підвищення якості обслуговування клієнтів за рахунок експертних консультацій щодо вибору та застосування добрив, надання гарантій якості, своєчасної доставки добрив;
- ефективне управління запасами за рахунок оптимізації складських запасів, використання системи прогнозування попиту на продукцію, посилення тісної співпраці з постачальниками добрив [6, С. 12].;
- зниження витрат за рахунок оптимізації логістичних витрат, використання енергоощадних технологій;
- активне використання цифрових технологій, зокрема систем управління бізнес-процесами, програм аналізу ґрунтів та розробки індивідуальних схем підживлення, програми для роботи з клієнтами;
- страхування ризиків, зокрема страхування від можливих збитків, страхування майна і зобов'язань тощо [10, С. 28].

Підвищення рентабельності це комплексний процес, який вимагає системного підходу. Регулярний аналіз рентабельності дозволяє своєчасно виявити проблеми і вжити необхідних заходів для їх усунення.

2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства

Маркетинг для торговельного підприємства – це не просто реклама, а комплекс заходів, спрямованих на задоволення потреб клієнтів та збільшення

продажів. Він охоплює широкий спектр діяльностей, від дослідження ринку до післяпродажного обслуговування. Маркетингова діяльність підприємства включає вивчення потреб споживачів, конкурентів, тенденцій на ринку, формування асортименту товарів або послуг, які відповідають потребам клієнтів, встановлення ціни на продукт, яка буде привабливою для покупців і прибутковою для компанії, інформування споживачів про продукт та його переваги (реклама, PR, соціальні мережі), доставку продукції до споживача, обслуговування клієнтів після продажу (гарантійне обслуговування, консультації) та ін.

Систематичний аналіз результатів маркетингової діяльності дозволяє підприємству отримати цінну інформацію про свою діяльність, ринок та споживачів. Це, в свою чергу, дає змогу оцінити ефективність поточних маркетингових стратегій, визначити слабкі місця в маркетинговій діяльності та знайти нові можливості для зростання. На основі отриманих даних розробляти більш ефективні маркетингові стратегії та плани, оптимізувати маркетингові витрати та підвищити ефективність кожної гривні, інвестованої в маркетинг.

Маркетинговий комплекс товариства зазначено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Комплекс маркетингу товариства в 2023 р.

Товар	Ціна, грн.	Збут	Просування
Комплексні добрива	1500,00-34500,00	Метод збуту – підприємство є прямим імпортером заводів Групи Азоти та заводу Сяркополь, Фосфан та Лювена та реалізовує продукцію шляхом прямого продажу та з використанням інструментів Інтернет-маркетингу. Система збуту – традиційна (усі учасники незалежні один від одного)	Участь у виставках, ярмарках. Розміщення реклами у друкованих ЗМІ, інтернет-реклама, зовнішня реклама, реклама у соціальних мережах. Проводиться політика стимулювання збуту (загальне стимулювання) - використовується бонусна знижка та знижка оптовим покупцям.
Азотні добрива	2000,00-30000,00		
Фосфорні добрива	2350,00-43700,00		

Джерело: розраховано автором за внутрішньою інформацією підприємства

За даними табл.2.5 констатуємо, що товариство реалізує три основні групи мінеральних добрив. Ціна значно відрізняється навіть в межах однієї групи,

оскільки постачається різними заводами-виробниками. Крім того, підприємство часто пропонує знижки в залежності від виду, термінів та розміру постачання. Розподільча політика представлена прямим збутом, оскільки товариство не є виробником добрив, а є прямим імпортером. Щодо просування, то підприємство використовує базові інструменти просування.

Як було зазначено, підприємство реалізує мінеральні добрива і має досить широкий асортимент в своїй товарній пропозиції. Широкий асортимент добрив надає підприємству низку переваг, які дозволяють йому ефективніше працювати на ринку та задовольняти потреби різноманітних клієнтів. Адже різні типи ґрунтів, кліматичні умови та культури вимагають різних видів добрив. Маючи достатньо широкий асортимент, підприємство може пропонувати оптимальні рішення для кожного клієнта, що підвищує його лояльність. Чим ширший асортимент, тим більше потенційних клієнтів може зацікавитися продукцією підприємства. Цікавою особливістю даного бізнесу є те що, різні добрива можуть використовуватися в різні періоди вегетації. А це дозволяє згладжувати сезонні коливання попиту та забезпечувати більш стабільні продажі протягом року. Крім того, широкий асортимент свідчить про глибокі знання ринку підприємством та його здатність пропонувати комплексні рішення для сільського господарства. Деталізований асортимент добрив досліджуваного підприємства наведено в табл. 2.6.

Таким чином, насиченість асортименту товариства - 22 позиції, що свідчить про певну його гармонійність, оскільки дані групи не потребують якихось окремих вимог щодо збуту та просування. Що стосується ціни на продукцію, то вона є вирішальним фактором під час прийняття рішення про купівлю добрив для більшості клієнтів. Вона є єдиним елементом, який безпосередньо генерує дохід для підприємства. Реалізаційна ціна визначає рівень прибутковості підприємства.

Ціна несе в собі певну інформацію про товар і компанію, і обов'язково має бути узгоджена з іншими елементами маркетингового комплексу. А цінова політика повинна бути гнучкою, адже ринок постійно змінюється, тому ціну необхідно коригувати відповідно до ситуації.

Таблиця 2.6 - Склад товарної пропозиції підприємства

Групи товарів	Підгрупи
1. Комплексні добрива	1.1. Комплексне добриво Поліфоска 8 NPK (S)
	1.2. Сульфат магнію Mg-S 21-36
	1.3. Комплексне добриво Tarnogran R N-P-K (Ca-Mg-S) B
	1.4. Комплексне добриво Tarnogran-ДО NPK (CaMgS) B,Zn
	1.5. Комплексне добриво Поліфоска 15 NPK(MgS)
	1.6. Комплексне добриво Поліфоска Petro Plon NPK (MgS)
	1.7. Комплексне добриво Тарногран РК (Ca-Mg-S)
	1.8. Комплексне добриво TARNOGRAN 21 NPK(CaMgS)
	1.9. Комплексне добриво TARNOGRAN 25 N-P-K (Ca-Mg-S)
	1.10. Комплексне добриво Поліфоска, Polifiska 6 NPK (S)
	1.11. Поліфоска Крем NPK (S)
	1.12. Комплексне добриво Polifoska 5 NPK(MgS)
	1.13. Комплексне добриво POLIFOSKA TYTAN
	1.14. Супрофос NPK
2. Азотні добрива	2.1. Saletrosan 26 N(S)13
	2.2. Сульфат аммонію (AS 21 macro) N(S) 21(24)
	2.3. Селітра аміачна 34,4%
3. Фосфорні добрива	3.1. Фосфорне добриво Суперфосфат збагачений СуперФосДар
	3.2. Суперфосфат Фосфан Р, Superfosfat P(CaS) 19
	3.3. Діамоній фосфат
	3.4. Суперфосфат амонізований Superfosamon 10 NPS(Ca)
	3.5. Супрофосамон NP (CaS)

Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією підприємства

Вибір стратегії ціноутворення залежить від багатьох факторів і вимагає ретельного аналізу ринку та потреб споживачів. Ціни на продукцію товариства зазначені в табл. 2.7. За даними таблиці 2.7 констатуємо, що за останні три роки відбулось підвищення цін по всім видам мінеральних добрив. Дана зміна спричинена багатьма факторами, основними з яких є зростаючий світовий попит на мінеральні добрива, скорочення внутрішнього виробництва добрив, порушення глобальних ланцюгів постачання та дорожчання доставки добрив із-за кордону, зростання цін на газ та енергоносії, знецінення національної валюти тощо.

Комплекс заходів із просування передбачає сукупність заходів, спрямованих на інформування споживачів про продукцію, формування позитивного іміджу товариства та стимулювання попиту на продукцію.

Таблиця 2.7 - Динаміка цін на продукцію товариства, грн.

Вид продукції	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р. (+/-)
Поліфоска 8 NPK (S) 8:24:24 (9)	15000,00	19000,00	25000,00	10000,00
Поліфоска 6 NPK (S) 6:20:30 (7)	14500,00	18000,00	23000,00	8500,00
Любофос NPK (Ca, S) 4-12-12-(5-20)	9500,00	12300,00	16000,00	6500,00
Супрофос 12 NPK (S) 4-12-12 (25)	10800,00	14200,00	17500,00	6700,00
Селітра Anvistar N 34 %	8000,00	12500,00	21500,00	13500,00
Карбамід 46% Pulrea+Inu	9000,00	14000,00	24500,00	15500,00
Селітра вапнякова CANWIL S	7500,00	11300,00	19400,00	11900,00
Селітра вапнякова CANWIL Mg	7300,00	11000,00	19100,00	11800,00
Суперфосфат P (CaS) 19 (17:30)	6900,00	8300,00	14500,00	7600,00
DAP NP+S 18 : 46 + 2,5	21000,00	34000,00	46000,00	25000,00

Джерело: розраховано автором за внутрішньою інформацією підприємства

Ці заходи допомагають донести до цільової аудиторії інформацію про переваги продукції, відрізнити її від конкурентів та спонукати клієнтів до купівлі. Просування добрив вимагає особливого підходу, оскільки це продукт, який використовується в сільському господарстві і має свої специфічні особливості. Вченими та маркетологами найбільш ефективними інструментами просування вважаються

- реклама в спеціалізованих виданнях для аграріїв, фермерські календарі;
- участь у виставках та ярмарках, що дозволяє презентувати продукцію безпосередньо фермерам, укласти договір на постачання, отримати зворотний зв'язок та зібрати контакти;
- прямий маркетинг із розсилкою каталогів, буклетів, сформовані персональні пропозиції;
- показові застосування добрив на полях, щоб продемонструвати їх ефективність.

Використовувані інструменти просування товариства наведено на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Напрями просування продукції ТОВ «BBM Трейдинг»

Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією підприємства

PEST-аналіз є потужним інструментом для будь-якої компанії, яка хоче залишатися конкурентоспроможною. Результати аналізу допомагають приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку бізнесу, виявити потенційні загрози, які можуть негативно вплинути на діяльність компанії, та забезпечують більш повну картину зовнішнього середовища. Регулярне проведення такого аналізу дозволяє своєчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та розробляти ефективні стратегії розвитку. З табл. 2.8 бачимо досить масштабні виклики, які супроводжують бізнес на ринку мінеральних добрив. Однак, досліджуване підприємство вже досить довгий час на ринку, має багатий управлінський досвід, тож цілком спроможне реалізовувати ефективні маркетингові кроки задля покращення ефективності в першу чергу політики розподілу продукції.

Таблиця 2.8 –PEST-аналіз ринку мінеральних добрив

Політичні фактори (Political)	Економічні фактори (Economic)
Аграрна політика держави, дотації, субсидії для фермерів, регулювання цін на добрива. Екологічне законодавство та норми щодо використання добрив, штрафи за порушення. Міжнародні торговельні угоди, мита, квоти на імпорт/експорт добрив. Політична стабільність країни, що впливає на інвестиційну привабливість та стабільність ринку Військовий стан та бойові дії	Ціни на енергоносії Курс валют, що впливає на ціни імпортованих добрив та експортну конкурентоспроможність. Інфляція та зміни купівельної спроможності фермерів. Економічний цикл аграрного виробництва, що впливає на загальний попит на добрива
Соціальні фактори (Social)	Технологічні фактори (Technological)
Скорочення населення, урбанізація. Зростання попиту на органічні продукти, екологічно чисті добрива. Рівень освіти фермерів, що впливає на обізнаність про нові технології та продукти. Соціальні норми та сприйняття використання добрив суспільством.	Розробки нових видів добрив Системи точного землеробства, мобільні додатки для фермерів. Збільшення ефективності виробництва добрив за рахунок автоматизації процесів Необхідність адаптації до нових кліматичних умов.

Джерело: складено автором

Наступний метод аналізу, який допоможе визначити можливості досліджуваного підприємства є SWOT-аналіз. Цей аналіз дозволяє сформулювати підприємству більш чітке розуміння своєї позиції на ринку та розробити ефективні стратегії для досягнення поставлених цілей (табл. 2.9)

Таблиця 2.9 - SWOT-аналіз товариства

Сильні сторони	Слабкі сторони
Широка лінійка брендів Великий професійний досвід роботи на ринку. Лідуючі позиції на ринку. Позитивна ринкова репутація. Кадрове забезпечення збутової діяльності конкурентна цінова політика наявність великої клієнтської бази	недостатня увага залученню нових клієнтів нестабільний фінансовий стан компанії. недостатньо активна комунікаційна діяльність відсутність систематичних маркетингових досліджень Висока залежність від певних транспортних рішень та постачальників продукції
Можливості	Загрози
Участь в державних програмах підтримки та міжнародних грантах Зростання світового попиту на продовольство, розвиток органічного землеробства Реалізація маркетингових заходів, що підвищать рівень залучення клієнтів Підвищення рентабельності за рахунок оптимізації збутових витрат	Масштабна криза, яка виникла внаслідок війни в країні. Зниження платоспроможності сільськогосподарських підприємств Введення урядом країни квот на експорт та імпорту мінеральних добрив Збільшення цін на енергоносії, посилення екологічного законодавства

Джерело: складено автором

Отже, з проведеного аналізу можемо зробити наступні висновки. Загальний стан зовнішнього середовища товариства є вкрай нестабільним. Негативним чином впливають на діяльність досліджуваного товариства такі чинники як тривала війна, наростаючий тиск конкурентів, загальне зниження платоспроможності сільськогосподарських підприємств, знецінення гривні, що провокує зростання цін на добрива. Щодо недоліків в діяльності підприємства, то можемо відмітити відсутність систематичних маркетингових досліджень та високу залежність від певних транспортних рішень та постачальників продукції. Перспективи діяльності досліджуваного товариства безпосередньо залежать від завершення військових дій в Україні.

2.3 Оцінка результативності маркетингової політики розподілу підприємства

Повномасштабна війна в Україні, розпочата росією у 2022 році, завдала значного удару по всім сферам національної економіки, зокрема по аграрному сектору. Одним із найважливіших компонентів сільськогосподарського виробництва є мінеральні добрива, які забезпечують рослини необхідними поживними речовинами. Тому, ринок мінеральних добрив значно постраждав від війни. Війна спричинила низку серйозних проблем для ринку мінеральних добрив в Україні. Багато підприємств, що виробляють мінеральні добрива, розташовані на територіях, які опинилися в зоні бойових дій або поблизу неї, а також на тимчасово окупованих територіях (наприклад, Сєверодонецьке об'єднання «Азот»). Це призвело до зупинення виробництва, руйнування виробничих потужностей та логістичних інфраструктур.

Порушення логістичних ланцюгів, дефіцит сировини та енергоносіїв, а також девальвація національної валюти призвели до значного зростання цін на мінеральні добрива. Війна спричинила зниження платоспроможності аграріїв, що призвело до скорочення попиту на добрива. Крім того, багато фермерів були змушені залишити свої землі, що також негативно вплинуло на обсяги продажів.

Довготривала блокада українських портів унеможливила експорт української сільськогосподарської продукції та імпорт необхідних для виробництва добрив компонентів.

Незважаючи на всі ці виклики, український аграрний сектор демонструє вражаючу стійкість. Фермери знаходять способи адаптуватися до нових умов, шукають альтернативні джерела постачання добрив.

Перспективи відновлення ринку мінеральних добрив в Україні залежать від багатьох факторів, зокрема від успішного завершення війни, відновлення виробничих потужностей, стабілізації економічної ситуації та доступності фінансування для аграріїв.

Український ринок мінеральних добрив має значний потенціал для розвитку. Незважаючи на війну, українські виробники продовжують працювати та адаптуватися до нових умов. Завдяки своїм ресурсам та досвіду, Україна може стати одним з провідних виробників мінеральних добрив у світі.

Оскільки хімічна промисловість України наразі нездатна покрити потребу аграріїв в мінеральних добривах, то їх дефіцит закривається як раз за рахунок імпортованих мінеральних добрив є країн Європи, чим власне і займається досліджуване підприємство. На рис. 2.4 графічно відображено структуру ринку мінеральних добрив.



Рисунок 2.4 – Структура ринку мінеральних добрив станом на 2021р., %

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики

Висока частка імпорту мінеральних добрив в Україні є серйозною проблемою, яка потребує комплексного вирішення. Для забезпечення сталого розвитку аграрного сектору необхідно вжити заходів для відновлення вітчизняного виробництва добрив, диверсифікації постачальників сировини та підтримки українських виробників.

На рисунку 2.5 зазначено структуру споживання аграріями мінеральних добрив в розрізі.

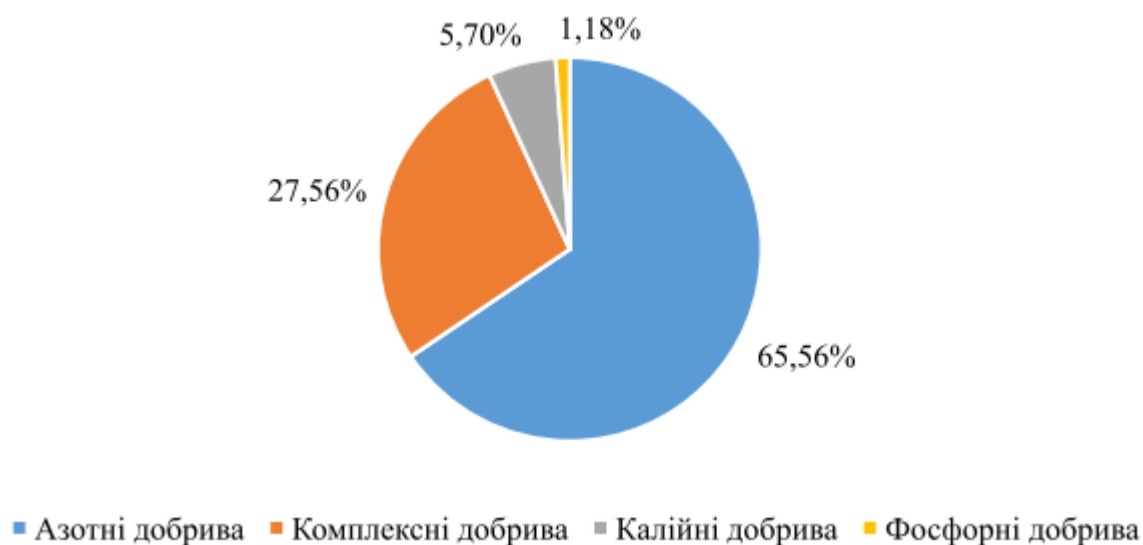


Рисунок 2.5 – Структура споживання аграріями мінеральних добрив

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики

З одного боку значний імпорт мінеральних добрив є значною перепорою для відновлення обсягів постачання вітчизняними виробниками. Проте, з іншого боку це можливість для розширення діяльності українських підприємств, що є і імпортерами добрив із закордонних заводів. Яким безпосередньо є досліджуване підприємство. Перелік заводів-виробників, продукцію яких реалізує товариство представлено в табл. 2.10

Основна клієнтська база товариства знаходиться у Черкаській, Київській, Херсонській, Сумській, Миколаївській області та постійно розширюється. Підприємство має розгалужену мережу складів по території країни, тож може забезпечити доставку добрив в дуже стислі терміни.

Таблиця 2.10-Перелік виробників-постачальників добрив для підприємства

	Назва виробника	Країна
1	GRUPA AZOTY	Польща
2	FOSFAN	
3	SIARKOPOL	
4	LUVENA	
5	ACHEMA	Литва
6	AB Lifosa	
7	YaraMila	Норвегія

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Цільові групи клієнтів товариства включають сільськогосподарські підприємства різних форм господарювання, фермерські господарства, особисті селянські господарства, агрохолдинги (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Ключові групи клієнтів підприємства

Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією підприємства

Ринок мінеральних добрив є одним з найконкурентніших сегментів агропромислового комплексу. Ця конкуренція обумовлена багатьма факторами, включаючи глобалізацію, технологічні інновації, зростання населення та зміну кліматичних умов. Значна частина мінеральних добрив в Україні імпортується, що посилює конкуренцію з боку іноземних виробників. Держава надає певну

підтримку вітчизняним виробникам добрив, що допомагає їм конкурувати з іноземними компаніями. Попит на мінеральні добрива в Україні має сезонний характер, що також впливає на рівень конкуренції. Як наслідок ТОВ «ВВМ Трейдинг» доводиться конкурувати з величезним переліком конкурентів. Варто відмітити, що досліджуване підприємство входить до ТОП-10 постачальників комплексних обрив в Україну (табл.2.11)

Таблиця 2.11– Найбільші імпортери комплексних мінеральних добрив в Україні

№	Назва підприємства	Частка ринку, %
1.	ТОВ «Агросем»	16,71
2.	ТОВ «Бнфілд»	13,23
3.	ПП «Ерідон»	10,97
4.	ТОВ «Арта-хімгруп»	6,89
5.	ТОВ «УАПГ»	4,84
6.	ЗАТ «Галнафтохім»	4,1
7.	ТОВ «Макош мінерал»	3,21
8.	ТОВ «ВВМ Трейдинг»	2,93
9.	ТОВ «Органік грейн»	2,71
10.	ТОВ «Агропартнер»	2,66

Джерело: складено автором за <http://surl.li/uowoqm>

Проведемо оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «ВВМ Трейдинг» та його конкурентів. Із використанням матричного методу оцінимо співвідношення таких індикаторів як обсяг реалізованої продукції, рентабельність продажу, середня ціна, витрати на збут, прибуток підприємства, частка ринку . Вихідні дані зазначені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Вихідні дані для оцінювання конкурентоспроможності

Критерії конкурентоспроможності	ТОВ «ВВМ Трейдинг»	ТОВ «Агросем»	ТОВ «Агропартнер»
Обсяг реалізації, тис. грн.	1002807,0	7787602	1502964
Рентабельність продажу, %	0,2	2,2	0,3
Ціна комплексних добрив (Поліфоска 6 NPK (биг-бег 500 кг), грн	25350	34700	32300
Частка ринку, %	2,93	16,71	2,66
Витрати на збут, тис. грн.	55490	867299	79671
Прибуток, тис. грн.	1853	172039	5479
Номенклатура продукції	7	5	5

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності підприємств з <https://clarity-project.info>

Кожне підприємство оцінювалось із використанням критеріїв, що по-різному впливають на формування конкурентоспроможності. Відносна оцінка кожного критерію виконувалась наданням відносного індексу в межах від 0 до 10. У тому випадку, якщо певне підприємство за якимось критерієм виявлялось неконкурентоспроможним, то такий критерій одержував значення 0, а якщо підприємство оцінюється як конкурентоспроможне за критерієм – то максимальне значення 10 (табл. 2.13).

Таблиця 2.13– Відносне оцінювання конкурентоспроможності підприємств

Критерії конкурентоспроможності	Еталонне значення	ТОВ «ВВМ Трейдинг»	ТОВ «Агросем»	ТОВ «Агропартнер»
Обсяг реалізації, тис. грн.	7787602	1002807,0	7787602	1502964
Рентабельність продажу, %	2,2	0,2	2,2	0,3
Ціна комплексних добрив (Поліфоска 6 NPK (биг-бег 500 кг) , грн	25350	25350	34700	32300
Частка ринку, %	16,71	2,93	16,71	2,66
Витрати на збут, тис. грн.	867299	55490	867299	79671
Прибуток, тис. грн.	172039	1853	172039	5479
Номенклатура продукції	7	7	5	5

Джерело: власні розрахунки автора

Зважену оцінку сформовано як добуток коефіцієнта вагомості та відносної оцінки (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств

Критерії конкурентоспроможності	Вагомість критерію	ТОВ «ВВМ Трейдинг»	ТОВ «Агросем»	ТОВ «Агропартнер»
Обсяг реалізації, тис. грн.	0,15	1,3	10	1,9
Рентабельність продажу, %	0,15	0,9	10	1,4
Ціна комплексних добрив (Поліфоска 6 NPK (биг-бег 500 кг) , грн	0,15	10	3,6	2,7
Частка ринку, %	0,15	1,8	10	1,6
Витрати на збут, тис. грн.	0,1	0,6	10	0,9
Прибуток, тис. грн.	0,2	0,1	10	0,3
Номенклатура продукції	0,1	10	7,1	7,1
Інтегральний показник		3,2	8,0	2,0

Джерело: власні розрахунки автора

Графічно рівень конкурентоспроможності конкуруючих підприємств представлено на рис.2.7.

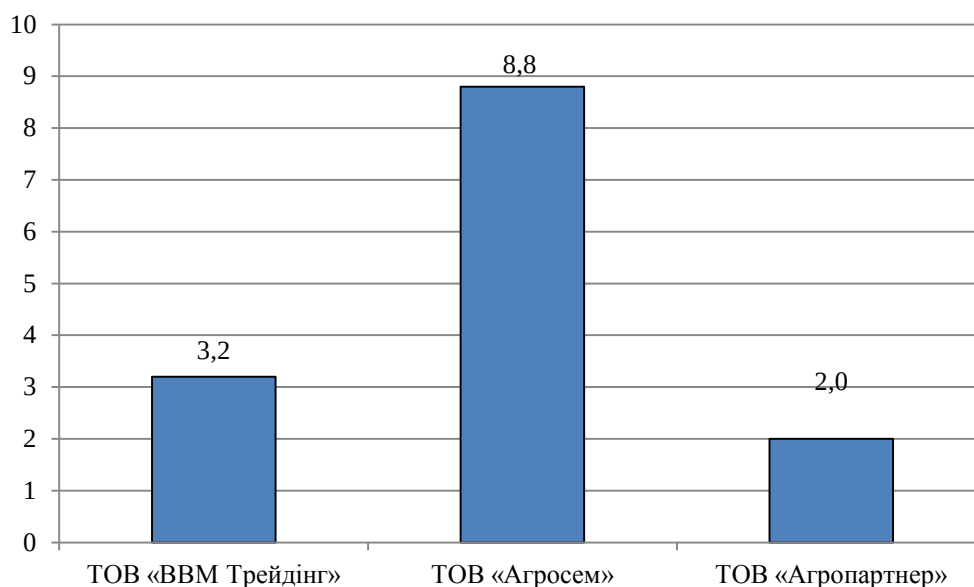


Рисунок 2.7 – Інтегральний показник конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі даних табл.2.14

Отримані результати дозволяють стверджувати, що найбільш конкурентоздатним підприємством є лідер ринку ТОВ «Агросем» з результатом в 8 балів. Дане підприємство має найвищі бали за 5 критеріями із 7. Щодо ТОВ «BVM Трейдинг», то підприємство має 3,2 бали, посідає 2 місце і переважає конкурентів за 2 критеріями – ціна та номенклатура добрив. Щодо іншого конкурента ТОВ «Агропартнер», то воно має найнижчу позицію в 2,0 бали і не має жодної конкурентної переваги поряд з іншими підприємствами.

Збутова політика є невід'ємною частиною успішної діяльності будь-якого підприємства. Вона дозволяє не тільки збільшити обсяги продажів, але й забезпечити стабільне зростання бізнесу в довгостроковій перспективі. Тому розробка та впровадження ефективної збутової політики повинні бути одним з пріоритетних завдань керівництва будь-якої компанії. Ефективна збутова політика допомагає підприємству підтримувати стабільний рівень продажів, незалежно від сезонних коливань або кон'юнктури ринку. Шляхом аналізу ринку та потреб споживачів, підприємство може розробити такий продукт або послугу, які

максимально задовольняють їхні очікування. Унікальна збутова політика може стати ключовою відмінністю підприємства від конкурентів і забезпечити йому лідерські позиції на ринку (табл. 2.15.)

Таблиця 2.15 - Збутова діяльність у формуванні фінансових результатів

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р. (+/-)
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	64590,9	-42276	325	-64265,9
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	53754,9	-41480	1853	-51901,9
Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	1327326	1441991	1002807	-324519,40
Фінансовий результат від операційної діяльності /Дохід (виручка) від реалізації продукції	0,05	-0,03	0,00	-0,05
Чистий прибуток / Дохід (виручка) від реалізації продукції	0,04	-0,03	0,00	-0,04

Джерело: розраховано автором за ф.2

Зазначимо, що прибуток підприємства в 2023 році значно погіршився в порівнянні з 2021 роком на 51901,9 тис. грн.. Це відбулось через зменшення доходу від реалізації на 324519,4 тис. грн. та загального фінансового результату від операційної діяльності на 64265,9 тис.грн. Співвідношення фінансового результату до доходу в 2023р. знизилось на 0,05 п.в., а співвідношення чистого прибутку до доходу на 0,04. Тому можемо констатувати недостатньо ефективну збутову діяльність, що вимагає коригування та перегляду.

Канал збуту це шлях, яким товар проходить від виробника до кінцевого споживача. Він складається з послідовності організацій та осіб, які беруть участь у процесі доведення товару до споживача. Вибір правильного каналу збуту є одним з найважливіших рішень для будь-якого підприємства, оскільки він безпосередньо впливає на ефективність продажів та прибутковість. Досліджуване підприємство використовує прямий продаж і не користується послугами посередників. На рис. 2.8 зазначено основних клієнтів ТОВ «BBM Трейдинг».

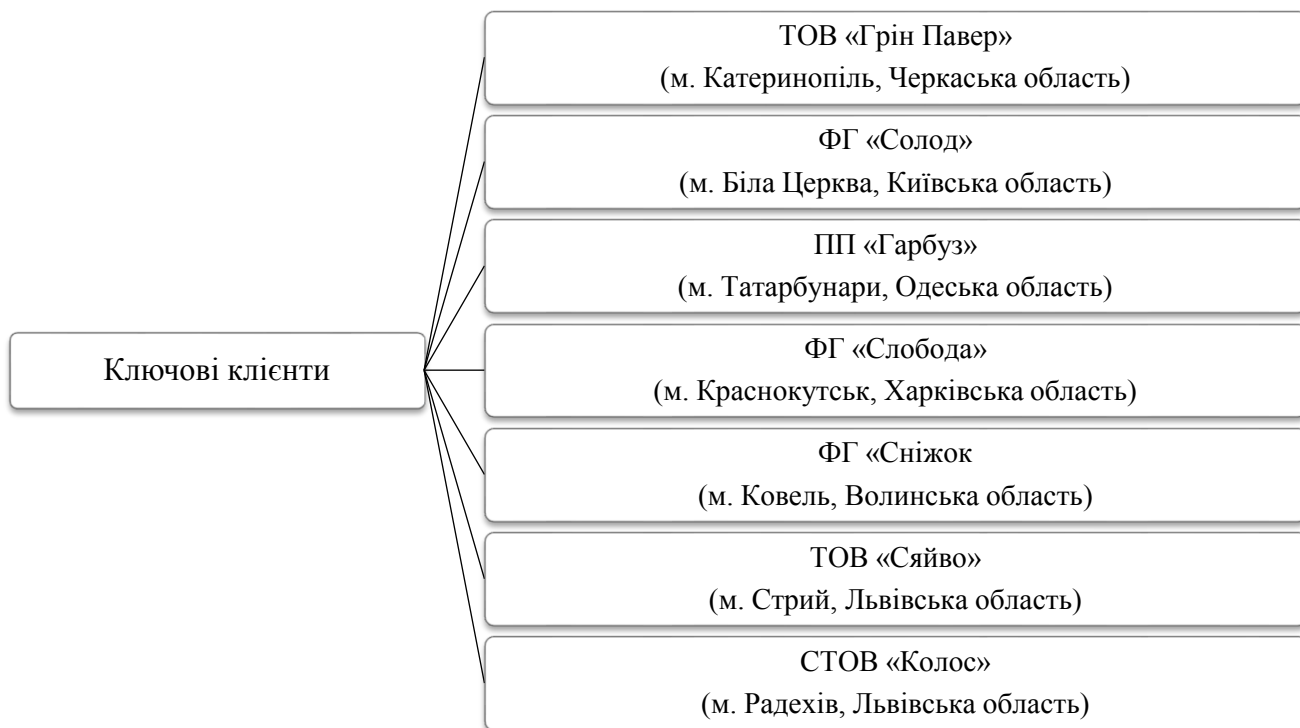


Рисунок 2.8 – Основні клієнти ТОВ «BBM Трейдинг»

Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією підприємства

Регулярний аналіз збутової діяльності дозволяє підприємству не тільки виявляти проблеми, але й своєчасно реагувати на зміни ринку, підвищувати ефективність продажів і досягати поставлених цілей. За допомогою табл.2.16 проаналізуємо показники ефективності збутової діяльності підприємства.

Розрахунки свідчать, що в 2023 році спостерігається покращення фінансового результату від операційної діяльності на 42601 тис. грн. (замість збитку в 2022р. 42276 тис. грн. , в 2023р. підприємство отримало прибуток 325 тис. грн.). Причиною цього стало скорочення як доходу від реалізації, так і собівартості продукції. Щодо загального обсягу операційних витрат, то відбулось їх зменшення на 70424 тис. грн. При цьому скорочення відбулось по всім видам витрат. Внаслідок скорочення витрат на збут на 25006 тис. грн.. відбулося зростання величини фінансового результату від операційної діяльності на 1 грн. витрат на збут на 531,05 грн., а також зростання окупності витрат на збут на 0,2 тис. грн. Щодо частки витрат на збут у операційних витратах підприємства, то за останні два роки вона зросла на 2,7 п.в..

Таблиця 2.16 - Динаміка і окупність витрат на збут

Показники	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2022 р. (+/-)
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1441991	1002807	-439184
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1300745	890253	-410492
Адміністративні витрати, тис. грн.	31869	27430	-4439
Витрати на збут, тис. грн.	80496	55490	-25006
Інші операційні витрати, тис. грн.	86484	45 505	-40 979
Разом витрат, пов'язаних з операційною діяльністю, тис. грн.	198849	128425	-70 424
Частка витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю, %	40,5	43,2	2,7
Окупність витрат на збут (дохід до витрат на збут), тис. грн.	17,9	18,1	0,2
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	-42276	325	42601
Фінансовий результат від операційної діяльності на 1 грн. витрат на збут	-525,19	5,9	531,05

Джерело: розраховано автором за ф.2

Тож, збутова діяльність підприємства має позитивну тенденцію до покращення, але на даний момент є недостатньо ефективною для його подальшої успішної діяльності. Динаміку витрат на збут переставлено на рис. 2.9.

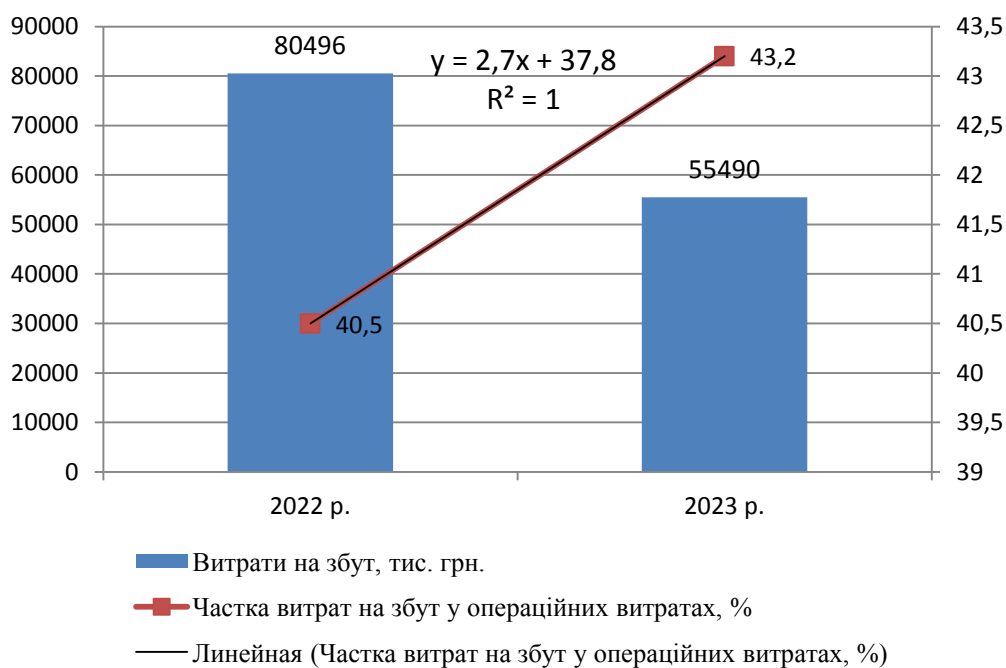


Рисунок 2.9 – Динаміка витрат на збут та їх частки в операційних витратах підприємства за 2022-2023 рр.

Джерело: складено автором

Оцінка ефективності маркетингової політики розподілу комплексний процес, який дозволяє підприємству зрозуміти, наскільки успішно реалізуються його стратегічні цілі в сфері збуту. Це важливо для довгострокового розвитку, оскільки дозволяє виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи розподілу, а також внести необхідні корективи. Найбільш поширеними є наступні підходи для оцінювання ефективності політики розподілу підприємства [11, С. 116]:

1. Традиційний підхід передбачає оцінку ефективності виключно за фінансовими показниками, такими як прибуток, рентабельність інвестицій, маржинальний прибуток тощо. Перевагою даного підходу є простота розрахунку та розуміння, тісний зв'язок з кінцевими фінансовими результатами підприємства. Проте підхід не враховує якісні аспекти маркетингу (задоволеність клієнтів, імідж бренду), може бути недостатньо повним для оцінки довгострокової ефективності.

2. Багатофакторний підхід передбачає використання комплексу показників, що охоплюють різні аспекти маркетингової діяльності: фінансові, ринкові, клієнтські, внутрішні процеси. Він надає більш повну оцінку ефективності, врахування як кількісних, так і якісних показників. Проте досить складний в розрахунку і інтерпретації.

3. Концепція "Performance Management" (збалансована система показників) передбачає використання збалансованої системи показників (BSC), що дозволяє оцінювати ефективність з різних перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів, навчання та розвитку. Вона забезпечує комплексний підхід, орієнтацію на довгострокові цілі, можливість вимірювати як фінансові, так і нефінансові результати. Проте теж складна в розробці і впровадженні, і потребу регулярного оновлення системи показників.

Пропонується аналіз та оцінку ефективності маркетингової політики розподілу підприємства проводити за алгоритмом, що представлений на рисунку 2.10. Ефективність системи розподілу продукції повинна оцінюватися на основі регулярного моніторингу та аналізу даних, отриманих з внутрішніх і зовнішніх джерел. Система контролю має бути інтегрована в загальну систему управління маркетингом і дозволяти виявляти відхилення від стратегічних планів.

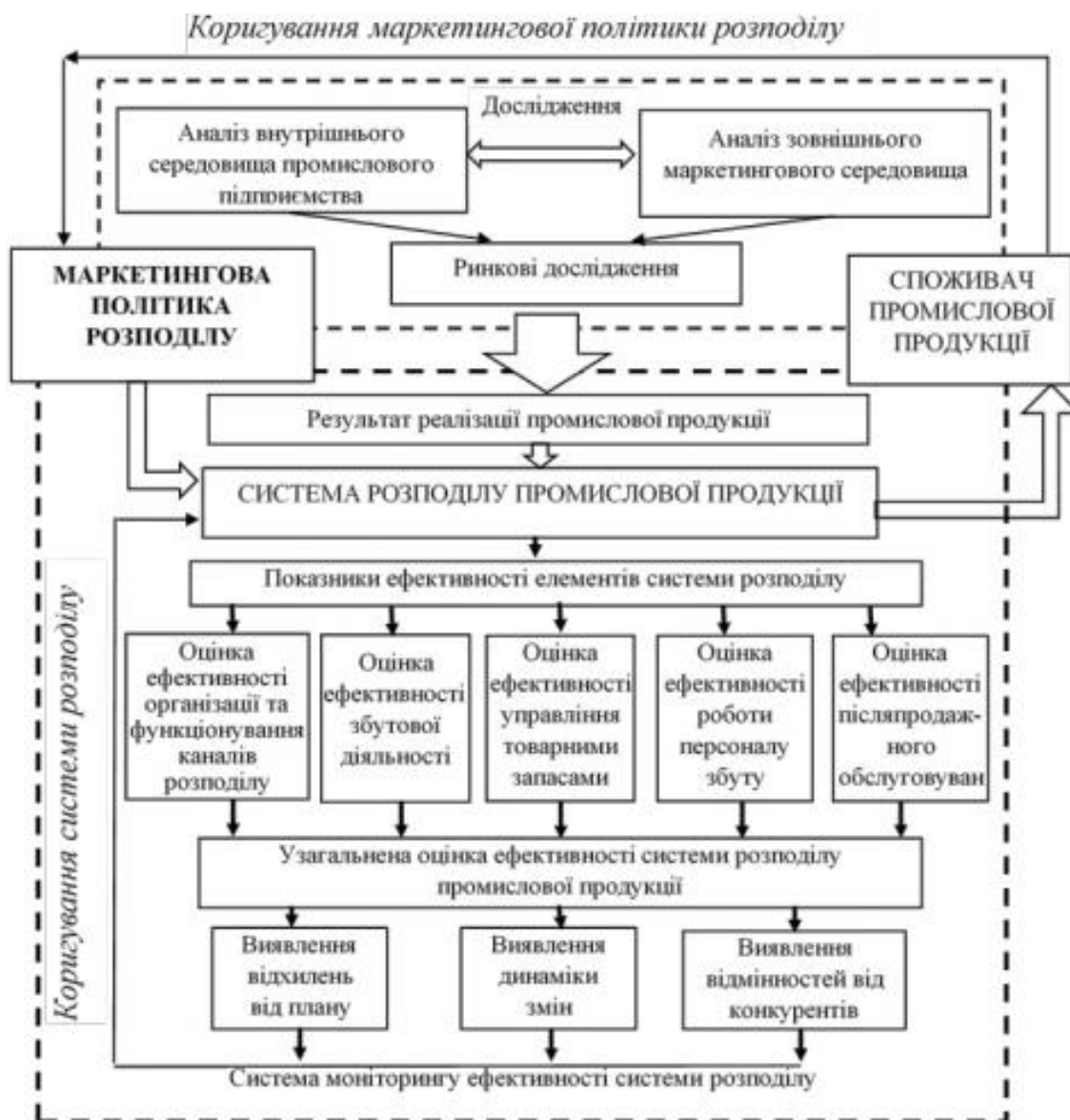


Рисунок 2.10 - Алгоритм оцінки ефективності маркетингової політики розподілу підприємства

Джерело: складено автором за [9]

Для цього необхідно розробити систему показників, що відображають ефективність кожного елемента системи розподілу, а також забезпечити наявність необхідних інформаційних технологій та кваліфікованого персоналу. Ефективна оцінка маркетингової політики розподілу є ключовим фактором для довгострокового успіху підприємства. Регулярний аналіз дозволяє виявляти проблеми, приймати обґрунтовані рішення і досягати поставлених цілей.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПОЛІТИКОЮ РОЗПОДІЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення операційного циклу збутової діяльності

Операційний цикл збуту представляє собою період часу від моменту придбання сировини або матеріалів до отримання коштів від реалізації готової продукції. Скорочення цього циклу дозволяє підвищити ефективність роботи підприємства та покращити його фінансовий стан.

Одним із можливих напрямів скорочення операційного циклу збутової діяльності є прискорення обігу готової продукції [14]. Це досягається за рахунок:

- скорочення часу перебування продукції на складі внаслідок оптимізації складування, використання систем управління складом (WMS), впровадження крос-докінгу;
- покращення логістики за рахунок вибору оптимальних маршрутів доставки, використання сучасних транспортних засобів, відстеження вантажів у режимі реального часу;
- спрощення процедур оформлення документів завдяки повноцінному електронному документообігу, використанню електронних цифрових підписів;
- розвиток власної мережі роздрібної торгівлі добривами тощо

Важливо зазначити, що скорочення операційного циклу має бути балансованим з іншими цілями підприємства, такими як якість продукції, рівень сервісу та задоволеність клієнтів [25, С. 23-24].

Будь-який процес управління має бути цілеспрямованим, щоб забезпечити фокусування зусиль працівників на досягненні необхідного результату. Така орієнтація вимагає організації відповідної системи планування збуту. Тож за умов нестабільного середовища підприємство має відповідати такі системі

управління, що складається з стратегічного, поточного та оперативного рівнів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Види планування ефективності збутової діяльності

План	Термін планування	Зміст планів операційної діяльності
Стратегічний	Від 3-х до 5-ти років	Складання стратегічної карти операційного процесу збутової діяльності; розробка ЗСП операційного процесу
Поточний	Щоквартальний, протягом року	План доходів та витрат поточної та перспективної збутової діяльності
Оперативний	Поточний місяць	Формування бюджетів оперативної збутової діяльності

Джерело: складено автором

Ефективність планування збуту залежить від тісної взаємодії всіх підсистем. Дані, отримані в результаті аналізу, використовуються для формулювання цілей та розробки стратегій. Стратегії та тактики, в свою чергу, визначають необхідні ресурси та дозволяють розробити бюджет. Контроль виконання плану забезпечує зворотний зв'язок і дозволяє вносити необхідні корективи.

Стратегічна карта цілей збутової діяльності є інструментом стратегічного управління, який дозволяє візуалізувати взаємозв'язки між стратегічними цілями компанії та конкретними діями в сфері збуту. Вона допомагає перекласти загальні стратегічні цілі на зрозумілу мову для співробітників відділу продажів та інших зацікавлених сторін [28, С. 102]. Для досліджуваного підприємства рекомендована карта стратегічних цілей наведена на рис. 3.1.

Представлена стратегічна карта містить ключові проблеми збутової діяльності досліджуваного підприємства, що мають бути усунені. Доведено, що підвищення рівня мотивації значно впливає на оптимізацію бізнес-процесів підприємства, оскільки лише за належного мотивування працівники виконують свої обов'язки більш ефективніше та дуже відповідально відносяться до поставлених перед ними завдань, що як наслідок підвищує якість виконаної роботи та внесок в прибуток від збутових зусиль.



Рисунок 3.1. – Орієнтовна стратегічна карта цілей збутової діяльності

Джерело: узагальнено автором за [6, 21,28]

Розвиток інформаційних технологій значно вплинув на оптимізацію збутової діяльності підприємств. Інформаційні системи дозволяють вести детальний облік товарів на складі, відстежувати рух товарів, терміни придатності. За допомогою аналізу історичних даних та трендів можна більш точно прогнозувати попит на продукцію, що дозволяє уникнути дефіциту або надлишків. Інтеграція з системами постачальників дозволяє автоматизувати процес замовлення товарів, що зменшує ризик помилок і скорочує час на обробку замовлень [26, С. 67-68].

Поряд з цим, активне використання інформаційних технологій дозволить підприємству оптимізувати управління дебіторською заборгованістю. Інформаційні системи дозволяють автоматично формувати та відправляти рахунки клієнтам, що скорочує час на обробку платежів. Системи можуть автоматично надсилати нагадування про несплачені рахунки, що знижує ризик прострочення платежів. Також є можливість детального аналізу дебіторської

заборгованості, виявлення проблемних клієнтів та вжиття відповідних заходів, та до цього автоматична звірка банківських виписок з даними системи обліку.

Зусилля щодо оптимізації основних бізнес-процесів сприятимуть підвищенню якості обслуговування клієнтів, що підвищить рівень задоволеності та формування лояльності клієнтів. Зазначені напрями планування збутової діяльності суттєвим чином відобразяться на покращенні доходів підприємства. Показники досягнення стратегічних цілей збутової діяльності є ключовими індикаторами ефективності роботи відділу продажів і дозволяють оцінити, наскільки успішно реалізуються стратегічні плани компанії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Показники досягнення стратегічних цілей збутової діяльності

Напрямок дослідження	Ціль	Ключові завдання	Результат
Результати збутової діяльності	Збільшити прибутковість збутової діяльності	Зростання доходу від реалізації продукції	Валовий дохід від збутової діяльності
		Оптимізація рівня збутових витрат	Рівень збутових витрат
Клієнтська база	Збільшення сегмента ринку	Збільшення кількості клієнтів	Приріст клієнтської бази та вартості середнього чеку
		Зростання ступеню задоволеності потреб клієнтів	Частка відвідувачів, що зробили покупку
Основні етапи збутової діяльності	Зменшення тривалості операційного циклу збутової діяльності	Підвищення ефективності управління запасами	Зменшення тривалості оборотності запасів
		Оптимізація витрат по основних етапах збуту	Рівень витрат збутової діяльності; тривалість часу збуту
		Оптимізація управління заборгованістю	Сума та термін обороту дебіторської заборгованості
Персонал відділу збуту	Зростання продуктивності праці персоналу відділу збуту	Зростання мотивованості працівників	Товарооборот в розрахунку на 1 працівника відділу збуту
		Задоволення персоналу організацією робочого місця	Плинність кадрів у відділі збуту

Джерело: складено автором

Для успішного досягнення стратегічних цілей необхідно не тільки відстежувати показники, але й аналізувати причини відхилень від плану та вносити відповідні корективи. Одним із загальноприйнятих критеріїв ефективності збутової діяльності є тривалість операційного циклу. Як показали

проведені дослідження, аналізоване підприємство не приділяє цьому аспекту належної уваги, хоча в цьому криється значні резерви збільшення доходів підприємства. Тож пропонуємо до використання широкий підхід до ідентифікації факторів, які безпосередньо формують тривалість операційного циклу, та їх систематизація відповідно до рівня впливу (рис. 3.2).

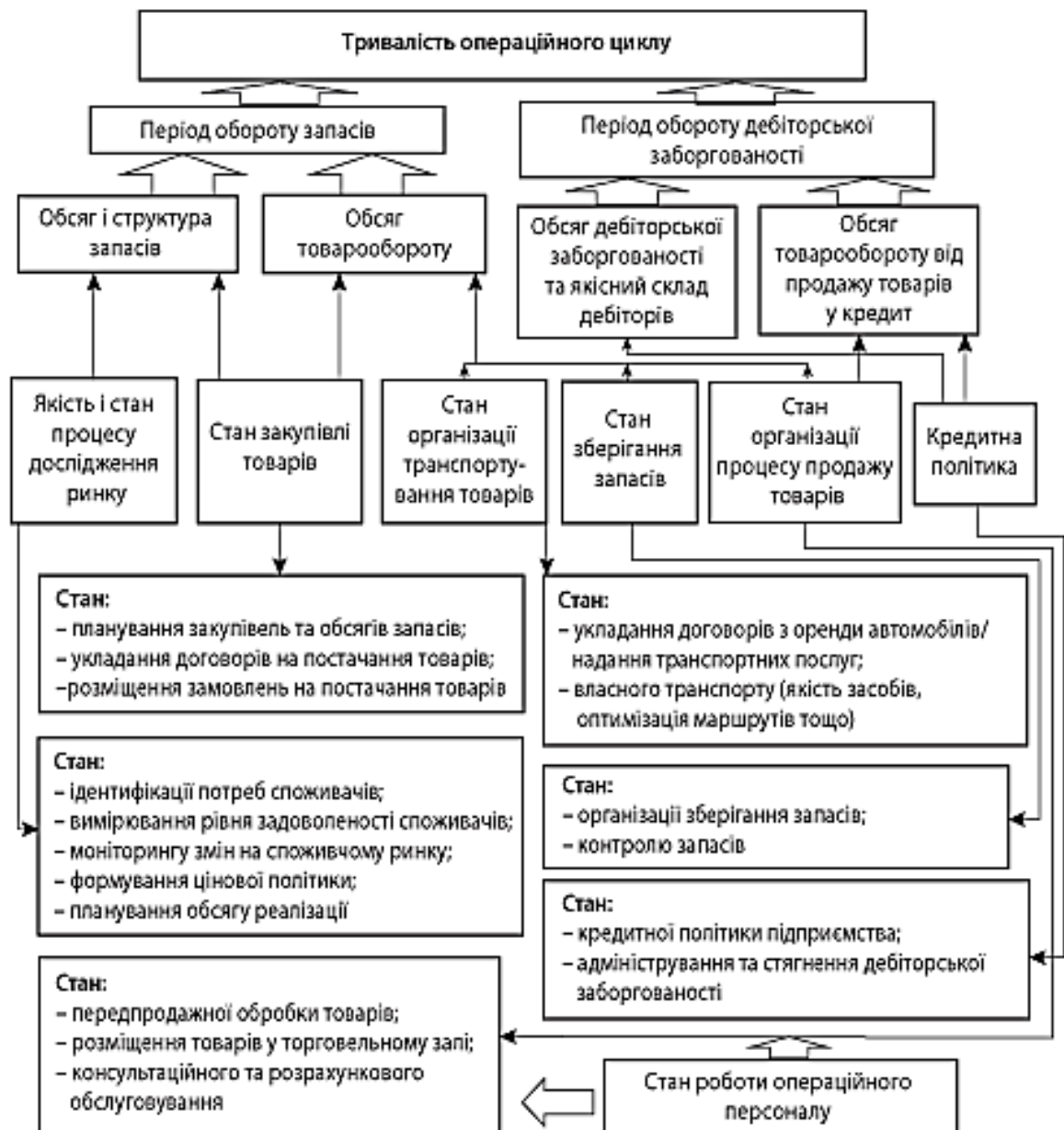


Рисунок 3.2 - Вплив акторів на тривалість операційного циклу збутової діяльності підприємства

Джерело: складено автором за [6, 9,13].

Визначення основних факторів, що впливають на тривалість операційного циклу є підґрунтям для розробки відповідних напрямів задля його скорочення. За допомогою класифікації можна системно підходити до аналізу факторів, що впливають на тривалість операційного циклу, і розробляти ефективні заходи щодо його скорочення. (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Сукупність напрямів скорочення операційного циклу збутової діяльності підприємства

Ознака	Шляхи скорочення операційного циклу
Відповідно характеру дії напрямів скорочення	Організаційні заходи
	Технологічні заходи
	Оптимізація ресурсного забезпечення збуту
	Соціально-психологічний
Відповідно ресурсного забезпечення збутової діяльності	Зменшення тривалості оборотності запасів
	Оптимізація дебіторської заборгованості
Відповідно основних етапів збутової діяльності	Удосконалення аналізу та оцінки ринку
	Удосконалення процесу постачання товарів
	Удосконалення логістичного (транспорт та зберігання) забезпечення збуту
	Удосконалення процесу реалізації продукції

Джерело: складено автором

Скорочення тривалості операційного циклу має бути збалансованим. Не варто жертвувати якістю продукції або рівнем обслуговування клієнтів заради швидких результатів. При виборі методів оптимізації необхідно враховувати специфіку бізнесу, розмір компанії, фінансові можливості та інші фактори. Можливі методи, які можна використовувати задля скорочення тривалості циклу у певних ланках збутової діяльності зазначено в табл. 3.4.

Скорочення тривалості операційного циклу є комплексним процесом, який вимагає систематичного підходу та відповідну послідовність етапів, які рекомендується пройти підприємству:

Етап 1. Аналіз існуючого стану збутової діяльності. Визначаються основні етапи операційного циклу (зберігання, продаж, отримання оплати за продукцію), ідентифікуються вузькі місця, тобто етапи, які займають найбільше часу або мають найвищі витрати.

Етап 2. Постановка цілей. Під час цього етапу необхідно сформулювати конкретну ціль щодо скорочення тривалості циклу, обрати показники, які будуть використовуватися для оцінки прогресу.

Таблиця 3.4 - Методи скорочення тривалості операційного циклу збутової діяльності

НАПРЯМИ	ЗАХОДИ
Організаційний	Виявлення та реінжиніринг (або оптимізація) неефективних бізнес-процесів, які не створюють цінності для зовнішнього та/або внутрішнього клієнта
Техніко-технологічний	Заходи щодо технологічного переозброєння та модернізації для забезпечення максимально можливої відповідності основних технологічних параметрів торговельного обладнання сучасним вимогам
Оптимізація ресурсного забезпечення збуту	Комплекс заходів, вкладених у підвищення ефективності використання існуючої матеріально-технічної бази торгової компанії та трудових ресурсів підприємства.
Соціально - психологічний	Налагодження відносин з усіма зацікавленими сторонами бізнесу (стейкхолдерами підприємства)
Зменшення тривалості оборотності запасів	Продаж або використання зайвих запасів, підвищення або впровадження нормування
Оптимізація дебіторської заборгованості	Оптимізація кредитної політики компанії, знижки для покупців у разі дострокового погашення заборгованості, заходи щодо запобігання виникненню заборгованості
Удосконалення аналізу та оцінки ринку	Оптимізація планування попиту за окремими групами продуктів, посилення попиту на окремі продукти
Удосконалення процесу постачання товарів	Оптимальний вибір постачальника, можливість отримання товару на реалізацію
Удосконалення логістичного забезпечення збуту	Поліпшити організацію постачання, зменшити розмір недопостачання, заходи щодо скорочення часу, необхідного для отримання товарів та для внутрішнього перевезення вантажів
Удосконалення процесу реалізації продукції	Скоротити час вибору товару покупцем, скоротити час очікування покупцями у чергах, підвищити швидкість обслуговування клієнтів

Джерело: складено автором

Етап 3. Розробка плану заходів. Виходячи з проведеного аналізу, визначаються конкретні заходи для кожного етапу циклу, а також призначаються відповідальні особи за виконання кожного заходу. Крім того, доречним буде детальний план-графік з чіткими термінами виконання кожного заходу.

Етап 4. Впровадження заходів. Обрані заходи мають впроваджуватися поступово, щоб мінімізувати ризики. Проте треба регулярно відстежувати прогрес

і коригувати план за необхідності. Задля кращого розуміння працівниками запланованих заходів не зайвим буде навчання персоналу новим процесам і процедурам.

Етап 5. Контроль і аналіз. Протягом усіх етапів необхідно збирати дані про тривалість циклу та інші ключові показники, порівняти з плановими значеннями, оцінити ефективність впроваджених заходів. Якщо були отримані відхилення, то необхідно виявити причини відхилень від плану і розробити корегувальні дії. Оцінювання ефекту скорочення тривалості операційного циклу визначається за формулою (3.1):

$$E_{\text{тоц}} = P \times \Delta \text{ТОЦ} \times \text{ЧВР}_0 - \text{ДВ}_{\text{тоц}} \quad (3.1)$$

де $E_{\text{тоц}}$ – додатковий дохід від оптимізації тривалості операційного циклу збутової діяльності підприємства, грн;

P - рівень рентабельності активів (норма прибутку), виражений десятковим дробом;

$\Delta \text{ТОЦ}$ – можливе скорочення тривалості операційного циклу збутової діяльності, днів;

ЧВР_0 - денний валовий дохід від реалізації продукції;

$\text{ДВ}_{\text{тоц}}$ - додаткові витрати при проведенні заходів щодо оптимізації тривалості операційного циклу збутової діяльності.

Заплановані заходи варто впроваджувати лише за позитивного економічного ефекту від їх реалізації.

В табл. 3.5 проведемо розрахунок ефективності скорочення тривалості операційного циклу збутової діяльності.

Таким чином, розрахунки свідчать, що при скороченні тривалості операційного циклу на десять днів підприємство витратить 3360 тис.грн. Проте за рахунок цього скорочення матиме додатковий прибуток в розмірі 15065,81 тис. грн. , що більше за витрати і сприятиме зростанню валового прибутку на 11412,91 тис. грн.

Таблиця 3.5 - Економічний ефект від скорочення тривалості операційного циклу збутової діяльності

Показники	2023р.	Проект	Абсолютний приріст	Відносний приріст
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн..	1019003	1034068,81	14772,9	1,01
Загальна сума витрат, тис. грн.	1018678	1022038	3360	1,00
Норма прибутку, %	0,66	х	х	х
Тривалість обороту оборотних активів, днів	101	91	-10	-9,9
Скорочення тривалості операційного циклу збутової діяльності, днів	10	х	х	х
Денний дохід від реалізації продукції, тис.грн.	2791,79	2833,07	41,28	1,01
Додаткові витрати при проведенні заходів щодо оптимізації тривалості операційного циклу збутової діяльності, тис.грн.	3360	х	х	х
Додатковий дохід від заходів щодо оптимізації тривалості операційного циклу збутової діяльності, грн.	15065,81	х	х	х
Прибуток від операційної діяльності , тис. грн.	325	12030,81	11412,9	1,3
Рентабельність операційної діяльності, %	0,03	1,18	1,15	-

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

І як позитивний наслідок бачимо проектну рентабельність, яка більша за базовий майже на 1,15 п.в. Тобто проведені розрахунки засвідчують економічну ефективність пропонованих заходів.

3.2 Моделювання бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі

Бізнес-процеси – це невід'ємна частина будь-якої організації. Їх ефективне управління дозволяє підвищити конкурентоспроможність компанії, покращити якість продукції або послуг і збільшити прибуток. Бізнес-процес це сукупність взаємопов'язаних задач і дій, спрямованих на досягнення певної мети або результату в рамках організації. Вони надають структуру та порядок діяльності компанії, визначаючи, хто, що і коли повинен робити. Дозволяють виявити та

усунути неефективні дії, скоротити витрати та збільшити продуктивність. Забезпечують стабільність якості продукції або послуг, зменшуючи кількість помилок. Чітко визначають відповідальність кожного співробітника, покращуючи взаємодію між підрозділами. Спрощують процес навчання нових працівників, оскільки всі дії детально описані [5].

Основні елементи бізнес-процесу:

- початок і кінець - кожен процес має чітко визначену мету і завершується конкретним результатом.
- дії - це окремі завдання, які виконуються для досягнення мети.
- відповідальні особи - кожна дія виконується конкретною людиною або підрозділом.
- вхідні та вихідні дані - процес використовує певні ресурси (вхідні дані) і виробляє певний результат (вихідні дані).
- рішення - в процесі можуть виникати різні ситуації, для яких необхідно приймати рішення.

Для візуалізації та аналізу бізнес-процесів часто використовують спеціальні графічні інструменти, такі як діаграми BPMN (Business Process Model and Notation). Це дозволяє побачити весь процес в цілому, виявити вузькі місця і запропонувати вдосконалення [7, С. 98].

Стратегія підприємства та бізнес-процеси це два взаємопов'язані, але різні поняття, які відіграють ключову роль в управлінні будь-якою компанією, зокрема, оптовим підприємством. Стратегія підприємства має виключні відмінності, зокрема:

- це загальний напрямок руху компанії, її бачення майбутнього, довгострокові цілі та шляхи їх досягнення.
- стратегія формується з урахуванням ринкових тенденцій, конкурентів, клієнтів та інших зовнішніх факторів.
- стратегія визначає напрямок розвитку компанії на кілька років уперед.
- стратегія підприємства має інші цілі як то стати лідером на ринку, розширити географію діяльності, диверсифікувати продуктовий портфель тощо.

Щодо бізнес-процесів, то це конкретні дії та завдання, які виконуються для досягнення стратегічних цілей. Бізнес-процеси описують, як саме працює компанія всередині, хто за що відповідає і як виконуються завдання. Щодо їх терміну, то вони можуть змінюватися частіше, ніж стратегія, в залежності від потреб компанії та зовнішніх умов. Прикладами бізнес-процесів можуть слугувати закупівля продукції у постачальника, обробка замовлень, доставка товару, управління запасами.

Взаємозв'язок між стратегією та бізнес-процесами очевидний. Стратегія визначає бізнес-процеси. Стратегічні цілі впливають на те, які бізнес-процеси необхідні для їх досягнення. Бізнес-процеси реалізують стратегію. Ефективність бізнес-процесів безпосередньо впливає на досягнення стратегічних цілей. Зміни в зовнішньому середовищі можуть вимагати коригування стратегії, що, в свою чергу, призведе до змін у бізнес-процесах.

Ефективне управління компанією неможливе без чіткого розуміння взаємозв'язку між стратегією та бізнес-процесами. Стратегія визначає загальний курс розвитку, а бізнес-процеси — це конкретні кроки, які необхідно виконати для досягнення стратегічних цілей. Постійний аналіз та вдосконалення обох складових дозволяє компанії адаптуватися до змін на ринку та досягати успіху (рис.3.3).



Рисунок 3.3 - Варіанти створення бізнес-моделей

Джерело: складено автором за [15, С.89]

Функціонування будь-якого під-процесу слід оцінювати з точки зору його внеску в досягнення загальних цілей системи, а не з точки зору індивідуальної ефективності, прибутку чи інших критеріїв. У процесі ланцюжок практиків розглядається як внутрішній постачальник і споживач. Один учасник є одночасно постачальником для наступного учасника і споживачем для попереднього учасника. Метою роботи кожного з них є досягнення максимально можливого задоволення споживачів результатами своєї діяльності. На рис. 3.4 наведено приклад функціонального підходу до формування бізнес-процесів в оптовій компанії.

Відділ продажу

- складання плану продажу
- залучення нових клієнтів
- складання комерційних пропозицій клієнтам
- укладання договорів

Відділ закупівель

- аналіз ринку постачальників
- проведення переговорів
- підготовка договорів на закупівлі
- контроль за поставками

Відділ маркетингу

- складання плану проведення маркетингових заходів
- підготовка та проведення рекламних компаній
- підготовка та проведення презентацій товару

Фінансовий відділ

- складання проекту бюджету
- аналіз і обґрунтування закупівельних цін
- узгодження договорів
- оплата рахунків
- кредитне забезпечення

Рисунок 3.4- Функціональні підходи до формування бізнес-процесів на підприємствах оптової торгівлі

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

При процесному підході менеджери отримують більше повноважень, їхня роль і незалежність зростають, що призводить до більшої відданості та

задоволеності роботою. Менеджери звільняються від поточних та операційних питань і можуть зосередитися на стратегічних та системних питаннях. Детальніше бізнес-процеси у відділі продажів оптової компанії представлені в Додатку Б. Таке управління вимагає ідентифікації та опису всіх основних бізнес-процесів функціонального підрозділу, розподілу обов'язків і ресурсів, а також визначення назв процесів, за допомогою яких організовується управління.

Основні бізнес-процеси ланцюга поставок наступні: визначити власника та межі бізнес-процесу; визначити сукупність клієнтів та виходи бізнес-процесу, постачальників і входи бізнес-процесу; визначити необхідні для виконання бізнес-процесу ресурси; описати алгоритм виконання бізнес-процесу; сформувати показники для оцінювання бізнес-процесу, його результатів та загальну задоволеність клієнтів; описати роботу з аналізу та покращення бізнес-процесу.



Рисунок 3.6 - Показники ефективності бізнес-процесів оптової компанії

Джерело: складено автором за [27, С. 81]

Проведемо оцінювання ефективності основних бізнес-процесів оптового підприємства за методикою Базилук В.Б. [7] за критеріями:

– *критерії надійності процесу (постачання продукції клієнтам)* - оцінюється рівень здатності підприємства виконувати свої договірні зобов'язання, своєчасно і в повному обсязі постачати продукцію, наявність необхідного асортименту продукції. Ці критерії демонструють рівень надійності підприємства як партнера та його конкурентні переваги;

Таблиця 3.6 - Матриця критеріїв оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства

Критерії надійності процесу (постачання продукції клієнтам)	Критерії доступності продукції	Критерії якості обслуговування збутовим персоналом	Критерії ділової репутації
1.1. Дотримання термінів постачань продукції	2.1. Можливість відтермінування оплати	3.1. Рівень кваліфікації збутового персоналу	4.1. Рейтинг підприємства (частка ринку)
1.2. Практичний досвід роботи на ринку, знання ринку	2.2. Зручна локація підприємства	3.2. Якісне документальне оформлення	4.2. Соціальна відповідальність бізнесу
1.3. Швидка реакція в нетипових ситуаціях	2.3. Можливість вибору форми оплати	3.3. Клієнтська підтримка	4.3. Професійна етика працівників та керівництва підприємства
1.4. Оптимізація маршрутів, співпраця з перевізниками	2.4. Представленість всіх супутніх послуг	3.4. Швидкість обслуговування клієнта	
1.5. Фінансова стабільність підприємства		3.5. Можливість отримання консультації фахівців	
1.6. Розуміння потреб клієнтів та гнучкість в реагуванні на зміни в їх замовленні		3.6. Повнота поінформованості клієнта	
1.7. Мінімізація ризику для клієнта (відповідність продукції стандартам,			

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

– *критерії доступності продукції* – характеризують цінову привабливість продукції підприємства в порівнянні з конкурентами, можливості надання відтермінування сплати;

– *критерії якості обслуговування збутовим персоналом* – критерії, які визначають рівень обслуговування клієнтів. Ці критерії характеризують не лише ефективність та фаховість збутового персоналу, але й адміністративного. Оцінка цих критеріїв має даватися безпосередньо самими клієнтами в процесі опитувань;

– *критерії ділової репутації підприємства* – формують імідж з підприємства, ступінь його визнання та впізнавання серед інших підприємств галузі.

Для оцінки ефективності основних бізнес-процесів оптового підприємства визначимо вагу кожного фактору в системі управління результативністю бізнес-процесів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Матриця коефіцієнтів та критеріїв оцінки ефективності бізнес-процесів оптового підприємства

30%		30%		20%		20%	
Критерії надійності процесу (постачання продукції клієнтам)		Критерії доступності продукції		Критерії якості обслуговування збутовим персоналом		Критерії ділової репутації	
1.1.	40%	2.1	40%	3.1	15%	4.1	20%
1.2	35%	2.2	20%	3.2	15%	4.2	40%
1.3	5%	2.3	20%	3.3	15%	4.3	40%
1.4	5%	2.4	20%	3.4	20%		
1.5	4%			3.5	15%		
1.6	6%			3.6	20%		
1.7	5%						

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Виконаємо оцінювання бізнес-процесів оптового підприємства в табл. 3.8 .

Таблиця 3.8 - Оцінка ефективності бізнес-процесів оптового підприємства

Критерії надійності процесу (постачання продукції клієнтам)			Критерії доступності продукції		
1			2		
№	Ваговий коефіцієнт	оцінка	№	Ваговий коефіцієнт	оцінка
1.1.	40%	7	2.1	40%	9
1.2	35%	9	2.2	20%	4
1.3	5%	9	2.3	20%	6
1.4	5%	8	2.4	20%	8
1.5	4%	8			
1.6	6%	7			
1.7	5%	9			
Критерії якості обслуговування збутовим персоналом			Критерії ділової репутації		

Продовження таблиці 3.8					
1			2		
№	Ваговий коефіцієнт	оцінка	№	Ваговий коефіцієнт	оцінка
3.1	15%	6	4.1	20%	6
3.2	15%	8	4.2	40%	5
3.3	15%	5	4.3	40%	6
3.4	20%	8			
3.5	15%	7			
3.6	20%	8			
	Максимальна оцінка	10,0			
	Числова оцінка групи 1	7,59		Відсоток по групі 1	75,9
	Числова оцінка групи 2	6,0		Відсоток по групі 2	60,0
	Числова оцінка групи 3	7,1		Відсоток по групі 3	71,0
	Числова оцінка групи 4	7,4		Відсоток по групі 4	74,0
Загальний коефіцієнт ефективності бізнес-процесів підприємства – 76%					

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Тож в результаті розрахунків отримали результат в 76,%. Використаємо шкалу для інтерпретації отриманих (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 - Шкала для оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства

Оцінка ефективності бізнес-процесів, %	Характеристика оцінки
$Q > 90$	висока ефективність
$85 \leq Q < 90$	дуже добра ефективність
$80 \leq Q < 85$	добра ефективність
$75 \leq Q < 80$	достатня ефективність
$Q < 75$	недостатня ефективність

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Таким чином, оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства показало, що показник складає 76%, отже, це свідчить про достатню ефективність бізнес-процесів, однак варто впроваджувати заходи, направлені на підвищення ефективності бізнес-процесів торговельного підприємства.

3.3 Удосконалення збутової діяльності підприємства із використанням інформаційних технологій

Під час оцінювання маркетингової політики розподілу досліджуваного підприємства, було виявлено, що використовуються нульовий та 1-рівневий

канали розподілу продукції та є певні недоліки щодо організації розподільчої політики на підприємстві. Зокрема:

- відсутність зацікавленості у впровадженні можливостей CRM-систем в збутову діяльність,
- недостатній маркетинговий бюджет;
- значна завантаженість менеджерів зі збуту виконанням рутинних операцій;
- несистематична та фрагментарна система маркетингової діяльності.

На досліджуваному підприємстві менеджери зі збуту ведуть клієнтську базу і виконання замовлень по-різному. Певні менеджери ведуть облік у вигляді таблиць EXEL, інші – виключно паперовий облік. Як наслідок, іноді досить складно відстежити, хто з менеджерів та наскільки ефективно спрацював, які замовлення і яких клієнтів було виконано, які телефонні дзвінки, коли, ким та кому здійснювалися. У кінцевому випадку все це може відобразитися на ефективності підприємницької діяльності загалом. Підприємство може втратити клієнтів, фінанси та свій час. Тож найкраще та найдієвіше вирішення даної проблеми – впровадження CRM, що сприятиме покращенню організації маркетингової діяльності підприємства, та збутової політики зокрема. .

Використання CRM-систем (Customer Relationship Management) стало невід'ємною частиною сучасного бізнесу, особливо в сфері продажів. Ці технології надають підприємствам значну кількість переваг, які допомагають оптимізувати процеси, підвищити ефективність роботи команди і, зрештою, збільшити обсяги продажів [30, С. 114].

CRM-системи мають дуже широкий перелік переваг для здійснення маркетингової розподільчої політики. По-перше, використовуючи дані системи підприємство отримує уніфіковану базу даних про клієнтів. Вся інформація про клієнтів, їхні взаємодії з компанією, історію покупок зберігається в одному місці. Це дозволяє отримати повну картину про кожного клієнта і персоналізувати взаємодію з ним. Швидкий доступ до історії взаємодій з клієнтом дозволяє надавати більш персоналізований сервіс і вирішувати проблеми клієнтів ефективніше. Крім того, багато рутинних завдань, таких як ведення клієнтської

бази, відстеження стадій угод, нагадування про дзвінки, можуть бути автоматизовані. Це звільняє час менеджерів з продажів для більш важливих завдань.

По-друге, CRM-системи дозволяють збирати і аналізувати дані про продажі. Це допомагає виявити тренди, оцінити ефективність різних маркетингових кампаній і приймати більш обґрунтовані рішення. Завдяки автоматизації процесів і наявності всієї необхідної інформації під рукою, менеджери з продажів можуть приділяти більше часу безпосередньо продажам і досягати кращих результатів. І як наслідок за рахунок підвищення ефективності роботи команди і кращого розуміння потреб клієнтів, CRM-системи допомагають збільшити обсяги продажів [26, С. 69].

По-третє, ведення маркетингової діяльності із CRM-системою сприяє покращенню комунікації всередині підприємства. Всі співробітники, які взаємодіють з клієнтом, мають доступ до єдиної бази даних. Це покращує комунікацію між відділами і дозволяє надавати клієнтам більш якісний сервіс.

CRM-системи стали незамінним інструментом для сучасного бізнесу, надаючи компаніям можливість ефективно управляти взаємовідносинами з клієнтами. Однак, потенціал CRM-систем виходить далеко за межі простого зберігання контактних даних. Вони відіграють ключову роль у процесі прийняття рішень на різних рівнях компанії (табл. 3.10)

Таблиця 3.10– Можливості CRM-системи для прийняття рішень

CRM для продаж	CRM для маркетингу	CRM для підтримки
Прийняття рішення у рамках процесу збуту	Прийняття рішення сфері маркетингу	Прийняття рішень в управлінні проблемами
Єдине джерело інформації про клієнта	Планування та проведення маркетингових кампаній	Фіксація і відстеження різних ситуацій
Автоматизація збутових процесів	Сегментування клієнтської бази	Доступ клієнтів та партнерів до бази знань
Можливість аналізу інформації	Розподіл задач, відстеження ходу виконання завдань	Тісна взаємодія підрозділів
Точний прогноз продаж	Автоматизація передпродажних процесів	

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Вибір CRM-системи залежить від багатьох факторів, таких як розмір компанії, бюджет, специфіка бізнесу, кількість користувачів і т.д. На ринку представлена велика кількість CRM-систем, як платних, так і безкоштовних, з різним функціоналом. На вітчизняному ринку є багато різних систем з різними можливостями і ціною. Для підприємства нами пропонується національний український програмний продукт Perfectum CRM, який за функціоналом та можливостями повністю відповідає сучасним вимогам бізнесу.

Perfectum CRM - це потужний інструмент для управління взаємовідносинами з клієнтами, який надає бізнесу широкий спектр можливостей для оптимізації продажів, підвищення ефективності роботи команди та поліпшення взаємодії з клієнтами.

Основні переваги Perfectum CRM:

- пропонує бізнесу комплексне рішення, оскільки об'єднує в собі всі необхідні функції для управління продажами, маркетингом та обслуговуванням клієнтів;
- простий і зрозумілий інтерфейс дозволяє швидко освоїти систему навіть недосвідченим користувачам;
- можливість адаптації системи під конкретні потреби бізнесу за рахунок широких налаштувань;
- доступ до системи з будь-якого пристрою з підключенням до Інтернету.
- можливість інтеграції з іншими системами, Інтернет-магазинам, сайтом, електронною поштою, телефонією та ін.;
- надання детальної аналітики продажів, поведінки клієнтів, ефективності маркетингових кампаній;
- автоматизація рутинних завдань, таких як створення завдань, відправка листів, нагадування тощо;
- наявність технічної підтримки та постійне оновлення системи.

Вартість використання Perfectum CRM залежить від кількох факторів. Чим більше користувачів буде мати доступ до системи, тим вища буде вартість

ліцензії. Вибір додаткових модулів та налаштувань впливає на загальну вартість. Можна обрати як коробочну версію (придбання ліцензії на постійне використання), так і хмарну версію (оплата абонентської плати за користування). Вартість може збільшитися, якщо замовляються додаткові послуги, такі як інсталяція, навчання користувачів, технічна підтримка.

Встановлення Perfectum CRM може здійснюватися як самостійно, так і за допомогою фахівців компанії. Якщо у працівників є технічні знання, то можна встановити систему самостійно, використовуючи детальну інструкцію, яка надається компанією. Проте компанія Perfectum CRM пропонує послуги з інсталяції та налаштування системи. Фахівці компанії проведуть всі необхідні роботи, налаштують систему під потреби підприємства і навчать співробітників працювати з нею.

Налаштування Perfectum CRM - це процес адаптації системи під конкретні потреби бізнесу. Цей процес включає в себе декілька етапів.

- 1) Визначення ролей користувачів і надання їм необхідних прав доступу.
- 2) Активація та налаштування необхідних модулів (управління контактами, управління продажами, маркетинг тощо).
- 3) Налаштування звітів для аналізу ефективності роботи системи.
- 4) Підключення Perfectum CRM до інших систем, які використовуються у вашому бізнесі (сайт, електронна пошта, телефонія тощо).

Крім того, Perfectum CRM пропонує широкий спектр модулів, які дозволяють автоматизувати та оптимізувати різні бізнес-процеси. Вибір модулів залежить від конкретних потреб бізнесу (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Модулі Perfectum CRM

Назва	Завдання, які виконуються
1	2
Contact management	Забезпечення оперативного доступу до інформації від контакту з клієнтом до підписання угоди. Створення профайлу клієнта, ведення історій контактів. Планування роботи з клієнтами.
Account management	Ведення бази клієнтів, фінансові, поштові та контактні дані. Обробка заявок, реалізовані угоди, контракти, фінансовий звіт.
Sales management	Статистичний аналіз прибутків і збитків по кожному клієнту. Наявність проєкції на складі можна відстежити в режимі реального часу.

<i>Продовження таблиці 3.11</i>	
1	2
Time management	Організація робочого часу (дедлайни виконання завдань) і розподіл навантаження. Облік робочого часу дозволяє відстежувати часові затрати на виконання завдань співробітників та здійснювати нарахування з/п по годинах.
Customer service	Підтримка клієнтів 24/7 – сервісне обслуговування. Самостійний пошук необхідної інформації, безпосередня можливість клієнта обирати вигідну акційну пропозицію, онлайн-розрахунки (прайси). Для ведення контролю якості роботи ведеться аудіозапис всіх попередніх домовленостей.
Field force automation, Telemarketing/ telesales	Можливість проведення фокус-груп з клієнтами, обробка замовлень, ведення статистики, запису стандартних запитань і відповідей та використання засобів комунікацій з клієнтами через e-mail, IP-телефонію (call-центри – центри обробки вхідних викликів).
Marketing	Збір та обробка статистичних даних, планування та проведення різних маркетингових акцій, контроль віддачі та розрахунки ефективності, моделювання, допоміжний (навчальний) матеріал, сегментація споживачів та ін.
Lead management	Управління відносинами з потенційними клієнтами: збір первинної інформації, розподіл контактів між співробітниками збутових підрозділів, відстеження ефективності джерел первинних контактів.
PRM	Управління взаємовідносинами з партнерами.
User support	Працює логічна система, яка генерує поширені питання звернень, та дає подальші інструкції дій. Допомога під час роботи.
Knowledge management	Управління знаннями, збір всієї необхідної довідкової інформації (карти, галузева інформація, аналітичні матеріали, статистика) для роботи підприємства, створення окремих розділів, інтеграція з джерелами в Інтернет, потужними пошуковими засобами.
E-business	Організація взаємодії з клієнтами через Інтернет та підтримка відповідних функцій: управління змістом веб-сайту підприємства, служби телеконференції, чату, реалізація Інтернет-магазину, B2B торговельної площадки, Інтернет-аукціонів і т. д.
Business intelligence	Автоматичні можливості контролю та ескалації проблем, здійснення попереджувальних дій, генерація індивідуальних звітів і звітів за шаблонами (як правило, безліч готових форм), планування, моделювання.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

На рис. 3.7 наведені завдання, які вирішить впровадження системи в діяльність підприємства.

Як результат, використання Perfectum CRM дозволить збільшити обсяг продажів, покращити відносини з клієнтами, оптимізувати витрати на маркетинг, прискорити прийняття рішень та підвищити ефективність роботи команди.

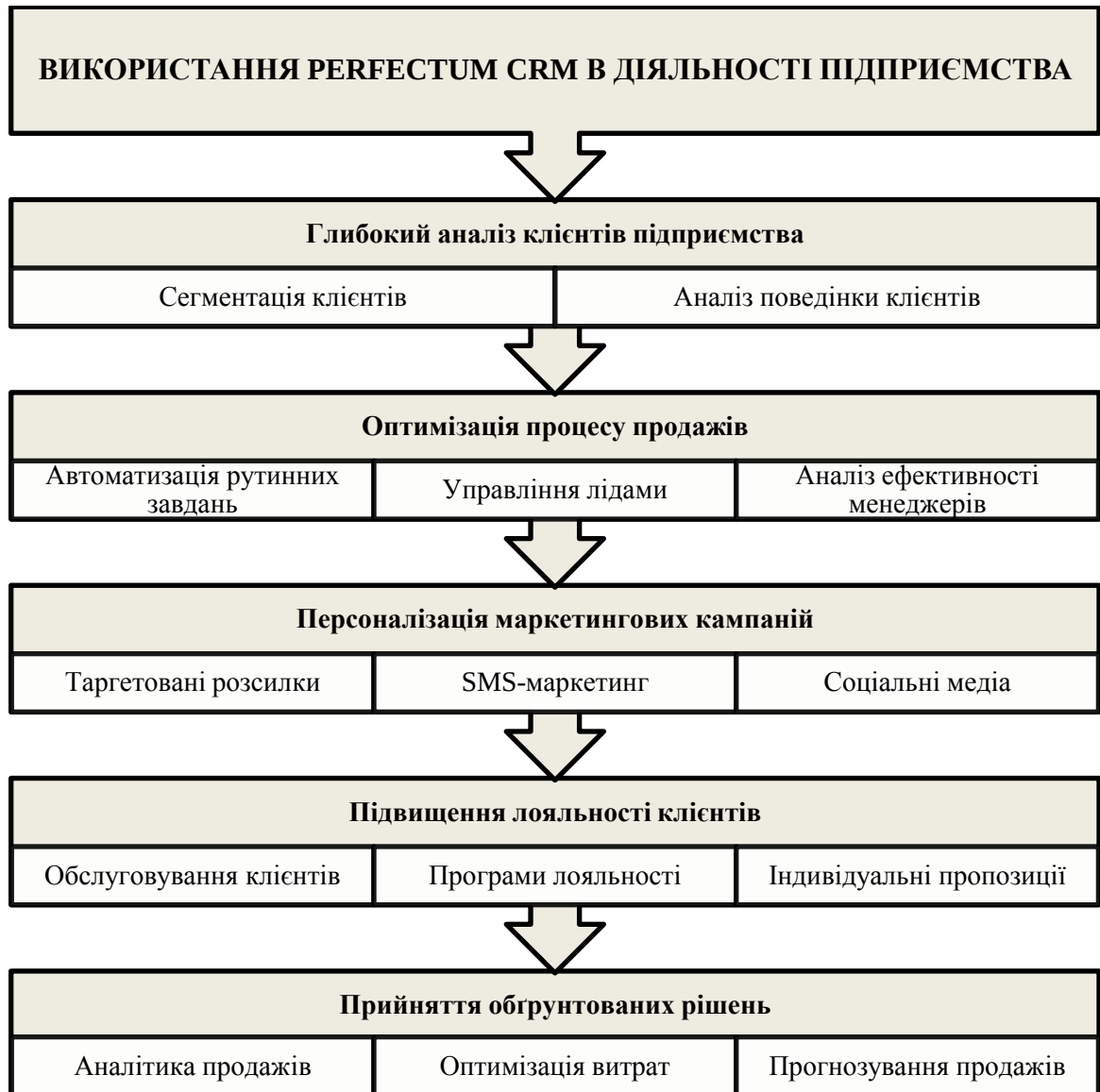


Рисунок 3.7 – Перелік завдань, які вирішить впровадження CRM-системи

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Впровадження системи це комплексний процес, який вимагає ретельного планування та підготовки. Щоб досягти максимальної ефективності від використання системи, важливо дотримуватися певної послідовності дій. (рис. 3.8.).

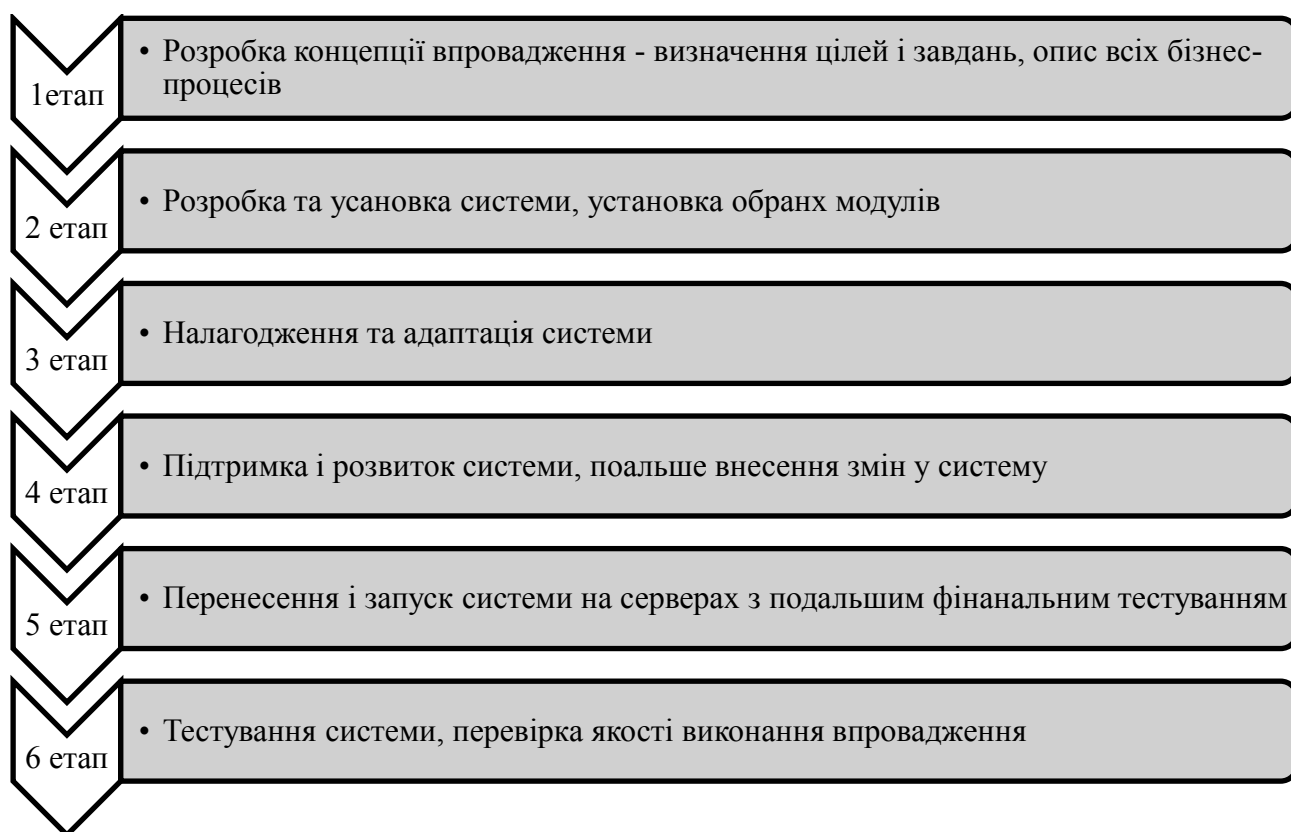


Рисунок 3.8– Етапи впровадження системи у діяльність підприємства

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Тож складемо план впровадження системи для нашого підприємства в табл. 3.12. Початок запуску CRM-системи в діяльність підприємства планується на початок 2025 року і складатиме орієнтовно три місяці.

Зазначимо, що підприємство немає відповідних фахівців, що встановлення та налаштування програми виконати самостійно. Планується скористатися офіційними послугами по встановленню та налаштуванню програми під особливості бізнесу підприємства, а також будуть розроблені індивідуальні модулі. Звісно, зазначений графік орієнтовний, оскільки можуть виникнути непередбачувані обставини та ризики. Зокрема, проблеми з електропостачанням, ускладнення ситуації через активні бойові дії тощо.

Здійснюючи оцінку ефективності впровадження зазначеної системи, за орієнтир нами взято напрацьований досвід вітчизняних підприємств, що вже використовують аналогічні системи. Витрати на впровадження системи складаються з двох компонент.

Таблиця 3.12 – План запуску CRM-системи в діяльність підприємства

Назва задачі	Тривалість	Початок	Кінець
Розробка концепції впровадження	14 днів	01.02.2025	20.02.2025
Аудит діяльності підприємства	3 дня	01.02.2025	03.02.2025
Визначення цілей і завдань проекту	2 дня	06.02.2025	07.02.2025
Розробка технічного завдання	9 днів	08.02.2025	20.02.2025
Розробка та установка Perfectum CRM	30 днів	21.02.2025	31.03.2025
Перенос даних	3 дня	21.02.2025	23.02.2025
Побудова бізнес-процесів	5 днів	24.02.2025	03.03.2025
Програмування	22 дня	03.03.2025	31.03.2025
Налагодження та адаптація Perfectum CRM	8 днів	03.04.2025	12.04.2025
Інтеграція з наявним програмним забезпеченням	2 дня	03.04.2025	04.04.2025
Розробка експлуатаційної документації	1 день	05.04.2025	05.04.2025
Створення особистих кабінетів користувачів	5 днів	06.04.2025	12.04.2025
Тестування Perfectum CRM	7 днів	13.04.2025	22.04.2025
Запуск пілотної версії Perfectum CRM	1 день	13.04.2025	14.04.2025
Перевірка роботи Perfectum CRM	1 день	17.04.2025	17.04.2025
Навчання персоналу	5 днів	18.04.2025	22.04.2025
Повноцінний запуск Perfectum CRM та передача товариству	10 днів	24.04.2025	05.05.2025
Підтримка і розвиток Perfectum CRM	14 днів	08.05.2025	25.05.2025

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Перша складова це базові витрати на інсталяцію CRM, а друга – щомісячна плата за використання та оновлення системи. Орієнтовний кошторис наведено в табл. 3. 13.

Таблиця 3.13 – Кошторис впровадження Perfectum CRM

№	Назва	Сума витрат, грн.	Кількість користувачів, осіб	Разом, грн.
1.	Витрати на впровадження Perfectum CRM	265000	-	265000
2.	Розробка концепції впровадження	65000	-	65000
3.	Розробка та установка Perfectum CRM	120000	-	120000
4.	Налагодження та адаптація Perfectum CRM	15000	-	15000
5.	Тестування Perfectum CRM	30000	-	30000
6.	Повноцінний запуск Perfectum CRM та передача товариству	25000	-	25000
7.	Підтримка і розвиток Perfectum CRM	10000	-	10000
8.	Щорічна абонплата за одного користувача	2100	6	12600
9.	Витрати на оновлення	12000	-	12000
10.	Непередбачувані витрати у розмірі 5 %	14480	-	14480
11.	Разом			304080

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Таким чином загальна сума витрат складатиме 305 тис. грн. , з яких 265 тис. грн. є базовими і сплачуються підприємством лише раз. Всі інші витрати підприємство матиме щороку при подальшому використанні продукту.

Зазначимо, що визначити економічний ефект від впровадження системи досить складно через можливість впливу факторів, передбачати дію яких неможливо. Тож в даному випадку скористаємося статистичним методом, який слугує для визначення економічного ефекту, ґрунтуючись на середньогалузевих результатах підприємств подібного виду діяльності. Рис. 3.9 відображає можливі ефекти від впровадження системи у діяльність досліджуваного підприємства.



Рисунок 3.9 – Орієнтовні очікувані ефекти від впровадження системи

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, використаємо наступні орієнтири впровадження CRM-систем (табл. 3.14)

Таблиця 3.14– Практичні економічні ефекти від впровадження CRM-систем

Показники	Орієнтовні зміни
Кількість потенційних клієнтів, од.	збільшення кількості потенційних клієнтів на 3-5 %
Кількість потенційних угод, од.	збільшення кількості потенційних угод на 7 %
Кількість завершених угод, од.	зростання кількості укладених угод на 12 % завдяки збільшенню числа потенційних угод
Конверсія потенційних угод в завершені, %	підвищення відсотка виграних угод на 5-10%
Середня сума угоди, тис. грн.	підвищення вартості середньої суми угоди на 5 %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	підвищення доходності угод на 15-20%
Адміністративні витрати, тис. грн.	зниження витрат на 10-15%

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Досвід українського бізнесу свідчить, що впровадження CRM-системи є інвестицією у майбутнє. Середньостатистична компанія, що використовує CRM, демонструє 15% зростання чистого прибутку протягом перших трьох років. Це пояснюється підвищенням ефективності продажів та оптимізацією внутрішніх процесів. Крім того, CRM дозволяє знизити адміністративні витрати на 10% завдяки автоматизації рутинних завдань та глибшому розумінню потреб клієнтів (табл. 3.15).

Таблиця 3.15 – Прогнозовані результати від впровадження і використання системи

Показники	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Кількість потенційних клієнтів, од.	253	261	269
Кількість потенційних угод, од.	92	98	105
Кількість завершених угод, од.	27	30	34
Конверсія потенційних угод в завершені, %	25	26	28
Середня сума угоди, тис. грн.	193,52	203,19	213,35
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1153228,1	1326212	1525144
Адміністративні витрати, тис. грн.	24687	22218,3	19996,47

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Дані свідчать, що протягом трьох років після впровадження CRM-системи значно покращаться показники збутової діяльності досліджуваного підприємства.

На рис. 3.10 графічно відображено динаміку чистого доходу від реалізації добрив після впровадження і використання CRM системи.

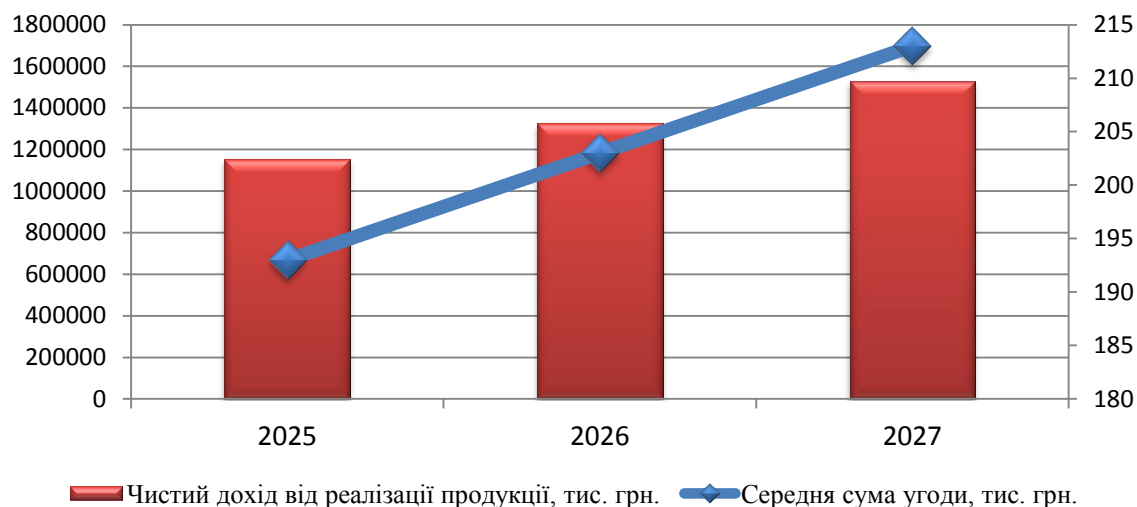


Рисунок 3.10 – Динаміка чистого доходу та середньої суми угоди після впровадження CRM

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Використання CRM-системи дозволило підприємству не лише збільшити кількість угод, але й підвищити середній чек за кожну угоду. Це, в свою чергу, призвело до значного зростання чистого доходу від реалізації продукції. Окрім того, автоматизація багатьох процесів завдяки CRM сприяла зниженню адміністративних витрат. Аналіз, представлений в таблиці 3.16, підтверджує ефективність впровадження системи.

Таблиця 3.16 – Грошові потоки від інвестування в CRM систему

Показники	0-й рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Інвестиції, тис. грн.	304,080	-	-	-
Технічна підтримка, оновлення, абонплата, тис. грн.	-	34,6	34,6	34,6
Річна сума економії	-	732,5	659,3	593,32
Грошовий потік, тис. грн.	-	19058,2	22387,3	26383,1
Дисконтований чистий грошовий потік, тис. грн.	-304,080	13500	15724	18410
Кумулятивний чистий грошовий потік, тис. грн.	-304,080	13195	28920	47331

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Проведені розрахунки свідчать про високу ефективність інвестицій у CRM-систему. Очікується, що впровадження CRM призведе до значного зростання обсягів продажів та суттєвого скорочення адміністративних витрат. В результаті, протягом наступних трьох років підприємство отримає додатковий чистий грошовий потік у розмірі 47 331 тис. грн.

В табл. 3.17 наведемо можливі поточні та перспективні результати від впровадження CRM системи.

Таблиця 3.17 – Поточні та перспективні ефекти від впровадження CRM

Стан до введення системи	Зміна	Короткостроковий ефект	Довгостроковий ефект
Єдина база клієнтів не ведеться. Можливість сегментації по різних показникам відсутня	Сегментація клієнтів	Ріст продажів за рахунок фокусування на дохідних клієнтах	Підвищення доходів за рахунок виявлення найбільш прибуткових сегментів клієнтів та крос-продажів
Персонал не забезпечений інформаційними засобами	Підготовка персоналу	Підвищення якості і швидкості обслуговування клієнтів	Підвищення задоволеності клієнтів та персоналу
Обробка контактів і заявок ведеться в Excel	Автоматизація обробки контактів і запитів	Підвищення продуктивності співробітників	Підвищення прибутку за рахунок зниження витрат на операції, можливості збільшення кількості клієнтів
Співробітники отримують інформацію з розрізнених джерел і витрачають значні зусилля на її отримання	Ведення єдиної бази даних по поточним і потенційним клієнтам	Скорочення часу на пошук нових потенційних клієнтів. Скорочення часу на пошук інформації по клієнтам	Підвищення доходів за рахунок можливості обслуговування більшої кількості клієнтів та за рахунок підвищення задоволеності робітників
Просування продуктів ведеться без аналізу ефективності взаємодій по ланцюгу	Вибір каналів і оптимального ланцюга просування.	Зниження витрат у каналах і ланцюгах просування	Підвищення доходів компанії за рахунок вибору оптимального каналу у співвідношенні цінності для підприємства та цінності для клієнтів

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, констатуємо, що впровадження і наступне використання запропонованої CRM-системи у подальшій діяльності підприємства матиме економічні як прямі, так і непрямі вигоди.

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є вирішення науково-прикладного завдання щодо удосконалення маркетингового управління політикою розподілу підприємства.

За результатами дослідження зроблено такі висновки:

1. Визначено, що маркетингова політика розподілу – це комплекс заходів, спрямованих на ефективне переміщення продукції від виробника до кінцевого споживача. Вона охоплює планування каналів збуту, вибір посередників, організацію логістики, управління запасами та контроль за виконанням замовлень. Вона є невід'ємною частиною маркетингового комплексу і відіграє ключову роль у досягненні успіху бізнесу. Доведено, що організація збуту на оптових підприємствах має свої специфічні особливості, які відрізняють її від інших суб'єктів господарювання, що вимагає відповідної організації складських приміщень, транспортування та фінансування. При цьому часто укладаються довгострокові контракти з постійними клієнтами, що потребує стабільності постачання та високої якості продукції.

2. Визначено, що економічні показники діяльності підприємства в 2023 році в порівнянні з 2021 роком мають негативну тенденцію до скорочення. Так, валовий прибуток в 2023 році скоротився на 88280 тис. грн. за рахунок як зменшення обсягів реалізації продукції на 324519 тис. грн., так і собівартості продукції на 236239 тис. грн., що свідчить про скорочення масштабів діяльності. Визначено, що в 2022 році підприємство взагалі було збитковим і рівень збитковості складав 3,2%. Головною причиною цього став початок військового вторгнення РФ в Україну, що значно вплинуло на всі економічні, виробничі, логістичні та інші процеси на підприємстві. Проте вже 2023 рік підприємство закінчило з прибутком в 1853 тис. грн. та рентабельністю в 0,2%.

3. Встановлено, що основними видами продукції, що реалізує підприємство, є три групи добрив. Ціна варіюється в залежності від їх виду та обсягу замовлення. Щодо збуту, то підприємство використовує прямий збут як оф-лайн, так і он-лайн. Зазначимо, що підприємство активно використовує засоби

просування, серед яких участь у виставках, ярмарках, друкованих ЗМІ, Інтернет-реклама, зовнішня реклама, реклама у соціальних мережах. Визначено, що підприємство використовує прямий збут з використанням інструментів Інтернет-маркетингу, а система збуту – традиційна.

4. Визначено, що найбільш конкурентоздатним на ринку добрив підприємством є лідер ринку ТОВ «Агросем» з результатом в 8 балів. Щодо ТОВ «ВВМ Трейдинг», то підприємство має 3,2 бали, посідає 2 місце і переважає конкурентів за 2 критеріями – ціна та номенклатура добрив. Внаслідок скорочення витрат на збут на 25006 тис. грн.. відбулося зростання величини фінансового результату від операційної діяльності на 1 грн. витрат на збут на 531,05 грн., а також зростання окупності витрат на збут на 0,2 тис. грн. Щодо частки витрат на збут у операційних витратах підприємства, то за останні два роки вона зросла на 2,7 п.в.. Тож, збутова діяльність підприємства має позитивну тенденцію до покращення, але на даний момент є недостатньо ефективною для його подальшої успішної діяльності

5. Доведено, що стратегічна карта цілей збутової діяльності є інструментом стратегічного управління, який дозволяє візуалізувати взаємозв'язки між стратегічними цілями компанії та конкретними діями в сфері збуту. Вона допомагає перекласти загальні стратегічні цілі на зрозумілу мову для співробітників відділу продажів та інших зацікавлених сторін. Представлена стратегічна карта містить ключові проблеми збутової діяльності досліджуваного підприємства, що мають бути усунені. Доведено, що підвищення рівня мотивації значно впливає на оптимізацію бізнес-процесів підприємства, оскільки лише за належного мотивування працівники виконують свої обов'язки більш ефективніше та дуже відповідально відносяться до поставлених перед ними завдань, що як наслідок підвищує якість виконаної роботи та внесок в прибуток від збутових зусиль. Обґрунтовано, що при скороченні тривалості операційного циклу на десять днів підприємство витратить 3360 тис. грн. Проте за рахунок цього скорочення матиме додатковий прибуток в розмірі 15065,81 тис. грн. , що більше за витрати і сприятиме зростанню валового прибутку на 11412,91 тис. грн.

6. Визначено, що бізнес-процеси – це невід'ємна частина будь-якої організації, а їх ефективне управління дозволяє підвищити конкурентоспроможність компанії, покращити якість продукції і збільшити прибуток. За результатами розрахунків оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства виявлено, що показник складає 76%, отже, це свідчить про достатню ефективність бізнес-процесів, однак варто впроваджувати заходи, направлені на підвищення ефективності бізнес-процесів торговельного підприємства.

7. Обґрунтовано, що використання CRM-систем стало невід'ємною частиною сучасного бізнесу, особливо в сфері продажів. Ці технології надають підприємствам значну кількість переваг, які допомагають оптимізувати процеси, підвищити ефективність роботи команди і, зрештою, збільшити обсяги продажів. Як результат, використання Perfectum CRM дозволить збільшити обсяг продажів, покращити відносини з клієнтами, оптимізувати витрати на маркетинг, прискорити прийняття рішень та підвищити ефективність роботи команди. Дані свідчать, що протягом трьох років після впровадження CRM-системи значно покращаться показники збутової діяльності досліджуваного підприємства. Впровадження і наступне використання запропонованої CRM-системи у подальшій діяльності підприємства матиме економічні як прямі, так і непрямі вигоди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bottani Eleonora, et al. Modelling wholesale distribution operations: an artificial intelligence framework. *Industrial Management & Data Systems*. 2019. Vol.119.4. PP. 698-718.
2. Pu Xujin, Sun Shuxing, Shao Jing. Direct selling, reselling, or agency selling? Manufacturer's online distribution strategies and their impact. *International Journal of Electronic Commerce*. 2020. Vol. 24.2. PP. 232-254.
3. Zhao Yingyan, Zhou Yihong, Deng Wu. Innovation mode and optimization strategy of B2C e-commerce logistics distribution under big data. *Sustainability*. 2020. Vol.12.8. PP. 3381.
4. Амеліна І.В., Дмитренко О.І. Теоретичні основи менеджменту збуту продукції підприємства. *Економіка і регіон*. № 4(83). 2021.С. 38-44.
5. Артюх О.В., Чернишова Л.В., Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство*. Випуск 40. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7> (Дата звернення: 11.05.2024)
6. Багорка М. О., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Маркетингові підходи в управлінні збутовою діяльністю оптових торговельних підприємств. *Підприємництво і торгівля*. 2021. №28. С. 7-14.
7. Базиліук В. Б. Методичний підхід до визначення ефективності проведення трансформації бізнес-процесів в складних соціально-економічних систем. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2019. № 2. С. 97–104.
8. Безугла Л.С. Формування маркетингової збутової політики підприємства. *Інфраструктура ринку*. Випуск 24. 2018. С.111-116.
9. Борисенко О.Є. Оцінка ефективності маркетингової політики розподілу промислового підприємства. *Search for scientific answers to the challenges of our time*. 2022. URL:<https://www.proconference.org/index.php/usc/article/view/usc15-01-003> (Дата звернення: 21.03.2024)

- 10.Бужимська К.О. Організація ефективної системи управління продажами на виробничо-торговельному підприємстві. *Підприємництво і торгівля*. №33. 2022. С. 24-30.
- 11.Васюткіна Н.В., Марченко С. М. Оцінювання ефективності маркетингу у збутовій діяльності підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. (2-1 (103)). С.111-119.
- 12.Гречуха А.О. складові сучасної маркетингової політики розподілу продукції підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск 4. 2016 . С. 132-137.
- 13.Гуржій Н.Г. Моделювання стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*. 2021. 4 (66). URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1747/1799> (Дата звернення: 16.01.2024).
- 14.Гуріна Н., Бестюк А. Формування маркетингової політики підприємства як основа вдосконалення системи збуту.*Економіка та суспільство*. 31. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/675/648> (Дата звернення: 22.03.2024)
- 15.Ільченко Н.Б. Моделювання бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 10. Частина 2. 2015. С.88-91.
- 16.Козуб В.О. Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку. *Науковий вісник Міжнар. гуманітарного ун-ту : зб. наукових праць*. Серія : Економіка і менеджмент. Одеса, 2018. Вип. 34. С. 18-23.
- 17.Корман І., Семенда О., Осадчук Н. Маркетингове дослідження каналів розподілу. *Економіка та суспільство*. №29. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-29> (Дата звернення: 16.04.2024)
- 18.Красняк О.П. Формування збутової політики підприємства. *Economic sciences. Colloquium-journal*. 2020. 21(73). С. 74-79.
- 19.Круш П.В. Планування збутової діяльності підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. №24. С. 114-122.

20. Кузо Н., Косар Н. Оптова торгівля в Україні: основні тенденції розвитку та особливості маркетингових рішень суб'єктів в умовах воєнного стану. *Economics and Law*. 2022. 3 (66). С. 106-114.
21. Курбацька Л.М., Ільченко Т.В., Кадирус І.Г. Теоретичні аспекти маркетингового забезпечення ефективної розподільчо-збутової політики аграрного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 21. Частина 1. 2016. С. 122-126.
22. Мазаракі А.А., Богославець Г.М., Трубей О.М. та ін. Оптова торгівля в Україні : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 208с.
23. Макалюк І.В. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. №23. С. 140-148.
24. Мостова А.Д., Познякова Т.А. Удосконалення управління розподілом та збутом продукції торговельного підприємства з використанням цифрових технологій. *Академічний огляд*. 2021. № 2 (55). С. 59-68.
25. Недільський Т.В. Оптимізація каналів збуту продукції як стратегічний елемент управління збутовою діяльністю підприємства. *Економіка, облік, фінанси та право: сучасні тенденції та перспективи розвитку в Україні та світі*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції 12 січня 2024 р. Біла Церква: ЦФЕНД, 2024. Ч. 1. С. 23-24.
26. Недільський Т.В. Роль інформаційних технологій в збуті продукції. *Маркетингове забезпечення продуктового ринку*: матеріали XVI міжнар. наук.-практ. конф. 14 травня 2024 року. Полтава. ПДАУ. 2024. С.67-69.
27. Олексин С. М. Теоретико-методичні підходи до моделювання бізнес-процесів у підприємствах оптової торгівлі. №15. 2021. С. 79-82. URL: http://journals-lute.lviv.ua/journal/21_2017/15.pdf (Дата звернення: 22.05.2024)
28. Ракицька С.О. Використання процесного підходу для оптимізації і зниження ризиків збутової діяльності підприємства. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. 6(3). С. 99-108.

- 29.Савенко О.А., Пальчик І. М., Вороніна В. Р., Назарець А. В. Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 3. С. 44–49.
- 30.Сакун А. Ж., Карташова О. Г. Структура інформаційного забезпечення управління збутової діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 112–117.
- 31.Сухомлин Л. В., Орлова К. О. Інформаційно-програмні рішення щодо удосконалення збутової діяльності підприємства. *Modern economics*, 2019. №15. С.183-190.
- 32.Трифонов О. В., Баранець Г. В. Застосування процесного підходу для ідентифікації проблем збутової діяльності промислового підприємства. *Науковий журнал Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. №65. С.105-115.
- 33.Шевчук П.О., Дергалюк Б.В. Формування маркетингової політики у сучасному підприємництві. *Економіка та суспільство*. Випуск 42. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-32> (Дата звернення: 19.02.2024).