

**Міністерство освіти і науки України**  
**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**  
**Факультет менеджменту і маркетингу**  
**Кафедра маркетингу**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ**  
**В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**  
**Завідувачка кафедри,**  
**д.е.н., проф.**  
\_\_\_\_\_ **Марія БАГОРКА**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2022 р.**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ**  
**ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»  
Спеціальність 075 «Маркетинг»  
Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувач**

**Денис ПЕРЦЕВ**

**Науковий керівник,**  
**к.е.н., доцент**

**Інна АБРАМОВИЧ**

**Дніпро – 2022**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра маркетингу

Освітня-професійна програма: «Маркетинг»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувачка кафедри,

д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_ Марія БАГОРКА

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## **ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

Перцеву Денису Віталійовичу

- 1. Тема роботи:** «Формування стратегії збуту продукції підприємства та шляхи її вдосконалення»,  
**Науковий керівник:** Абрамович Інна Ананіївна, к.е.н, доцент,  
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р. № \_\_\_\_.
- 2. Термін подання здобувачем роботи – 01 листопада 2022 року.**
- 3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти Приватного акціонерного товариства «Прогрес», організаційно-фінансові плани, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники діяльності, бухгалтерська та статистична звітність, літературні джерела за темою дослідження.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретично-методичні аспекти управління збутом та формування стратегії збуту. 2. Дослідження сучасного стану стратегії збутової діяльності в ПрАТ «Прогрес». 3. Шляхи вдосконалення формування стратегії збуту продукції ПрАТ «Прогрес». 4. Висновки і пропозиції.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
  1. Складові елементи процесу управління збутовою діяльністю підприємства
  2. Фінансові результати ПрАТ «Прогрес» за 2019 – 2021 рр., тис. грн.
  3. Система управління збутовою діяльністю ПрАТ «Прогрес»
  4. Рівень та окупність витрат ПрАТ «Прогрес» на збут
  5. Напрями покращання маркетингової діяльності ПрАТ «Прогрес»
  6. Шляхи вдосконалення збутової стратегії ПрАТ «Прогрес»
  7. Показники ефективності ПрАТ «Прогрес» при впровадженні заходів із вдосконалення збутової стратегії

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «18» листопада 2021 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2021	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2021	
3.	Теоретично-методичні аспекти управління збутом та формування стратегії збуту	грудень 2021 квітень 2022	
4.	Дослідження сучасного стану стратегії збутової діяльності в ПрАТ «Прогрес»	травень-липень 2022	
5.	Шляхи вдосконалення формування стратегії збуту продукції ПрАТ «Прогрес»	липень-вересень 2022	
6.	Написання висновків і пропозицій	жовтень 2022	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	листопад 2022	

Здобувач \_\_\_\_\_ Денис ПЕРЦЕВ  
(підпис) (ім'я, прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Інна АБРАМОВИЧ  
(підпис) (ім'я, прізвище)

## РЕФЕРАТ

Тема: «**Формування стратегії збуту продукції підприємства та шляхи її вдосконалення**»

**Кваліфікаційна робота містить:** 77 с., 9 рис., 16 табл., 63 літературних джерела.

**Об'єктом дослідження** кваліфікаційної роботи є процес формування стратегії збуту продукції в ПрАТ «Прогрес».

**Предметом дослідження** виступають ключові аспекти збутової діяльності ПрАТ «Прогрес».

**Метою кваліфікаційної роботи** є теоретично-методичне дослідження проблеми формування стратегії збуту та обґрунтування практичних рекомендацій, спрямованих на пошук напрямів її вдосконалення.

**Методи дослідження**, що були використані в кваліфікаційній роботі: аналіз і синтез, порівняння, методи статистичного аналізу, метод експертних оцінок, табличний та графічний методи, методи економічного обґрунтування і оптимізації управлінських рішень.

Рекомендації розроблені у кваліфікаційній роботі полягають в розробці рекомендацій щодо розвитку вдосконалення маркетингової діяльності ПрАТ «Прогрес» в частині товарної, збутової та комунікаційної діяльності за результатами матриці для попарної оцінки цих напрямів.

## КЛЮЧОВІ СЛОВА

ЗБУТ, ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ ЗБУТУ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗБУТУ, МАТРИЦЯ ПОПАРНОЇ ОЦІНКИ, АКТИВІЗАЦІЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ, ПІДВИЩЕННЯ ДИСТРИБУЦІЇ

## KEY WORDS

SALES, SALES ACTIVITIES, SALES STRATEGY, SALES EFFICIENCY, PAIR ASSESSMENT MATRIX, ACTIVATION OF SALES POLICY, INCREASE OF DISTRIBUTION

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗБУТУ	8
1.1. Теоретичні засади організації збутової діяльності в сучасних умовах	8
1.2. Сутність стратегічного управління збутовою діяльністю	14
1.3. Методологічна оцінка ефективності збутової діяльності підприємства	25
Висновки до першого розділу	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ СТРАТЕГІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПРАТ «ПРОГРЕС»	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика меблевої фабрики ПрАТ «Прогрес»	31
2.2. Оцінка маркетингового середовища меблевої фабрики «Прогрес»	39
2.3. Оцінка ефективності управління системою збуту на підприємстві	46
Висновки до другого розділу	52
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «ПРОГРЕС»	54
3.1. Розробка заходів підвищення ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «Прогрес»	54
3.2. Шляхи вдосконалення збутової стратегії в ПрАТ «Прогрес»	61
Висновки до третього розділу	74
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78

## ВСТУП

**Актуальність теми** зумовлена тим, що комерційна діяльність будь-якої компанії передбачає отримання прибутку. У зв'язку з цим найважливішим ланкою у компанії є комерційна політика, як завершальна стадія всієї діяльності. Від якості збутової стратегії багато в чому залежать темпи та ефективність діяльності кожного окремого підприємства, а також усіх взаємозалежних підприємств, усіх виробників та споживачів матеріально-технічних ресурсів підприємства. Збутова стратегія підприємства це комплексний процес, що включає: планування обсягу реалізації товарів з урахуванням очікуваного рівня прибутку; дослідження та вибір кращого покупця; проведення аукціонів, у тому числі встановлення ціни виходячи з якості продукції та попиту; виявлення та активне використання факторів, здатних прискорити реалізацію продукції та збільшити прибуток від продажів.

Слід зазначити, деякі проблемні аспекти формування збутової стратегії підприємства знайшли свій відбиток у роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних учених: Балабанова Л. В., Берегова Т.А., Біловодська О.А., Герзанич В.М., Краснокутська Н. С., Латкіна С.А., Молнар О.С., Одарченко А.М., Окландер М.А., Петруня Ю.Є., Полях В.М., Сорока К.О., Хрупович С.Є. та ін.

**Метою кваліфікаційної роботи** є теоретично-методичне дослідження проблеми формування стратегії збуту та обґрунтування практичних рекомендацій, спрямованих на пошук напрямів її вдосконалення.

У відповідності до мети, у кваліфікаційній роботі було вирішено наступні задачі:

- розкрити теоретичні засади організації збутової діяльності в сучасних умовах;

- дослідити сутність стратегічного управління збутовою діяльністю;
- визначити методологічні аспекти оцінки ефективності збутової діяльності підприємства;
- дослідити особливості функціонування меблевої фабрики ПрАТ «Прогрес»;
- проаналізувати маркетингове середовище меблевої фабрики «Прогрес»;
- дослідити стан управління системою збуту на підприємстві;
- визначити заходи підвищення ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «Прогрес»;
- намітити шляхи вдосконалення збутової стратегії в ПрАТ «Прогрес».

**Об'єктом дослідження** кваліфікаційної роботи є процес формування стратегії збуту продукції в ПрАТ «Прогрес».

**Предметом дослідження** виступають ключові аспекти збутової діяльності ПрАТ «Прогрес».

**Методи дослідження**, що були використані в кваліфікаційній роботі: аналіз і синтез, порівняння, методи статистичного аналізу, метод експертних оцінок, табличний та графічний методи, методи економічного обґрунтування і оптимізації управлінських рішень.

**Теоретико-методологічну основу дослідження** становлять положення сучасної економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців у сфері стратегічного управління маркетинговою діяльністю.

Інформаційною базою дослідження виступають законодавчі і нормативно-правові акти, які регламентують процес виробництва меблів, офіційні матеріали Держкомстату України, НБУ, офіційна звітність ПрАТ «Прогрес», наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, періодичні видання з теми дослідження, ресурси мережі Інтернет.

**Наукова новизна роботи** полягає у розробці рекомендацій щодо розвитку вдосконалення маркетингової діяльності ПрАТ «Прогрес» в частині товарної, збутової та комунікаційної діяльності за результатами матриці для попарної оцінки цих напрямів.

Реалізація пропозицій та рекомендацій, що містяться в роботі, дозволить значно підвищити ефективність маркетингової діяльності підприємства, збільшити доступність продукції та рівень лояльності споживача до компанії.

**Апробація результатів роботи.** Основні теоретичні положення і практичні результати дипломного дослідження доповідались та обговорювались на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро, 20 вересня 2022 р.).

**Структура та обсяг роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 77 сторінок. Робота містить 16 таблиць, 9 рисунків. Список використаних джерел містить 63 найменування.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗБУТУ

#### **1.1. Теоретичні засади організації збутової діяльності в сучасних умовах**

Світова пандемія та військові дії в Україні зумовлюють кризовий стан національної економіки, який триває вже не перший рік. Цей час став часом більших можливостей, не зважаючи на виживання та перерозподіл пріоритетів. В процесі боротьби за споживача зарекомендували себе амбітні та далекоглядні компанії, що повністю або частково витіснили тих, хто не захотів підлаштовуватися під вимоги сучасності. Рівень конкуренції на ринку сьогодні високий і забезпечити стабільну доходність діяльності можна лише створивши грамотну та сучасну систему управління збутом. Лише професіоналізму співробітників відділу продажів недостатньо – потрібен налагоджений, ефективний і сучасний механізм, який містить десятки складових. Основними аспектами є висока мотивація працівників, робота з цільовою групою, стратегічне планування та автоматизація виробничих і збутових процесів.

Вивчення наукових робіт щодо трактування економічної категорії «збут» дозволило виділити наступні визначення:

- це визначений комплекс заходів щодо реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства;
- це особливий процес, у якому переміщуються товари підприємства;
- це узгоджений процес встановлення взаємодії між покупцем і продавцем;

– це сукупність окремих елементів маркетингової діяльності підприємства.

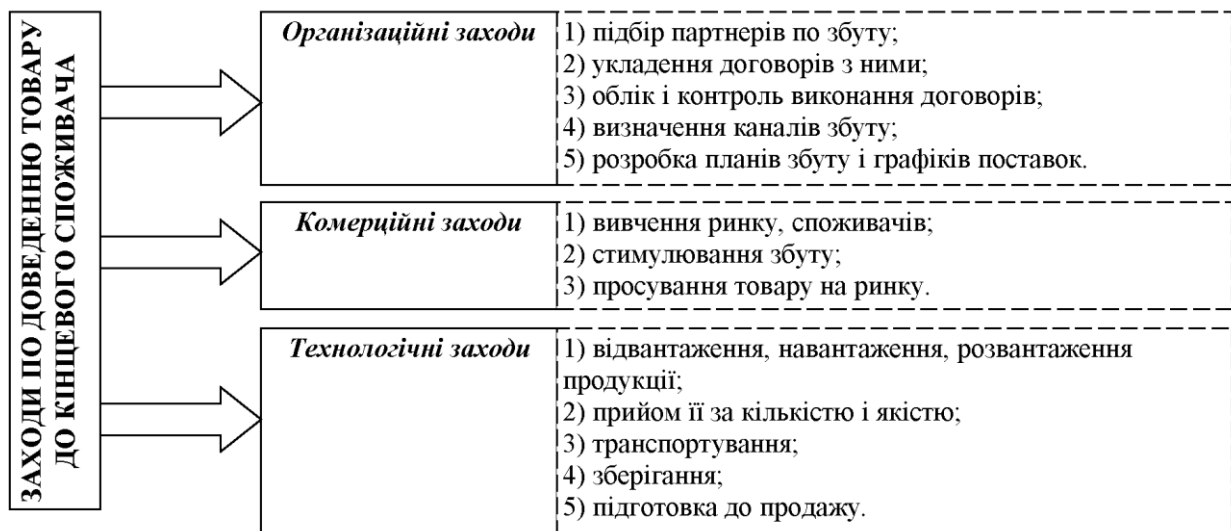
При дослідженні сутності збуту продукції визначили загальні характеристики даної категорії, які відмітили всі дослідники: головним завданням збутової діяльності компанії є забезпечення максимального задоволення потреб споживачів. Досягнення цієї мети можливе за рахунок застосування ряду організаційних, технічних та підприємницьких заходів компанії з реалізації продукції, зокрема:

- забезпечити фізичну доставку замовлених товарів від виробників до споживачів;
- розвивати відносини компанії із зовнішньою мережею продажів та налагоджувати відносини із кінцевими покупцями своєї продукції;
- поліпшити процеси взаємодії виробника з потенційними покупцями, включаючи передачу права власності продукції і т.д.

Систему дистрибуції компанії можна назвати однією з найважливіших підсистем у її роботі, яка впливає на операційний результат. Політика продажів коригується з використанням цілісного підходу, що враховує всі локальні та загальносистемні питання. Основним напрямом підвищення ефективності підприємства слід вважати зниження збитків, понесених підприємством через недотримання вимог ринку. Його спрямованість а найбільш повне задоволення споживчого попиту вимагає вдосконалення процесів взаємодії з контрагентами з урахуванням тенденцій ринку, і навіть вдосконалення організаційного забезпечення процесів продажів компанії. Підкреслимо також, що збут – це «сукупність організаційних, технологічних та комерційних заходів щодо доведення товару до кінцевого споживача» (рис. 1.1) [2, с. 216].

Значення збутової діяльності у функціонуванні підприємства можна визначити так:

- лише на етапі продажів відбувається кінцева оцінка ефективності функціонування підприємства;
- остаточна підготовка товару до реалізації відбувається у торговельній мережі;
- при торгівельній діяльності відбувається безпосередній контакт із споживачем, що дозволяє отримати інформацію необхідну для ефективної роботи служби маркетингу;
- добре організована система збуту значно впливає на підвищення конкурентного статусу підприємства.



**Рис. 1.1. Етапи руху товарної продукції від виробника до споживача**

Оскільки однією з основних цілей кожного бізнесу є отримання якомога більшого прибутку, він має планувати та керувати процесом реалізації продукції, а також виконанням робіт та наданням послуг. Цей процес називається маркетингом. Маркетинг є специфічним елементом системи управління комерційним підприємством. Його основними завданнями є: отримання необхідної інформації про функціонування ринку та його учасників; планування випуску та реалізації товарів, робіт та послуг; розробка системи ціноутворення; організація поставок та реалізації готової продукції (робіт,

послуг); прогнозування розширення продажів та зростання охоплення ринку [7, с. 337].

Суть маркетингу полягає у отриманні максимально об'єктивної інформації про потреби споживачів у необхідних їм товарах (роботах, послугах), проведенні відповідних досліджень відповідно до можливостей підприємства, організації виробництва необхідної продукції в оптимальні терміни та за визначеною ціною. Після цього рекомендувати його до виробництва [1, с. 197].

Система маркетингу просуває готову продукцію на ринку, організуючи канали її розподілу, зберігання та реалізації. При цьому передбачено рекламу та комплекс супутніх заходів щодо доведення продукції до споживача. При цьому відділ маркетингу вивчає реакцію покупця на якість та споживчі властивості товару. Надалі, за певного насичення ринку даним товаром, відділ маркетингу вивчає можливість продовження його виробництва шляхом удосконалення, підвищення якості, надання додаткових послуг покупцям під час його купівлі та використання. Визначивши час помітного зниження обсягу продажу товару, відділ маркетингу аналізує можливості його суттєвої переробки чи заміни новими товарами. Так закінчується життєвий цикл продукту.

Таким чином, організація реалізації товарів, робіт або послуг компанії передбачає використання інструментів маркетингу з метою реалізації ефективної комерційної політики компанії. Також слід зазначити, що неефективний механізм організації бізнесу призводить до певних небажаних відхилень та диспропорцій у бізнес-процесі компанії, а саме:

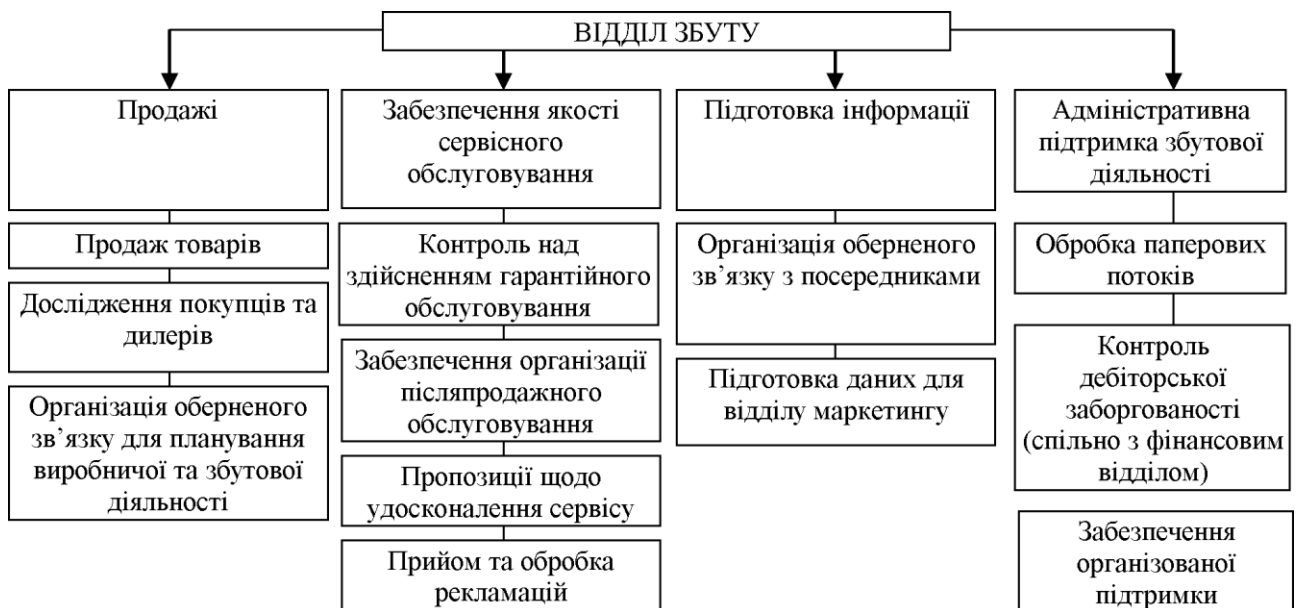
- продуктова роз'єднаність, тобто відсутність визначеності щодо загальної стратегії компанії та продажу її продуктової лінійки;

- географічна роз'єднаність: розосередженість ринків збуту, що призводить до виникнення проблем у комунікації, а також мотивації персоналу відділу продажів;

– внутрішньофірмова роз'єднаність: викликана поганою взаємодією системи продажів з іншими структурними підрозділами підприємства, що призводить до несвоєчасної передачі інформації про структуру ринку, попит тощо;

– особистісна роз'єднаність, що викликана недостатньою мотивацією персоналу відділу продажу до підвищення ефективності господарської діяльності підприємства [32, с. 118].

Ці диспропорції визначають необхідність обумовлених змін у підходах до організації управління продажами. Для ефективної роботи компанії в мінливих ринкових умовах необхідно побудувати комплексні структурні зміни в системах управління маркетинговою та збутовою діяльністю. Найбільш поширеними організаційними структурами системи розподілу є територіальні, товарні, ринкові та комплексні структури. Горизонтальна організація структури системи продажів, що відображає розподіл відділу продажів компанії за функціями та основними напрямками його діяльності, представлена на рис. 1.2.



**Рис. 1.2. Структура служби збуту виробничого підприємства**

Функції збутової діяльності підприємства можна розподілити за різними напрямками діяльності: доставка, зберігання, сортування, контакт зі споживачем, інформаційна підтримка. При цьому важливо забезпечити повний контроль за ефективністю виконання.

Організація системи збуту компанії є важливою ланкою між маркетинговою діяльністю та так званим завершальним комплексом усієї діяльності підприємства зі створення, виробництва та доставки товару споживачеві. Для забезпечення максимальної ефективності збутової діяльності компанії необхідно вжити низку заходів.

Підвищити ефективність продажів у компанії. Важливо створити максимально ефективну структуру дистрибуції. Збільшення обсягу продажу та підвищення ефективності системи розподілу забезпечується наявністю основних правил та інструкцій з продажу. Вкрай важливо підготувати оптимальну систему мотивації керівників продажів, керуючись цілями та завданнями торгової діяльності.

Підвищити пропускну спроможність каналу продажу. Оптимізація каналів продажів починається з оптимізації моделі продажів, стратегічного рішення працювати з вашими власними каналами продажів (наприклад, філією або дочірніми компаніями) або з посередниками (дилерами, дистриб'юторами, дистриб'юторськими мережами тощо).

Організація та здійснення збутової діяльності компанії є центральною ланкою у розробці чітких правил та умов для всіх каналів збуту. Таке зведення правил необхідне для організації ринків збуту і називається «комерційної політикою». Створення максимально сприятливих умов для ділових партнерів за збереження певного рівня рентабельності продажів бізнесу є основною метою торговельної політики. Він допомагає менеджерам вибирати та коригувати роботу з найбільш перспективними для компанії сегментами клієнтів та контролювати дотримання правил учасниками торгової мережі.

## 1.2. Сутність стратегічного управління збутовою діяльністю

Для забезпечення ефективності збутової діяльності компанії, необхідно сформувати таку систему менеджменту, яка забезпечує реалізацію цілей та стратегії продажу і була спрямована за задоволення потреб кінцевого споживача. Основними проблемами, що перешкоджають використанню всіх інструментів стратегічного управління у системі реалізації продукції, є: низький рівень інформаційного забезпечення; відсутність стратегічного планування у компанії; відсутність аналізу та контролю виконання встановлених планів продажу продукції, відсутність чітко визначених стратегічних цілей; компанії, як правило, використовують поточні показники обсягу продажів та не планують показники на майбутнє; низька ефективність організації системи розподілу; погана корпоративна політика управління брендом; недостатнє знання поточних та очікуваних ринкових умов; недостатнє фінансування, зокрема відсутність оборотних коштів; зміни нормативно-правового регулювання, пов'язане з державною податковою політикою, напрямками зовнішньоекономічного співробітництва, нестабільним курсом національної валюти та ін.

На думку О. Проволоцької, під ефективним управлінням збутовою діяльністю в умовах ринкової економіки розуміється процес планування, організації, мотивації та контролю збутової діяльності підприємства, необхідний для досягнення поставленої мети збуту. Розглянемо докладніше застосування цих функцій.

Для ефективного забезпечення стратегії продажів компанії вже на етапі планування необхідно провести стратегічний маркетинговий аналіз, що базується на дослідженнях ринку та дозволяє своєчасно виявити сильні та слабкі сторони бізнесу, а також можливості та загрози, враховувати всі чинники розробки стратегії продажів. Крім того, на етапі планування необхідно зібрати,

проаналізувати, класифікувати та підготувати інформацію, щоб встановити основні цілі та стратегію розвитку господарської діяльності підприємства.

Сформована система організації продажів на підприємстві має відповідати загальній стратегії підприємства, його основним напрямом діяльності, забезпечувати ефективну роботу виробничої, збутової, складської та інших видів діяльності, у ході яких продукція доставляється споживачеві. На організаційному етапі необхідно створити ефективну організаційну структуру управління продажами на підприємстві, створити внутрішньокорпоративні та посередницькі системи розподілу продукції, використовувати передові методи продажу. Одним із таких методів є гнучка цінова політика, що дозволяє компаніям прогнозувати зростання обсягів продажу. Щоб не втрачати клієнтів, відділ продажу повинен чітко сформулювати систему доставки, знизити обмеження на мінімальні обсяги постачання, а також застосувати прогресивну систему знижок, яка залежить від обсягу замовлення, форми та способів розрахунків з компанією.

Забезпечення системи мотивації розробки стратегії продажів передбачає створення системи мотивації всім учасників системи товароруку, саме знижок, заохочень, премій, навчання персоналу, підвищення кваліфікації, формування культури продажів, підходів до оцінки результатів праці, тощо.

Стратегічний маркетинговий контроль включає регулярні перевірки відповідності цілей стратегічним програмам компанії в системі продажів і існуючим або планованим ринковим можливостям.

З метою забезпечення максимальної ефективності у системі стратегічного управління збутовою діяльністю компанії необхідно:

- сформулювати чіткі стратегічні показники реалізації продукції компанії;
- гнучко реагувати на можливі зміни зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на господарську діяльність, коригуючи плани продажу продукції;



- розробити стратегію ціноутворення, виходячи з кількості та якості продукції, що постачається на кожен сегмент ринку;
- покращити систему доставки продукції;
- використовувати різні способи та форми оплати товарів;
- проводити стратегічний маркетинговий аналіз на основі маркетингових досліджень, достовірної та актуальної інформації.

Прийняття концепції маркетингу у компанії змінює методи, з допомогою яких досягаються мета виробництва та реалізації продукції. За рахунок інтеграції маркетингової функції в систему управління підприємством відбувається більш глибокий та ефективний зв'язок між продажами та дослідженнями кон'юнктури ринку, плануванням асортименту та родом робіт, пов'язаних із продажами, щодо зміни продукції. На перший план виходять потреби та вимоги споживачів, а не виробника товару, виробник шляхом інтенсивної взаємодії з працівниками комерційних організацій стає активним учасником реалізації продукції та займається перепідготовкою фахівців з маркетингу. З іншого боку, завдяки тісній взаємодії з іншими підрозділами відділу маркетингу, співробітники комерційного відділу мають доступ до глибшої інформації про своїх клієнтів, що підвищує ефективність комерційних комунікацій у системі управління.

Реалізація політики адресної дистрибуції передбачає організацію та створення дистриб'юторських мереж, здатних охопити цільовий ринок та швидко та ефективно реалізовувати кількість продукції, що відповідає виробничим потужностям. Під комерційною політикою розуміються питання залучення посередників, договірних відносин, визначення форм і методів реалізації, пропозицій фірми з урахуванням специфіки продукції, умов конкретного ринку і комерційної політики конкурентів.

Ділова політика кожної компанії (канали збуту та методи просування продукції на ринку) ґрунтується на меті та завданнях продажу та має

відповідати бізнес-концепції компанії. Комерційна політика підприємства залежить від внутрішніх та зовнішніх умов діяльності підприємства і будується на аналізі попиту та пропозиції. Оскільки вимоги споживачів постійно змінюються, комерційна політика компанії має бути спрямована на постійне оновлення продуктової лінійки та покращення її якісних характеристик.

Канали збуту, методи і способи просування продукції на ринку є найефективнішими маркетинговими заходами за умов нецінової конкуренції. При використанні маркетингового підходу до управління збутовою політикою слід враховувати найважливіші фактори успіху, у тому числі цільовий ринок, асортиментну політику, торговий персонал, заходи мерчендайзингу, які залежать від становища компанії на ринку та ефективності збутової діяльності.

Узагальнюючи наукові підходи, що стосуються як корпоративного управління, так і управління маркетингом, можна визначити, що останній є специфічною функцією управління і спрямований на підвищення ефективності збутової діяльності [51, с. 112]. Тобто можна сказати, що управління збутовою діяльністю підприємства – це управлінська діяльність, спрямована на виконання завдань організації, пов'язаних з формуванням попиту на товари та послуги виробника, їх реалізацію шляхом оптимізації даного попиту.

Тому управління збутовою діяльністю є складним і багатогранним процесом і вимагає постійного аналізу та вдосконалення. Поступове збільшення обсягів продажу вітчизняних виробників вимагає формування новітніх ефективних технологій у системах управління продажами. Тому основним завданням промислових підприємств є створення ефективної системи керування збутовою діяльністю з урахуванням інтересів регіональних виробників. Він має вирішити низку теоретичних та методично-прикладних завдань, пов'язаних з економічною оцінкою збутової діяльності, проводити систематичні дослідження кон'юнктури ринку, створити кваліфікований відділ маркетингу та логістики, спланувати стратегію розвитку збутової діяльності та провести аналіз.

Управління підприємницькою діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки з погляду маркетингу розглядається як процес планування, організації, мотивації та контролю ділової активності підприємства, необхідний для формування та досягнення мети продажів. А створення системи управління продажами на промисловому підприємстві за пропонованою моделлю забезпечує реальні перспективи ефективного управління збутовою діяльністю за рахунок орієнтації діяльності підприємства на попит ринку, поєднання організації функцій продажу, доставки та управління та їх спрямованості на більш повне задоволення споживчих потреб у задоволенні та одержанні прибутку. Управління продажами – це більше, ніж керування каналами продажів. Варто вибудувати структуру управління продажами, підібрати належним чином кваліфікованих спеціалістів із продажу, розподілити завдання, права та обов'язки між співробітниками, створити умови для ефективної роботи (організація робочих місць, забезпечення необхідною інформацією, оргтехнікою тощо).

У основі побудови системи управління продажами лежить визначення функцій, які забезпечують формування методів на управління на всіх етапах збутової діяльності як процесу. Тому ми вважаємо, що управління збутовою діяльністю у компанії має здійснюватися за допомогою таких функцій:

- планування (відбір, класифікація та підготовка до використання інформації, пов'язаної з розробкою стратегії продажів; оцінка та аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища; визначення стратегії розвитку збутової діяльності).

- організація (створення організаційної структури управління продажами в компанії; створення внутрішніх та посередницьких систем реалізації продукції).

- мотивація (стимулювання учасників системи руху товарів: знижки, бонуси, бонуси, навчання персоналу).

- контроль та регулювання (створення системи показників для оцінки результатів ефективності системи розподілу) [40, с. 14].

Форми організації збутової діяльності для підприємства як елемент функціональної підсистеми передбачають об'єднання працівників, що виконують ряд взаємозалежних робіт у управлінні всіма збутовими операціями. У цьому контексті також необхідно визначити: функції та службові відносини між працівниками всередині та поза системою розподілу; функції координації та контролю у системі продажів. Крім того, ми вважаємо, що до форм організації продажів належать освітня діяльність, підбір спеціалістів з усіх господарських підрозділів, оцінка якості та результатів праці працівників, заходи матеріальної мотивації та морального духу персоналу. Крім типових обов'язків, співробітники відділу маркетингу можуть виконувати інші завдання – збільшувати обсяги продажів і підвищувати репутацію організації. Для забезпечення функціонування системи управління дистриб'юцією, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль операцій, спрямованих на доставку необхідної споживачеві продукції в потрібний час, місце, кількість та задану якість, необхідно координувати всю діяльність функціонального відділу маркетингу, його відносини з внутрішніми підрозділами компанії та зовнішньої середовищем.

Організаційна структура управління продажами компанії складається з низки адміністративно-виробничих підрозділів, які організують та проводять складний комплекс збутових операцій з метою доставки готової продукції споживачам відповідно до їх вимог. Збутовою є діяльність, яка спрямована забезпечення продажу продукції. Відповідно до означеного, до процесу управління збутовою діяльністю доцільно включити наступні елементи:

- організація інформаційної підтримки кон'юнктури ринку, проведення маркетингових досліджень та підготовка прогнозів продажу;
- укладання договорів на постачання продукції;

- вибір форм та методів дистрибуції, організація системи дистрибуції;
- формування маркетингових комунікацій та організація юридичної підтримки;
- організація післяпродажної підтримки та супроводу продукції.

Система організації збутової діяльності повинна відповідати основним напрямкам господарської діяльності підприємства та забезпечувати такий зміст виробничої, збутової, складської, транспортної та іншої діяльності, за якої продукція своєчасно реалізується споживачеві. Вважаємо за доцільне розглянути логістичний підхід до організації процесу продажу в компанії. Оскільки логістика керується принципами раціонального управління потоками товарів та матеріалів, необхідно створювати такі організаційні системи, які б відображали ці потоки. Інтеграція принципів логістики та маркетингу в організаційно-управлінську структуру компанії передбачає концентрацію функцій, пов'язаних з реалізацією продукції, що випускається, у відділі маркетингу та логістики. Така структура створює широкі можливості для логістичної оптимізації руху матеріалів на етапах визначення кон'юнктури ринку, постачання матеріалів, сировини, а також на етапах дистрибуції, реалізації товарів народного споживання та післяпродажного обслуговування.

Узагальнюючи, під системою управління продажами розуміється сукупність організаційних форм, за допомогою яких здійснюється загальне управління збутової діяльністю всіх етапах, і навіть економічних важелів, сприяють збільшенню обсягів реалізації продукції і на розвитку діяльності підприємства (рис. 1.3).

В роботах науковців з теми дослідження, акцентують увагу на двох основних підсистемах, дія яких спрямована на «виконання функцій планування, організації, мотивації, контролю та регулювання відповідних елементів системи» та які формують рівень ефективності збутової діяльності – функціональну та підтримуюча:

- до складу функціональної підсистеми входять компоненти, що забезпечують ефективне поєднання організаційних форм та економічних методів усіх функціональних напрямів системи управління продажами підприємства: організаційні форми збутової діяльності на підприємстві (організаційні структури управління продажами); взаємодія суб'єктів збутової діяльності через управління організаційними формами просування продукції до кінцевого споживача (внутрішні фірмова система товароруку); економічна оцінка збутової діяльності;



**Рис. 1.3. Складові елементи процесу управління збутовою діяльністю підприємства**

- до підсистеми підтримки входять компоненти, що забезпечують зв'язок системи управління продажами компанії з економічною ситуацією, що змінюється на ринку з метою реагування на зміни зовнішнього середовища: інформаційно-аналітична підтримка продажів.

Функціонування підприємств у нестабільних умовах ринкової економіки потребує швидкої адаптації системи розподілу до змін довкілля. Однак цей процес стикається з низкою проблем, зокрема з проблемою надання інформації, яка виникає в компаніях через низьку оперативність збору даних, а іноді навіть неможливість ознайомитися з необхідною інформацією про стан зовнішнього середовища. Для сучасних бізнес-інформаційних систем характерна спрямованість на внутрішнє середовище (показники фінансово-господарської діяльності, технології та деякі аспекти організації господарської діяльності). Інформація про стан та динаміку довкілля, як правило, неповна, застаріла і тому неактуальна.

Управління комерційною політикою вимагає створення надійної інформаційної системи, у зв'язку з чим необхідно:

- визначити обсяг та структуру необхідної інформації;
- вибрати методи та джерела збору інформації;
- розробити ефективну систему обробки, передачі та зберігання інформації;
- створити умови, необхідні для ефективного використання інформації у процесі стратегічного управління продажами.

Кожен із функціональних елементів системи управління продажами виконує функції планування, організації, мотивації та контролю за допомогою відповідних інструментів. Їх систематизація дозволяє представити функціональну та допоміжну підсистеми наступним чином (таблиця 1.1).

Збутова діяльність заснована на досягненні умов максимального прибутку та швидкої реалізації вироблених товарів, що потребує наявності загальних методичних засад в організації збутової діяльності. Тому дуже важливо планувати збутову діяльність, перший етап якої на основі планових показників виробництва визначить обсяг потреби в ресурсному забезпеченні та основних постачальників сировини. За нестачі деяких ресурсів необхідно узгодити план

виробництва та реалізації продукції з урахуванням фінансово-економічного, а також матеріально-технічного забезпеченні виробничого процесу.

Таблиця 1.1

### Структурні частини системи управління збутовою діяльністю

Елементи	Інструменти
Функціональна підсистема	
Організація внутрішніх та посередницьких систем збуту	Здійснення збутової діяльності; форми та методи продажу; обслуговування клієнтів; управління каналами збуту
Економічна оцінка збутової діяльності	Планування збутової діяльності; оцінка витрат на збут; формування маркетингового бюджету; розробка цінової політики з урахуванням знижок під час дистрибуції та реалізації; контроль результатів господарської діяльності
Підсистема підтримки	
Комерційна інформаційна підтримка	Організація інформаційної підтримки щодо ситуації на ринку; дослідження ринку; аналіз конкурентів та конкурентоспроможності; визначення споживчих переваг
Аналітична підтримка збутової діяльності	Оцінка ситуації на ринку; визначення фактичної та потенційної ємності ринку; аналіз потреб; аналіз постачання; прогнози продажу; розробка стратегії збуту

Другим етапом розробки плану продажів є розробка програми руху товарних потоків по торговому ланцюжку: від виробничих підрозділів компанії до роздрібних торгових центрів і навіть споживачів окремих товарів. Цей етап стосується планування складських приміщень та потреб у транспортних засобах. За відсутності вже заплановані програми маршрутизації можуть бути переглянуті.

На завершальному етапі розробки плану продажу складається програма переміщень гуртових вантажів, оптимізується планування складів та транспортних потоків, встановлюються графіки та терміни підготовки товарів до відвантаження та доставки.

Система маркетингової стратегії управління збутом включає сім груп стратегій: управління бізнесом; управління цільовим ринком; керування продуктовим портфелем; цінова політика; керування потенціалом продажів; управління маркетинговими ризиками; управління торговим персоналом.



Маркетингові стратегії управління цільовим ринком включають: стратегію сегментації галузевого ринку; вибору цільового ринку; стратегії позиціонування товару та самого підприємства; стратегію «залучити/утримати» покупців; стратегію керування лояльністю клієнтів.

Стратегія сегментації безпосередньо впливає на ефективність стратегічного управління маркетингом продажів. Необхідність сегментації ринку для торгових компаній у сучасних економічних умовах обумовлена перевагами, які вона дає: створюється повніша картина потреб та переваг покупців; є можливість підвищити ефективність продажу своєї продукції; полегшується процес планування та організації продажу товарів з орієнтацією на чітко визначені цільові сегменти ринку; знижуються витрати на реалізацію товарів; потенційні можливості виявляються з урахуванням поглибленого опитування покупців; є переваги перед конкурентами, які займають ринок. За умов ринкової економіки підприємствам рекомендується використовувати диференційовану маркетингову стратегію, суть якої полягає у реалізації безлічі товарів, виділені на різних сегментів ринку, кожен із яких потребує певного набору маркетингових заходів.

Стратегія вибору цільового ринку допомагає компанії визначити, скільки сегментів потрібно адекватно обслуговувати. Стратегія позиціонування дозволяє виділити компанію серед інших та забезпечити собі бажане місце на ринку та у свідомості покупців.

Для підвищення ефективності збутової діяльності компанії доцільно реалізувати маркетингові стратегії, спрямовані на залучення та утримання клієнтів. На додачу до стратегій «придбання/утримання» клієнтів для забезпечення ефективних довгострокових відносин із цільовим ринком, у стратегічне маркетингове управління продажами слід запровадити маркетингові стратегії контролю утримання клієнтів.

Стратегії управління портфелем продуктів є невід'ємною частиною маркетингових стратегій управління продажами.

Наступним елементом маркетингових стратегій управління продажами є стратегії управління потенціалом продажів. Доцільно розробити маркетингові стратегії для управління потенціалом продажів відповідно до етапу життєвого циклу бізнесу, оскільки на різних етапах життєвого циклу на передньому краї знаходяться різні підсистеми потенціалу продажів.

В умовах підвищеної динаміки маркетингового середовища та невизначеності майбутніх перспектив особливого значення для покращення стратегічного маркетингового управління продажами набувають маркетингові стратегії управління бізнес-ризиками. Найбільш термінові дії з управління бізнес-ризиками повинні бути вжиті початківцями та старіючими підприємствами, оскільки саме на цих етапах життєвого циклу бізнесу спостерігається значна кількість бізнес-ризиків стратегічного управління маркетингом та продажами. Крім того, всі компанії мають систематично стежити за законодавчою базою України, створювати систему маркетингової інформації, яка мінімізує ризики зовнішніх продажів.

### **1.3. Методологічна оцінка ефективності збутової діяльності підприємства**

Проблема підвищення ефективності збутової діяльності стало темою дослідження багатьох вчених. Низка авторів пропонують оцінювати ефективність збутової діяльності поетапно (рис. 1.5). Отже, показники, використовувані з метою оцінки ефективності збутової діяльності, умовно розділимо за наступними групами: прямої економічної ефективності та група показників, що побічно характеризують досліджувану ознаку (рис. 1.6).

<b>ЕТАПИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b>	Підготовчий етап	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Порівняти теперішню ситуацію у відділі збуту з ситуацією у минулому та з аналогічними ситуаціями.</li> <li>2. Переоцінити бажані та досягнуті результати, з точки зору змісту та виконавців.</li> <li>3. З'ясувати, що потрібно зробити, щоб переконати споживача купити продукцію.</li> <li>4. Провести класифікацію замовників за їхніми вимогами до обслуговування.</li> <li>5. Вивчити, як надавати послуги з максимальною економічною вигодою у внутрішньому та/або у зовнішньому аспекті.</li> <li>6. Відобразити у структурі збутової діяльності характер, розмір та вимоги груп замовників, яким надаються послуги.</li> </ol>
	Операційний етап	Організувати збутову діяльність на основі робочого навантаження та з метою максимального збільшення часу збуту.
	Контролюючий етап	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вдосконалити процес наймання кадрів для максимального збільшення кількості працівників з високим потенціалом.</li> <li>2. Розробити навчальні програми, які достовірно відображають реальні збутові завдання.</li> <li>3. Перевірити наявність мотивації – у разі необхідності проводити дослідження та створити належні фінансові та не фінансові стимули.</li> <li>4. Регулярно порівнювати продуктивність із завчасно встановленими критеріями.</li> <li>5. Підвищувати продуктивність за допомогою кращого розуміння стосунків між покупцем та продавцем.</li> <li>6. Використовувати технологічний прогрес для збільшення часу працівників збуту на творчі види діяльності.</li> </ol>

**Рис. 1.5 Етапи проведення аналізу ефективності збутової діяльності на підприємстві**

З наведених показників пропонуємо відповідну послідовність оцінки ефективності збутової діяльності підприємства, що полягає у використанні результатів розрахунку основних та непрямих показників ефективності. Розрахунок необхідно виконати у 2 етапи:

Розрахунок основних показників ефективності функціонування компанії. У таку групу входить оцінка загальних результатів господарської діяльності підприємства, ступеня використання трудових та матеріально-технічних ресурсів підприємства, рівня окупності капітальних вкладень, рівня поточних виробничих витрат та витрат на реалізацію товарів, робіт та послуг.

Розрахунок комплексного показника, що характеризує ефективність компонентів маркетингового комплексу підприємства. При цьому доцільно проводити дослідження, починаючи від загальної оцінки ефективності

діяльності підприємства та закінчуючи визначенням ступеня впливу відповідних факторів маркетингового середовища підприємства.



**Рис. 1.6. Групування показників економічної ефективності збутової діяльності за рівнем впливу**

В рамках причинно-наслідкового аналізу необхідно декомпонувати систему показників ділової активності на чинники та результати (табл. 1.2). Такий розподіл дає змогу простежити залежність на основі причинно-наслідкових зв'язків. На основі причинно-наслідкового аналізу будується діаграма Ісікави факторів та причин, що формують рівень управління збутовою діяльністю. Проведення означеного аналізу потрібно з метою визначення їхнього впливу на управління збутовою діяльністю з метою формування дієвих управлінських рішень [8, с. 45]. Тому при розгляді питань щодо ефективності господарської діяльності підприємства необхідно враховувати маркетингові аспекти діяльності.

Таблиця 1.2

### Розподіл показників на параметри і результати діяльності

Параметри діяльності	Результати діяльності
Обсяг зберігання Швидкість реалізації продукції	Оборот, частка своєчасно виконаних замовлень, організація налагодженого процесу продажу, кількість задоволених запитів клієнтів, обсяг продажів
Витрати на збут	Рентабельність, прибуток від продукції, обсяг продажу, ефективність використання ресурсів організації торгівлі, рентабельність продажів
Торговий канал Ширина та довжина каналів продажів Комерційні комунікації План збуту	Рентабельність каналу продажів, швидкість продажів, своєчасна доставка та відвантаження продукції, частка своєчасно виконаних замовлень, організація безперебійного процесу продажів, оптимізація асортименту
Якісні показники продукції Вартість товарної продукції Товарний вид продукції	Продаж, рентабельність, обсяг збуту, прибуток від продажів продукції, рентабельність продажів, питома вага підприємства на ринку, імідж підприємства
Надання інформації про збутову діяльність	Оперативне інформаційне забезпечення про структуру ринку, зміну смаків та переваг споживачів, конкурентні позиції, поточні тенденції розвитку ринку, наявність нових посередників і збутових каналів
Питома вага, яку займає підприємство на ринку	Споживча база, рівень впливу на ринку, диверсифікація асортименту та цільової аудиторії, імідж товару та підприємства

Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства характеризується великою кількістю наукових підходів та викликає жваві дискусії серед практиків та науковців, тому, на наш погляд, оцінка ефективності організації та контролю господарської діяльності в сучасних умовах господарювання набула великого значення.

## **Висновки до першого розділу**

1. Економічну категорію «збут» можна визначити як комплекс заходів щодо реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства; узгоджений процес встановлення взаємодії між покупцем і продавцем чи сукупність окремих елементів маркетингової діяльності підприємства. Головним завданням збутової діяльності компанії є забезпечення максимального задоволення потреб споживачів.

2. Під системою управління продажами розуміється сукупність організаційних форм, за допомогою яких здійснюється загальне управління збутової діяльністю всіх етапах, та економічних важелів, які сприяють збільшенню обсягів реалізації продукції і розвитку діяльності підприємства. Система маркетингової стратегії управління збутом включає сім груп стратегій: управління бізнесом, управління цільовим ринком, управління портфелем продуктів, стратегії ціноутворення, управління потенціалом продажів, управління ризиками продажів, управління торговим персоналом.

3. Проникнення на ринок, цілеспрямоване придбання чи швидке зростання частки ринку, цінове лідерство і збереження конкурентної позиції — усе це маркетингові стратегії управління бізнесом. Компанії повинні використовувати такі маркетингові стратегії для управління лояльністю клієнтів: формування лояльності, активний розвиток лояльності, стабілізація лояльності, формування лояльності або збереження лояльності. Як маркетингові стратегії для управління портфелем продуктів можуть використовуватися стратегія збереження позицій, стратегія розвитку, стратегія вибіркового розвитку і стратегія ліквідації. Основними маркетинговими стратегіями для управління потенціалом продажів компаній є стратегії, пов'язані з інформацією

про людські ресурси та підсистемами підтримки, підсистемами програмування та підсистемами маркетингових комунікацій.

4. Показники, використовувані з метою оцінки ефективності збутової діяльності, умовно розділяють за наступними групами: прямої економічної ефективності та група показників, що побічно характеризують досліджувану ознаку. До показників прямої економічної ефективності входить оцінка загальних результатів господарської діяльності підприємства, ступеня використання трудових та матеріально-технічних ресурсів підприємства, рівня окупності капітальних вкладень, рівня поточних виробничих витрат та витрат на реалізацію товарів, робіт та послуг. Показники, що побічно характеризують досліджувану ознаку розраховують починаючи від загальної оцінки ефективності діяльності підприємства та закінчуючи визначенням ступеня впливу відповідних факторів маркетингового середовища підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ СТРАТЕГІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПРАТ «ПРОГРЕС»

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика меблевої фабрики ПрАТ «Прогрес»**

Компанія-виробник м'яких меблів «Прогрес» існує на українському ринку з 1995 р. Підприємство спеціалізується на масовому виробництві і реалізації м'яких меблів для дому та офісу.

Організаційно-правова форма підприємства - Приватне акціонерне товариство. Статутний капітал підприємства складає 525150 грн. Підприємство за розміром відноситься до числа середніх промислових підприємств.

На сьогодні налічується 13 фірмових магазинів по Україні, компанія має оптових партнерів в Харкові, Кривому Розі, Києві, Івано-Франківську, Дніпрі та інших містах країни. Виготовлення та зберігання м'яких меблів здійснюється на території заводу в місті Дніпро.

Після проведення останньої реконструкції в 2019 р. виробничо-складські площі підприємства досягли 11000 кв.м. У 2023 р. планується розширення площ до 22000 кв.м. У налагодженому процесі беруть участь близько 500 кваліфікованих і відповідальних співробітників, чисельність яких в подальшому буде збільшуватися в міру введення в експлуатацію нових виробничих площ.

Фабрика «Прогрес» є учасником програми BSCI, спрямованої на створення і підтримання сприятливих умов для роботи співробітників, зокрема: відсутність дискримінації, дотримання стандартів оплати праці, забезпечення безпеки робочого місця та ін. Керівництво всіх рівнів ПрАТ «Прогрес»



повністю дотримується прийнятих на себе зобов'язань у сфері соціальної відповідальності.

Діяльність ПрАТ «Прогрес» спрямована на забезпечення виробництва меблевої продукції, яка відповідає вимогам ринку та інших зацікавлених сторін.

Принципи ПрАТ «Прогрес»:

1. Забезпечення якості та безпеки продукції – це відповідальність кожного.

2. Забезпечення безпеки і охорони здоров'я всіх працівників ПрАТ «Прогрес».

3. Зниження негативного впливу на навколишнє середовище.

4. Взаємодія з усіма зацікавленими сторонами в питаннях якості та безпеки меблевої продукції, охорони праці та охорони довкілля.

Цілі ПрАТ «Прогрес» в області якості і безпеки продукції:

1. Максимальне попередження випуску продукції незадовільної якості і появи небезпек при створенні продукції на всіх етапах від виробництва до продажу.

2. Створення іміджу нашого бренду, як виробника якісного і безпечного продукту.

3. Вдосконалення системи мотивації персоналу.

4. Систематичний аналіз маркетингових досліджень для визначення вимог і побажань споживачів і вивчення ринків збуту.

5. Систематичне підвищення кваліфікації і рівня професійної підготовки персоналу в області якості і безпеки продукції.

6. Розширення географії продажів продукції.

7. Залучення постачальників в діяльність підприємства щодо

Підвищення якості та безпеки продукції.

8. Скорочення рівня і кількості потенційних небезпек.

Вся продукція підприємства щодня проходить перевірку на відповідність стандартам якостей.

Меблева фабрика дотримується традиційної технології виробництва власної продукції. Меблі виготовляються з високоякісної сировини, яка проходить експертну оцінку.

На сьогоднішній день «Прогрес» є одним з провідних виробників меблевих виробів в Україні. В асортимент продукції підприємства входить більше 300 найменувань. Продукція підприємства користується високим попитом серед жителів України, та особливо – центральних областей країни.

В асортимент продукції ПрАТ «Прогрес» входять такі вироби:

1. Ліжка. Широкий асортимент ліжок різних типів з розмірами спального місця від 800 мм. до 1800 мм.

2. Дивани. Дивани для віталень і молодіжних кімнат. Широка різноманітність моделей диванів-ліжок і нерозкладних диванів. Всі категорії диванів виконані в різних стилях та мають високу функціональність.

3. М'які куточки. Кутові дивани на будь-який смак від «класики» до модерну. В якості м'якого елемента тут застосовують полепінополіуретан.

Для вдосконалення економічної діяльності та визначення збутової стратегії підприємства необхідно провести аналіз фінансово-економічного стану підприємства, який є одним з ключових моментів його оцінки.

Аналіз фінансово-економічного стану організації є основою розуміння справжнього її положення. Метою аналізу підприємства є розуміння його поточного стану і вироблення обґрунтованої стратегії щодо його розвитку.

Розглянемо структуру продажу різних груп товарів на підприємстві.

Обсяг продажу різних груп меблевих виробів у вартісному вираженні та їх доля у відсотках до всієї реалізованої продукції представлені в табл. 2.1. З табл. 2.3 видно, що загальний обсяг продажу продукції щорічно значно збільшується, та особливо великий стрибок в обсягу продаж можна побачити у

2021 р., після проведення останньої реконструкції – в цей рік майже найбільшою в вартісному виразі групою реалізованого товару стала група ліжка, початок якій було покладено в 2019 році.

Таблиця 2.1

**Обсяг продажів ПрАТ «Прогрес» за період з 2019 р. по 2021 р.**

Вид продукції	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміна структури 2021 р. проти 2019 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Дивани та модулі	22812	44,53	16691	26,07	37680	15,6	-28,93
Кутові дивани та модулі	19298	37,67	32108	50,15	94825	39,26	1,59
Ліжка	7058	13,78	12568	19,63	93830	38,85	25,07
Інші види продукції	2060	4,02	2657	4,15	15203	6,29	2,27
Разом реалізовано продукції	51228	100	64024	100	241538	100	X

За рахунок значного зростання обсягів реалізації ліжок, на підприємстві радикально змінилася структура товарної продукції. Зокрема, питома вага грошових надходжень від збуту диванів та диванних модулів зменшилася на 28,93 відсоткові пункти, і склала в 2021 році лише 15,6 %. Можна стверджувати, що виробництво ліжок суттєво витіснили групу товарів «Дивани та диванні модулі» з асортименту підприємства.

Розглянемо більш детально фінансові результати діяльності підприємства.

В табл. 2.2 представлено фінансові результати ПрАТ «Прогрес» за період 2019 – 2021 рр. З табл. 2.2 бачимо, що дохід від реалізації продукції в 2019 р. склав 65248 тис. грн., в 2020 р. – 71150 тис. грн., в 2021 р. – 247259 тис. грн. Чистий прибуток у 2019 р. склав 4494 тис. грн., у 2020 р. – 5908 тис. грн., у 2021 р. – 5572 тис. грн.

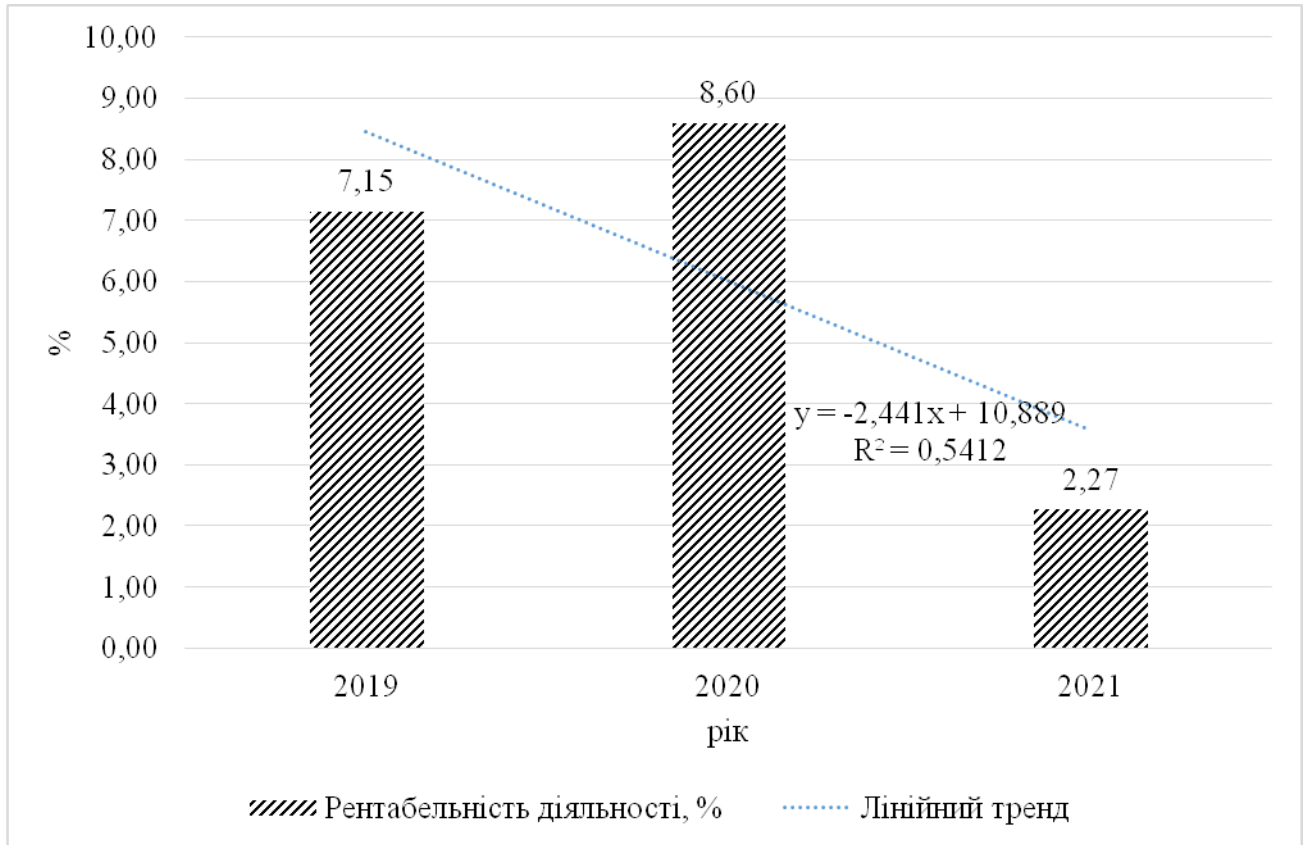
Таблиця 2.2

**Фінансові результати ПрАТ «Прогрес» за 2019 – 2021 рр., тис. грн.**

Назва показника	2019	2020	2021	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	65248	71150	247259	182011	279,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	50658	55304	193913	143255	282,8
Валовий прибуток	14590	15846	53346	38756	265,6
Інші операційні доходи	3254	6500	5263	2009	61,7
Адміністративні витрати	4085	4375	6627	2542	62,2
Витрати на збут	6912	7312	42316	35404	512,2
Інші операційні витрати	1193	1690	2767	1574	131,9
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	5654	8969	6899	1245	22,0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1160	3061	1327	167	14,4
Чистий фінансовий результат: прибуток	4494	5908	5572	1078	24,0
Рентабельність діяльності, %	7,15	8,60	2,27	-4,88 в.п.	X

Бачимо порушення зв'язку між чистим доходом від реалізації продукції на підприємстві та чистим прибутком у 2021 р. – оскільки темп приросту першого показника у 2021 р. склав 279 %, а темп приросту другого склав -24,0 %. Така тенденція спричинила значення рентабельності діяльності на 4,88 відсоткові пункти, що при фактичному рівні доходності значно погіршило економічну ефективність виробництва.

На рис. 2.1 представлено аналітичне вирівнювання показника рентабельності виробництва підприємства.



**Рис. 2.1. Динаміка рівня рентабельності діяльності ПрАТ «Прогрес» за період 2019 –2021 рр.**

Параметри отриманого лінійного тренду демонструють, що рівень рентабельності діяльності ПрАТ «Прогрес» щорічно зменшується на 2,44 відсоткові пункти. Проаналізувавши фінансові результати можна сказати що така тенденція пов'язана насамперед з дуже значним підвищенням витрат на збут – чистий дохід у 2021 р. зріс на 279,0 %, що, в свою чергу, звичайно викликано значним ростом об'ємів виробництва в кількісному виразі, в той час як витрати на збут зросли в 6 разів. Також можна побачити, що в 2021 р. темп приросту собівартості реалізованої продукції перевищив чистий дохід організації на 3,8 відсоткові пункти, що свідчить про невірну цінову політику в цьому році.

Проведемо аналіз ефективності використання основних засобів.

Для наочності розрахунку ефективності використання основних засобів, зведемо показники в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники ефективності використання основних засобів ПрАТ «Прогрес»  
за період 2019 – 2021 рр.**

Назва показника	2019	2020	2021	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	65248	71150	247259	182011	279,0
Вартість основних засобів, тис. грн.	11894	12170	14461	2567	21,6
Середньорічна чисельність працівників, осіб	239	205	485	246	102,9
Фондоозброєність <sup>1</sup> працюючого, грн./ 1 особу	49,8	59,4	29,8	-19,95	-40,1
Фондовіддача, тис. / грн.	5,49	5,85	17,10	11,613	211,7
Фондомісткість, тис. /грн.	0,18	0,17	0,06	-0,124	-67,9
Норма прибутку, %	37,78	48,55	38,53	0,75	X

Проаналізувавши дані табл. 23, видно, що вартість основних засобів за розглянутий період зросла на 21,6 %. Фондовіддача підприємства зросла більш ніж в 3 рази – на 211,7 %. Це означає, що з кожної гривні основних засобів підприємство отримувало в 2019 р. – 5,49 грн. чистого доходу, в 2020 р. – 5,85 грн. чистого доходу та в 2021 р. – 17,10 грн. Зростання фондовіддачі дозволяє збільшити об'єми випуску продукції підприємства без додаткових витрат та за більш короткий період часу. Фондоємність підприємства за весь розглянутий період зменшилась на 67,9 %.

Фондоозброєність ПрАТ «Прогрес» за розглянутий період зменшилась на 40,1 %. Темпи росту чистого доходу організації в рази перевищують темпи росту вартості основних засобів, що, в свою чергу говорить про високу ефективність виробництва та використання основних засобів.

Отже, проаналізувавши основні показники фінансової стабільності підприємства та побачивши основні тенденції зміни фінансового становища організації, розрахуємо коефіцієнт фінансової стійкості підприємства для узагальненого розуміння того, наскільки компанія здатна залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Показники фінансової стійкості ПрАТ «Прогрес» за 2019 –2020 рр.**

Назва показника	2019	2020	2021	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Власний капітал підприємства, тис. грн.	88287	89058	89236	949	1,1
Сума довгострокових зобов'язань, тис. грн.	179	203	2902	2723	1521,2
Загальна сума активів підприємства, тис. грн.	90591	93510	110235	19644	21,7
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,97	0,95	0,79	-0,184	-18,9

Отже, на основі розрахунків виконаних в табл. 2.4 можна свідчити, що протягом 2019 – 2021 рр. меблева фабрика ПрАТ «Прогрес» було фінансово стійкою, оскільки коефіцієнт фінансової стійкості мав значення 0,97 у 2019 р., 0,95 у 2020 р. та 0,79 у 2021 р. при нормативному значенні показника в межах 0.7 – 0.9. Загалом бачимо невелику негативну динаміку до базового періоду - 18,9 % за рахунок збільшення частки поточних забезпечень у пасивах підприємства, але можна впевнено казати, що ПрАТ «Прогрес» є фінансово-стійким, здатним проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі. Станом на 2021 р. 79 % активів компанії фінансуються за рахунок постійного капіталу і довгострокових зобов'язань. Це свідчить про те, що ризик банкрутства є низьким.

## **2.2. Оцінка маркетингового середовища меблевої фабрики «Прогрес»**

Дослідимо маркетингову діяльність компанії через концепцію «4P». Дана модель досить проста і універсальна у використанні і є певним засобом для оцінки сильних і слабких сторін продукції компанії, що в свою чергу є одним з основних факторів, що впливають на ефективність компанії. Такий аналіз дає можливість визначити сильні сторони ефективного розвитку продукту на ринку. Саме завдяки своїй простоті модель «4P» може використовуватися всіма навіть непрофесіоналами в галузі маркетингу.

Розглянемо діяльність персоналу підприємства. Трудові ресурси підприємства є одним із найважливіших факторів виробництва, від якого безпосередньо залежать багато факторів конкурентоспроможності підприємства, такі як:

- якість продукції;
- надійність меблевої продукції;
- технічний рівень виробництва;
- рівень сервісу з ремонту меблів;
- обсяг продажів продукції;
- просування продукції на ринку.

Всі ці фактори безпосередньо пов'язані з елементами «продукт» та «просування» згідно з концепцією «4R».

Підбором персоналу у компанії займається відділ кадрів. При прийомі працівник має пройти співбесіду з начальником відділу кадрів і начальником відділу, у якому працівник буде працювати. Основні вимоги до роботи в компанії – енергійність, націленість на результат та наявність спеціальної професійної підготовки. У першу чергу перевага надається людям, які займають активну життєву позицію і мають аналітичні здібності. Плинність кадрів на виробництві досить низька, що можна пояснити значним поліпшенням умов



праці. Заробітна плата, розцінки та відрядні розцінки визначаються та затверджуються з урахуванням трудомісткості кожної роботи.

У компанії діє система матеріального заохочення:

1. Винагороджують співробітників за результати їхньої роботи.
2. Єдина премія за найкращі результати кварталів виробничого року.
3. Доплати за умовами праці.
4. Доплати за нічні зміни.
5. Доплати за сумісництво.

Як правило, система набору та відбору на трудові спеціальності практично відсутня – при відкритті вакансії всіх приймають як учнів, які потім проходять індивідуальне навчання.

Для спеціальностей, не пов'язаних з операційною роботою, як зазначено вище, потрібна професійна підготовка та професійні навички, рівень яких визначається під час переговорів з начальником відділу кадрів та начальником відділу, в якому працює працівник.

Визначення цільової групи для споживання продукції компанії є дуже важливим для правильного та ефективного позиціонування продукції компанії на ринку. ПрАТ «Прогрес» має 13 фірмових магазинів у різних містах України, але продукція компанії реалізується по всій території України. Основними клієнтами компанії є роздрібні покупці, оптові покупці та приватні підприємці.

Внутрішній ринок та діяльність організації постійно перебувають під впливом різних політичних подій та рішень, тому керівництво компанії має уважно стежити за рішеннями та законами уряду та органів місцевого самоврядування на території, на якій діє компанія.

Тому варто окремо наголосити на економічній ситуації, яка загалом впливає на всі процеси та результати підприємства, «нависаючи» над усіма 4Р. Однією з найважливіших економічних чинників, що надають сильний негативний вплив на діяльність організації є рівень інфляції.

Інфляційні процеси, що продовжуються в країні, призводять до відсутності однакових тенденцій зростання показників господарської діяльності підприємства і рівня цін. Індекс інфляції споживчих цін за 2020 рік в Україні становив 100,4%. Інфляція негативно впливає на результати господарської діяльності підприємства. При високому рівні інфляції країни очікується подальше зростання собівартості виробництва та реалізації продукції, що перевищує зростання доходів від продукції і призводить до збільшення збитків підприємства і, як наслідок, зниження рентабельності виробництва.

Жорстка конкуренція на ринку змушує компанію постійно переосмислювати і прораховувати різні кроки, щоб не лише зберегти свої позиції на ринку, а й збільшити існуючі обсяги виробництва.

Меблева промисловість одна із важливих галузей промислового виробництва, у структурі економіки області. Його сталий розвиток неможливий без забезпечення конкурентоспроможності за рахунок підвищення ефективності виробництва. На насичених ринках, де попит задовольняється безліччю виробників, отримати конкурентну перевагу особливо складно. При цьому ринок меблів має достатній потенціал зростання за рахунок неповного завантаження виробничих потужностей підприємства та відставання представленості меблевої продукції на регіональному ринку порівняно з постачанням зарубіжних виробників. Крім того, особливістю меблевої галузі є те, що попит на її продукцію в період економічної кризи є досить низьким.

Тепер ми можемо детальніше розглянути перший фактор концепції 4P, а саме продукт. Такі фактори, як якість та надійність продукції, ремонтпридатність, технічний рівень виробництва, ремонтне та гарантійне обслуговування, в основному залежать від професійних якостей персоналу підприємства, якості сировини та комплектуючих та працездатності обладнання підприємства. Продукція компанії виробляється на спеціальному сучасному обладнанні італійських та німецьких виробників. Технічне обслуговування,

налагодження та усунення несправностей у пристрої, якщо такі є, здійснюються кваліфікованими фахівцями заводу-виробника. Таких фахівців у компанії немає, їх викликають у міру потреби.

Надійність та довговічність меблів ПрАТ «Прогрес» можна оцінити високо. За відгуками користувачів продукції компанії, термін її служби може досягати 10 років і більше. Зручність також високо цінується. Функціональний рівень виробів деякі роздрібні споживачі вважають середнім, оскільки функціональний рівень меблів ПрАТ «Прогрес» відстає від популярності майстерності «меблевих переробників», яку можна значно покращити.

Гарантійне обслуговування ПрАТ «Прогрес» знаходиться на високому рівні. Компанія пропонує офіційну гарантію 18 місяців із моменту продажу на всю свою продукцію. Слід зазначити, деякі виробники меблевої продукції, схожій за ціною зі своєю продукцією, пропонують гарантію всього 12 місяців, а деякі – 24 місяці.

При виявленні в цей період виробничого дефекту меблів у будь-якому його прояві (обрив пружинних блоків, зминання каркаса, розшарування дерев'яної основи, розшарування по швах щита або іншої тканини матеріал, вихід з ладу справних запчастин, неможливість розбирання або збирання меблів) - компанія за свій рахунок здійснює збирання куплених споживачем виробів та заміну меблів на нові при ремонті бракованого виробу. При можливості ремонту на місці після попереднього дзвінка замовника будуть замовлені необхідні деталі, які можуть бути замінені на місці, і кваліфікований персонал приїде до замовника і безкоштовно проведе ремонт на місці.

Стиль та дизайн. ПрАТ «Прогрес» випускає продукцію переважно у стриманому стилі. Такі меблі сподобаються практично будь-якому споживачеві, тому що гармонійно впишуться в будь-який інтер'єр. Меблі підходять як для житлових та офісних приміщень, так і для місць відпочинку. Також слід

зазначити, що за наявності різних колірних рішень для тих чи інших предметів меблів споживач може вибрати ті кольори, що сподобалися.

Бренд та імідж. Продукція компанії «Прогрес» має великий попит, добре відома і має високий пріоритет купівлі серед тих, хто є чи був її споживачем.

Асортимент. Компанія виробляє три основні види м'яких меблів – прямі дивани, ліжка та кутові дивани. Асортимент підкатегорій такої продукції також досить широкий, споживач може вибирати з одномісних, полуторних та двомісних форматів, розкладних та нерозкладних механізмів, звичайних та ортопедичних меблів тощо. Але, за відгуками споживачів, є «недолік» - існуюча продукція має попит, але споживач, впевнений в іміджі компанії, хотів би бачити в асортименті компанії та інші види меблів. Дитячі ліжечка – яскравий тому приклад.

Давайте проаналізуємо наступний фактор концепції «4Р», а саме «Ціна». Ціна. ПрАТ «Прогрес» позиціонується як виробник меблів середньої цінової категорії. В асортименті компанії представлені товари з категорії «прямі дивани» за цінами від 5699 до 16499 грн, «кутові дивани» за цінами від 5199 до 23099 грн та «ліжка» за цінами від 8799 до 19699 грн. Для оптових покупців розроблена спеціальна система знижок, розмір яких залежить від ціни меблевої продукції та кількості продукції, що купується. Для роздрібних покупців немає системи знижок при купівлі кількох одиниць товару чи знижок наступну купівлю.

Способи оплати. Купівля меблів від компанії «Прогрес» для приватних клієнтів можлива за готівковий та безготівковий розрахунок у банку «Укрсиббанк». Можливість купівлі на виплат неможлива, що є істотним недоліком. Передоплачені покупки також є можливими для оптових клієнтів.

Розглянемо третій фактор концепції «4Р» - «місце розташування». Стратегія продажу компанії досить проста. ПрАТ «Прогрес» використовує тактику «цінових градацій». Тобто цінові зони продукту диференціюються

залежно від якості та вартості матеріалів, які використовуються для виготовлення продукту. Це правильна стратегія, тому що було б ірраціонально та нерозумно маніпулювати ціною, ґрунтуючись на інших факторах, крім якості продукту для даної категорії меблів.

Крім фірмових салонів, ПрАТ «Прогрес» має досить широку мережу дистриб'юторів виробників меблів, зокрема інтернет-магазини [i.bud.ua](http://i.bud.ua), «Меблевий експрес», [divan4ik.com](http://divan4ik.com), Домотека, «диван.com.ua» та інші невеликі інтернет -магазини.

Терміни зберігання та доставки. ПрАТ «Прогрес» має просторі складські приміщення, компанія має складську програму практично для всієї товарної лінійки, що дозволяє відвантажувати меблі у найкоротші терміни. Доставка здійснюється післяплатою у відділення компанії «Нова пошта» або «Делівері», або ви також можете замовити доставку автотранспортом за адресою.

Стратегія хеджування ринку. Компанія використовує стратегію масового (недиференційованого) маркетингу. Іншими словами, продукти ПрАТ «Прогрес» не враховують відмінностей між сегментами та розглядають ринок загалом. Це нормальне явище для меблевого ринку, адже меблі самі по собі є універсальним товаром, і складно виділити характеристики, які споживачі переважно ділять на різні сегменти.

Перейдемо до останнього чинника концепції «4Р» - «Просування». Форма реклами. Продукція ПрАТ «Прогрес» рекламується лише у вигляді рекламних банерів. Він використовується тільки на сторінках, які тісно пов'язані з темою меблів. Тобто побачити цю рекламу в інтернеті неможливо, якщо ви не знаходитесь на інтернет-ресурсах, присвячених меблевій продукції. Бюджет на таку рекламу мінімальний, але яка і її ефективність, оскільки така реклама не доречна, якщо потенційний споживач вже знаходиться на сайті інтернет-магазину меблів, наприклад. Частота появи такої реклами, звісно, низька, оскільки трафіку від потенційних покупців у місцях її не так багато.

Таблиця 2.5

**Оцінка маркетингового середовища підприємства ПрАТ «Прогрес» на основі концепції «4Р»**

Фактори середовища	Фактор «Р»	Фактичне становище	Рекомендації
Якість, надійність, рівень ремонтного обслуговування, технічний рівень, престиж торгової марки, стиль та дизайн, гарантійне обслуговування, широта асортименту	Product	Продукція компанії має високу якість, надійність та тривалий термін служби. Гарантійне обслуговування знаходиться на високому рівні. Вироби мають універсальний дизайн, який подобається споживачу. Престиж торгової марки є високим, бренду довіряють. Асортимент є досить широким, але також є потенціал в продажу інших видів меблів.	Можливе розширення асортименту продукції.
1. Цінове позиціонування 2. Знижки 3. Умови та порядок розрахунків	Price	Цінове позиціонування відповідає продукції, компанія займає позицію середньої цінової категорії. Існує система знижок для оптових клієнтів. Немає можливості купівлі у розстрочку. Існує потенціал підвищення цін враховуючи високий імідж компанії.	Надати можливість купівлі меблів компанії у розстрочку.
1. Стратегія збуту 2. Дистриб'ютори 3. Зберігання та терміни доставки 4. Стратегія охопту ринку 5. Регіони збуту	Place	Підприємство використовує зрозумілу тактику збуту. Існує мережа малоефективних дистриб'юторів. Зберігання та терміни доставки знаходяться на високому рівні. Стратегія охопту ринку є раціональною. Збут продукції можливий по всій території України.	Збільшити кількість ефективних дистриб'юторів. Розмістити свою продукцію у нефірмових меблевих салонах з великим трафіком потенційних покупців.
1. Форми реклами 2. Де розміщується реклама 3. Частота появи реклами 4. Доступність продукції	Promotion	Підприємство абсолютно не використовує потенціал реклами. Реклами мало, вона є малоефективною. Частота появи реклами мінімальна. Доступність продукції компанії є доволі малою, оскільки вона представлена тільки в фірмових салонах та не представлена в інших салонах меблів.	Втілити ефективні види реклами. Почати рекламувати фірмові магазини по Україні, оскільки саме там споживач прийме рішення про купівлю. Розширити продажі своєї продукції через представлення останньої в інших меблевих салонах.

Продукція виробника має високий пріоритет для тих, хто вже нею користувався, але в компанії немає жодних шляхів для залучення уваги інших потенційних покупців.

По-друге – це низька доступність продукції виробника. Вона представлена тільки у фірмових салонах в 13 містах України, де один фірмовий салон призначений на всю область. Також продукція представлена на різноманітних маловідомих інтернет-майданчиках. Безпосередня купівля меблів онлайн, без візиту та персонального знайомства покупця з виробом малоімовірна, а тому представленість продукції також у інших нефірмових салонах вкрай необхідна.

По-третє – аналіз фінансово-економічного стану підприємства показав, що не дивлячись на те, що за період 2019 – 2021 рр. ПрАТ «Прогрес» було фінансово стійким та його діяльність була позитивною - її ефективність була доволі малою, оскільки рентабельність склала всього 2,27 %.

По-четверте – умови розрахунку за продукцію виробника не містять можливості купівлі у розстрочку, що є дуже важливим в умовах фінансово-нестійкої економіки та відносно низької платоспроможності споживачів.

Отже, провівши ретельний аналіз маркетингового середовища підприємства ПрАТ «Прогрес», необхідно розробити комплекс заходів щодо його підвищення.

### **2.3. Оцінка ефективності управління системою збуту на підприємстві**

В управлінні збутовою діяльністю необхідно враховувати систему просування продукції на ринку (дослідження рівня та підтримку попиту, прийом та обробка замовлень, складання перед відвантаженням споживачам, відвантаження та доставка) та здійснювати планування її організації.

Метою збутової діяльності ПрАТ «Прогрес» є досягнення економічних інтересів виробника (отримання комерційного прибутку) з урахуванням задоволення платоспроможного попиту споживачів.

Слід розуміти, що метою управління комерційною діяльністю промислового підприємства є не лише реалізація продукції, а й весь процес просування товарів на ринку загалом та серед споживачів зокрема.

При цьому суб'єктом управління господарською діяльністю ПрАТ «Прогрес» є генеральний директор, який здійснює процес управління, а також менеджери наступного рівня: комерційний директор, начальник відділу продажу, а також компанії-посередники на даній географічній території.

Відповідно до визначення об'єкта та змістом досліджуваного поняття варто виділити основні функції процесу управління продажами ПрАТ «Прогрес»: прогнозування та планування, організація та координація, стимулювання та мотивація; моніторинг та контроль.

Принципами ведення бізнесу ПрАТ «Прогрес» є:

- принцип обґрунтованого вибору маркетингово-збутової стратегії;
- керівний принцип оптимальної ефективності та рентабельності комерційної діяльності у довгостроковій перспективі;
- принцип постійного та своєчасного моніторингу макро- та мікросередовища компанії.

Особливу увагу слід приділити визначення інструментів комерційного управління, тобто визначити основні механізми впливу:

- товар – якість, асортимент, торгова марка тощо;
- ціна – рівень ринкової ціни, система знижок та доплат, умови оплати, можливість відстрочення та кредиту та ін.;
- місцезнаходження - канали збуту, форми та рівні збуту, транспортні умови та наявність складів і т. д.;



- просування – рекламна кампанія, виставки, PR, особисті продажі, стимулювання збуту, прямий продаж;
- персонал – продавці, співробітники компаній, посередницькі структури та споживачі.

Проаналізувавши ключові аспекти управління збутовою діяльністю ПрАТ «Прогрес», охарактеризуємо принципи реалізації якості процесу продажу:

- відповідність продукту потребам та бажанням споживачів та вимогам ринку. Важко не погодитися, товар є первинним та ключовим інструментом у веденні торгової діяльності, оскільки продаж передбачає рух цього товару від виробника до споживача.

- інфраструктурна підтримка – це сукупність всіх складових збуту, які забезпечують ефективний процес реалізації продукції, у тому числі: наявність транспортних засобів для підвезення продукції на склад і в місця реалізації товарів; наявність складів, торгових філій; банки, які обслуговують фінансові операції, пов'язані з продажем товарів, тобто все, що пов'язано з викликами довкілля реалізації продукції компанії.

- інформаційна підтримка та аналіз комерційної діяльності компанії, які вимагають наявності актуальної інформації про ринок, макро- та мікросередовище, а також про якість цієї маси інформації. На основі цієї інформації приймаються ухвалення маркетингових рішень у продажах.

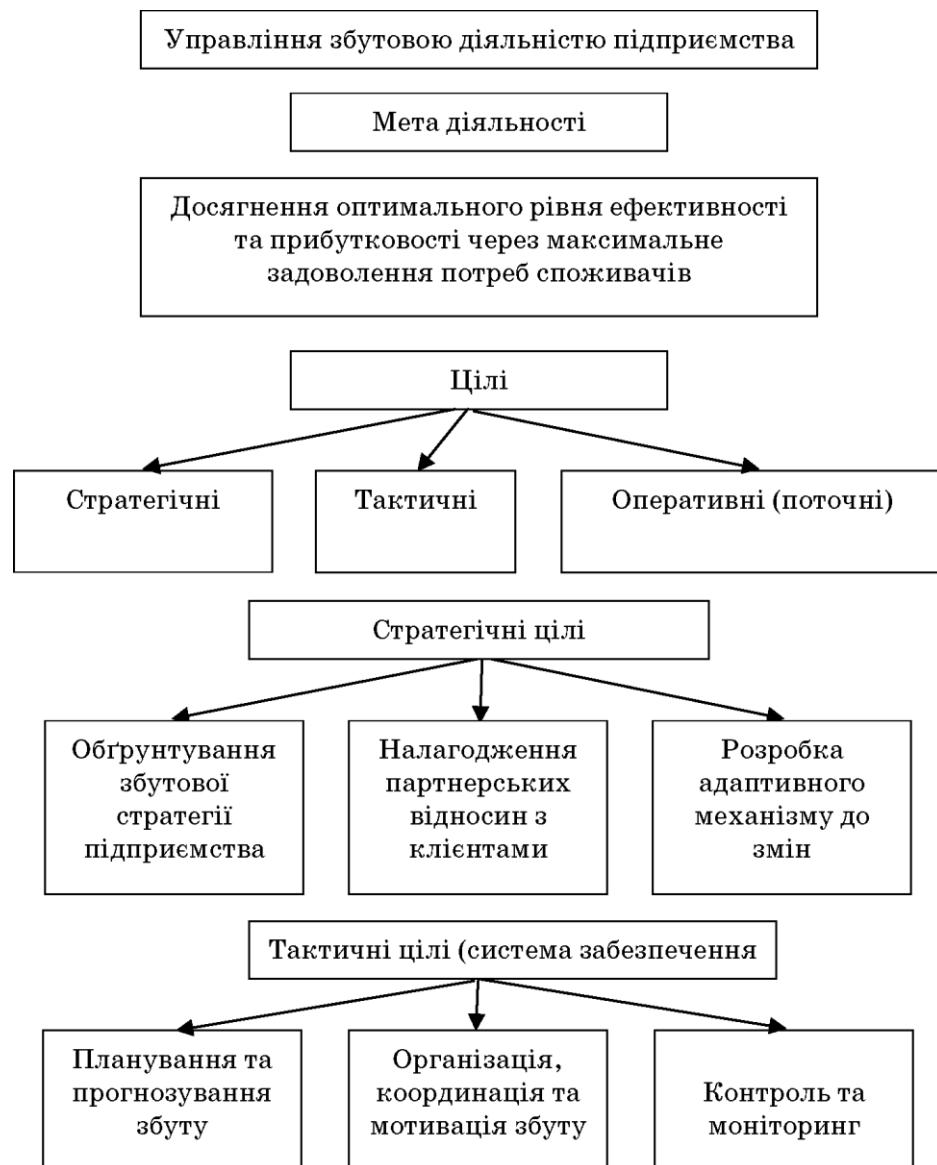
- підбір оптимальних каналів продажу з погляду ефективності та рентабельності. Необхідно чітко розуміти, що вибір форм, каналів та методів дистрибуції є стратегічним рішенням керівництва компанії та обов'язково має узгоджуватися з цілями, стратегією та місією компанії.

- людський супровід торгової діяльності компанії, що включає кваліфікований підбір, навчання і мотивацію персоналу, задіяного в цьому процесі.

- фінансова підтримка комерційної діяльності компанії. Коли товар виходить за межі підприємства.

Від виробника до споживача мають бути проведені такі операції: розрахунок витрат за складування та зберігання продукції, витрати за утримання чи оренду складських та торгових площ, витрати за транспортування продукції та ін., виходячи із цього ПрАТ «Прогрес» необхідно визначити та спрогнозувати можливі додаткові фінансові витрати і доходи.

На рис. 2.2 представлена система управління продажами компанії.



**Рис. 2.2. Система управління збутовою діяльністю ПрАТ «Прогрес»**

Рівень відповідності між темпами виробництва та продажів встановлюється через розрахунок коефіцієнту збуту, який визначається відношенням кількості проданої та виробленої продукції за певний період. Чим ближче значення цього коефіцієнта до одиниці і чим стійкіша ця відповідність, тим синхронніша та ритмічніша діяльність виробничої та збутової служб підприємства. Різниця в темпах зміни різних показників виробництва та виконання дозволяє виявити певні проблеми у діяльності однієї із служб, а саме:

- якщо темпи зростання валової продукції вищі за темпи зростання виробленої продукції (товарів), це свідчить про збільшення обсягу незавершеного виробництва;

- якщо темп зростання виробленої продукції (сировини) вищий за темпи зростання реалізованої продукції, це є ознакою зростання залишків нереалізованої або готової продукції на складах та уповільнення оборотності підприємства. поточні активи.

Для того, щоб з'ясувати причини розвитку основних показників господарської діяльності, необхідно вивчити, як здійснювалося виробництво та реалізація продукції (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Динаміка співвідношення виробництва та реалізації продукції

#### ПрАТ «Прогрес»

Показники	2019	2020	2021	Зміна 2021 р. проти 2019 р.	
				абсол. +/-	відносн. %
Валовий дохід підприємства, тис. грн.	65248	71150	247259	182011	279,0
Вартість виробленої продукції, тис. грн.	41056	51718	230273	189217	460,9
Коефіцієнт відповідності збутової діяльності виробничому процесу	1,6	1,4	1,1	-0,5	-32,4

Як демонструють дані таблиці 2.6, за аналізований період відбулося збільшення обсягів продажу та виробництва продукції підприємства.

Проте темпи зростання виробленої продукції дещо перевищує темпи зростання виручки від продукції, що свідчить про зростання залишку нереалізованої продукції, отже, про негативну динаміку реалізації продукції підприємства. Коефіцієнт відповідності між доходом від реалізації продукції та обсягом виробництва має тенденцію до зменшення та наближається до одиниці, що свідчить про підвищення пов'язаності між виробничою та збутовою підсистемами.

Для оцінки ефективності збутової діяльності підприємства слід вивчити значення збутових витрат у загальних витратах на діяльність підприємства, та проаналізувати ступінь віддачі на ці витрати (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### Рівень та окупність витрат ПрАТ «Прогрес» на збут, тис. грн.

Показники	2019	2020	2021	Зміна 2021 р. проти 2019 р.	
				абсол. +/-	відносн. %
Дохід від реалізації продукції	65248	71150	247259	182011	279,0
Собівартість реалізованої продукції	50658	55304	193913	143255	282,8
Адміністративні витрати	4085	4375	6627	2542	62,2
Витрати на збут	6912	7312	42316	35404	512,2
Інші операційні витрати	1193	1690	2767	1574	131,9
Разом витрат, пов'язаних з операційною діяльністю	62848	68681	245623	182775	290,8
Частка витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю, %	11,00	10,65	17,23	6,23 в.п.	X
Окупність витрат на збут (дохід до витрат на збут)	9,44	9,73	5,84	-3,60	-38,1
Фінансовий результат від операційної діяльності	4494	5908	5572	1078	24,0
Фінансовий результат від операційної діяльності на 1 грн витрат на збут	0,65	0,81	0,13	-0,52	-79,7

З проведених розрахунків випливає, що частка витрат на збут у сукупних витратах, пов'язаних з операційною діяльністю, є незначною, і за аналізований період знизилася на 6,23 пункти. А окупність витрат на збут за показником доходу (виручки) від реалізації продукції становить 5,84 грн на 1 грн витрат на збут, що менше від рівня 2019 року на 3,60 грн, або на 38,1 %, що слід розцінити негативно.

Негативна тенденція спостерігається і за коефіцієнтом, який характеризує рівень прибутку від операційної діяльності отриманий на 1 грн. витрат на збут. Так у звітному році його значення становить 0,13 грн. і за період дослідження він зменшився на 0,52 грн., або на 79,7 %. Отримані значення якісних показників та тенденція їх розвитку свідчать про зниження ефективності збутової діяльності ПрАТ «Прогрес».

Таким чином ефективність управління збутовою діяльністю ПрАТ «Прогрес» напряму залежить від організованої системи менеджменту і визначених стратегічних напрямків діяльності суб'єкта господарювання.

### **Висновки до другого розділу**

1. ПрАТ «Прогрес» - виробник меблевої продукції, існує на ринку з 1995 р. Підприємство відноситься до числа середніх та спеціалізується на масовому виробництві і реалізації м'яких меблів для дому та офісу. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства показав, що виручка від реалізації продукції за весь розглянутий період збільшилась в 3,79 рази. Зростання виручки підприємства пов'язане зі збільшенням обсягів випуску продукції. Собівартість продукції за період дослідження збільшилась в 3,83 рази. Так як темп приросту собівартості реалізованої продукції перевищив чистий дохід організації, то це свідчить про невірну цінову політику ПрАТ «Прогрес» в цьому році. Чистий прибуток за весь розглянутий період зріс на 24,0 %.

Рентабельність діяльності у 2021 р. зменшилася на 4,88 відсоткові пункти, що при фактичному рівні доходності значно погіршило економічну ефективність виробництва.

2. Коефіцієнт фінансової стійкості ПрАТ «Прогрес» станом на 2019 р. склав 0,79. Не дивлячись на невелику негативну динаміку показника до базового періоду, можна казати що підприємство є фінансово-стійким та здатним проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі. Станом на 2019 р. 79 % активів компанії фінансуються за рахунок постійного капіталу та довгострокових забезпечень.

3. В результаті аналізу організації було виявлено основні проблеми компанії – відсутність ефективної маркетингової діяльності, низька доступність продукції та відсутність можливості купівлі в розстрочку. Провівши ретельний аналіз маркетингової діяльності підприємства ПрАТ «Прогрес», було виявлено необхідність розробки комплексу заходів щодо її підвищення.

4. Метою збутової діяльності ПрАТ «Прогрес» є досягнення економічних інтересів виробника (отримання комерційного прибутку) з урахуванням задоволення платоспроможного попиту споживачів. Питома вага витрат на збут у сукупних витратах підприємства, є незначною, і за аналізований період знизилася на 6,23 пункти. А окупність витрат на збут за показником доходу (виручки) від реалізації продукції становить 5,84 грн на 1 грн витрат на збут, що менше від рівня 2019 року на 3,60 грн, або на 38,1 %, що слід розцінити негативно. Також негативна тенденція спостерігається і за коефіцієнтом, який характеризує рівень прибутку від операційної діяльності отриманий на 1 грн. витрат на збут. Так у звітному році його значення становить 0,13 грн. і за період дослідження він зменшився на 0,52 грн., або на 79,7 %. Отримані значення якісних показників та тенденція їх розвитку свідчать про зниження ефективності збутової діяльності ПрАТ «Прогрес».

## **РОЗДІЛ 3**

### **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «ПРОГРЕС»**

#### **3.1. Розробка заходів підвищення ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «Прогрес»**

В умовах конкурентних відносин на ринку меблів виникає проблема збереження та зміцнення власних позицій з метою забезпечення ефективної роботи бізнесу за рахунок максимального задоволення потреб споживачів та врахування інших факторів його екологічного функціонування. Тому стає актуальним пошук шляхів удосконалення маркетингової діяльності ПрАТ «Прогрес».

Інтерес до управління маркетингом зростає у міру того, як все більше і більше ПрАТ «Прогрес» усвідомлюють, як маркетинг сприяє успішній діяльності на ринку. Ефективність управління маркетингової діяльністю визначається досягненням таких цілей: збільшити споживання товарів чи послуг компанії; формування широкого асортименту продукції; підвищити конкурентоспроможність підприємства; лояльність споживачів до компанії та її продукції і т.д.

Однак за умов економічної кризи зростає ступінь невизначеності ринку, що негативно позначається на діяльності окремих компаній. Ринкова ситуація, що змінюється, відбувається досить швидко, тому недостатньо використовувати тільки традиційні маркетингові заходи, слід використовувати сучасні інформаційні технології і нетрадиційні підходи.

Ринок меблів в Україні поділений між десятками виробників, жоден із яких не претендує на монополію. У найдорожчому сегменті працюють закордонні виробники (відомі німецькі та італійські бренди) та вітчизняні виробники, які використовують імпортні матеріали, комплектуючі та моделі. Деякі з них спеціалізуються тільки на диванах, інші виробляють широкий асортимент ліжок чи корпусних меблів.

Аналіз вторинної маркетингової інформації показує, що якщо раніш меблі купувалися в першу чергу для нової квартири, то сьогодні кожен другий комплект розміщується в заселеному будинку. Сучасний споживач переважно орієнтується на середній ціновий сегмент, частку якого припадає 70-80% ринку. Елітні меблі купують 2-5% споживачів, інші обирають найдешевший товар. Такі тенденції розвитку ринку спонукають ПрАТ «Прогрес» до пошуку нових моделей та обладнання, удосконалення технологічних процесів для зниження собівартості товарів.

ПрАТ «Прогрес» реалізує стратегію концентрації, спрямовану підвищення спеціалізації та концентрації діяльності з урахуванням потреб конкретного сегмента. Серед сильних сторін ПрАТ «Прогрес» варто виділити стабільне фінансове становище, високий рівень сервісу та наявність власної мережі продажів, а серед слабких – відсутність чітко сформульованого стратегічного напрямку розвитку, висока ціна продукції та недостатня діяльність у просуванні товарів на ринку. Серед можливостей досліджуваної компанії варто виділити можливість завоювання частки ринку конкурентів за рахунок високої якості товарів та рівня обслуговування, індивідуалізації пропозиції, налагодження відносин із посередниками для виходу на регіональний ринок та можливість співпраці для залучення нових клієнтів. Можливість виходу на ринок нових конкурентів і бойові дії, що продовжуються, на сході України загрожують діяльності ПрАТ «Прогрес».



З метою визначення шляхів покращення маркетингової діяльності ПрАТ «Прогрес» було проведено опитування споживачів у мережі Інтернет із використанням сервісу Google Forms. У ході опитування було отримано відповіді від 145 респондентів, з них 90,5% жінок та 9,5% чоловіків. Найбільш активними респондентами є молоді люди від 20 до 39 років (68,5%), решта вікових груп розподіляється таким чином: до 20 років – 9,5%, від 40 до 56 років – 12,0%, старше 56 років – 10 0%.

Загалом за результатами дослідження можна зробити такі висновки:

- половина респондентів оновлюють інтер'єр свого будинку лише раз на 10 та більше років. За результатами опитувань було встановлено, що чим нижчий дохід, тим менші респонденти схильні до оновлень та змін. Особи молодші 20 років також найбільш уразливі до змін та оновлень у власному будинку;

- зі зростанням доходів зростає інтерес до модних тенденцій на меблевому ринку, особливо серед тих, у кого дохід вищий за 25 000 грн. - 80% стежать за модними тенденціями;

- найбільший виробник меблів орієнтований на людей з високими доходами (75-80%) та людей до 20 років (66,7%);

- люди з доходом до 8 тис. грн, швидше за все, оберуть місцевого виробника. (59,6%). Люди з доходом 20 000–35 000 грн найчастіше обирають іноземного виробника. (75%). Довіра до вітчизняних виробників також збільшується із віком;

- респондентам найбільше подобаються пастельні тони та поєднання пастельних та світлих тонів;

- більшість опитаних віддають перевагу мінімалізму і класичному стилю, а найменш популярні стилі лофт і хай-тек. Однак для 17,1% респондентів стиль меблювання не має значення;

- на думку більшості респондентів, меблевий гарнітур, крім гарнітура, повинен містити елементи дизайну. Крім того, в комплект можуть входити освітлювальні прилади, стелажі та полиці;

- переважна більшість респондентів обирають меблі на меблевих ярмарках, менше респондентів схильні вибирати меблі в гіпермаркетах та на ринку;

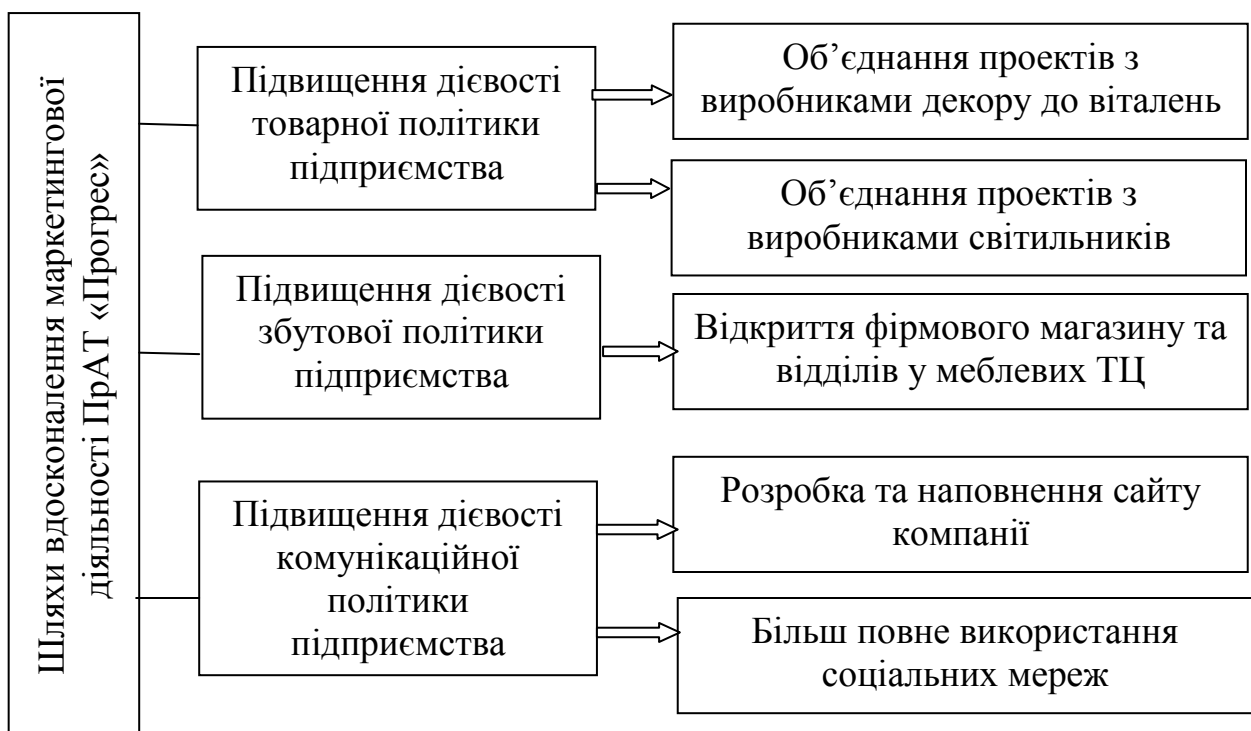
- найважливішим фактором при виборі меблів є якість, далі ціна, додаткові послуги, умови виробництва та послуги дизайнера;

- більшість респондентів не знають про ПрАТ «Прогрес»;

– найбільш популярними інтернет-ресурсами, на яких представлено ПрАТ «Прогрес», є соціальні мережі;

- Більшість респондентів не знають, де розташовані салони ПрАТ «Прогрес», а 5,4% відзначили незручне розташування цих салонів.

Для визначення напрямів удосконалення маркетингової діяльності ПАТ «Прогрес» було створено цільове дерево (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Напрями покращання маркетингової діяльності ПрАТ  
«Прогрес»**

Для обґрунтування пріоритетних напрямів покращання маркетингової діяльності ПрАТ «Прогрес» побудовано матрицю для попарної оцінки цих напрямів. Результати розрахунків подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Основні напрями вдосконалення маркетингової діяльності  
ПрАТ «Прогрес»**

Напрямки	Підвищення дієвості товарної політики підприємства	Підвищення дієвості збутової політики підприємства	Підвищення дієвості комунікаційної політики підприємства	Вектор вибору	Норма вектору
Підвищення дієвості товарної політики підприємства	1	5	3	2,47	0,66
Підвищення дієвості збутової політики підприємства	0,2	1	1	0,58	0,16
Підвищення дієвості комунікаційної політики підприємства	0,33	1	1	0,69	0,19

На підставі проведених розрахунків визначено матрицю для попарної оцінки варіантів активізації маркетингової товарної політики (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Оцінка варіантів активізації маркетингової товарної політики**

Варіанти	Об'єднання проектів з виробниками декору до віталень	Об'єднання проектів з виробниками світильників	Вектор вибору	Норма вектору
Об'єднання проектів з виробниками декору до віталень	1	5	2,24	0,83
Об'єднання проектів з виробниками світильників	0,20	1	0,45	0,17

З метою встановлення пріоритетних заходів у сфері активізації маркетингової комунікаційної політики визначено матрицю для попарної оцінки отриманих варіантів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Оцінка варіантів активізації маркетингової комунікаційної політики

Варіанти	Розробка та наповнення сайту компанії	Більш повне використання соціальних мереж	Вектор вибору	Норма вектору
Розробка та наповнення сайту компанії	1	0,35	0,47	0,21
Більш повне використання соціальних мереж	5	1	1,96	0,79

Для розрахунку використовувалася 9-бальна шкала, де 1 бал – критерій збалансовані; 3 бали - один критерій трохи переважає інший; 5 балів – один критерій має пріоритет над іншим; 7 балів - один критерій явно переважає інший; 9 балів - один критерій абсолютно переважає інший; 2, 4, 6, 8 балів – рівновелика вага критеріїв.

Для проведених розрахунків було визначено власне значення, індекс когерентності та коефіцієнт когерентності для всіх критеріїв. Результат вважається прийнятним, якщо коефіцієнт когерентності не перевищує 0,1 (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

### Визначення адекватності пропонованих варіантів

Критерії	Власне значення Ітах	Індекс когерентності	Відношення когерентності
Напрями покращання маркетингової діяльності	3,029	0,015	0,025
Підвищення дієвості товарної політики підприємства	2,000	0,000	0,000
Підвищення дієвості комунікаційної політики підприємства	2,000	0,000	0,000

Отже, враховуючи дані табл. 3.4, можна зробити висновки, що результати розрахунків є підтвердженнями доцільності вибору. На основі проведеного дослідження визначимо оптимальні напрями вдосконалення маркетингової діяльності ПрАТ «Прогрес» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Визначення оптимальних напрямів покращання маркетингової діяльності  
ПрАТ «Прогрес»**

Напрями	Ступінь впливу	Бал напрямку	Оцінка напрямку	Ранг
Об'єднання проектів з виробниками декору до віталень	0,66	2,47	1,630	1
Об'єднання проектів з виробниками світильників	0,66	0,58	0,383	2
Відкриття фірмового магазину та відділів у меблевих ТЦ	0,16	1	0,160	4
Розробка та наповнення сайту компанії	0,19	0,47	0,089	5
Більш повне використання соціальних мереж	0,19	1,96	0,372	3

Тому оптимальними напрямками вдосконалення маркетингової діяльності ПрАТ «Прогрес» є співпраця з виробниками декору до віталень та виробниками світильників, відкриття фірмового магазину та відділів у меблевих ТЦ та більш повне використання соціальних мереж.

Очікується, що ПрАТ «Прогрес» стане партнером дизайнерського бюро та підприємства, що виготовляє прибори для освітлення, для створення капсульної колекції. Також варто доповнити його деякими оригінальними аксесуарами. Суть капсульних колекцій у тому, щоб запропонувати споживачеві унікальні речі.

Згідно з результатами дослідження, респондентам найбільше подобаються пастельні тони та поєднання пастельних та яскравих кольорів. Тому колекція

має бути виконана у спокійних класичних пастельних та світлих тонах, що робить її гарним варіантом для облаштування квартири чи замиського будинку.

Для активізації маркетингової та збутової політики ПрАТ «Прогрес» оптимальним варіантом є відкриття нового шоу-руму, який має розташовуватися поряд з одним з основних торгових центрів, де представлений повний асортимент меблів, предметів декору та інших предметів інтер'єру, а також як оздоблювальні матеріали (шпалери, фарби тощо). адже люди зазвичай оновлюють меблі під час ремонту.

Для активації маркетингової комунікаційної політики ПрАТ «Прогрес» оптимальним варіантом є активація активності у соціальних мережах, а саме у тих, де компанія присутня в даний момент (Facebook, Instagram). З їх допомогою можна також збільшити відвідуваність сайту.

ПрАТ «Прогрес» необхідно виділити кошти на рекламу, що таргетує. Це дозволяє дуже точно визначити цільову групу, яка може бути зацікавлена у запропонованому продукті. Більше того, така реклама допоможе підвищити впізнаваність бренду компанії.

### **3.2. Шляхи вдосконалення збутової стратегії в ПрАТ «Прогрес»**

Стратегія збуту – це комплекс процедур щодо просування готової продукції на ринку (формування попиту, прийом та обробка замовлень, складання та підготовка продукції до відвантаження покупцям, вивантаження продукції на транспортний засіб та транспортування до місця реалізації) та формування відповідних платежів (фіксація умов та проведення процедур виставлення рахунків покупцям за відвантажену продукцію). Стратегія об'єднує кілька структуруючих сегментів, найбільш важливими з яких, на наш погляд, є: ціна, просування, організація, виробництво, навколишнє середовище.

На наш погляд важливою особливістю формування цінових сегментів є диверсифікація цін за принципом функціонального поділу: ціна подання → оптова ціна → роздрібна ціна. Кожна з цих груп має своє призначення та дозволяє адаптувати цінову політику, зокрема, до специфіки співпраці з кожним клієнтом.

Рекламний сегмент вимагає створення бренду та проведення активної політики щодо його реклами кінцевому споживачеві. Тільки така активна модель поведінки компанії на ринку зрештою дозволить їй отримувати розумні вигоди. Організаційний сегмент заснований на поступовому формуванні ефективної дилерської мережі, що дає можливість швидко просувати продукцію до кінцевих споживачів та покращувати їхнє сприйняття.

Виробничий сегмент передбачає формування такої системи ергономічних, естетичних та функціональних характеристик продукції, яка загалом визначала б високий рівень якості, а отже, і конкурентоспроможність.

Системний розвиток кожного з вищезгаданих сегментів та їх збалансоване поєднання дозволяє розробити ефективну стратегію продажів для кожної компанії, яка б забезпечила розширення стратегічного сегменту бізнесу та реалізацію відповідних переваг.

В умовах переорієнтації підприємств на потреби ринку найважливішим питанням є формування збутової політики відповідно до змін запитів споживачів і високим рівнем конкуренції. Економічні показники збутової політики впливають на операційний процес підприємства загалом, які аналіз допомагає виявити проблеми, що у його діяльності. Для позбавлення цих проблем необхідно застосування комплексу стратегічно спрямованих заходів щодо формування збутової політики, а також застосування сучасних моделей та методів удосконалення етапів організації, планування та контролю продажів компанії. види діяльності.

Зважаючи на постійно змінні економічні умови на ринку збуту підприємство у своїй практичній діяльності також має використовувати нові моделі та методи побудови збутової політики, які забезпечать швидке реагування на зміни у поведінці споживачів, посередників та конкурентів.

Слід зазначити, що є різні способи підвищення ефективності торгової діяльності. Наприклад, вибір тих чи інших засобів стимулювання збуту залежить від поставленої мети. Їх можна розділити на три великі групи:

- цінова пропозиція (продаж за зниженими цінами, купони на знижку, купони на знижку);
- негрошова пропозиція (бонус, зразок товару);
- активна пропозиція (торговий конкурс, ігри, лотерея).

Але ефективність торгової діяльності, з погляду, багато чому визначається здатністю торгового персоналу максимально використовувати потенціал компанії.

Остання визначається як можливість використання виробничих, трудових, фінансових та інших ресурсів підприємства. Всі ці бізнес-активи власними силами не забезпечать конкурентних переваг та стабільного становища на ринку. Лише перехід до активних продажів за принципами маркетингу дозволяє перетворити потенційні можливості підприємства на реальні досягнення конкурентоспроможності.

Для цього, на наш погляд, необхідно зробити наступні кроки.

По-перше, проаналізуйте ефективність існуючої стратегії продажу. З цією метою проводиться аналіз ефективності використання існуючих розподільчих мереж (використання різних розподільчих комплексів – прямі зв'язки, оптово-роздрібні, біржові та аукціонні).

Аналіз необхідно проводити за кожним видом продукції, також з урахуванням визначення прямих витрат комерційної організації, зокрема постійних і змінних витрат.



Необхідно провести аналіз ефективності існуючої організаційної структури, що відповідає за збутову діяльність. Необхідно зробити збутову діяльність невід'ємною частиною єдиної маркетингової політики підприємства, і навіть виявити порушення у взаємодії відділу продажу коїться з іншими структурними підрозділами підприємства.

По-друге, із виявлення сильних і слабких сторін комерційної діяльності необхідно виробити стратегічні рішення, створені задля створення ефективнішої комерційної політики.

Вони можуть включати такі кроки:

- диверсифікація споживачів продукції (визначення сегментів ринку, вибір регіонів збуту).
- Створення механізму особистої зацікавленості продавців у прибутковості компанії та залученні нових клієнтів. Зробіть перехід від пасивного продажу до активного продажу.
- забезпечити збільшення частки грошових форм розрахунків за договором з урахуванням фінансових та комерційних ризиків.
- налагодити тісну взаємодію з відповідними правоохоронними органами всіх рівнів, які здійснюють закупівлю за державний рахунок.
- навчання співробітників відділу продажів новим технікам та методам продажу, придбання інструментів, інформації та ефективних організаційно-технічних засобів.
- створення ефективної системи зворотного зв'язку зі споживачами, механізму розгляду та вирішення питань, пов'язаних зі скаргами споживачів.
- посилення контролю за діяльністю дистриб'юторів та реселерів. Щоб уникнути повної залежності від покупців, створюються ексклюзивні посередники, які мають ексклюзивні права на купівлю всієї продукції. У цьому контексті є кілька посередників для всіх видів товарів.

- для компаній промислового ринку необхідно перейти від співпраці із незалежними посередниками до прямої дистрибуції продукції. При цьому ціни у виробників повинні бути нижчими від цін у посередників, а умови доставки кращі.

Реалізація цих заходів дозволить ПрАТ «Прогрес» успішно інтегруватися у ринкове середовище.

По-третє, потрібно розробити програму управління активами клієнтів (стратегічних клієнтів). Стратегічний клієнт - це певна кількість клієнтів, частка доходів яких визначається бюджетом (комерційний прибуток). Ця програма повинна розроблятися не відділом продажів, а створеною спеціально при цьому структурною групою, до складу якої повинні входити представники всіх рівнів управління та підрозділів компанії.

Сформуємо список заходів щодо вдосконалення збутової стратегії ПрАТ «Прогрес». Дані заходи представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

### Шляхи вдосконалення збутової стратегії ПрАТ «Прогрес»

Напрямки вдосконалення	Очікувані результати	Дата проведення
Проведення маркетингової кампанії	Підвищення впізнаваності бренду, підвищення іміджу компанії, просування своєї продукції на ринку, залучення нових клієнтів, збільшення кількості точок контакту компанії з потенційним покупцем, загальне збільшення обсягів продажу продукції та прибутку.	03.2023 р. – 05.2023 р.
Збільшення дистрибуції товарів компанії	Загальне підвищення доступності продукції компанії для потенційних покупців, загальне збільшення обсягів продажу продукції, збільшення кількості точок контакту продукції зі покупцем.	05.2023 р. – 10. 2023 р.
Надання можливості купівлі виробів компанії у розстрочку	Підвищення рівня лояльності споживачів до компанії, підвищення комфорту процесу купівлі товарів споживачем, загальне збільшення обсягів продажу компанії.	3 05.2023 р.

В теорії конкурентних переваг М. Портера розглядаються два основних джерела переваг: маркетинг і витрати. Переваги в маркетингу - це конкурентна перевага в товарах і послугах, які в більшій мірі задовольняють споживача, ніж товари конкурента. Перевага у витратах - це конкурентна перевага, що виникає завдяки більш низьким виробничим та маркетинговим витратам, ніж витрати конкурентів, що дозволяє компанії знизити ціни або використовувати економію на рекламу і розподіл.

Оскільки ПрАТ «Прогрес» зовсім не використовує потенціал маркетингової діяльності, подальше суттєве збільшення обсягів реалізації має невеликі шанси на існування. Отже, задля підвищення загальної ефективності функціонування компанії необхідно розробити та втілити маркетингову кампанію, кінцевим результатом проведення якої має стати збільшення обсягів продажів та прибутку, залучення нових клієнтів, партнерів та популяризація бренду.

Найважливішою складовою маркетингової діяльності є рекламна стратегія, від якої залежить успіх маркетингової діяльності.

Особливість меблевої продукції полягає в тому, що продукт, який випускається підприємствами цієї галузі в своїй більшості є дуже схожим один на одного, оскільки меблі не можуть мати якихось властивостей, які будуть вкрай відрізнятися від властивостей конкурентів. Такі властивості звичайно мають місце бути, до них можна віднести ортопедичні властивості, можливість складати та розкладати меблі, застосування унікального наповнювача та ін. Але зробити «ефективний акцент» на таких властивостях буде доволі складно та малоефективно.

Очевидно, що цільовою аудиторією ПрАТ «Прогрес» є сучасні люди, переважно молодого віку, які дуже цінують затишок, комфорт та класичний стриманий дизайн меблів.

Тому для ПрАТ «Прогрес» доцільним буде використати проекційну (емоційну) креативну рекламну стратегію – тобто під час контакту зі споживачем за допомогою реклами, спиратися на емоційну

складову, зробити продукт підприємства психологічно значущим. Щоб бути ефективною, проекційна реклама повинна подобатися потенційному покупцю, а створений образ повинен сприйматися покупцем як бажаний. Реклама повинна не переконувати, а спокушати споживача. Для цього в рекламі повинні домінувати образи, музика, атмосфера та інші види невербальної комунікації.

Також можна помітити, що в наш час важливість бренду у свідомості людей дуже важко переоцінити. Бренд складає «завчасне» враження людей про той чи інший продукт та навіть до придбання товару навіює на потенційних споживачів асоціації, пов'язані з певними характерними цьому бренду рисами та властивостями.

Останнім серед здійснюваних заходів для підвищення обсягів збуту продукції ПрАТ «Прогрес» має стати надання можливості покупцям придбати продукцію компанії у розстрочку. Важливість цієї можливості важко переоцінити, оскільки купівельна спроможність в Україні в наш час є дуже низькою, а меблі ПрАТ «Прогрес» не є дешевими товарами.

За даними «ПриватБанку», станом на листопад 2020 р. тільки в цьому банку українці купують товарів на суму понад 700 млн.грн. Серед них близько 14% розстрочок приходяться на побутові товари, в числі яких є меблі.

Отже, аби зменшити кількість втрачених через спосіб оплати клієнтів та збільшити загальну лояльність покупців до компанії, ПрАТ «Прогрес» необхідно зробити можливим купівлю товарів через найпопулярніші в Україні сервіси: розстрочка та «оплата частинами».

Лідером в сервісі «оплата частинами» в Україні безумовно є «ПриватБанк». Лідерами в наданні можливості товарів у розстрочку є 3 українських банки: «ОТРБанк», «ПУМБ Банк» та «Альфа-Банк».

Компанії «Прогрес» необхідно заключити договір з цими банками щодо надання їй можливості застосовувати ці види розстрочки на покупку за допомогою кредитних брокерів прямо в фірмових салонах та налаштування терміналів для можливості придбати товар сервісом «оплата частинами» від «ПриватБанк».

Ефективність - це досягнення найбільших результатів за найменших затрат. Якщо запропоновані заходи покращать певні ключові для підприємства в даний момент часу кількісні чи якісні показники – такі заходи можна вважати ефективними. Суть ефективності полягає в тому, щоб з доступних підприємству ресурсів отримувати більше результатів виробництва, окупивши витрати на певні інструменти, які для цього використовуються. Розглянемо конкретні переваги та ефективність запропонованих інструментів реклами.

Перевагою мережі Instagram є те, що вона може бути дуже ефективним засобом реклами за допомогою дуже простого механізму рекламування всередині самої мережі.

Також треба зазначити, що мережа Instagram, в основному, базується на графічних матеріалах – фото та відео, за допомогою яких і можна, правильно підходячи до концепції проекційної стратегії, ефективно використати ці матеріали для просування складових ідентичності бренду, таких як:

- ключові (вічні) цінності бренду - практичність і довговічність меблів, висока якість, якість за прийнятною ціною, відсутність націнки «за ім'я»;
- індивідуальність (портрет) бренду - зручність у використанні меблів, гармонійне поєднання меблів з інтер'єром завдяки широкому вибору кольорів

та типів виробів, ергономічний дизайн моделей, універсальність дизайну та ін.;

- емоційні та соціальні цінності, роль бренду в житті споживачів – створення приємного інтер'єру, створення комфортної обстановки, створення затишку в домі та ін.

Також графічні матеріали є хорошим способом для посилення ефекту брендингу. Основними цілями брендингу для ПрАТ «Прогрес» є популяризація компанії, підвищення впізнаваності її бренду та зростання обсягів продажів і прибутку.

Задачами, які повинен виконати брендинг є: підкреслення конкурентних переваг і цінності товару; розкриття емоційної складової бренду; створення зв'язку між товаром і споживачем; зробити образ бренду індивідуальним, не схожим на інших.

Головним інструментом брендингу для ПрАТ «Прогрес» повинні стати логотип компанії та його гасло, яке буде асоціюватися у споживача саме з цією компанією та буде також асоціюватись у споживача з певними якостями компанії або її продукції.

Отже, компанія ПрАТ «Прогрес» повинна застосовувати ці елементи брендингу усюди, де це можливо – на упаковці продукції, на вантажівках, які займаються розвезенням продукції, у фірмових салонах, при розмові зі співробітником контактного центру, на рекламних оголошеннях в будь-яких їх проявах.

Алгоритм рекламування продукції ПрАТ «Прогрес» в мережі Instagram буде складатися з таких етапів:

1. Створення персональної сторінки компанії ПрАТ «Прогрес».

2. Розміщення каталогу меблів у вигляді постів (можуть бути як у вигляді фотографій, так і у вигляді коротких відео для посилення емоційної складової).

3. Вибір будь-якого поста зі сторінки профілю компанії для реклами.

4. Визначення цільової аудиторії реклами за допомогою критеріїв місцезнаходження (наприклад, Україна), віку та статі цільової аудиторії, їх основних інтересів та ключових слів (меблі, дивани, ліжка, облаштування дому, затишок та ін.).

5. Налаштування кнопки дій, яка дає змогу глядачу реклами одразу, натиснувши на посилання під рекламним оголошенням, потрапити на офіційний сайт ПрАТ «Прогрес».

6. Вибір бюджету реклами на день (кількість показів рекламного посту в день буде залежати від бюджету реклами на день).

7. Визначення тривалості показу реклами.

Таким чином, розглянувши алгоритм рекламування в мережі Instagram, можна сказати що ця соціальна мережа є універсальним інструментом реклами, яка має такі ключові переваги.

Ціна на контекстну рекламу залежить від цілей, які буде переслідувати реклама. У випадку ПрАТ «Прогрес» це повинні бути переходи на офіційний сайт компанії, де, в свою чергу, потенційний покупець вже зможе повністю розглянути весь каталог продукції та прийняти фінальне рішення про купівлю, або просто дізнатися адресу фірмового салону та відвідати його.

Компанією, яка здійснює показ контекстної реклами є Google, а саме її сервіс GoogleAdWords. Оскільки метою контекстної реклами від Google є саме направлення трафіку на офіційний сайт компанії, при замовленні контекстної реклами ПрАТ «Прогрес» треба вказати саме той тип реклами, в

якому оплата буде здійснюватися саме тоді, коли користувач здійснив клік по рекламному оголошенню.

На контекстну рекламу від GoogleAdWords компанія витратить 172548 грн. та загальне охоплення аудиторії за один рік складе 3030230 осіб. Це значить, що за перегляд одного рекламного оголошення одним потенційним покупцем ПрАТ «Прогрес» витратить всього 5 копійок. GoogleAdWords гарантує приблизно 17002 переходів на сайт компанії «Прогрес» на місяць за рекламним оголошенням. Це значить що за рік ця цифра складе приблизно 204024 переходи на сайт. Конверсія такої реклами складе 6,73%, що є дуже хорошим результатом для реклами при такому бюджеті. Це значить, що за 1 перехід на сайт компанії ПрАТ «Прогрес» витратить всього 0,84 грн., що навіть менше однієї гривні, а отже ефективність такої реклами можна вважати високою.

На рекламу в мережі Instagram ПрАТ «Прогрес» витратить 160000 грн. та загальне охоплення аудиторії за один рік складе 1405250 осіб. Це значить, що за перегляд одного рекламного оголошення компанія витратить всього 11 копійок.

На перший погляд ефективність такої реклами є меншою за ефективність контекстної, але треба зазначити, що реклама в мережі Instagram спрямована не тільки на популяризацію сайту компанії, а й на популяризацію сторінки компанії, де також буде представлений весь каталог продукції ПрАТ «Прогрес» та буде розміщена вся необхідна клієнту контактна та адресна інформація, щоб не виходячи з мережі Instagram прийняти рішення про відвідування фірмового салону меблів компанії.

Загальні витрати на проведення рекламної кампанії, застосовуючи вище запропоновані види реклами, складуть 332548 грн. Враховуючи, що ці види реклами є найефективнішими, у випадку ПрАТ «Прогрес», така сума



коштів є досить низькою. Загальне охоплення аудиторії протягом терміну залучення реклами у 365 днів складе 4435480 осіб.

Проведемо прогнозний аналіз як вдосконалення збутової стратегії відобразиться на загальній ефективності ПрАТ «Прогрес» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Показники ефективності ПрАТ «Прогрес» при впровадженні заходів із вдосконалення збутової стратегії**

Назва показника	2021 р.	Прогноз 2024 р.	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	247259	279841	32582	13,18
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	193913	204872	10959	5,65
Валовий прибуток	53346	74969	21623	40,53
Інші операційні доходи	5263	7251	1988	37,77
Адміністративні витрати	6627	6950	323	4,87
Витрати на збут	42316	35720	-6596	-15,59
Інші операційні витрати	2767	5458	2691	97,25
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	6899	34092	27193	394,16
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1327	6818	5491	413,82
Чистий фінансовий результат: прибуток	5572	27274	21702	389,48
Рентабельність діяльності, %	2,27	10,78	8,51	X

В результаті проведених заходів, значно підвищиться ефективність маркетингової діяльності підприємства, значно підвищиться доступність продукції та збільшиться рівень лояльності споживача до компанії.

Таким чином, для підвищення вдосконалення збутової стратегії підприємства було запропоновано проведення наступних заходів:

1. Проведення маркетингової кампанії.
2. Підвищення рівня дистрибуції продукції.
3. Надання можливості купівлі товарів у розстрочку.

Загальні витрати на втілення рекламної кампанії складуть 420,5 тис. грн. В результаті проведення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства значно збільшиться загальна впізнаваність компанії, число її постійних клієнтів, зросте обсяг продажу продукції.

Охоплення аудиторії рекламою складе більше 3 млн. осіб та майже 5,8 % прямо познайомляться з продукцією компанії безпосередньо на його сайті чи сторінці Instagram відразу після перегляду реклами, що, в свою чергу, значно збільшить загальний обсяг реалізації продукції.

Бренд буде асоціюватись в споживачів з певними позитивними якостями продукції та якостями та цінностями компанії. Втілений у всі сфери точок контакту споживача з компанією брендинг підкреслить конкурентні переваги та цінності товару, створить зв'язок між товаром та споживачем та зробить образ бренду «Прогрес» індивідуальним та не схожим на інших. Брендинг дозволить компанії створити додаткову цінність свого товару для споживача не змінюючи його властивостей та характеристик.

Збільшення кількості дистриб'юторів по всій території України також підвищить популярність компанії та збільшить обсяг продажів продукції. Співробітництво з банками щодо надання клієнтам можливості купівлі товарів у розстрочку підвищить рівень лояльності споживачів до компанії, що, в свою чергу, зменшить кількість потенційних покупців, які через неповноцінність умов розрахунку не зможуть здійснити покупку.

## Висновки до третього розділу

1. Для активізації маркетингової політики продукції ПрАТ «Прогрес» оптимальним варіантом є співпраця з виробниками супутніх товарів (декору та світильників). Продаж слід розглядати як один з найважливіших інструментів маркетингової діяльності, заснований на конкурентній перевазі компанії на ринку. У сучасних умовах, що характеризуються підвищеним рівнем ризику та невизначеності, використання маркетингового підходу до організації збутової діяльності є необхідною умовою її вдосконалення, що не тільки забезпечує короткострокову перспективу ділового успіху компанії, а й посилює стратегічний напрямок. Для активізації маркетингової та комерційної політики ПрАТ «Прогрес» необхідно розширити мережу продажів, відкривши новий шоу-рум. Для покращення маркетингової комунікаційної політики даної компанії необхідно використовувати сучасні інтернет-технології, у тому числі соціальні мережі та рекламну рекламу. Загострення конкуренції на ринку потребує активного пошуку нових підходів для збереження та зміцнення позицій. Надалі планується підвищити активність ПрАТ «Прогрес» у соціальних мережах щодо їх конкурентної позиції.

2. Для підвищення ефективності збутової стратегії підприємства було запропоновано проведення наступних заходів: проведення маркетингової кампанії, підвищення рівня дистрибуції продукції, надання можливості купівлі товарів у розстрочку. Загальні витрати на втілення рекламної кампанії складуть 420,5 тис. грн. Охоплення аудиторії рекламою складе більше 5 млн. осіб та майже 5,8% прямо познайомляться з продукцією компанії безпосередньо на його сайті чи сторінці Instagram. В результаті проведених заходів, значно підвищиться ефективність маркетингової діяльності підприємства, значно підвищиться доступність продукції та збільшиться рівень лояльності споживача до компанії.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного дослідження було отримано наступні результати:

1. Під системою управління продажами розуміється сукупність організаційних форм, за допомогою яких здійснюється загальне управління збутової діяльністю всіх етапах, та економічних важелів, які сприяють збільшенню обсягів реалізації продукції і розвитку діяльності підприємства. Система маркетингової стратегії управління збутом включає сім груп стратегій: управління бізнесом, управління цільовим ринком, управління портфелем продуктів, стратегії ціноутворення, управління потенціалом продажів, управління ризиками продажів, управління торговим персоналом.

2. ПрАТ «Прогрес» - виробник меблевої продукції, існує на ринку з 1995 р. Підприємство відноситься до числа середніх та спеціалізується на масовому виробництві і реалізації м'яких меблів для дому та офісу. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства показав, що виручка від реалізації продукції за весь розглянутий період збільшилась в 3,79 рази. Зростання виручки підприємства пов'язане зі збільшенням обсягів випуску продукції. Собівартість продукції за період дослідження збільшилася в 3,83 рази. Так як темп приросту собівартості реалізованої продукції перевищив чистий дохід організації, то це свідчить про невірну цінову політику ПрАТ «Прогрес» в цьому році. Чистий прибуток за весь розглянутий період зріс на 24,0 %. Рентабельність діяльності у 2021 р. зменшилася на 4,88 відсоткові пункти, що при фактичному рівні доходності значно погіршило економічну ефективність виробництва.

3. В результаті аналізу організації було виявлено основні проблеми компанії – відсутність ефективної маркетингової діяльності, низька доступність продукції та відсутність можливості купівлі в розстрочку. Провівши ретельний

аналіз маркетингової діяльності підприємства ПрАТ «Прогрес», було виявлено необхідність розробки комплексу заходів щодо її підвищення.

4. Метою збутової діяльності ПрАТ «Прогрес» є досягнення економічних інтересів виробника (отримання комерційного прибутку) з урахуванням задоволення платоспроможного попиту споживачів. Питома вага витрат на збут у сукупних витратах підприємства, є незначною, і за аналізований період знизилася на 6,23 пункти. А окупність витрат на збут за показником доходу (виручки) від реалізації продукції становить 5,84 грн на 1 грн витрат на збут, що менше від рівня 2019 року на 3,60 грн, або на 38,1 %, що слід розцінити негативно. Також негативна тенденція спостерігається і за коефіцієнтом, який характеризує рівень прибутку від операційної діяльності отриманий на 1 грн. витрат на збут. Так у звітному році його значення становить 0,13 грн. і за період дослідження він зменшився на 0,52 грн., або на 79,7 %. Отримані значення якісних показників та тенденція їх розвитку свідчать про зниження ефективності збутової діяльності ПрАТ «Прогрес».

5. Для активізації маркетингової політики продукції ПрАТ «Прогрес» оптимальним варіантом є співпраця з виробниками супутніх товарів (декору та світильників). Продаж слід розглядати як один з найважливіших інструментів маркетингової діяльності, заснований на конкурентній перевазі компанії на ринку. У сучасних умовах, що характеризуються підвищеним рівнем ризику та невизначеності, використання маркетингового підходу до організації збутової діяльності є необхідною умовою її вдосконалення, що не тільки забезпечує короткострокову перспективу ділового успіху компанії, а й посилює стратегічний напрямок. Для активізації маркетингової та комерційної політики ПрАТ «Прогрес» необхідно розширити мережу продажів, відкривши новий шоу-рум. Для покращення маркетингової комунікаційної політики даної компанії необхідно використовувати сучасні інтернет-технології, у тому числі соціальні мережі та рекламну рекламу. Загострення конкуренції на ринку

потребує активного пошуку нових підходів для збереження та зміцнення позицій. Надалі планується підвищити активність ПрАТ «Прогрес» у соціальних мережах щодо їх конкурентної позиції.

6. Для підвищення ефективності збутової стратегії підприємства було запропоновано проведення наступних заходів: проведення маркетингової кампанії, підвищення рівня дистрибуції продукції, надання можливості купівлі товарів у розстрочку. Загальні витрати на втілення рекламної кампанії складуть 420,5 тис. грн. В результаті проведення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства значно збільшиться загальна впізнаваність компанії, число її постійних клієнтів, зросте обсяг продажу продукції. Охоплення аудиторії рекламою складе більше 5 млн. осіб та майже 5,8% прямо познайомляться з продукцією компанії безпосередньо на його сайті чи сторінці Instagram відразу після перегляду реклами, що, в свою чергу, значно збільшить загальний обсяг реалізації продукції. В результаті проведених заходів, значно підвищиться ефективність маркетингової діяльності підприємства, значно підвищиться доступність продукції та збільшиться рівень лояльності споживача до компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
2. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Ін-т економіки і упр., каф. маркетингового менеджменту. К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
3. Берегова Т. А. Використання SWOT-аналізу для побудови стратегії управління збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств в одеському регіоні. *Продовольчі ресурси*. 2019. № 13. С. 207-213.
4. Біловодська О.А., Сигида Л.О. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах: монографія. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 233 с.
5. Бойчук І.В., Дмитрів А.Я. Маркетинг промислового підприємства: навч. Посібник. Львів. комерц. акад. К.: Центр учбової літератури, 2017. 360 с.
6. Бронникова Т. С., Котрин В. В. Развитие методологии формирования рыночного потенциала предприятия: монография. Королёв: ФТА, 2012. 134 с.
7. Буднікевич І., Баранник О., Кифяк О. та ін. Маркетинг у галузях і сферах діяльності: навч. посібник К.: Центр учбової літератури, 2013. 535 с.
8. Вачевський М. В. Долішній М. І., Скотний С. Г. Маркетинг для менеджера. Київ: Просвіта, 2010. 139 с.
9. Герзанич В.М., Дуран В. І., Форкош М.О. Маркетинговий підхід до стратегічного управління збутом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 11. С. 66-71.

10. Герзанич В.М., Ігнатюк К.О., Ігнатюк Д.А. Стратегічне маркетингове управління збутом торговельних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 10. С. 92-96.
11. Жегус О.В. Інтегрований підхід до організації продажу в роздрібній торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 62-72.
12. Залознова Ю.С., Трушкіна Н.В. Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення організації збутової діяльності вугільних підприємств України. *Економіка України*. 2020. № 4. С. 6-38.
13. Івануса А. В. Особливості формування ефективної збутової стратегії меблевих підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.3. С. 155-158.
14. Інститут кольору Pantone “NY Fashion Week Spring 2018” URL: <https://www.pantone.com/fashion-color-trend-report-new-york-spring-2018> (дата звернення 20.09.2022).
15. Кабаченко Д.В., Демиденко М.А. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 51. С. 207-214.
16. Камілова С. Р., Яцун Ю. Ю. Управління збутовою діяльністю. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/337/326>. (дата звернення 27.09.2022).
17. Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Організація збутової діяльності торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 1. С. 56-65.
18. Ключник А. В., Білозерцева І. О. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Випуск 6. С. 188–191.



- 19.Ковальчук С.В., Забурмеха Є.М., Вальков О.Б. Сучасні тренди електронної комерції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3 (2). С. 254-256.
- 20.Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія. Харків: ХДУХТ, 2012. 322 с.
- 21.Кулиняк І.Я., Базарко С.В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія "Економіка"*. 2017. Випуск 2(8). С.94-100.
- 22.Курбан О.В. PR у маркетингових комунікаціях: навч. Посібник. К.: Кондор, 2014. 246 с.
- 23.Курбацька Л.М., Кадирус І.Г., Ільченко Т.В., Захарченко Ю.В. Формування збутової маркетингової стратегії хлібобулочної продукції. *Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету*. 2017. № 2. С. 113-116.
- 24.Лагоцька Н. З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 5. С. 302–306.
- 25.Ларіна Я.С., Завальнюк К.С. Маркетингові стратегії зростання аграрних формувань: монографія. Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. К.: Центр учбової літератури, 2020. 275 с.
- 26.Латкіна С. А., Тябус А. А. Шляхи підвищення ефективності збутової діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Випуск 8. Ч. 1. С.132–134.
- 27.Лісіца В. Омніканальні продажі: тенденції, проблеми та перспективи розвитку в українському ритейлі. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 2 (10). С. 100-110.

- 28.Лорві І.Ф., Морохова В.О., Бойко О.В. Складові управління збутовою діяльністю підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки.* 2020. № 10(1). С. 129-134.
- 29.Майбутнє сегменту кухонних меблів URL: <http://www.dnepro.com.ua/index.php?newsid=414> (дата звернення 23.09.2022).
- 30.Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: Монографія /за заг. ред. д.е.н., проф. Н.В. Карпенко. Київ, 2016. 252 с.
- 31.Маркетингове стратегічне управління конкурентоспроможністю на мікро-, мезо- і макрорівнях: монографія. Ун-т ім. Альфреда Нобеля; за наук. ред. І.В. Тараненко. Дніпро: Ун-т ім. А. Нобеля, 2017. 284 с.
- 32.Матвієць О.В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства // *Modern Economics: електронне наукове фахове видання з економічних наук.* 2018. № 10. С. 116-121.
- 33.Матюшенко І.Ю. Розробка і впровадження конвергентних технологій в Україні в умовах нової промислової революції: організація державної підтримки: монографія. Харків: ФОП Александрова К. М., 2016. 556 с.
- 34.Мельник В.І., Погріщук О.Б., Ковальчук А.П. Управління збутовою діяльністю підприємства на засадах концепції інноваційного маркетингу. *Економіка та держава.* 2022. № 7. С. 40-45.
- 35.Митрохіна Ю. П. Стратегічний підхід до управління збутом підприємств в умовах маркетингової орієнтації . *Торгівля і ринок України: тематичний збірник наукових праць.* Донецьк, 2006. Вип. 21, Т. 2. С. 71-79.
- 36.Мінаєва А. О., Долгальова О. В. Сучасна сутність процесу управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ДонНАБА.* 2019. № 2. С. 99-105.

37. Молнар О.С., Андрійчук Е.С., Салтикова Н.В. Маркетингові стратегії управління збутом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 11. С. 83-89.
38. Молнар О.С., Маковський І.В., Кастрова М.С. Стратегічні пріоритети розвитку збутової діяльності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 12. С. 130-135.
39. Молнар О.С., Роль С.І., Іванина В.Ю. Стратегічне управління збутом у торговельних підприємствах в умовах ринкової економіки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 10. С. 109-114.
40. Одарченко А. М., Одарченко Д. М., Михайлик В. І., Рибцева А. А., Максимова А.О. *Управління збутовою діяльністю торговельних підприємств. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 1 (52). С.12–15.
41. Одарченко А. М., Одарченко М. С. Аналіз збутової політики підприємства та рекомендації щодо її удосконалення. *Scientific Journal «ScienceRise»*. 2015. № 2/3 (7). С. 70–73. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/text\\_2015\\_2%283%29\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/text_2015_2%283%29_14).
42. Окландер М.А., Кірносова М.В. Маркетингова товарна політика: навч. Посібник. Одес. нац. екон. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2014. 208 с.
43. Окландер М.А., Литовченко І.Л., Ботушан М.І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки: монографія. Київ, 2011. 238 с.
44. Організація виробничої та маркетингової діяльності малого і середнього бізнесу: моногр. Ун-т мит. справи та фінансів; за наук. ред. К.С. Жадька. Дніпро: УМСФ, 2019. 224 с.
45. Перцев Д. Формування стратегії збуту продукції підприємства. Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу: *Матеріали X Ювілейної Всеукраїнської науково-практичної Інтернет –*

- конференції, м. Дніпро, 25-26 жовтня 2022 р. Дніпро: ПП Інтеграл, 2022. С. 83-86.
- 46.Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Маркетинг: навч. Посібник. Ун-т мит. справи та фінансів. 3-тє вид., перероб. і доп. Дн-ськ: Ун-т мит. справи та фінансів, 2016. 362 с.
- 47.Полях В.М., Кривошеєва Н.М., Клочко В.М., Шарапова О.М., Чуйко Н.В. Електронна комерція. Теоретико-правові засади та сучасний стан в Україні. *Scientific Journal «ScienceRise»*. 2017. № 5 (34). С. 11-17.
- 48.Поступове зростання вітчизняних виробників: аналітичний огляд ринку меблів України URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/postepennyj-rost-doli-otchestvennyh-proizvoditelej-analiticheskij-obzor-rynka-mebeli-ukrainy> (дата звернення 25.09.2022).
- 49.Приварникова І.Ю., Писаренко О.В. Особливості організації каналів збуту продукції на меблевому ринку. URL: [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/2\\_06.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/2_06.pdf) (дата звернення 27.09.2022).
- 50.Проволоцька Ю.С., Балабанова Л. В., Балабаниць А. В. Маркетинговий аудит системи збуту: монографія. Донецьк: ДонГУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2003. 189 с.
- 51.Проскурніна Н. В. Маркетингові збутові стратегії підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифрової економіки. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 4(1). С. 99-113.
- 52.Сақун А.Ж., Карташова О.Г. Структура інформаційного забезпечення управління збутової діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 112-117.
- 53.Серновіц Е. Сарафанний маркетинг. Як розумні компанії змушують про себе говорити. К. : Сварог, 2020. 214 с.

- 54.Сорока К.О. Управління маркетинговою діяльністю на підприємствах машинобудування: монографія. Дн-ська держ. фін. акад. Дн-ськ: ДДФА, 2013. 172 с.
- 55.Стручок Н.М., Замрій О.М. Стратегічні підходи в управлінні збутом товарів та послуг. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 4. С. 116-124.
- 56.Тарасова, Т. О., Черчата, А. О., Ставерська, Т. О. Обліково- аналітичне забезпечення ризик-менеджменту в умовах сталого розвитку підприємства. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. 2019. № 2(20). С. 142-153.
- 57.Герент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4783>. (дата звернення 27.09.2022).
- 58.Федорович Р. В. Аналіз в управлінні збутовою політикою підприємства. Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій: монографія. Тернопіль, 2017. С. 234–249.
- 59.Федорченко А.В., Пономаренко І.В.А/В-тестування як ефективний інструмент цифрового маркетингу. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2019. № 19. С. 36-42.
- 60.Формування системи інноваційного маркетингу підприємств. С.В. Маловичко [та ін.]; Донец. нац. ун-т економіки та торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2016. 215 с.
- 61.Хрупович С. Є. Теоретичні аспекти побудови системи управління збутовою діяльністю на промисловому підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2006. № 3. С. 34-38.
- 62.Чипак А.А., Кузьо Н.Є., Косар Н.С. Обґрунтування напрямів покращання маркетингової діяльності вітчизняних виробників кухонних меблів (на

прикладі ТЗОВ «Діоліні»). *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2018. № 892. С. 203-211.

63. Шпилик С. В. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 4 (37). С. 88-95.