

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО
ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.888.01.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 219-П-Д24
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)

—  —

Євгеній КАМИШОВ

Керівник: професор, д-р екон. наук
Володимир ДИКАНЬ

Рецензент: професор, д-р екон. наук
Олена КІРДІНА

2026

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітня програма: «Підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук



_____ Володимир ДИКАНЬ

«_____» _____ 2026 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**
Камишову Євгенію Вікторовичу

1 Тема «Формування стратегії збутової діяльності малого підприємства в сучасних умовах господарювання»

керівник Дикань Володимир Леонідович, д-р екон. наук, професор

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «27» лютого 2025 року № 69/25

2 Строк подання студентом закінченої роботи «06» січня 2026 року

3 Вихідні дані: Баланс ФОП Миргородська В.О. за 2020-2024 рр.

Звіт про фінансові результати ФОП Миргородська В.О. за 2020-2024 рр.

Звіт про рух грошових коштів ФОП Миргородська В.О. за 2020-2024 рр.

Науково-методична література

Статистична інформація

Періодичні видання

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

1 Теоретичні аспекти управління збутовою діяльністю підприємств малого бізнесу

2 Аналіз діяльності ФОП Миргородська В.О.

3 Формування стратегії збутової діяльності підприємств малого бізнесу

5 Перелік графічного матеріалу

1 Мета, завдання, предмет та об'єкт кваліфікаційної роботи

2 Складові збуту у системі підприємства

3 Система стратегій збутової діяльності підприємства

4 Підсистеми збутової політики підприємства

5 Етапи ефективного способу просування продукції на ринку

6 Аналіз стану ринку в сфері виробництва спортивних товарів

7-8 Аналіз господарської діяльності ФОП Миргородська В.О. за 2020-2024 роки

9 Основні принципи побудови стратегії підприємства

10 Етапи формування стратегії збуту продукції підприємства

11 Принципи клієнтоорієнтованості

12 Формування клієнтоорієнтованої стратегії малого підприємства

13 Розрахунок економічної ефективності впровадження інформаційної технології для ФОП Миргородська В.О.

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «24» лютого 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні аспекти управління збутовою діяльністю підприємств малого бізнесу	17.03.2025	викон.
2 Аналіз діяльності ФОП Миргородська В.О.	30.04.2025	викон.
3 Формування стратегії збутової діяльності підприємств малого бізнесу	09.10.2025	викон.
Висновки	03.11.2025	викон.
Графічна частина	02.12.2025	викон.

Студент  Євгеній КАМИШОВ

Керівник  Володимир ДИКАНЬ

Зміст

Вступ	6
1 Теоретичні аспекти управління збутовою діяльністю підприємств малого бізнесу	10
1.1 Теоретичні засади збутової діяльності підприємств	10
1.2 Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах	19
1.3 Управління збутом підприємств малого бізнесу	28
Висновки до розділу 1	36
2 Аналіз діяльності ФОП Миргородська В.О.	39
2.1 Характеристика сфери діяльності малого підприємства	39
2.2 Аналіз товарообігу	50
2.3 Аналіз основних фондів	52
2.4 Аналіз трудових ресурсів	55
2.5 Аналіз витрат і доходів	57
2.6 Аналіз ефективності діяльності	61
Висновки до розділу 2	64
3 Формування стратегії збутової діяльності підприємств малого бізнесу	66
3.1 Принципи та етапи формування стратегії збутової діяльності підприємства	66

					<i>МРЕ. 888.01.06 ПЗ</i>			
<i>Змн.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дата</i>	Формування стратегії збутової діяльності малого підприємства в сучасних умовах господарювання	<i>Літ.</i>	<i>Арк.</i>	<i>Аркуші</i>
<i>Розроб.</i>		Камишов						
<i>Перевір.</i>		Дикань					4	110
<i>Рецензент</i>						<i>УкрДУЗТ</i>		
<i>Н. Контр.</i>		Назаренко						
<i>Затверд.</i>		Дикань						4

3.2 Клієнтоорієнтованість як чинник підвищення якості обслуговування споживачів	73
3.3 Запровадження інформаційної технології для удосконалення збутової діяльності малого підприємства та розрахунок економічної ефективності	87
Висновки до розділу 3	97
Висновки	100
Список використаних джерел	104

Вступ

Актуальність теми. За сучасних умов зростаючої конкуренції, постійних змін у маркетинговому середовищі, збільшення рівня ризиків і невизначеності, стратегічний менеджмент у сфері управління збутовою діяльністю набуває ключового значення. Його ефективне використання створює передумови для досягнення конкурентних переваг підприємства та сприяє посиленню стратегічної спрямованості його діяльності.

В умовах посилення ринкової боротьби та стрімкого розвитку як споживчих, так і промислових ринків серед основних пріоритетів постає необхідність удосконалення механізмів управління підприємством. Успіх компанії та її здатність підвищувати рівень прибутковості значною мірою залежать від ефективності організації збутової діяльності.

Управління збутовою діяльністю на підприємстві спрямоване на визначення оптимальних шляхів і засобів, необхідних для максимально ефективного процесу реалізації продукції. Це включає обґрунтований вибір форм і методів збуту, орієнтованих на досягнення цілей організації.

Динамічність ринкового середовища, зокрема зміни у законодавстві, економічній ситуації, безпекових умовах і соціальних тенденціях, вимагає від малих підприємств постійного вдосконалення управління продажами. Цей процес сприяє адаптації до нових умов ринку шляхом впровадження відповідних маркетингових стратегій. Сучасні споживачі стають все більш вимогливими та освіченими, вони очікують персоналізований сервіс і якісні товари. У зв'язку з цим актуальною є розробка дієвих стратегій продажу, управління збутовими каналами, контроль реалізації та постійний моніторинг результатів. Усі ці заходи сприяють підвищенню ефективності продажів і збільшенню доходів підприємства.

Збутова політика займає ключове місце в діяльності підприємства, а стимулювання продажів виступає однією з найважливіших функцій стратегічного управління. Використання різноманітних інструментів і організація різних заходів є основними механізмами, що забезпечують ефективність збутової політики. Саме вона спрямовує стратегію підприємства на досягнення максимального задоволення потреб споживачів. Пріоритетним напрямом для компаній має бути впровадження інноваційних підходів і пошук альтернативних рішень при розробці збутової стратегії. Швидкий розвиток економіки диктує необхідність постійного аналізу та моніторингу цієї сфери, що сприяє зростанню підприємств і розвитку економіки загалом.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ формування стратегії управління збутовою діяльністю малого підприємства.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішення наступних взаємозалежних завдань:

- розглянути теоретичні засади управління збутовою діяльністю підприємств;
- визначити ключові особливості формування збутової діяльності малих підприємств.
- удосконалити підхід до проведення комплексної оцінки збутової діяльності малого підприємства;
- сформулювати оптимізаційні завдання та розрахувати максимальні показники ефективності збутової діяльності малого підприємства;
- розробити стратегію розвитку малого підприємств з урахуванням показників ефективності його збутової діяльності.

Об'єктом дослідження є процес управління збутовою діяльністю малого підприємств.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування стратегії управління збутовою діяльністю малого підприємства.

Інформаційною основою роботи є публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів про управління збутовою діяльністю підприємств в умовах ринкової економіки, монографічні дослідження щодо теоретичних та практичних аспектів формування стратегії розвитку підприємства, статистичні дані та дані фінансової і статистичної звітності підприємств, ресурси Інтернету, що відображено у джерелах [1-71] наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань у кваліфікаційній роботі використані такі загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема діалектичний підхід, аналіз і синтез, дедукцію та індукцію, а також системний підхід для вивчення теоретичних основ управління збутовою діяльністю підприємств. Статистичні методи були застосовані під час аналізу стану та тенденцій розвитку малого підприємства. Обробка даних виконувалася за допомогою програмного забезпечення Microsoft Excel.

Наукова новизна полягає в узагальненні теоретичних основ і вдосконаленні методичних підходів щодо формування стратегії збутової діяльності малого підприємства.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що розроблені методичні рекомендації спрямовані на підвищення ефективності

управління збутовою діяльністю малого підприємства в сучасних ринкових умовах.

Результатами роботи автора є формування стратегії збутової діяльності малого підприємства в нинішніх умовах ведення господарської діяльності.

Публікації. За темою роботи опубліковано статтю у збірнику наукових праць «Вісник економіки транспорту і промисловості» загальним обсягом 12 сторінок (у співавторстві).

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на 85-й студентській науково-технічній конференції СНТК Українського державного університету залізничного транспорту (10-11 грудня 2025 р., м. Харків).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи збутової діяльності, а саме особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах та Управління збутом підприємств малого бізнесу

У другому розділі проведено аналіз господарської роботи малого підприємства» та зроблено висновки щодо ефективності діяльності підприємства

У третьому розділі окреслено особливості формування стратегії збутової діяльності підприємств малого бізнесу шляхом підвищення якості обслуговування споживачів та запровадження інформаційної технології для удосконалення збутової діяльності.

1 Теоретичні аспекти управління збутовою діяльністю підприємств малого бізнесу

1.1 Теоретичні засади збутової діяльності підприємств

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин особливу увагу підприємства приділяють вирішенню проблем, пов'язаних із системою управління збутовою діяльністю. Це обумовлено необхідністю її гнучкого адаптування до швидкозмінних вимог ринку задля забезпечення зростання конкурентоспроможності.

У нових економічних умовах збут товарів стає одним із найбільш значущих завдань для вітчизняних виробників, адже ефективність його виконання істотно впливає на підсумкові показники діяльності всього підприємства, особливо малого.

На початку ринкових реформ реалізація продукції здійснювалася за однаково встановленими цінами для аналогічних товарів усіх виробників. Такий підхід не сприяв здоровій конкуренції та боротьбі за споживача, що негативно позначалося на якості продукції.

Структурні трансформації, які наразі відбуваються в економіці, змінюють роль підприємств на ринку і змушують їх переходити до активної збутової політики [61].

З часом більшість ринків перетворилися на ринки покупця, де попит став меншим за виробничі потужності, що створило додаткові виклики для реалізації продукції. Такі зміни, разом із невизначеністю умов трансформаційного періоду, вимагають переосмислення як теоретичних засад, так і практичних підходів до організації збуту продукції.

Відзначимо, що в збутовій діяльності маркетинг відіграє ключову роль, що проявляється через взаємодію таких ключових функцій: маркетингові дослідження, розробка стратегії маркетингу, товарна політика, цінова політика, політика розподілу, комунікаційна політика та контроль маркетингової

діяльності.

Варто зазначити, що маркетинг одночасно є частиною функцій менеджменту. Ця функція орієнтована на управління економічними ресурсами та спрямована на досягнення підприємством поставлених цілей [4].

Інтегруючи різні теоретичні концепції маркетингу та менеджменту, можна дійти висновку, що реалізація продукції становить ключовий елемент підсистеми «збут» у структурі господарської діяльності підприємства.

Трактування поняття "збут" як економічної категорії часто супроводжується помилковим вузьким підходом.

Сама складність поняття "збут" полягає у багатогранності його сутності, що не дозволяє сформулювати єдиний підхід до його визначення. Це робить дане питання дискусійним і вимагає глибшого аналізу. Особливо важливо чітко розрізняти між збутом, реалізацією та розподілом.

Розглядаючи категорію «розподіл» як один із ключових елементів маркетингу, слід зазначити, що поняття «збут» має більш широкий характер, ніж «розподіл». У контексті підсистеми підприємства «збут» включає такі основні компоненти (рисунок 1.1) [43].

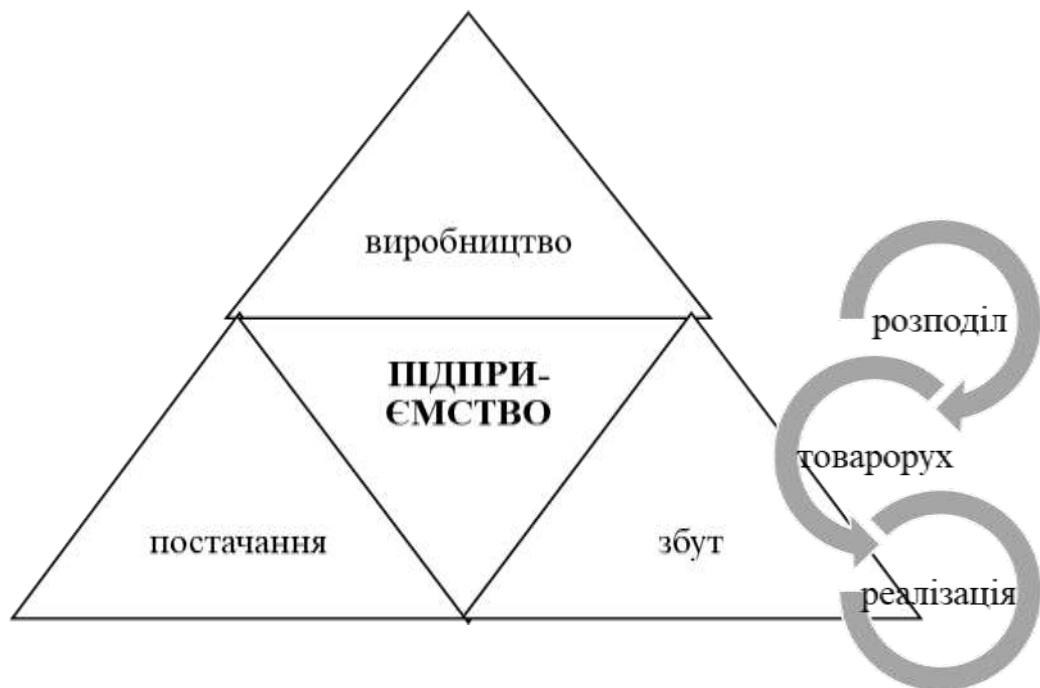


Рисунок 1.1 – Складові збуту у системі підприємства

У широкому розумінні збут охоплює організацію процесів

транспортування, складування, контролю запасів, доробки продукції, її просування до торгівельних каналів, передпродажну підготовку, пакування та реалізацію з метою задоволення споживацьких потреб і отримання прибутку. Таке трактування виглядає логічним і мало викликає суперечки.

Втім, вузьке визначення поняття "збут" у вигляді безпосереднього спілкування продавця з покупцем із акцентом на отримання прибутку залишається дискусійним. Адже збут варто розглядати в рамках господарської діяльності загалом, тому що він включає також виробничо-технологічні процеси.

Системний підхід до "збуту" дозволяє більш цілісно оцінити його багатогранну природу. Він дає змогу інтегрувати як комерційний аспект діяльності підприємства, так і операції технологічного та логістичного характеру, що сприяють ефективному доведенню продукції до кінцевого споживача [13].

Деякі вчені розглядають «збут» як комплекс післявиробничих операцій, які здійснюються юридичними та фізичними особами від моменту виготовлення продукції до її продажу покупцеві. Серед таких операцій називаються доробка, сортування, фасування, пакування, транспортування, складування, зберігання, доставка до оптових і роздрібних покупців, а також сам продаж. При цьому реалізація продукції визначається як її продаж споживачам, а моментом реалізації вважається надходження коштів на розрахунковий рахунок підприємства від замовника за придбану продукцію.

Це визначення має кілька позитивних характеристик [41].

По-перше, трактування поняття «збут» подається в логічній послідовності.

По-друге, автори застосовують системний підхід, розглядаючи «збут» як комплекс взаємопов'язаних операцій.

По-третє, вони правильно виділяють момент продажу («реалізації») як одну зі складових більш масштабної економічної категорії «збут».

Водночас важливо розрізняти поняття «збут» як підсистему

господарської діяльності підприємства і окремі складові цієї підсистеми, такі як «розподіл» і «реалізація». З цієї причини ототожнювати «збут» із «розподілом» або звужувати його значення лише до продажу чи реалізації є недоцільним. При вузькому тлумаченні сутність «збуту» стає неясною, особливо щодо проміжку часу і операцій між завершенням виробництва та фактичним продажем товару.

Дослідження характеристики збуту має проводитися із застосуванням системного аналізу та міждисциплінарного підходу через використання загальнонаукових методів. Це дозволяє враховувати специфіку поняття «збут» в межах різних наукових напрямів. У контексті маркетингу – як однієї з функцій управління на виробничому підприємстві – пропонується розглянути зміст поняття «збут» у межах цієї економічної науки [10].

Деякі дослідники вбачають у збуті основу, з якої виріс маркетинг. Вони стверджують, що маркетинг відображає низку питань, пов'язаних із економікою збуту. Оскільки економіка збуту є частиною ширшої дисципліни – економіки та організації підприємств – логічно припустити, що маркетинг теж належить до цієї галузі знань. У подальшому використання маркетингу набуває дедалі більшого значення для підприємств, зокрема в аспекті його інтеграції у процеси управління виробництвом і збутом.

Інструменти, які сприяють формуванню концепції управління, є важливим аспектом функціонування сучасних підприємств. Відповідно до цього, взаємозв'язок між збутом, економікою та організацією виробництва ґрунтується на принципі системності циклу «постачання-виробництво-збут». Система, у своєму визначенні, представляє собою сукупність елементів, які перебувають у взаємозв'язках і утворюють єдину цілісність.

Розглядаючи збут як складову системи підприємства, доцільно аналізувати його в контексті логістичної концепції – напряму економічної науки, який досить довго був відомий лише вузькому колу фахівців [40].

Для сучасного розвитку ринкових відносин важливою стає інтеграція маркетингу та логістики в управління підприємством. Це поєднання базується на взаємодії маркетингу, орієнтованого на потреби ринку, і логістики як

стратегічного інструмента оптимізації економічних процесів

Орієнтована на потік стратегія створює можливості для оптимізації управління процесом збуту на підприємстві, сприяючи отриманню прибутку, а також забезпечує споживачів доступом до необхідних продуктів для задоволення їхніх потреб. Варто зазначити, що цей підхід не включає інтеграцію логістики у систему маркетингу, оскільки логістика та маркетинг є окремими функціями системного управління підприємством.

Запровадження концептуальних засад логістики змінює пріоритети взаємодії між підсистемами, такими як постачання, виробництво та збут. У цьому контексті особливу увагу приділяється управлінню матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Важливою складовою дослідження є логістика збуту, яка, як підсистема загальної логістичної системи підприємства, має на меті організацію збутової діяльності відповідно до запитів клієнтів із мінімальними витратами [32].

З огляду на необхідність впровадження маркетингових принципів управління підприємством, що обумовлена адаптацією до нових умов ринку покупця, доцільно акцентувати увагу на аспектах збутової логістики.

Таким чином, інтеграція маркетингу і логістики є перспективним напрямом розвитку збутової діяльності підприємства та ефективним інструментом її удосконалення.

Щодо об'єкта розподілу, він є важливою складовою системи, права на який належать кожному з її учасників. Вважається, що об'єктом системи розподілу стають не лише товари конкретного виробника, але й послуги як самого виробника, так і посередницьких організацій. Суб'єктами системи розподілу є юридичні та фізичні особи, які сприяють переміщенню товарів від виробника до споживача. Однак, за певних умов, суб'єктом розподілу може бути й один-єдиний виробник.

Право власності на об'єкт під час розподілу залишається за виробником до моменту отримання коштів за продукцію. Водночас у процесі проходження товарів через канали розподілу можуть створюватися додаткові послуги

іншими учасниками системи, що автоматично переносить право власності на ці послуги до організацій, які їх здійснили.

З огляду на це, сутність поняття «канал розподілу» полягає у визначенні його як сукупності юридичних і фізичних осіб, які беруть на себе право власності на товар чи послугу або сприяють передачі цього права іншим особам на шляху руху товару від виробника до кінцевого споживача [33].

Складовою системи розподілу підприємства є процес товароруху, який забезпечує потік продукції та послуг через низку маркетингових заходів: транспортування, складування та обслуговування замовлень.

Формування теоретичних основ побудови каналів розподілу обумовлює необхідність розроблення логістичних функцій збуту, інтегрованих у систему маркетинг-логістики. Узгоджуючись із позицією провідних вітчизняних та закордонних учених, варто зазначити, що логістичні функції покликані забезпечити планування, виконання й контроль фізичного переміщення матеріалів, готової продукції й супровідної інформації в межах обраного каналу розподілу. Такий підхід спрямований як на задоволення потреб споживачів, так і на досягнення максимального прибутку.

Зазначимо, що товарорух є потужним інструментом стимулювання збуту, а його ефективність визначається співвідношенням витрат фірми й отриманих результатів. Основним результатом функціонування системи товароруху вважається забезпечення високого рівня сервісу для споживачів.

Як видно з поданого матеріалу, розподільча логістика насамперед має на меті оптимізацію управління матеріальними потоками у сфері збуту готової продукції. Маркетинг, у свою чергу, також зосереджується на цьому етапі у виробничо-комерційному процесі. Сучасний етап розвитку промислових ринків диктує необхідність швидкого і точного задоволення попиту, виявленого за допомогою маркетингових інструментів. Ефективна система логістики покликана підтримувати та розвивати маркетингові цілі підприємства, створюючи інтегровану технологічну платформу для їх досягнення.

Товарорух стартує зі складів готової продукції і завершується на складах

кінцевого споживача. Зважаючи на різні підходи, можна стверджувати, що інформаційні потоки, які супроводжують товарорух, сприяють його ефективній координації вздовж усього каналу розподілу (рисунок 1.2).

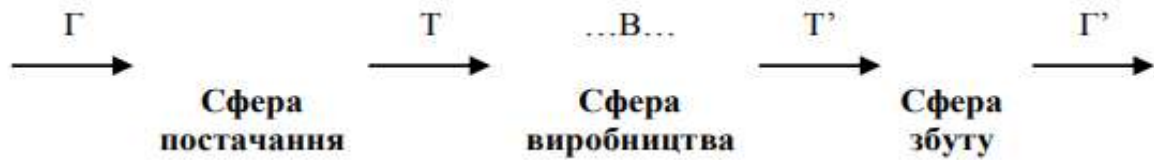


Рисунок 1.2 - Структура функціонування сфери логістики та процес відтворення капіталу у виробничому у процесі

Як видно з рисунка 1.2 процес відтворення капіталу охоплює заходи, спрямовані на підтримку, нарощування та ефективне використання капіталу з метою забезпечення стабільності економічної діяльності. Цей процес включає етапи нагромадження, розподілу, споживання та відновлення ресурсів, які в сукупності формують основу для безперервного функціонування підприємств і галузей.

У свою чергу, функціональні сфери логістики виступають важливим елементом у забезпеченні оптимальної організації процесу відтворення капіталу. Логістика зосереджена на управлінні матеріальними потоками, інформацією та ресурсами, спрямованими на досягнення максимальної ефективності. Основними функціональними сферами логістики є постачання, виробництво, розподіл і транспорт. Кожна з цих сфер відіграє ключову роль у забезпеченні своєчасного руху ресурсів і цілісності відтворювального циклу [8].

Також розподільча логістика займається дослідженням матеріальних потоків у сфері збуту готової продукції. Водночас маркетинг також аналізує цей напрямок у рамках відтворювального процесу. На сучасному етапі розвитку промислових ринків важливо забезпечити своєчасне задоволення попиту, виявленого засобами маркетингу. Від налагодженої системи логістики

вимагається підтримка та доповнення маркетингових цілей підприємства шляхом створення єдиної мобільної технологічної системи.

Приймаючи до уваги різні підходи, варто розглянути тривалість процесу товароруху наведеному на рисунку 1.3 [44].



Рисунок 1.3 –Схема потоків в процесі товароруху

Схематично зображені інформаційні потоки дозволяють ефективно координувати переміщення товарів уздовж усієї довжини каналу розподілу.

Ефективна інтеграція логістичних функцій з процесами відтворення капіталу дозволяє скоротити витрати, уникнути затримок у постачанні матеріалів та продукції, оптимізувати використання активів і забезпечити високий рівень конкурентоспроможності підприємств на ринку. Таким чином, логістика виступає стратегічним інструментом у підтримці та розвитку економічного потенціалу, сприяючи результативному відновленню капіталу та його ефективному використанню в довгостроковій перспективі.

З огляду на концептуальну інтерпретацію терміна «збут», доцільно розглядати його як одну із підсистем у структурі господарської діяльності підприємства, яка включає постачання, виробництво і збут. У цій підсистемі готова продукція доопрацьовується (фасування, пакування), просувається по каналах збуту та забезпечується здійсненням комплексних логістичних операцій: транспортування, складування, обслуговування продажів і реалізації

споживачам.

Перехід від ринку продавця до ринку покупця суттєво вплинув на стратегії виробництва і збуту. Якщо в умовах директивної економіки збутові політики формувалися вже після організації виробничих процесів, то за умов підвищеної конкуренції акценти змінилися — тепер основою є глибоке вивчення попиту споживачів та адаптація виробничої програми до ринкових вимог. Відповідно, підприємствам слід пропонувати продукцію, яка максимально задовольняє потреби ринку [38].

Збутова діяльність сучасного підприємства охоплює три ключові етапи:

- передвиробничий етап — включає аналіз ринкового попиту, планування обсягів збуту і підписання контрактів із постачальниками.;

- післявиробничий етап — стосується підготовки продукції до реалізації (здійснення пакувальних, транспортувальних та складувальних робіт), маркетингової підтримки та самої реалізації;

- післяпродажне обслуговування — охоплює послуги, що забезпечують підтримку споживача після придбання товару.

Різні літературні джерела по-різному трактують сутність збутової діяльності. Наприклад, деякі автори зазначають, що збут полягає у доставці товарів споживачу в необхідному місці, обсязі й якості. Однак таке визначення часто позбавлене деталізації фінансової складової цього процесу [32].

Зауважимо, що збутова діяльність включає не лише планування обсягів реалізації з урахуванням прибутку, але й пошук оптимальних партнерів (постачальників чи покупців), проведення торгових операцій із врахуванням ціни, попиту та якості продукції, а також використання факторів, що сприяють прискоренню збуту і підвищенню прибутковості підприємства.

У господарській діяльності українських пивоварних підприємств ключовий акцент має бути спрямований на створення ефективної системи управління збутовою діяльністю, що сприятиме розвитку малих і середніх виробників у регіонах України.

1.2 Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах

У сучасних умовах зростаючої конкуренції та стрімкого розвитку ринків, як споживчих, так і промислових, одним із ключових пріоритетів стає вдосконалення системи управління підприємством. Успіх компанії, її прибутковість та стійке становище на ринку значною мірою залежать від ефективності збутової діяльності. Проте нині питання розробки та впровадження стратегій збуту часто залишаються поза належною увагою. Це зумовлює потребу у створенні дієвого механізму формування та реалізації збутових стратегій, адже саме ця діяльність забезпечує довготривалі конкурентні переваги.

Збут відіграє одну з ключових ролей у забезпеченні економічного зростання і розвитку підприємства. Він охоплює процеси проектування продукції, її виробництва та доставлення готових товарів до споживача. Практика свідчить, що якісно організований і ефективно реалізований процес збуту в сучасних умовах значно підвищує загальну результативність підприємницької діяльності й суттєво зміцнює ринкові позиції компанії [31].

Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах полягають у необхідності адаптуватися до динамічних змін ринку, зростаючих вимог споживачів і впливу глобалізації. Ефективне управління збутом передбачає використання сучасних інструментів маркетингу, проведення аналітики ринкових тенденцій, впровадження інноваційних технологій і оптимізацію бізнес-процесів.

У нинішніх умовах ключовими аспектами є орієнтація на клієнта, персоналізований підхід до задоволення його потреб і забезпечення високого рівня сервісу. Важливо також активно застосовувати цифрові канали продажів, що сприяє розширенню клієнтської бази та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Окрему увагу слід приділити ефективній комунікації між різними підрозділами компанії, такої як відділи виробництва, маркетингу та логістики, що дозволяє забезпечувати узгодженість у виконанні збутових задач. Також необхідно враховувати зовнішні фактори, такі як економічна ситуація, зміни законодавства чи інтереси партнерів.

Загалом, управління збутовою діяльністю у сучасних умовах потребує комплексного підходу, здатного максимально враховувати потреби споживачів і швидко реагувати на виклики середовища [9].

Підприємства мають змогу використовувати різні форми збуту товару для реалізації своїх продуктів або послуг, кожна з яких має свої особливості та переваги.

Найпоширенішими серед них є [5, 45, 60]:

- прямі продажі — здійснення реалізації продуктів чи послуг безпосередньо клієнтам без залучення посередників. Це можливо через фізичні магазини, онлайн-платформи або спеціалізовані служби прямих продажів;
- роздрібні продажі — передбачають реалізацію продукції кінцевим споживачам через фізичні або онлайн-магазини, зазвичай із надбавкою до початкової ціни;
- оптові продажі — продаж продукції роздрібним торговцям чи іншим підприємствам за нижчими цінами, найчастіше у великих обсягах;
- консигнаційний продаж — форма збуту, коли постачальник передає товари роздрібному торговцю, а оплата здійснюється тільки після фактичного продажу товарів кінцевим споживачам;
- телемаркетингові продажі — використання телефонних дзвінків для прямої комунікації та продажу продуктів або послуг клієнтам;
- онлайн-продажі — реалізація продукції через інтернет-магазини, з застосуванням цифрових маркетингових інструментів, таких як пошукова оптимізація, реклама в соціальних мережах та електронна розсилка;
- продажі за підпискою — регулярна поставка продуктів чи надання послуг на основі періодичної підписки, наприклад щомісячного доступу до

контенту або потокових сервісів;

- партнерські продажі — співпраця з іншими компаніями чи окремими особами для просування і продажу продукції, за що партнери отримують комісію від успішних транзакцій.

Ефективне управління збутовою діяльністю на підприємстві передбачає визначення оптимальних методів і напрямів роботи, що сприятимуть максимально ефективній реалізації товарів. При цьому важливим є обґрунтування вибору способів і форм збуту з урахуванням цілей організації та умов зовнішнього середовища [34].

З огляду на нестабільність бізнес-середовища, організація збутової діяльності підприємства має бути спрямована на:

- забезпечення прибутку в короткостроковій перспективі;
- гарантування прибутковості у довгостроковому періоді;
- повне задоволення потреб платоспроможних споживачів;
- досягнення довготривалої ринкової стабільності;
- підвищення конкурентоспроможності продукції.

Формування позитивного іміджу підприємства на ринку та здобуття визнання з боку громадськості є важливим аспектом будь-якої бізнес-діяльності. Просування товарів на ринку — це тривалий, складний і затратний процес, який передбачає участь щонайменше двох сторін: виробника і споживача. Загалом, просування можна трактувати як комерційну пропозицію підприємства, мета якої — задоволення потреб покупців. Основним завданням системи просування товарів є встановлення ефективних прямої та опосередкованої комунікації між підприємством та його цільовою аудиторією.

Аналіз свідчить, що універсальної системи просування, яка була б придатною для будь-якого підприємства, досі не існує. Це пов'язано зі специфікою трактування поняття «просування товару», яке різні фахівці визначають залежно від власних підходів.

Однією з ключових переваг системи просування є можливість виділити продукт чи послугу серед конкурентів. Завдяки поєднанню рекламних тактик

підприємство здатне створити унікальну і привабливу ціннісну пропозицію, яка відгукується у цільовій аудиторії. Це стимулює лояльність до бренду й допомагає утримувати клієнтів. Додатковою перевагою є збільшення обсягів реалізації продукції. Підприємство, використовуючи консолідацію цифрових і традиційних маркетингових каналів, має можливість охопити широку аудиторію потенційних споживачів без суттєвих витрат на рекламу. Такий підхід є особливо корисним для малих підприємств і стартапів із обмеженими бюджетами.

Основні функції просування включають заходи з реклами, створення поліграфічних матеріалів, BTL-активності, роботу з контентом (інформаційним і розважальним), PR тощо. Для вибору оптимального способу просування необхідно враховувати низку факторів, таких як склад та характеристики цільової аудиторії, особливості продукту, бюджетні обмеження й маркетингові цілі. Ретельне дослідження цих аспектів дозволяє побудувати ефективну стратегію [52].

У процесі організації збутової діяльності слід вивчати такі показники, як динаміка продажів, клієнтська база, структура реалізації, експортна частка та інші критерії оцінки ефективності збуту. Особливо важливим є планування та прогнозування ринкових тенденцій.

Спираючись на наведене вище, доцільно сформувати узагальнену систему стратегій збутової діяльності підприємства (рисунки 1.4) [40].

Відзначимо, що ефективна стратегія збуту повинна базуватися на аналітиці поведінки споживачів, пошуку нових покупців, виборі перспективних ринків і максимізації прибутку від продажів.

Формування збутової стратегії вимагає попереднього аналізу ринкового середовища й визначення стратегічних альтернатив. Аналізуючи наукові джерела, можна запропонувати узагальнену систему стратегій для організації збуту продукції. Серед принципів управління збутом варто виділити ринкову орієнтацію, ієрархічність, комплексність, варіативність, етапність і ефективність [39].



Рисунок 1.4 - Система стратегій збутової діяльності підприємства

В умовах сучасного ринку із високою конкуренцією та відсутністю стабільності такі принципи потребують уточнення й розширення. Адаптація стратегії до специфіки діяльності підприємства дозволить підвищити її результативність і забезпечити конкурентоспроможність на довгострокову перспективу [41].

Будь-який цілеспрямований процес починається із внутрішнього бачення та розуміння характеру його реалізації. У стратегічному управлінні збутовою діяльністю підприємства перший етап полягає у прийнятті рішення про необхідність впровадження основних принципів концепції такого управління. Без ясного усвідомлення як керівництвом, так і працівниками своїх функцій,

успішне досягнення спільної мети є неможливим. Це стосується навіть у разі наявності ретельно продуманої стратегії.

Для забезпечення ефективного управління збутовою діяльністю необхідно створити відповідну інформаційну базу. Система інформаційного забезпечення повинна бути спрямована на пошук фінансових ресурсів, можливостей для реалізації стратегії, а також залучення кваліфікованих кадрів.

Важлива роль відводиться корпоративній культурі. Вона має бути налаштована на підтримку стратегічних цілей збутової діяльності, які можна досягти лише за рахунок підвищення мотивації працівників. Ефективне управління стає можливим, коли всі співробітники поділяють одну загальну ідею, а досягнення мети залежить від залучення всіх підрозділів підприємства. Такий підхід стимулює ініціативність працівників і дає змогу їм висловлювати власні ідеї щодо шляхів реалізації стратегії.

Особливо важливим інструментом збутового управління є аналіз поточного стану підприємства. Він забезпечує менеджерів актуальною інформацією для розробки подальших стратегій, ухвалення рішень, підтримки рівноважного стану компанії та її сталого розвитку як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. Аналіз взаємодії з ринковими суб'єктами дозволяє сфокусуватися на їхніх потребах й інтересах, що сприяє досягненню стратегічних цілей.

Реалізація стратегічного управління потребує балансу між можливостями підприємства та зовнішніми загрозами. Водночас необхідними є відповідне правове та нормативне забезпечення, а також злагоджена система інструментів і методів для виконання планів. Фінансування стратегії збуту повинно бути закладене в бюджет підприємства і знаходитися під постійним контролем фінансової служби [53].

Ключовими інструментами впровадження стратегії є складання планів за допомогою методу BSC (збалансованої системи показників), адаптація організаційної структури під поставлені цілі, запровадження мотивуючих заходів для персоналу та активне управління відносинами зі стейкхолдерами.

Необхідно також створити систему постійного моніторингу досягнутих результатів у порівнянні із поставленими цілями. Це дозволяє своєчасно коригувати механізми збутової діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі, забезпечуючи високу ефективність її реалізації.

Стратегія збуту є системою правил, яка визначає порядок прийняття рішень, що допомагають підприємству вибудувати послідовність дій для покращення своєї присутності на ринку. Тактика збуту, у свою чергу, зосереджена на виборі оптимального поєднання елементів маркетингового комплексу — товару, ціни, каналів розподілу, організації збуту — задля досягнення конкурентних переваг [56].

Стратегія задає ключові напрямки для формування тактики, яка включає як одноразові завдання (наприклад, забезпечення дієвих механізмів для реагування на можливості розширення ринку), так і поточні (прискорення обігу продукції та коштів, оптимізація запасів, боротьба з конкурентами, впровадження гнучкої цінової політики та підвищення рентабельності основних операцій). При розробці тактики слід враховувати потенційну реакцію зацікавлених сторін — споживачів, постачальників та конкурентів.

Збутова тактика передбачає залучення ресурсу підприємства: інформаційного, матеріального, маркетингового, управлінського та комунікаційного. Саме ці ресурси формують збутовий потенціал, який визначає здатність компанії ефективно вводити продукцію на ринок, забезпечувати її реалізацію та постійно вдосконалювати методи збуту. Окрім того, враховуються інновації в продуктовому ряді та вплив маркетингового середовища.

Збутовий потенціал можна охарактеризувати як сукупність внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, що забезпечують готовність та здатність ефективно працювати на ринках. Основними елементами цього потенціалу є управління технологіями реалізації та адаптація до змін у зовнішньому середовищі [33].

На основі збутового потенціалу й визначених стратегічних та тактичних

цілей підприємство формує свою збутову політику для реалізації ефективної діяльності на ринку.

Збутова політика являє собою систему взаємопов'язаних елементів, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом ефективного використання збутового потенціалу підприємства. Основна мета цієї політики полягає у підвищенні ефективності продажу. В узагальненому розумінні збутова діяльність — це процес просування готової продукції на ринок і організація товарного обміну для отримання підприємницького прибутку. Збутовий потенціал підприємства визначається як комплекс інформаційних, матеріальних, маркетингових, управлінських і комунікаційних ресурсів, що забезпечують здатність підприємства виконувати виведення товарів на ринок, їх реалізацію та постійне покращення технологій збуту, враховуючи інноваційні аспекти продуктової лінійки та фактори маркетингового середовища.

Для успішного функціонування системи збутової діяльності необхідно ефективно керувати збутовою політикою підприємства, яка включає кілька підсистем (рисунок 1.5) [61].

Підсистема корпоративного управління охоплює контроль над життєвим циклом підприємства та його позицією на зовнішньому ринку. Стадія життєвого циклу визначає напрямок управління збутовою політикою, а навички грамотного керівництва допоможуть не лише підтримувати стабільну прибутковість, але й покращити ефективність продажів.

Підсистема управління цільовим ринком спрямована на побудову взаємовідносин із споживачами. Це включає залучення нових клієнтів для розширення ринкових можливостей, збереження лояльної аудиторії та зміцнення ефективності взаємодії зі споживачами, що забезпечує стійкі позиції на зовнішніх ринках [60].



Рисунок 1.5 – Підсистеми збутової політики підприємства

Підсистема управління товарною політикою охоплює кілька ключових аспектів [40]:

- управління інноваціями має забезпечувати регулярне оновлення асортименту товарів відповідно до потреб цільового ринку та аналіз ринкової новизни продукції для формування стратегій інновацій;
- контроль якості і конкурентоспроможності товарів передбачає підтримання високих стандартів шляхом аналізу договірної політики, закупівельної діяльності та проведення контролю якості;
- оптимізація асортименту передбачає систематичний аналіз прибутковості кожної товарної групи, дослідження життєвого циклу продукції

та формування стратегії розвитку асортименту для посилення конкурентоспроможності;

- управління брендом спрямовано на створення впізнаваної торговельної марки, її позиціонування на ринку та розвиток іміджу до рівня світового бренду;

- підвищення конкурентного іміджу упаковки має враховувати зручність для покупців та естетичну привабливість серед товарів-конкурентів;

- управління життєвим циклом товарів дозволяє розробляти маркетингові стратегії для подовження життєвого циклу продукції на різних стадіях розвитку;

- ефективне позиціонування товарів забезпечує стійкі ринкові позиції та позитивне сприйняття покупцями в довгостроковій перспективі.

В умовах динамічного ринку, де домінують ризики та невизначеність, використання стратегічного менеджменту і маркетингу у збутовій діяльності є основою її вдосконалення. Це дозволяє не лише досягати короткострокових комерційних успіхів, але й формувати довгострокову стратегічну орієнтацію підприємства.

1.3 Управління збутом підприємств малого бізнесу

Мале підприємництво відіграє важливу роль у стабілізації економіки, виконуючи функції, спрямовані на забезпечення суспільного розвитку та вирішення питань зайнятості. У демократичних країнах світу цей сектор економіки розглядається не лише як драйвер економічного зростання, а й як ключовий елемент, що сприяє становленню демократії. Мале підприємництво створює додаткові робочі місця, задовольняє споживчий попит, насичує ринок товарами високої якості й підтримує конкурентне середовище, забезпечуючи широкий спектр вибору для споживачів. Головною конкурентною перевагою

малих підприємств є їх здатність оперативно реагувати на зміни у споживчих потребах.

Стратегічне управління залишається критично важливим для малого бізнесу, як і для середніх чи великих підприємств. Одним із його ключових елементів є розробка збутових стратегій, які допомагають визначати цільові ринки та підбирати відповідні маркетингові заходи й підходи [32].

У сучасному нестабільному економічному середовищі керівники малих підприємств повинні усвідомлювати вагомість збутової діяльності, що враховує попит, потреби та очікування клієнтів, спрямовуючи діяльність підприємства на задоволення цих запитів. Хоча збут не є єдиною функціональною стратегією, його роль залишається однією з ключових для ефективного розвитку бізнесу.

Зазвичай управління малими підприємствами здійснюють їх засновники або близькі їм особи, які несуть особисту відповідальність за всі аспекти діяльності компанії. Така структура часто створює труднощі у процесі делегування повноважень для прийняття стратегічних рішень фахівцями та може уповільнювати розвиток компаній. На відміну від великих корпорацій, керівники малих підприємств нерідко вважають за потрібне брати участь у вирішенні всіх оперативних питань, що обмежує можливості для залучення професійних спеціалістів.

Для успішного виживання та зайняття власної ринкової ніші, малому бізнесу необхідно вміло орієнтуватися в умовах високої невизначеності та ризиків, адаптуючись до таких викликів. Це зумовлює, що збут у сфері малого підприємництва спочатку має ризикову природу. Щоб мінімізувати ці ризики, потрібна висока кваліфікованість у роботі з ринковою інформацією, а також оперативність у прийнятті рішень під впливом змін зовнішнього середовища.

Для забезпечення виживання та закріплення на ринку підприємству необхідно зосереджуватися на конкретних потребах споживачів. Іншими словами, ключовим напрямком збутової політики малого підприємництва стає цільовий спеціалізований підхід, який дозволяє спрямувати обмежені ресурси

на найважливіший сегмент ринку. У той же час неправильні рішення можуть мати серйозні наслідки через обмежені фінансові можливості диверсифікації ризиків.

Основними завданнями збутової діяльності для малого бізнесу є:

- проведення досліджень ринку;
- сегментація ринку;
- визначення цільового сегмента;
- оцінка його потенціалу;
- аналіз ризиків та конкурентного середовища.

Для ефективного реагування на зміни зовнішнього середовища необхідним є постійний моніторинг ключових параметрів, таких як попит, пропозиція, ціни, товари конкурентів та нові технології. Збір і швидке використання цієї інформації є важливим фактором успіху в збутовій діяльності [5].

На рисунку 1.6 представлено етапи просування продукції до споживача.

Виділимо п'ять ключових елементів ефективної стратегії збуту для малого підприємництва.

- 1 Точне визначення цільової аудиторії.
- 2 Диференціація ринкової ніші.
- 3 Розробка унікальної торговельної пропозиції.
- 4 Аналіз конкурентів та їх маркетингової активності.
- 5 Формування конкурентної переваги.

Визначення цільової аудиторії є одним із найважливіших етапів, що дозволяє краще зрозуміти потреби клієнтів і спрощує створення маркетингових матеріалів і стратегій просування. Формування детального портрета покупця допомагає пріоритизувати дії для залучення споживачів та підвищення продажів. Чітке розуміння того, хто є вашим клієнтом і чого він потребує, збільшує шанси на успіх у конкуренції [11].

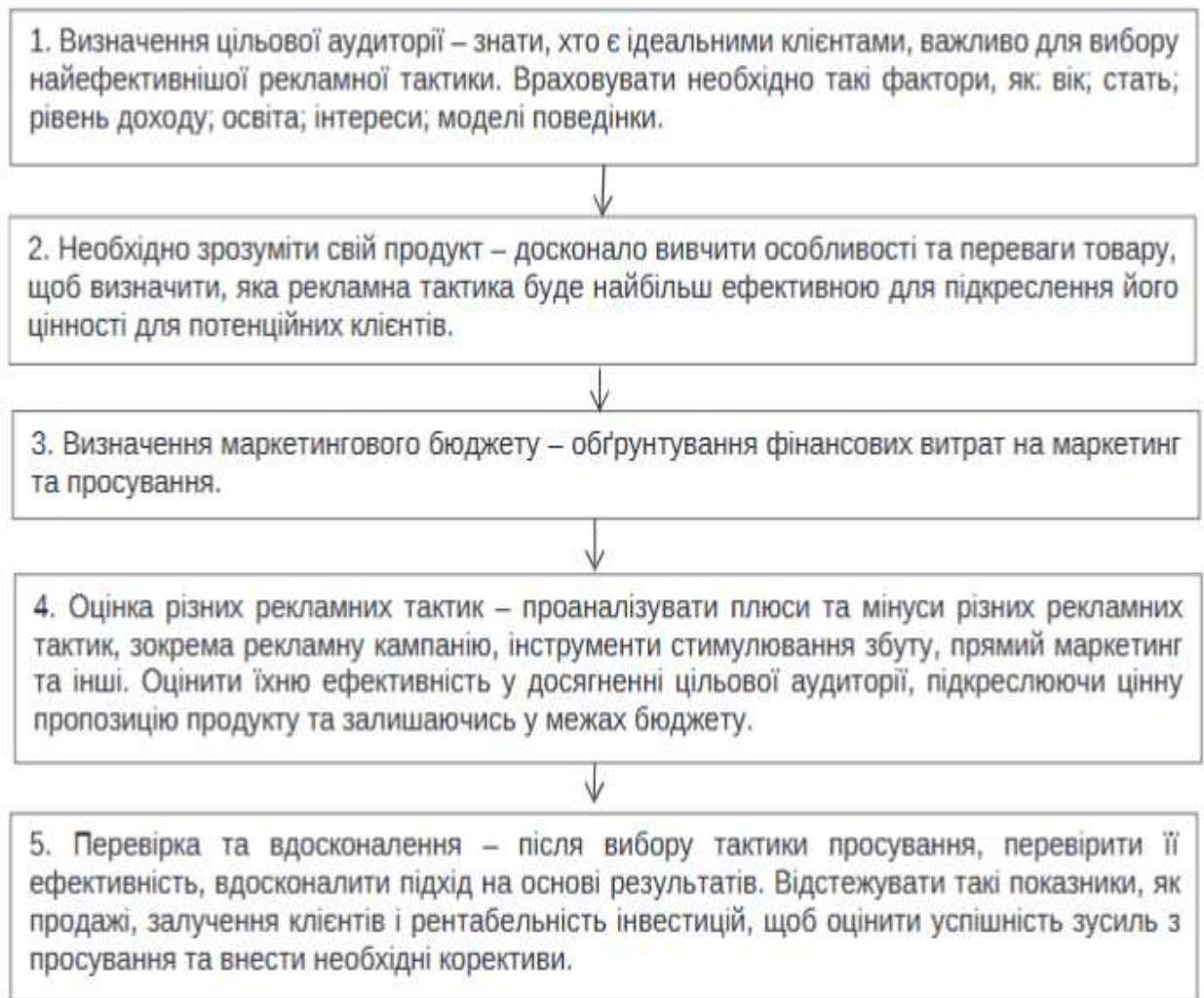


Рисунок 1.6 – Етапи ефективного способу просування продукції на ринку

Правильно підібрані маркетингові механізми ведуть до зростання клієнтської бази і доходів компанії. Вибір ринкової ніші базується на аналізі попиту та ситуації на ринку. Слід враховувати циклічність попиту та перспективність тієї чи іншої сфери, де конкуренція поки що не є насиченою.

Під час вибору ніші важливо також звертати увагу на знання самого підприємця про продукт, адже ефективна продажі можлива лише за умови глибокого розуміння його особливостей. Диференціація ніші дозволяє визначити основні пріоритети бізнесу та чітко окреслити його позицію на ринку.

Унікальна торговельна пропозиція (УТП) полягає в акцентуванні уваги на

відмінностях товару чи послуги від аналогічних конкурентних продуктів. УТП має чітко асоціюватися у клієнтів зі специфікою вашого бізнесу або продукту. Ключова ідея пропозиції повинна відповідати таким запитанням: що пропонується і чому це варто обрати? Це дозволить диференціювати бізнес від конкурентів і привернути увагу цільової аудиторії.

Кожний клієнт прагне знайти рішення своєї проблеми та обирає продукт серед доступних альтернатив. Важливо передати чітке повідомлення про унікальну цінність свого товару [13].

Після проведення аналізу конкурентів важливо зосередитися на дослідженні конкурентних переваг. Конкурентні переваги визначаються як ті характеристики або атрибути бренду чи продукту, завдяки яким організація об'єктивно переважає своїх суперників. У сфері малого підприємництва конкурентні переваги можуть формуватися на різних основах. Це можуть бути: гнучка спеціалізація (наприклад, надання послуг для конкретних груп клієнтів), швидка доставка продукції, співпраця з компаніями, що обслуговують інші виробництва, унікальні професійні навички, тісна взаємодія з клієнтами, чітке позиціонування і розуміння їхніх потреб.

Управління збутовою діяльністю малих підприємств передбачає реалізацію маркетингової стратегії, яка спрямована на дослідження ринку, формування цінової політики, вибір оптимальних каналів дистрибуції та стимулювання продажів з метою досягнення стратегічних цілей організації. Ця багатогранна діяльність потребує системного підходу, що включає управління процесом постачання товарів і послуг від виробника до кінцевого споживача, а також використання дієвих комунікаційних стратегій для збільшення продажів та забезпечення задоволення потреб клієнтів.

Основними способами реалізації продукції, які підприємства можуть застосовувати для продажу своїх товарів чи послуг, є різноманітні форми збуту. Найпоширенішими серед них є такі [56].

1 Прямі продажі — здійснення продажу товарів або послуг безпосередньо клієнтам без залучення посередників. Це може відбуватися через фізичні магазини, онлайн-платформи або служби прямих продажів.

2 Роздрібні продажі — реалізація продукції кінцевим споживачам через фізичні чи онлайн-магазини, часто із надбавкою до оптової ціни.

3 Оптові продажі — продаж товарів іншим підприємствам або роздрібним торговцям за нижчою ціною, ніж роздрібна. Зазвичай ці операції здійснюються великими партіями.

4 Консигнаційний продаж — угода, при якій постачальник передає товари роздрібним торговцям, які оплачують продукцію лише після її реалізації кінцевим споживачам.

5 Телемаркетинг — використання телефонних дзвінків для продажу продукції чи послуг безпосередньо клієнтам.

6 Онлайн-продажі — реалізація товарів або послуг через онлайн-платформи з використанням інструментів цифрового маркетингу, таких як SEO, маркетинг у соціальних мережах або електронна пошта.

7 Продаж за підпискою — регулярна поставка товарів чи послуг на основі періодичних оплачених підписок, наприклад, на журнали або стрімінгові сервіси.

8 Партнерські продажі — співпраця з компаніями чи окремими особами для просування продукції з винагородою у вигляді комісійних.

Ефективне управління збутовою діяльністю також передбачає вибір найкращих способів та методів реалізації продукції, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. Це складає обґрунтування оптимальної моделі збуту для досягнення таких завдань:

- забезпечення прибутку у короткостроковій перспективі;
- створення умов для стабільного доходу у майбутньому;
- максимальне задоволення попиту платоспроможних клієнтів;

- підтримка довготривалої рентабельності та стійкості на ринку;
- зміцнення конкурентоспроможності продукції;
- формування позитивного іміджу організації на ринку та визнання її з боку суспільства.

Процес просування товарів на ринок є тривалим, складним і ресурсоємким завданням, до якого залучаються виробники та споживачі. Система просування слугує комерційною пропозицією підприємства, мета якої полягає у задоволенні поточних потреб споживачів. Ключовим аспектом цього процесу є побудова ефективних прямих і непрямих комунікацій із цільовою аудиторією підприємства [38].

Основні складові та етапи управління збутовою діяльністю:

- дослідження ринку та споживачів. Процес збуту починається з аналізу ситуації на ринку, вивчення конкурентів і визначення потреб цільового сегмента. Збір та аналіз маркетингової інформації дозволяють приймати обґрунтовані рішення, які впливають на ефективність збуту;
- формування збутової стратегії. На основі отриманих даних розробляється стратегія, що визначає цільові ринки, позиціонування продукту, шляхи його просування і продажу. Основними цілями можуть бути збільшення частки ринку, зростання обсягу продажів або закріплення лояльності клієнтів;
- розробка комплексу маркетингу (4P). Товар (Product): Створення продукту, який відповідає запитам споживачів, а також управління його життєвим циклом. Ціна (Price): Визначення цінової політики з урахуванням витрат, рівня конкуренції та купівельної спроможності клієнтів. Місце (Place): Побудова мережі дистрибуції, яка забезпечує доступність продукту для споживачів. Просування (Promotion): Реалізація комунікаційних кампаній, включаючи рекламу, стимули для покупки та персоналізовані продажі;
- організація системи дистрибуції. Ефективна система дистрибуції має

забезпечувати безперебійне постачання товарів до кінцевих споживачів. Особливо важливим є вибір максимально оптимальних каналів збуту, який враховує специфіку малого бізнесу та його клієнтської бази;

- комунікація з клієнтами. Впровадження якісних комунікаційних стратегій дозволяє інформувати, переконувати і підтримувати інтерес до продукту. Використання сучасних інструментів стимулювання продажів допомагає формувати довіру до бренду і підвищувати його впізнаваність;

- контроль та аналіз результатів. Завершальним етапом в управлінні збутовою діяльністю є оцінка її ефективності. Для цього формуються показники контролю та окреслюються об'єкти аналізу. Зібрані дані слугують основою для коригування стратегії й внесення змін до бізнес-процесів, що дозволяє постійно вдосконалювати діяльність підприємства.

Управління збутом у малому бізнесі є складним процесом, що охоплює просування товарів і послуг від виробника до кінцевого споживача. Воно включає планування продажів, організацію каналів доставки, зберігання продукції, передпродажну підготовку, мотивацію покупців і післяпродажне обслуговування. Головна мета такого управління полягає у задоволенні потреб клієнтів та реалізації цілей підприємства [55].

Основні аспекти управління збутом для підприємства малого бізнесу:

- планування збуту. Процес визначення обсягів продукції або послуг, запланованих для реалізації, спираючись на результати аналізу ринку та попиту споживачів;
- організація каналів збуту:
- транспортування: забезпечення доставки товарів безпосередньо до споживача;
- складування: належне зберігання запасів, що відповідає потребам підприємства;
- робота з посередниками: взаємодія з оптовими і роздрібними

торговцями для ефективного просування продукції;

- передпродажна підготовка;
- мерчандайзинг: Організація привабливого оформлення місць продажу;
- пакування та маркування: Використання якісної упаковки, інформативних етикеток і яскравих ярликів;
- стимулювання продажів. Заходи, спрямовані на заохочення споживачів до купівлі продукції:
 - знижки, акції та купони;
 - фірмові сувеніри для клієнтів;
 - конкурси, лотереї та розіграші;
 - можливість дегустації товарів або демонстрації їх переваг;
 - комерційні зусилля. Активні дії підприємства у сфері просування продукції, спрямовані на повне задоволення потреб клієнтів;
 - контроль руху товарів та виконання замовлень. Постійний моніторинг процесу виконання замовлень, а також руху продукції всередині каналів збуту.

Ефективне управління збутовими процесами є життєво важливим для успіху малого бізнесу. Воно забезпечує доставку товарів до кінцевого споживача, сприяє формуванню лояльності клієнтів і допомагає підприємству досягати запланованих бізнес-цілей.

Висновки до розділу 1

Збутова діяльність є ключовим елементом функціонування будь-якого підприємства, адже вона безпосередньо впливає на його доходи та рівень прибутковості. Для успішного здійснення торговельної діяльності компанії необхідно створити ефективні стратегії та тактики продажів, які включають

визначення цільових ринків, глибоке розуміння потреб і уподобань клієнтів, формування позиціонування продукту та розробку переконливих комунікацій для просування продукції.

Механізми та методи організації збуту відіграють надзвичайно важливу роль, оскільки саме в цій сфері зосереджується результат усіх попередніх зусиль підприємства. Проведенні дослідження показали, що управління збутовою діяльністю спрямоване на створення та прийняття ефективних рішень щодо постачання товарів споживачеві. Це дає змогу компенсувати затрати на виробництво, зберігання та транспортування продукції, а також отримати бажаний прибуток.

Серед основних завдань збуту виділяються аналіз взаємодії між споживачем, товаром і ринком із подальшим формуванням загальної стратегії і тактики поведінки; визначення найбільш ефективних способів просування продукції; забезпечення фінансової рентабельності операцій; підтримка високого рівня логістики та сервісу; здійснення продажу продукції та послуг. Задля обґрунтування оптимальних способів виведення товару на ринок було визначено ключові фактори, зокрема склад і характеристики цільової аудиторії, переваги продукту, доступний бюджет і маркетингові цілі. Також запропоновано етапи розробки ефективного плану просування.

В розділі сформована система стратегій збутової діяльності з урахуванням сучасних особливостей конкурентного середовища та умов економічної невизначеності. Представлено розширений перелік принципів розробки збутової стратегії, акцентуючи увагу на важливості стратегічного аналізу та адаптації до змін бізнес-середовища.

Успішна збутова діяльність є критично важливою для сталого розвитку підприємства, оскільки сприяє підвищенню його прибутковості та зміцненню позицій на ринку. Підприємствам варто регулярно оцінювати й удосконалювати свої стратегії продажів, щоб залишатися

конкурентоспроможними та відповідати динамічно змінюваним потребам споживачів.

Особливістю малого бізнесу є обмеженість ресурсів, поєднання різних функцій одним працівником і висока особиста відповідальність власника. Це впливає і на маркетингові процеси, які часто зводяться до базових заходів. У малому підприємстві акцент переважно ставиться на збільшення продажів, а маркетинг переважно функціонує на тактичному або оперативному рівнях. Однак стратегічне застосування маркетингових інструментів дає змогу компаніям адаптувати свою діяльність до вимог ринку.

У збутовій практиці малого бізнесу ключовими елементами є аналіз споживчого попиту та можливостей реалізації товарів і послуг. А збутова стратегія повинна будуватися з орієнтацією на конкретного клієнта та його індивідуальні запити. Саме виходячи з цих особливостей, формуються конкурентні переваги, що допомагають закріпити позиції підприємства на ринку.

2 Аналіз діяльності ФОП Миргородська В.О.

2.1 Характеристика сфери діяльності малого підприємства

ФОП Миргородська В.О. є малим підприємством, що здійснює виробництво спортивних товарів.

За формою власності ФОП Миргородська В.О. є приватним підприємством, основна мета функціонування якого отримання прибутку.

Основними видами діяльності підприємства згідно КВЕД є такі:

- виробництво спортивних товарів.

Іншими видами діяльності підприємства є:

- виробництво іншого одягу й аксесуарів;
- виробництво столових приборів;
- оптова торгівля одягом і взуттям;
- оптова торгівля іншими товарами господарського призначення;
- роздрібна торгівля спортивним інвентарем у спеціалізованих магазинах;
- роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах;
- роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет.

У сучасному світі розвиток спортивної індустрії суттєво впливає на суспільство, якість життя населення, а також сприяє соціальній і підприємницькій активності. Спорт виступає важливим інструментом соціально-економічного зміцнення країни, будучи помітним у різноманітних сферах людської діяльності. В економічному аспекті це виражається у зростанні попиту на послуги спортивних залів, фітнес-клубів, продажі спортивної атрибутики, спеціалізованих продуктів харчування, одягу та взуття. Крім того, постійна поява нових видів спорту приводить до щорічного зростання потреб у спортивних товарах.

Відзначимо, що серед сегментів ринку спортивних товарів найбільшу частину займає спортивний одяг. Для сучасної молоді популярність такого стилю все більше пов'язується не лише зі спортом, а й із модою на здоровий спосіб життя, що впливає на ринок одягу.

Всесвітня федерація індустрії спортивних товарів (WFSGI) та консалтингова компанія McKinsey & Company у своєму третьому щорічному звіті Sporting Goods: The Need for Resilience in the World in Disarray зазначили значне падіння продажів спортивного інвентарю, одягу та взуття. Раніше зростання попиту було зумовлене вакансіями нових клієнтів у період пандемії, проте нині фіксується протилежна тенденція — бажання економити та уникати витрат через ризик рецесії. Просте підвищення цін не компенсує зниження обсягів продажів, тому компанії шукають баланс між економією та інвестиціями.

Основними тенденціями, які впливають на галузь у минулому році і матимуть значення у найближчому майбутньому є:

- вихід із пандемії, що супроводжувався підвищеним інтересом споживачів до здоров'я та спорту. Завдяки новим клієнтам індустрія спортивних товарів продемонструвала швидке відновлення. Однак очікування продовження зростання у 2022 році були порушені глобальними подіями — повномасштабна війна в Україні спричинила інфляцію, здорожчання енергоносіїв і сировини. Ці чинники змусили компанії підіймати ціни, що негативно вплинуло на споживчі настрої. Скорочення витрат споживачів разом із затоваренням магазинів через відновлення ланцюжків постачання стали основними проблемами другої половини року;

- економічна нестабільність та геополітичні ризики ще більше погіршили ситуацію як для бізнесу, так і для сімейних бюджетів. Навіть після підняття цін виробники спортивних товарів не змогли компенсувати втрати у продажах. За словами генерального директора Under Armour Коліна Брауна, для нормалізації попиту знадобиться час, а стійкість бізнесу стане головною перевагою у перспективі;

- у 2022 -2024 роках інфляція в Європі та США досягла пікового рівня за останні кілька десятиліть, що серйозно вплинуло на галузь. Лише 6% компаній впевнені у своїй ефективності, тоді як понад половина споживачів зменшують обсяги покупок або переходять на більш доступні бренди. Найбільший удар припав на довгострокові товари, як-от спортивний інвентар. Наприклад, у США продажі спортивного взуття та одягу впали на 4-6%, а фітнес-обладнання — на 28% порівняно з попереднім роком. Єдиним виключенням стали електровелосипеди, які демонструють стабільне зростання (+16%);

- китайський ринок залишився майже незмінним з точки зору загальних продажів, що контрастує із високими показниками зростання у попередні роки. У цьому регіоні спостерігається зростання попиту з боку жінок — вони витрачають більше коштів на спорт і фітнес, ніж чоловіки. Особливий ріст цікавості викликають нішеві види спорту, такі як серфінг чи катання на лижах, а також активності на відкритому повітрі, включаючи кемпінг. Місцеві бренди Anta і Li-Ning активно конкурують між собою, розширюючи асортимент товарів для жінок і створюючи тиск на міжнародних виробників.

Відзначимо, що світовий ринок спортивних товарів за наступні п'ять років, згідно з даними досліджень GlobalData, зросте на 25%, досягнувши 551 мільярда доларів. Адже після скасування низки карантинних обмежень попит на спортивний і комфортний одяг продовжує стабільно збільшуватися. За статистикою, кожен п'ятий продовжує працювати з дому, що сприяє формуванню нового стилю життя та змінених споживчих звичок. Більш ніж половина опитаних (55%) повідомили, що носять спортивний одяг не тільки під час тренувань. Так, формат гібридної роботи дозволяє людям обирати більш невимушений стиль одягу, включаючи дні тренувань і дистанційної роботи. Навіть офісний стиль, стає більш розслабленим: популярності набуватимуть кросівки і толстовки, які гармонійно поєднуються з класичними блейзерами. Така тенденція стимулюватиме зростання ринку спортивного одягу на суттєві 25,1% у період до 2025 року.

Сегмент спортивних товарів росте не лише завдяки

багатофункціональності одягу, що підходить як для дому, так і для громадських місць, але й через розвиток технічного спортивного одягу, спеціально розробленого для занять спортом. Споживачі приділятимуть більше уваги фізичному здоров'ю, а командні види спорту вперше після пандемії проведуть повний сезон без скасування матчів.

Прогноз від GlobalData перевищує дані McKinsey, яка передбачала приріст ринку до 400 мільярдів доларів за три роки. Ріст підтверджують і фінансові показники головних гравців сектору. Наприклад, Nike завершила останній квартал із доходом у 10,9 мільярда доларів, збільшивши показник на 5% і перевершивши очікування аналітиків. Adidas також удосконалює свої результати, заробивши 23 мільярди доларів за минулий фінансовий рік. Тим часом Under Armour досягла приросту продажів на 8% рік до року, завершивши квартал із доходом у 1,5 мільярда доларів.

Формування ринку спортивних послуг в Україні розпочалося у другій половині 1990-х років. Економічна ситуація того часу сприяла появі нових фізкультурно-оздоровчих підприємств, які отримали назву фітнес-клуби (центри). Вони відрізнялися від традиційних тренажерних залів передусім більшими розмірами, а також від спортивних комплексів, створених ще за радянських часів, якістю та розширеним спектром основних і додаткових послуг. Особливої уваги в таких центрах приділяли підбору та навчанню персоналу.

На початку 2000-х років вітчизняний ринок спортивних послуг демонстрував стійке зростання. Проте з 2014 року ситуація почала змінюватися через соціально-економічні виклики в країні. Анексія Криму та військові дії на Донбасі призвели до втрати частини ринку. До початку цих подій частка Донецької області становила 10,5% ринку спортивних послуг, Луганської — 3,2%, а Криму — 3,9%. Окрім територіальних втрат, ринок зіткнувся із зниженням купівельної спроможності населення, девальвацією гривні та збільшенням комунальних витрат. Як свідчить статистика, ці фактори спричинили скорочення обсягу ринку спортивних послуг в Україні майже у 2,3

рази порівняно з докризовими показниками (рисунки 2.1 та 2.2) [15].

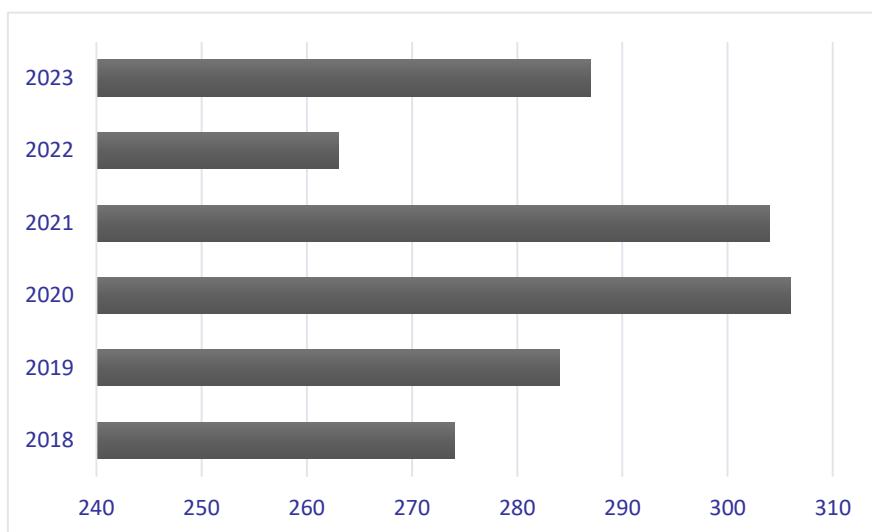


Рисунок 2.1 – Кількість підприємств зайнятих виготовленням спортивних товарів в Україні за 2018-2023 рр., шт.

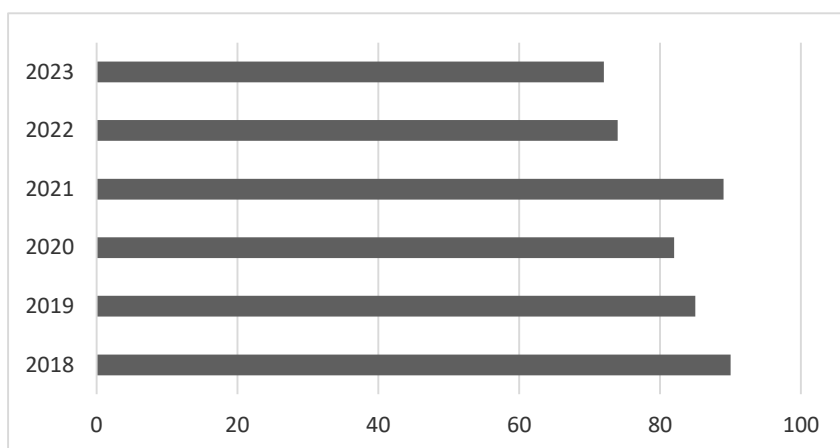


Рисунок 2.2 – Кількість підприємств зайнятих виготовленням спортивних товарів в Харківській обл. за 2018-2023 рр., шт.

Формування портрету споживача на українському ринку спортивного одягу відбувається під впливом низки чинників, таких як конкуренція між локальними та закордонними виробниками, глобальні тенденції наслідування знаменитостей і різноманітність модних напрямків серед різних соціальних груп.

Незважаючи на труднощі, експерти вважають ринок спортивних послуг України дуже перспективним. За прогнозами, його потенційна ємність може сягнути близько 7 мільярдів доларів упродовж 5-6 років за умови сприятливого макроекономічного середовища. Завдяки високим темпам розвитку спортивна індустрія приваблює інвесторів, і її рейтинг постійно зростає.

Втім, спортом в Україні займається все ще невелика частка населення. Це пов'язано з декількома чинниками:

- кризовими явищами в економіці;
- низьким рівнем купівельної спроможності;
- недостатньою обізнаністю людей про важливість регулярної фізичної активності;
- психологічними бар'єрами, такими як страх тренувань у групах чи отримання травм.

Зауважимо, що український ринок спортивного одягу, незважаючи на економічні труднощі, прагне утримувати стабільні позиції. Фінансова криза останніх років та коливання валютного курсу значно ускладнили його розвиток. Одним підприємцям ці обставини стали причиною фінансових втрат або навіть банкрутства, тоді як для інших – стимулом до інтенсифікації бізнесу. Якщо раніше більшість магазинів пропонували дорогі продукти відомих світових брендів, то зараз ринок все більше наповнюють товари середнього цінового сегменту. До того ж значну роль у розвитку цієї ніші відіграє перехід продажів з ринків, де поширена контрафактна продукція, до легальних магазинів. Зростає й популярність продукції вітчизняних виробників, що також сприяє загальному зміцненню цієї галузі.

На зміну підвищеному попиту на спортивні товари під час пандемії настав період економії та ретельного вибору брендів. Споживачі тепер орієнтуються на фінансову стабільність через зростаючу економічну невизначеність.

В Україні ринок одягу здебільшого залежить від імпорту, хоча вітчизняні виробники також займають своє місце, пропонуючи продукцію різних категорій. Водночас текстильна та швейна галузі країни стикаються з необхідністю вдосконалення навичок експорту та отримання підтримки на рівні макроекономічної політики. Українським компаніям часто бракує дієвих національних інструментів і належної інституційної підтримки для ефективного управління процесом експорту, що обмежує їх потенціал. Діяльність органів влади у цьому аспекті здебільшого має реагуючий характер, а не проактивний.

Так, структура ринку спортивних товарів в Україні є багатогранною та насиченою. За даними компанії CBRE Ukraine, перевагу на цьому ринку мають монобрендові оператори, які займають близько 55% сегмента. Частка мультибрендових магазинів становить трохи менше — близько 45%. Серед монобрендових мереж варто відзначити такі бренди, як Adidas, Nike, New Balance, Under Armour, Reebok, Puma та інші. Щодо мультибрендових мереж, тут популярними є Sportmaster, Intersport, «Мегаспорт», «Марафон», «Делта Спорт» та ряд інших компаній.

Більшість популярних міжнародних монобрендів успішно функціонують в Україні, а також активно розвиваються мультибрендові магазини не лише в Києві, а й у регіонах. Такі гравці, як Adidas, Nike, Puma та «Делта Спорт», працюють на українському ринку вже понад 20 років.

Серед найбільших ритейл-операторів за кількістю торговельних точок виділяються «Спортмастер-Україна» та «Адідас-Україна», які є підрозділами міжнародних компаній. Наприклад, «Спортмастер-Україна» лідирує на ринку з мережею із 83 магазинів Sportmaster, Sportlandia, Columbia і Weekender. У найближчі два роки ця компанія планує відкрити ще вісім нових торгових

точок. Іншими значними закордонними гравцями є сербська Delta Sport (з українським підрозділом «Делта Спорт Україна»), німецька Puma («Пума Україна») та китайська Peak (Peak Sport Ukraine).

Окрему частину ринку формують українські компанії, які найчастіше розвивають мультибрендові мережі або створюють монобрендові магазини за франшизою.

Так, ринок одягу в Україні перебуває у стані постійних змін, спричинених впливом модних тенденцій, запитів споживачів і технологічних нововведень. Для успішного виходу українських виробників на світовий ринок необхідно створити сприятливі умови для розвитку експорту, а також забезпечити стимули для підвищення їх конкурентоспроможності.

На початку 2022 року український ринок одягу мав доволі збалансовану структуру попиту на різні типи продукції. Згідно зі статистикою, частка кожного сегменту ринку одягу України розподілялася наступним чином: жіночий одяг складав 40%, чоловічий — 35%, а дитячий — 25%.

Серед дитячих товарів найбільш затребуваними були комбінезони, куртки, спортивні костюми та сукні для дівчат. Дана інформація демонструє, що жіночий одяг залишається найпопулярнішим серед покупців, хоча і чоловічий, і дитячий сегменти продовжують займати суттєві позиції на ринку.

Щодо текстильної промисловості, на початку 2022 року основним напрямком експорту української продукції були європейські країни. Ключовими партнерами виступали Німеччина (218,02 млн доларів США), Польща (96,3 млн доларів США), Данія (82,07 млн доларів США) та Румунія (67,9 млн доларів США). Такий результат свідчить про високу конкурентоспроможність української текстильної продукції на ринку Європи.

На початку 2022 року аналіз ринку одягу в Україні виявив кілька ключових тенденцій, підтверджених статистичними даними:

- зростання популярності електронної комерції. Онлайн-продажі одягу з кожним роком збільшуються і вже перевищують 30% від загального обсягу

реалізації в цьому сегменті;

- збільшення імпорту одягу. За митною статистикою, у 2021 році обсяг імпорту зріс на 15% порівняно з попереднім роком, перевищивши суму 1 мільярд євро;

- вихід великих світових брендів на український ринок. Згідно з аналітичними даними, бренди LPP, LC Waikiki та Zara зайняли понад 40% частки імпортного одягу.

У 2019–2020 роках понад половину українського ринку одягу та взуття становили світові гравці (майже 60 млрд грн), третину – продавці секонд-хенду й контрабанди, а решту – продукція вітчизняного виробництва. Період пандемії суттєво вплинув на цей ринок через карантинні обмеження, які викликали втрату роботи і скорочення доходів значної частини населення. Водночас деякі сегменти легкої промисловості, як-от домашній або спортивний одяг, демонстрували підвищений попит [15].

Військова агресія з боку Росії також внесла зміни в структуру ринку. Ускладнення торгівлі та перешкоди на кордонах призвели до скорочення частки імпортованої продукції на 60%, що створило сприятливі умови для розвитку українських виробників. Однак, через воєнні дії залишаються закритими магазини таких брендів, як H&M та група Inditex (Zara, Bershka, Stradivarius, Pull&Bear, Massimo Dutti, Oysho). Гравці ринку також фіксують зниження попиту через міграцію населення, зменшення доходів та зміну споживацьких пріоритетів.

Незважаючи на складнощі, у 2022–2023 роках підтвердились певні тенденції. Зросла популярність трикотажних виробів, зокрема спортивного одягу завдяки його практичності. Суттєво збільшився імпорт чоловічого одягу та білизни – ці продукти активно закуповувалися для військових і учасників оборонних дій.

Нині сегментування ринку імпортного одягу цього періоду відображає важливі особливості:

– 64% поставок складають спортивні костюми, чоловічі комплекти та верхній одяг, светри й трикотажні вироби, чоловіча білизна. Це говорить про високий попит на чоловічий спортивний та офіційний одяг;

– зростання імпорту чоловічого одягу демонструє підвищену потребу у цьому сегменті;

- скорочення поставок дитячого одягу зумовлене демографічними змінами через міграцію жінок із дітьми за кордон;

– трикотажний чоловічий одяг та білизна залишаються затребуваними для військових і територіальної оборони.

Обсяги роздрібної торгівлі продовжують зростати, що обумовлено підвищенням купівельної спроможності населення та розвитком електронної комерції. Розширення торговельних мереж і впровадження нових форматів торгівлі сприяють кращій доступності товарів для споживачів. Онлайн-продажі в Україні демонструють активну динаміку: майже 10 мільйонів українців регулярно використовують інтернет-платформи для покупок, що підтверджує зростаючу популярність електронної торгівлі. Впродовж 2023 року близько 1,5 мільйона осіб вперше здійснили покупки онлайн, що вказує на розширення цифрової економіки в країні [15].

Ці показники відображають тенденцію до активного розвитку електронної комерції та підкреслюють важливість інтеграції бізнесу в онлайн-середовище для охоплення ширшого кола споживачів. У період з 2021 по 2023 рік кількість інтернет-користувачів та онлайн-покупців в Україні значно зросла завдяки поширенню доступу до Інтернету та популяризації інтернет-торгівлі серед населення. Орієнтовно, станом на 2023 рік українська аудиторія Інтернету може складати від 25 до 30 мільйонів користувачів, а кількість онлайн-покупців перевищувати 10 мільйонів [15].

Аналіз українського ринку одягу з точки зору управління онлайн-продажами виявляє кілька ключових напрямів і викликів:

Перш за все, спостерігається підвищення популярності онлайн-шопінгу.

Зростання кількості інтернет-користувачів в Україні та активний приріст покупців у цьому сегменті свідчать про поступове закріплення онлайн-магазинів як головного каналу збуту одягу.

Другий важливий аспект — зміни в поведінці споживачів. Збільшення середнього чека покупок і обсягів продажів у національній валюті демонструють підвищення купівельної спроможності, а також модифікацію споживчих звичок.

Третє ключове спостереження — вплив сезонності на ринок одягу. Ринок має циклічний характер, коли у визначені сезони фіксується ріст активності, після чого йде спад. Такі тенденції потребують відповідної корекції стратегій онлайн-продажів для забезпечення стабільної ефективності.

Четвертий момент стосується прагнення галузі до зростання конкурентності. Збільшення вкладень у рекламу, підвищення вартості кліків та розробка нових маркетингових підходів є свідченням того, що конкуренція в онлайн-продажах одягу стає більш жорсткою.

І нарешті, адаптивність — це база успішного функціонування учасників ринку. Як роздрібні продавці, так і оператори онлайн-майданчиків повинні швидко коригувати свої стратегії відповідно до змін у споживчих запитах, циклічних коливаннях та конкурентних умовах, щоб залишатися конкурентоспроможними в динамічному середовищі українського ринку одягу.

Таким чином, сучасні тенденції економічного розвитку в Україні та світі демонструють зростання ролі комерційних спортивних організацій у сфері фізкультурно-оздоровчих послуг. Експерти зі спортивного маркетингу зазначають, що на якість таких послуг впливає цілий ряд факторів, зокрема сервіс, комфорт, рівень тренувальних програм та інші аспекти. Однак кількість і якість досліджень цього напрямку поки що недостатньо відповідають актуальним запитам.

2.2 Аналіз товарообігу

Асортимент продукції, пропонований ФОП Миргородська В.О., формується з урахуванням потреб споживачів і прагнення до раціонального співвідношення різних груп товарів. При цьому в основі лежать такі принципи:

- забезпечення наявності товарів з високим попитом у достатній кількості, широкого асортименту належної якості;
- формування оптимальної ширини й глибини асортименту для кожної категорії та підкатегорії продукції;
- ведення раціональної цінової політики та інших заходів, спрямованих на ефективне управління товарним асортиментом.

У процесі формування портфеля продукції торговельного комплексу здійснюється аналіз споживчого попиту, виявлення проблем незадоволення потреб і побажань покупців, що слугує основою для коригування асортименту.

Товарообіг є ключовим показником, який відображає ефективність продажів магазину, оцінюючи суму коштів, отриманих за певний період часу. Простими словами, це обсяг доходу, заробленого на продажі продукції за місяць, квартал, рік тощо.

Роздрібний товарообіг передбачає реалізацію товарів кінцевому споживачеві для особистого використання, виключаючи продукцію, призначену для перепродажу.

На основі даних аналітичної таблиці 2.1 буде проведений аналіз динаміки товарообігу ФОП Миргородська В.О., що допоможе визначити ключові тенденції розвитку та оцінити перспективи подальшого зростання.

За даними, наведеними у таблиці 2.1 можемо зробити висновок про те, що загальний обсяг товарообігу підприємства суттєво знизився у 2022 році (на 37,6 %), проте у 2024 році можемо спостерігати покращення ситуації та приріст загального товарообігу на 42,3 % (рисунок 2.3).

Таблиця 2.1 – Аналіз товарообігу

Показник	Рік					Темпи зміни, %	
	2020	2021	2022	2023	2024		
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Обсяг товарообігу (реалізації послуг) всього, тис. грн, в т.ч.	56214,0	54348,0	34758,0	42698,0	49473,0	61,4	142,3
– оптовий товарообіг	13982,2	9649,5	7172,0	9765,1	11816,0	51,3	164,7
– роздрібний товарообіг	42232,8	44698,5	27586,0	32932,9	37657,0	65,3	136,5

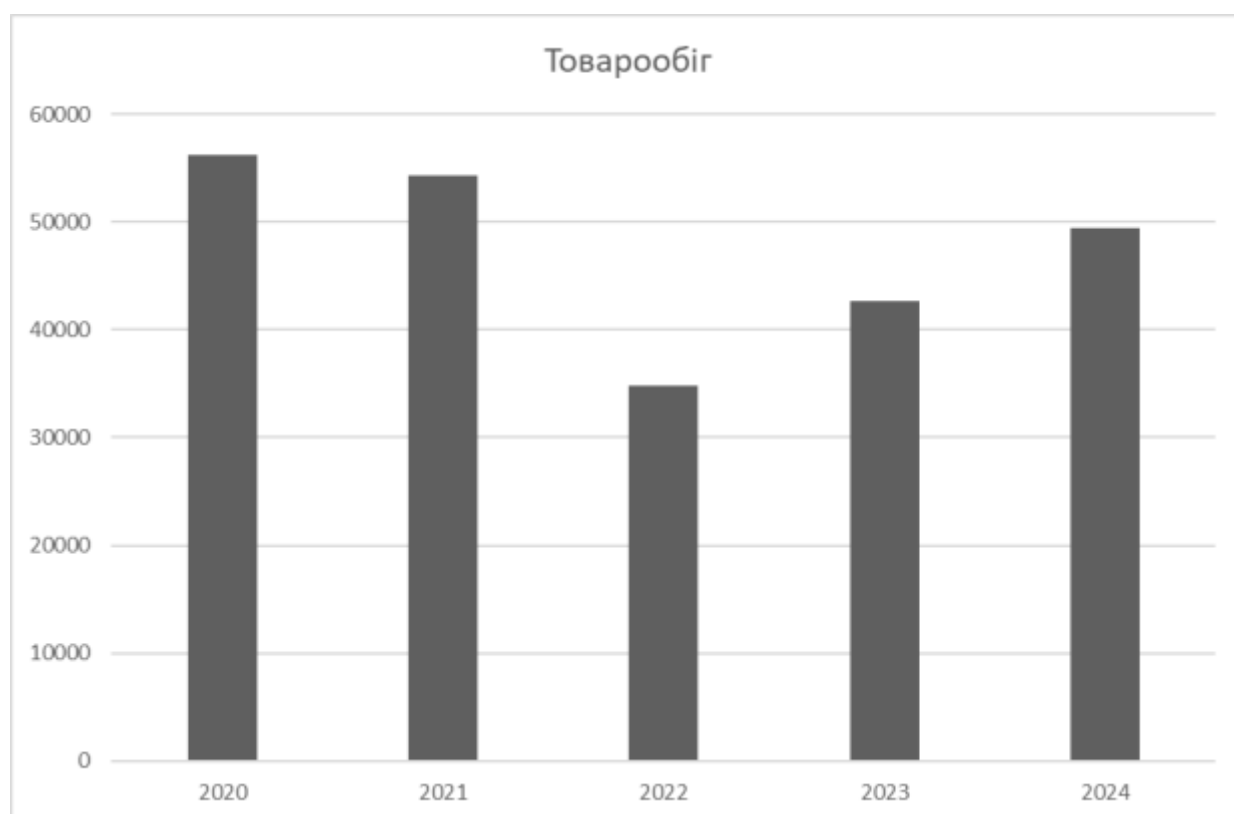


Рисунок 2.3 – Динаміка товарообігу за 2020-2024 рр., тис. грн

Відбулося значне зростання саме оптового товарообігу (на 64,7%). Роздрібний товарообіг зріс на 36,5 % у порівнянні із 2022 роком.

2.3 Аналіз основних фондів

Функціонування підприємства потребує значних капіталовкладень у довгострокові матеріальні активи, які є основою його виробничої потужності та називаються основними засобами [27].

Основні засоби характеризуються наступними особливостями [26]:

- вони використовуються в діяльності підприємства протягом тривалого періоду, який перевищує один рік або операційний цикл, якщо він є довшим;
- функціонують у процесі господарської діяльності в незмінній натуральній формі, поступово втрачаючи свою вартість через фізичний і моральний знос;
- поступово переносять свою вартість на витрати підприємства шляхом амортизаційних відрахувань.

Отже, основні засоби є складовою виробничих ресурсів підприємства, які застосовуються у господарській діяльності в незмінній формі протягом тривалого часу (понад один рік або операційний цикл, якщо він більший за рік). Через процес зносу їхня вартість розподіляється на витрати підприємства у вигляді амортизаційних відрахувань.

Облік основних виробничих фондів підприємства здійснюється як у натуральному, так і у вартісному вираженні. Облік у вартісному вираженні називається оцінкою, а у натуральному — потрібен для визначення технічного складу основних фондів [21].

Оцінка основних фондів — це грошове вираження їх вартості, необхідне для правильного визначення загального обсягу фондів, їхньої структури та динаміки. Вона також слугує базою для розрахунку економічних показників господарської діяльності підприємства за певний період. Здійснення оцінки має на меті встановлення рівня зносу та планування витрат на оновлення, модернізацію чи ремонт основних засобів. Вартісна оцінка може здійснюватися

за первісною, відновленою або залишковою вартістю (відновлена вартість за виключенням зносу).

Враховуючи тривалий термін використання основних фондів, їхнє поступове зношення та зміну умов експлуатації, існує декілька видів оцінювання, серед яких [27]:

- первісна вартість;
- переоцінена первісна вартість;
- залишкова вартість;
- справедлива вартість;
- ліквідаційна вартість.

Динаміку основних засобів розкриємо за допомогою аналітичної таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз основних фондів

Показник	Рік					Темпи зміни, %	
	2020	2021	2022	2023	2024		
1	2	3	4	5	6	7	8
Середня вартість основних фондів підприємства, тис. грн	21650	21958	22370	24139	25960	103,3	116,1

Позитивна динаміка спостерігається щодо показника середньорічної вартості основних фондів, величина яких збільшилася у 2022 році на 3,3%, а у 2024 році на 16,1 %, це пов'язане із закупівлею транспортних засобів, а також нового обладнання для торговельних і складських приміщень.

Для узагальнювальної характеристики ефективності використання основних засобів (фондів) служать показники фондівдачі і фондомісткості,

рентабельності і питомих капітальних вкладень на гривну приросту продукції, а також відносна економія основних фондів.

Показник фондівдачі є традиційним індикатором інтенсивності використання основних засобів, який досить широко використовується як в закордонній, так і у вітчизняній практиці техніко-економічного аналізу [21].

Фондовіддача (коефіцієнт оборотності основних засобів, коефіцієнт обороту фіксованих активів; коефіцієнт обороту фіксованого капіталу) характеризує інтенсивність використання основних засобів підприємства (рисунок 2.4).

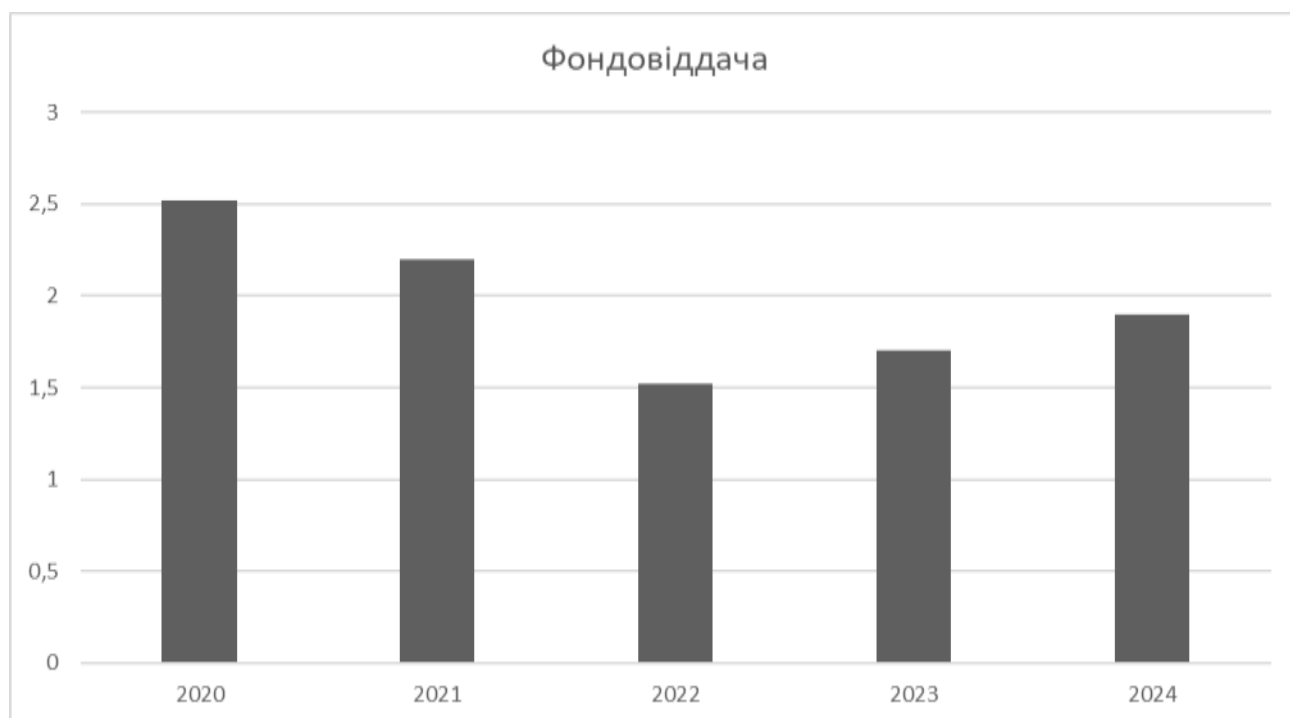


Рисунок 2.4 - Динаміка фондівдачі за 2020-2024 рр., грн/грн

По ФОП Миргородська В.О. показник фондівдачі демонструє негативну тенденцію, оскільки відбулося його падіння майже у двічі у 2022 році, а у 2024 році він зріс на 22,6% у відношенні до 2022 року, проте так і не досягнув величини 2020 року.

2.4 Аналіз трудових ресурсів

Люди є основним елементом продуктивних сил і ключовим джерелом розвитку економіки. Їхні професійні навички та мотивація до діяльності відіграють важливу роль у забезпеченні господарських процесів [20].

Трудовий потенціал охоплює громадян працездатного віку, які мають певні характеристики: стан здоров'я, психофізіологічні особливості, рівень освіти, професійної підготовки та інтелектуальні здібності, а також соціально-етнічний менталітет. Ці показники роблять їх здатними і готовими до виконання трудових функцій.

Трудові ресурси – це частина працездатного населення, яка відповідає вимогам певної галузі за своїми віковими, фізичними та освітніми показниками. На рівні окремого підприємства трудові ресурси охоплюють персонал або кадри.

Персонал підприємства складається з постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку і забезпечують виконання господарської діяльності. До трудового процесу також можуть залучатися інші працездатні особи на тимчасовій чи договірній основі [28].

Трудовий колектив підприємства, що об'єднує всіх працівників на основі трудового договору, а також інших форм регулювання трудових відносин, забезпечує спільну діяльність і взаємодію.

Колектив із правом найняття робочої сили виконує низку функцій і приймає ключові рішення:

- розглядає і затверджує проект колективного договору;
- вирішує питання самоврядування відповідно до статуту підприємства;
- визначає порядок надання соціальних пільг працівникам;
- бере участь у стимулюванні продуктивної праці, підтримує винахідницьку та раціоналізаторську діяльність, а також ініціює представлення працівників до державних нагород.

Забезпеченість господарюючих суб'єктів персоналом і раціональне його використання мають прямий вплив на виробничі показники, такі як обсяг продукції, ефективність експлуатації основних засобів, собівартість та прибутковість.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів спрямований на виявлення резервів для їх оптимального застосування, а також на визначення можливостей збільшення виробничих обсягів завдяки підвищенню продуктивності праці на підприємстві [20].

Інформацію про показники, що відображають стан трудових ресурсів та рівень їх ефективного використання, можна знайти в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз трудових ресурсів

Показник	Рік					Темпи зміни, %,	
	2020	2021	2022	2023	2024		
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність працівників, ос.	36	34	32	34	38	88,9	118,7
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	1173,1	949,5	862,1	927,8	990,1	73,5	114,8
Фонд оплати праці, тис. грн	4130,0	4058,4	3417,6	37356,5	4263,6	82,7	124,7
Середня заробітна плата працівників, грн	9560,0	9947,0	8900,0	9156,0	9350,0	93,0	105,1

Середньооблікова чисельність працівників також зменшилась у 2022 році на 11,1 %, а у 2024 зросла на 18,7 % і була найбільшою за останні три роки.

На рисунку 2.5 подано динаміку продуктивності праці.

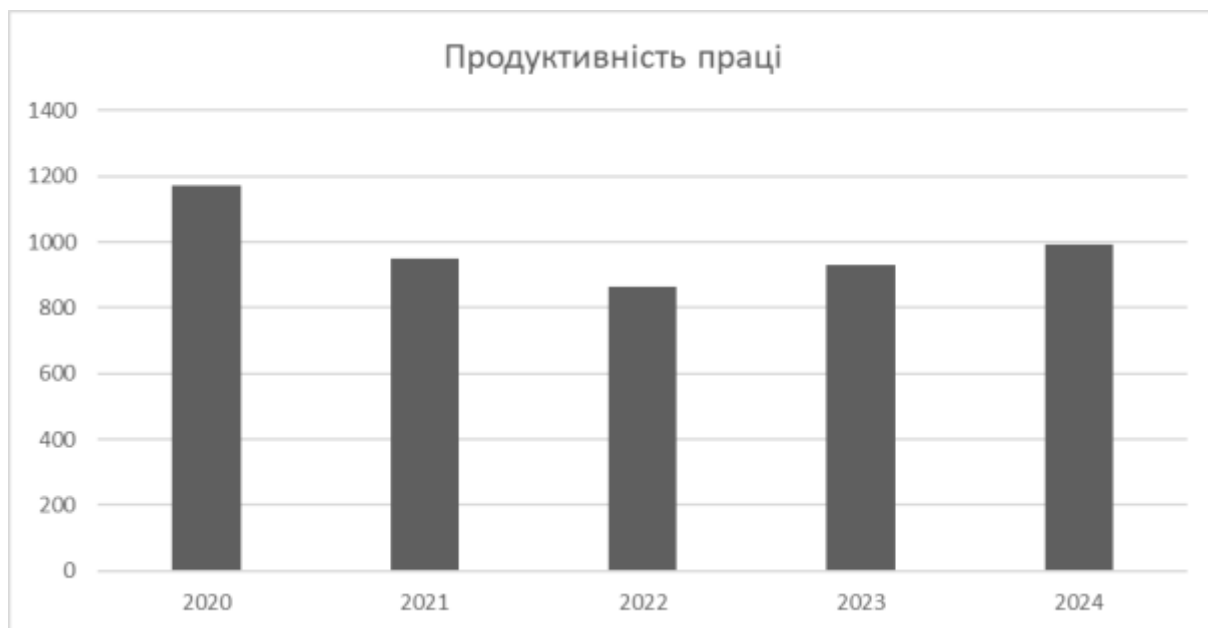


Рисунок 2.5 - Динаміка продуктивності праці за 2020-2024 рр., тис. грн/ос.

Продуктивність праці демонструвала падіння у 2022 р. і зростання у 2024 р. більшими темпами, ніж фонд оплати праці, що є негативним сигналом. Так продуктивність праці зросла у 2024 році на 14,8%, а фонд оплати праці на 24,7%.

Середня заробітна плата на підприємстві становить 9500 грн, що є нижчим ніж у цілому по країні. Така ситуація свідчить про низьку мотивацію працівників та потребує перегляду. Витрати обігу суттєво знизились у 2022 році і майже залишились на тому ж рівні у 2024 році.

В загальному дохід підприємства скоротився у 2022 році на 31,2%, а у 2024 збільшився на 42,3%, проте не досягнув рівня 2020 року.

2.5 Аналіз витрат і доходів

Витрати — це обсяг спожитих виробничих ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових), які необхідні для ведення господарської діяльності підприємства. Вони спрямовані на отримання прибутку та забезпечення

максимального добробуту власників у грошовій формі [29].

Загалом витрати підприємства можна поділити на дві основні категорії:

- поточні витрати, які охоплюють операційні задачі, такі як закупівля сировини та матеріалів, їх доставка і зберігання, обслуговування матеріально-технічної бази, утримання персоналу тощо;
- довгострокові (інвестиційні) витрати, пов'язані зі стратегічним розвитком підприємства. До них входять витрати на будівництво, реконструкцію або придбання нових приміщень, закупівлю нових машин та обладнання тощо.

Усі витрати підприємства безпосередньо включаються у собівартість продукції.

Собівартість продукції, як економічна категорія, є грошовим виразом витрат, пов'язаних із виробництвом та реалізацією товарів [28].

Економічне значення собівартості продукції проявляється у таких аспектах:

- вона є комплексним економічним показником, який об'єднує витрати на використані засоби виробництва, оплату праці робітників підприємства та частину прибутку, призначену для соціального захисту;
- це ключовий узагальнюючий показник, що відображає ефективність функціонування підприємства;
- собівартість слугує основою для формування ціни продукції та її нижньою межею для виробника, забезпечуючи умови відтворення виробництва. Встановлення ціни нижче за собівартість призводить до збитковості, що є неприйнятним для сталого розвитку компанії.

З економічного погляду витрати визначаються як процес споживання або використання товарів і послуг, необхідних для отримання доходу. Вони є сукупністю фінансово оцінених втрат підприємства, що виникають у процесі виробництва продукції, надання послуг, виконання робіт та їх реалізації.

Згідно з Національними стандартами бухгалтерського обліку, витрати звітного періоду характеризуються як зменшення економічної вигоди через

вибуття активів або збільшення зобов'язань. Це, своєю чергою, спричиняє зменшення власного капіталу за умови, що такі витрати можуть бути достовірно оцінені [21].

У таблиці 2.4 та на рисунку 2.6 наведено аналіз витрат ФОП Миргородська В.О.

Таблиця 2.4 – Аналіз витрат

Показник	Рік					Темпи зміни, %,	
	2020	2021	2022	2023	2024		
Витрати, тис. грн	35301,8	33210,4	22099,0	28578,1	32966,0	62,6	149,2

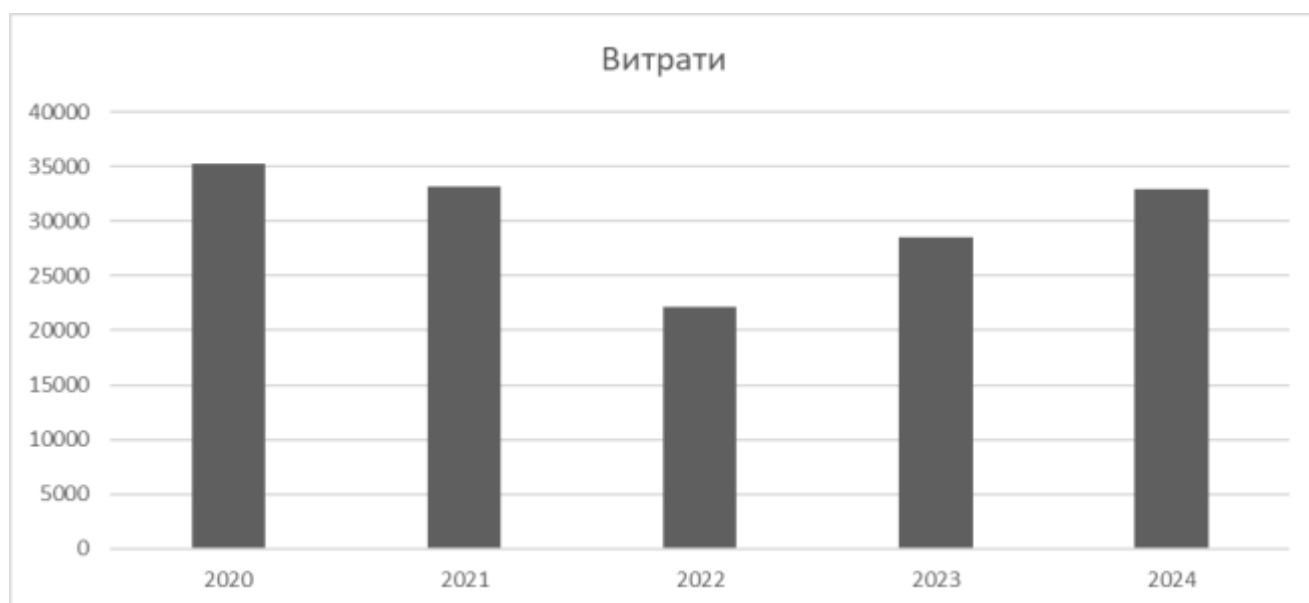


Рисунок 2.6 - Динаміка витрат за 2020-2024 рр, тис. грн

Витрати у 2024 р. зросли на 49,2%, а у 2022 р. скоротилися на 47,4 % у порівняння з попередніми періодами.

Загалом свідчать, що за останні три роки підприємство працювало не стабільно. Це пов'язане, перш за все, з об'єктивними причинами: повномасштабне військове вторгнення, падіння купівельної спроможності, труднощі у логістичних ланцюгах поставок тощо.

Найбільше падіння за усіма показниками спостерігається саме у 2022 році. У цей період спостерігається падіння чистого доходу від реалізації продукції на 37,2%, валового прибутку на 40,9% (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз доходів

Показник	Рік					Темпи зміни, %	
	2020	2021	2022	2023	2024		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	44971,2	43872,3	27806,4	31369,7	39578,4	61,8	142,2
Інші операційні доходи, тис. грн	2,1	1,95	0,9	2,35	3,4	42,9	у 3,7 р

У 2024 р. відбулося суттєве зростання інших операційних доходів більш ніж у 3 рази, що пов'язане із збільшенням надходжень від оренди складських приміщень (рисунок 2.7).

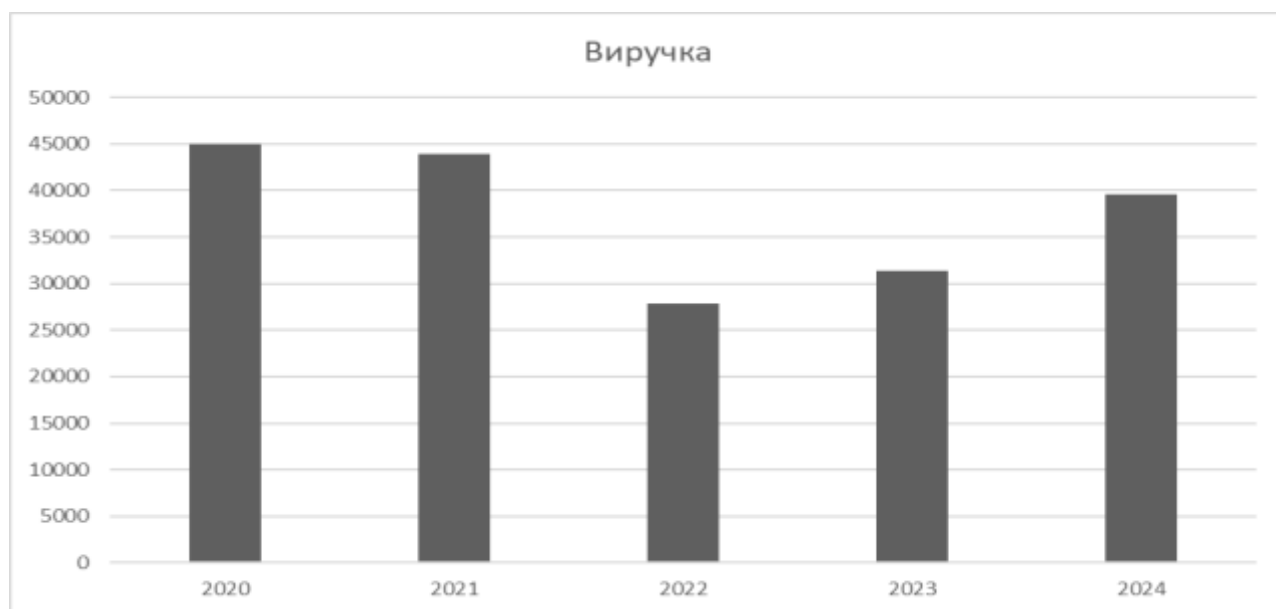


Рисунок 2.7 - Динаміка виручки за 2020-2024 рр, тис. грн

Адміністративні витрати скоротились у 2022 році лише на 4,5%, проте зросли у 2023 році на 19,7%. У зв'язку із падінням обсягу реалізації у 2022 році

спостерігається скорочення збутових витрат на 34,7%. У 2024 році цей показник збільшився на 17,3%.

2.6 Аналіз ефективності діяльності

Діяльність будь-якого підприємства, як складної соціально-економічної системи, залежить від великої кількості параметрів, які визначають її функціонування та оцінку. Одним із найважливіших показників є ефективність. Цей параметр є комплексною характеристикою підприємства, яка охоплює всі бізнес-процеси, напрями діяльності та сфери його функціонування. Зважаючи на це, управління ефективністю стає ключовою задачею системи менеджменту підприємства загалом. У той же час кожна управлінська система потребує чіткої ідентифікації об'єкта управлінського впливу для забезпечення якості та оптимальності прийняття господарських рішень.

Діяльність кожного підприємства як складної соціально-економічної системи регулюється та оцінюється багатьма параметрами. Одним із ключових серед них є показник ефективності [29].

Ефективність роботи підприємства виступає комплексною характеристикою, яка охоплює всі його бізнес-процеси, напрямки та сфери господарської діяльності.

У зв'язку з цим управління ефективністю стає важливим завданням у рамках загальної системи менеджменту підприємства. При цьому будь-яка управлінська система вимагає чіткої ідентифікації об'єкта впливу, що дозволяє забезпечити якість і раціональність управлінських рішень.

Умови діяльності українських підприємств характеризуються високою складністю і невизначеністю, які ще більше загострюються на тлі кризових явищ. Економіка України, яка досі не встигла повністю оговтатися від наслідків пандемії COVID-19, переживає новий руйнівний удар через повномасштабне

військове вторгнення російської федерації на територію країни.

Вітчизняний бізнес змушений працювати в умовах постійних фізичних загроз, розривів у логістичних ланцюгах постачання і збуту, падіння платоспроможного попиту, дефіциту ресурсів, зокрема кадрових.

Масштабні виклики, спричинені військовими діями, значно ускладнюють діяльність суб'єктів господарювання, а іноді навіть ставлять її під серйозну загрозу.

Аналіз показників ефективності діяльності ФОП Миргородська В.О. наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників ефективності діяльності

Стаття	Дані за роками, тис. грн					Темпи зміни, %	
	2020	2021	2022	2023	204		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	44971,2	43872,3	27806,4	31369,7	39578,4	61,8	142,2
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	35301,8	34741,8	22099,0	25473,6	32966,0	62,6	149,2
Валовий прибуток(збиток)	9669,4	9130,5	5707,4	5896,1	6612,4	59,1	115,8
Інші операційні доходи	2,1	1,95	0,9	2,35	3,4	42,9	у 3,7 р
Адміністративні витрати	1011	998	965	996	1155	95,5	119,7
Витрати на збут	1565	1345	1022	1098	1199	65,3	117,3
Інші операційні витрати	1,9	2,2	3,2	3,1	2,9	168,4	90,6
Фінансові результати від операційної діяльності	7093,6	6872,1	3718,1	3956,4	4258,9	52,4	114,5
Фінансові результати до оподаткування	7093,6	6872,1	3718,1	3956,4	4258,9	52,3	114,6
Чистий прибуток (збиток)	5674,9	4869,2	2974,5	3148,9	3406,4	52,4	114,5

Окреслені результати діяльності призвели до скорочення чистого прибутку підприємства у 2022 році на 47,6%, у 2024 році цей показник зріс на

14,5% .

Для більш точної оцінки фінансових наслідків функціонування досліджуваного підприємства проаналізуємо показники рентабельності (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз показників рентабельності діяльності ФОП Миргородська В.О. за 2020 - 2024 роки

Показники	Дані за роками					Темпи зміни, % до попереднього року	
	2021		2022		2023		
1	2		3		4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг, тис. грн	44971,2	43872,3	27806,4	31369,7	39578,4	61,8	142,2
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	35301,8	34741,8	22099,0	25473,6	32966,0	62,6	149,2
Фінансові результати до оподаткування	7093,6	6872,1	3718,1	3956,4	4258,9	52,3	114,6
Рентабельність, %							
доходу	12,6	11,9	10,7	9,2	8,6	-	-
витрат	16,0	14,8	13,5	11,5	10,3	-	-
Рентабельність витрат обігу, %	30,2	28,7	18,7	19,1	21,6	-	-
Рентабельність виробничих фондів, %	26,2	23,4	13,3	13,2	13,1	-	-

Дані, наведені у таблиці 2.7 свідчать про вкрай негативну динаміку рентабельності доходу, яка щорічно знижувалась з 12,6 у 2020 році до 10,7 у 2022 році, а у 2024 році цей показник був найнижчим і становив лише 8,6%. Подібна негативна тенденція спостерігається і у динаміці показника рентабельності витрат, який у 2020 році становив 16,0%, у 2022 році – 13,5%, а

у 2024 році – 10,3%. Така ситуація пов'язана із зростанням собівартості продукції та операційних витрат в цілому по підприємству, а також зниженні показника чистого доходу підприємства.

Зниження показника витрат обігу дозволило отримати більш високі показники рентабельності. Так рентабельність витрат обігу у 2020 році становила 30,2%, у 2022 році відбулося падіння до рівня 18,7%, а у 2024 рентабельність цього показника збільшилася до рівня 21,6%. Що стосується рентабельності основних фондів підприємства, до за досліджуваний період, вона знизилась майже у двічі з 26,2 у 2020 році до 13,3% та 13,1% відповідно у 2022 та 2024 роках. Це пов'язане із скороченням загального товарообігу по підприємству на фоні зростання середньорічної вартості основних фондів підприємства.

Висновок до розділу 2

З урахуванням формування нових ціннісних установок і зростаючого усвідомлення населення важливості спортивних тренувань для здоров'я, значно зростає попит на різноманітні послуги, пов'язані з відпочинком та фізичним оздоровленням.

Аналіз фінансово-господарської діяльності та ефективності управління ФОП Миргородська В.О. дозволив зробити ряд важливих висновків.

У 2022 році підприємство зіткнулося зі значним зниженням товарообігу, проте вже у 20234 році ситуація суттєво покращилася: загальний обсяг товарообігу зріс на 42,3 %, при цьому основну частку приросту забезпечив оптовий сегмент.

Позитивні зміни спостерігаються також у показнику середньорічної вартості основних фондів, що стало можливим завдяки придбання нових транспортних засобів і сучасного обладнання для торгових і складських

приміщень. Однак, незважаючи на це, фондоддача демонструє негативну динаміку, що засвідчує недостатнє використання існуючих ресурсів.

Середньооблікова чисельність працівників зменшилася у 2022 році, проте в 2024 році вона зросла і досягла найвищого рівня за останні три роки. Продуктивність праці після падіння у 2022 році почала зростати у 2024 році, випереджаючи темпи збільшення фонду оплати праці. Така ситуація вимагає уваги керівництва, оскільки середня заробітна плата на підприємстві становить лише 9500 грн, що є нижчим за середній рівень по країні і створює ризики низької мотивації персоналу.

Витрати обігу суттєво скоротилися у 2022 році і залишилися практично незмінними у 2024-му. Загальний дохід підприємства скоротився у 2022 році на 31 %, а у 20234 році зріс на 42 %, але при цьому не досягнув показників 2020 року.

За останні три роки діяльність ФОП Миргородська В.О. характеризувалася нестабільністю, причому найбільші негативні тренди за всіма показниками простежуються саме у 2022-му.

Серед актуальних загроз для подальшого функціонування підприємства можна виділити посилення конкуренції через появу нових гравців на ринку, логістичні труднощі через можливі затримки товарів на митниці, відтік кваліфікованих кадрів за кордон внаслідок військової агресії, зростання впливу онлайн-торгівлі та активізацію цінової конкуренції на ринку.

3 Формування стратегії збутової діяльності підприємств малого бізнесу

3.1 Принципи та етапи формування стратегії збутової діяльності підприємства

Управління збутовими процесами включає розроблення, планування, координацію, організацію й контроль заходів, а також ключових показників ефективності та рівнів просування продукції на ринку. Основною метою є встановлення перспективних і довготривалих взаємин із бізнес-партнерами в контексті стратегічного співробітництва [7].

Організація роботи з продажу ґрунтується на аналізі потреб споживачів, пошуку нових клієнтів, задоволенні їх запитів, виборі цільових ринків та підвищенні прибутковості продажів.

Організація роботи з продажу охоплює стратегічне планування, формування професійної команди, налагодження процесів і впровадження автоматизації. Основною метою є визначення завдань, аналіз ринку, розробка стратегії, навчання персоналу, а також створення ефективної системи мотивації та контролю. Успіх в роботі з клієнтами залежить від впровадження ключових етапів продажу: знайомства з клієнтом, виявлення його потреб, презентації відповідних товарів чи послуг, роботи із запереченнями та завершення угоди.

Окреслимо основні етапи організації процесу продажу [10, 32, 57].

1 Стратегічне планування:

- постановка чітких цілей і складання детального плану продажів;
- проведення аналізу ринку й сегментування аудиторії;
- розробка загальної стратегії продажу для досягнення цілей.

2 Формування та розвиток команди:

- підбір кваліфікованої команди продавців;
- проведення навчання та підвищення їхньої кваліфікації;
- впровадження систем мотивації для стимулювання ефективності роботи.

3 Автоматизація та налаштування процесів:

- використання CRM-систем для оптимізації адміністрування продаж;
- створення ефективних алгоритмів взаємодії з клієнтами;
- організація контролю якості роботи й підготовка звітності.

Процес продажу складається з наступних етапів

1 Знайомство – встановлення первинного контакту з клієнтом.

2 Визначення запитів – аналіз потреб клієнта та формування розуміння його запитів.

3 Презентація – демонстрація товарів або послуг, які відповідають виявленим потребам.

4. Робота із запереченнями – вирішення сумнівів клієнта та надання додаткових аргументів.

5. Укладення угоди – завершення продажу й досягнення домовленостей.

В основу роботи з клієнтами в системі збуту входять:

- забезпечення якісної комунікації до та після продажу;
- пропонування супутніх товарів або послуг (cross-sell), щоб збільшити середній чек;
- робота з відгуками клієнтів і усунення можливих проблем.

Удосконалення збутової діяльності є важливим завданням, яке передбачає розробку ефективної стратегії, яка охоплює оцінку таких показників, як динаміка реалізації продукції, клієнтська база, структура продажів, експортна частка регіонів та інші аспекти, що дозволяють оцінити результативність діяльності підприємства в сфері збуту. Важливу роль відіграє планування і прогнозування ринкових тенденцій, які є ключовими факторами у дослідженні збутових процесів [38].

Відтак, формування стратегії збутової діяльності підприємства зводиться до вибору стратегічного напрямку на основі ретельного аналізу ринкового середовища.

Відзначимо, що для успішного створення збутової стратегії необхідно використовувати інноваційний підхід і креативність.

Ефективність стратегії забезпечується дотриманням п'яти ключових принципів.

- 1 Знайти своє унікальне місце на ринку і закріпитися на ньому.
- 2 Не просто продавати продукт чи послугу, а залучати клієнтів.
- 3 Постійно прагнути до унікальності.
- 4 Надати бізнесу індивідуальність і характер.
- 5 Створювати емоційний зв'язок зі споживачами.

Варто наголосити, що реалізація стратегій у будь-якій організації лежить на плечах її персоналу. Відтак, ефективна діяльність працівників є фундаментом успішної реалізації будь-якої програми чи заходу. Зокрема, впровадження ініціатив щодо управління якістю продукції має супроводжуватися переглядом кадрової політики та її переорієнтуванням на забезпечення безперервності інноваційної діяльності.

Відзначимо, що кадрова політика у сфері збуту є системою принципів і правил управління персоналом, орієнтованою на підтримання відповідності кваліфікації, кількості та мотивації співробітників відділу збуту стратегічним цілям підприємства. Вона охоплює комплекс заходів з підбору, навчання, мотивації та розвитку працівників, спрямованих на забезпечення ефективності процесів реалізації продукції.

Основні аспекти кадрової політики в системі збуту включають такі напрями [10].

1 Підбір персоналу, що передбачає пошук, відбір і наймання кваліфікованих менеджерів з продажу, які володіють необхідними навичками комунікації, ведення переговорів і знаннями про продукцію.

2 Навчання та професійний розвиток, а саме організацію тренінгів із технік продажу, роботи з клієнтами, специфіки товару та знання ринку, а також створення умов для професійного росту.

3 Мотивація та оплата праці: розробка системи винагород, яка стимулює виконання планових показників збуту, наприклад через бонуси, що залежать від обсягів продажів.

4 Оцінювання ефективності, що регулярно відстеження результатів роботи співробітників (обсяг продажів, залучення нових клієнтів тощо) для визначення сильних сторін і зон для покращення.

5 Встановлення кадрових процедур, а саме: формування чітких правил управління персоналом, включаючи планування кар'єрного розвитку і вирішення конфліктних ситуацій.

Основна мета кадрової політики у сфері збуту полягає в наступному [61]:

- своєчасне забезпечення кадрової потреби: формування команди компетентних співробітників для досягнення завдань відділу збуту;
- утримання персоналу: створення робочих умов, які стимулюють цінних працівників до залишення на підприємстві та підвищення їхньої кваліфікації;
- розширення професійних компетенцій: розвиток знань і навичок співробітників, що сприяє покращенню результатів роботи відділу продажів і досягненню стратегічних цілей організації.

Правильно сформована кадрова політика дозволяє не лише покращити задоволення очікувань клієнтів, але й створити передумови для довготривалого та стійкого розвитку підприємства. Її ключовими елементами мають бути:

- забезпечення сприятливих умов для продуктивної роботи;
- організація навчання персоналу;
- впровадження системи мотивації;
- зміцнення корпоративної культури;
- формування професійної команди з висококваліфікованих фахівців.

Таким чином, стратегія управління збутом при досягненні цілей у сфері управління персоналом потребує створення взаємозв'язку між системою мотивації та розвитком інноваційних ініціатив, а також підвищенням якості обслуговування. Основними показниками ефективності такого підходу можуть бути: інноваційність (внесення нових ідей та практичних пропозицій для вдосконалення діяльності підприємства), професійна майстерність (участь у тренінгах, готовність опановувати сучасні методи роботи), командна співпраця (здатність підтримувати колег, наставництво тощо) та клієнтоорієнтованість

(підвищення стандартів обслуговування).

Усвідомлення важливості цих аспектів і сприяння їхній реалізації з боку керівництва сприятиме посиленню внутрішніх бізнес-процесів та загальній ефективності організації [40].

Відзначимо, що принципи побудови стратегії підприємства засновані на таких ключових аспектах, як цілеспрямованість, довгостроковий підхід, інтеграція з внутрішнім і зовнішнім середовищем, комплексність, гнучкість та динамічність (рисунок 3.1). Це означає, що стратегія має визначати основні довготривалі цілі малого підприємства, враховуючи конкурентні умови ринку та внутрішні ресурси й обмеження, при цьому залишаючись пристосованою до змін [12].



Рисунок 3.1 – Основні принципи побудови стратегії підприємства

Принципи, наведені на рисунку 3.1, забезпечують комплексний і раціональний підхід до управління розвитком підприємства, сприяючи стійкому функціонуванню й адаптації в умовах мінливого середовища.

Відзначимо, що стратегія збуту — це комплекс заходів і рішень, спрямованих на ефективне просування товарів або послуг на ринку. Вона включає визначення цільової аудиторії, вибір каналів продажу, розробку цінової політики, а також заходи щодо стимулювання попиту. Основна мета такої стратегії — забезпечення стабільних і прибуткових продажів, збільшення частки ринку та формування лояльності клієнтів до продукту чи бренду. Ефективна стратегія збуту враховує особливості ринку, конкурентне середовище та вимоги споживачів, що дозволяє досягти максимальної результативності [11]

На рисунку 3.2 наведено послідовність формування стратегії збуту.

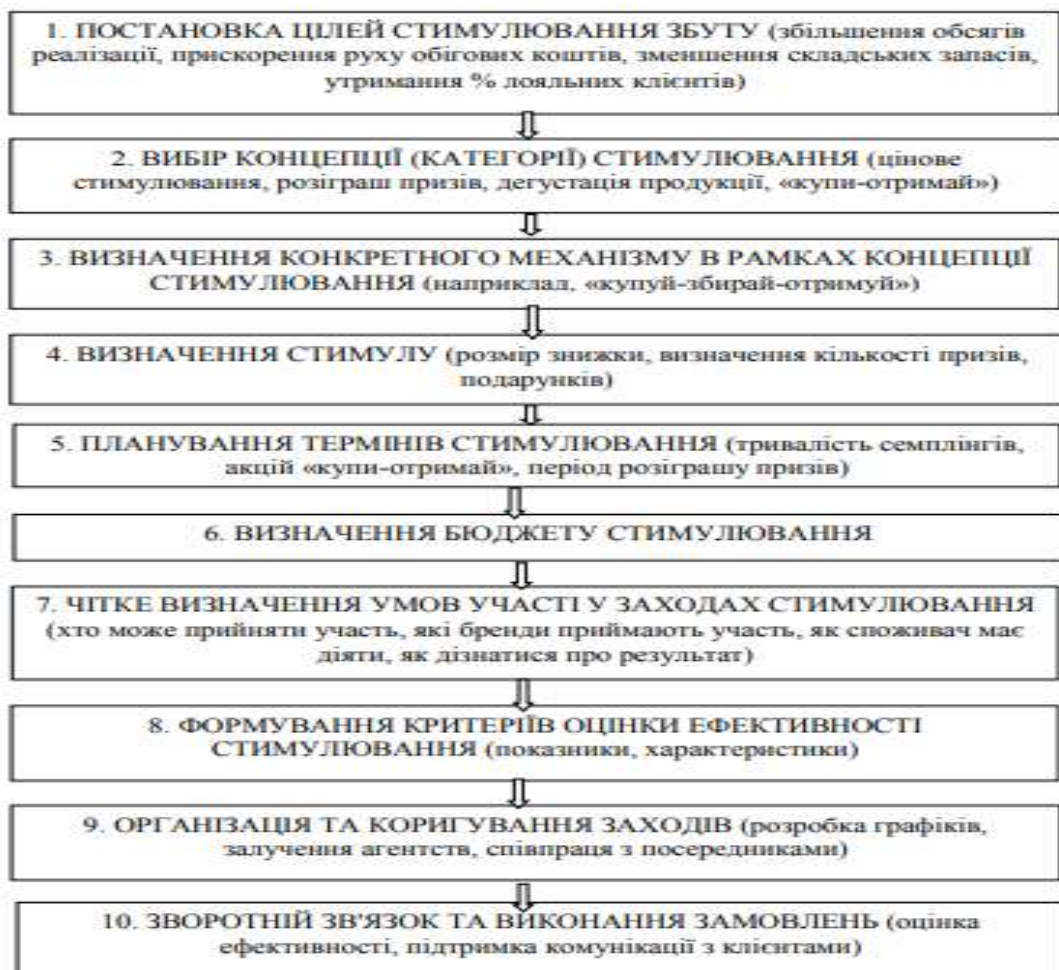


Рисунок 3.2 - Етапи формування стратегії збуту продукції підприємства

Відзначимо, що під час розробки збутової стратегії слід зосередитися на таких критичних аспектах: встановленні міцних взаємозв'язків із клієнтами та

здатності оперативно реагувати на зміни в їхніх потребах і очікуваннях.

Розробка стратегії збутової діяльності охоплює створення комплексу заходів, спрямованих на досягнення цілей підприємства. Цей процес включає детальний аналіз ринку, визначення основних завдань, формування політики розподілу, розробку асортименту, який відповідає споживчому попиту, та вибір оптимальних каналів для просування продукції [69].

Успішність стратегії значною мірою залежить від того, наскільки товарна політика, як комплекс заходів, спрямованих на управління асортиментом продукції, її якістю, позиціонуванням на ринку та забезпечення конкурентоспроможності, що охоплює розробку нових продуктів, аналіз попиту, оптимізацію виробництва і збуту, а також визначення цінової стратегії, дозволяє підприємству задовольняти потреби споживачів і успішно адаптуватися до умов ринкової конкуренції, враховує потреби споживачів, а також від ефективного управління ключовими елементами маркетингу: товаром, ціною, дистрибуцією та просуванням.

Відзначимо, що основи формування стратегії збуту включають встановлення чітких цілей, детальний аналіз ринку, вибір оптимальних каналів розповсюдження, створення ефективного маркетингового міксу (продукт, ціна, місце, просування) та систематичний аналіз результатів для їх подальшої корекції. Одним із важливих аспектів є узгодження цілей збуту з місією підприємства та готовність до впровадження, реалізації й адаптації стратегічних змін [68].

Ключові етапи формування збутової стратегії малого підприємства [51].

1 Визначення цілей. Важливо сформулювати чіткі завдання, яких планують досягти за рахунок обраної стратегії. Цілі повинні відповідати загальним напрямкам розвитку підприємства та її місії.

2. Аналіз ринку. Необхідно мати детальне уявлення про ринок, споживачів, конкурентів і тенденції, щоб стратегія була максимально ефективною й релевантною.

3 Маркетинговий мікс (4P):

- продукт. Розробка характеристик товару, що роблять його привабливим і відповідним запитам клієнтів;

- ціна. Вибір ефективної стратегії ціноутворення, наприклад, встановлення високої ціни для преміум-сегмента чи використання доступних цін для залучення ширшої аудиторії;

- місце. Організація системи постачання і розподілу товару, щоб він був доступним у потрібних місцях;

- просування. Використання заходів та інструментів для формування попиту та інформування цільової аудиторії.

4 Вибір каналів збуту. Пошук найефективніших підходів для доставки продукту до споживача. Це можуть бути як традиційні канали на кшталт фізичних магазинів, так і онлайн-платформи.

5 Реалізація та контроль. Процес запуску стратегії збуту, який включає не тільки початкові дії, а й подальше управління та впровадження змін.

6 Аналіз і адаптація. Постійний моніторинг досягнутих результатів, оцінка ефективності стратегії й внесення змін для покращення її роботи та реалізації поставлених задач.

Ці принципи забезпечують системний підхід до створення стратегії збуту та сприяють її успішній реалізації в умовах динамічного ринку.

3.2 Клієнтоорієнтованість як чинник підвищення якості обслуговування споживачів

Останнє десятиліття характеризується глибокими змінами в концепції маркетингу, спрямованими на індивідуальний підхід до клієнта. Основна ідея полягає у переході від методів масового маркетингу до індивідуального, який зосереджується на точковому задоволенні потреб кожного споживача. Йдеться про зміну акцентів з «економіки одноразових трансакцій» на модель

«економіки взаємин». Цей процес не скасовує традиційного маркетингу, що базується на маркетинг-міх, а доповнює його більш сучасними концепціями реляційного маркетингу, який заснований на взаємодії, співпраці і інтерктивності [61].

Клієнтоорієнтованість стала необхідною через стрімко зростаючу конкуренцію в усіх сферах бізнесу. В умовах перенасичення ринку товарами та послугами традиційні способи збільшення прибутку, такі як розширення виробництва чи зниження цін, перестали бути ефективними.

Маркетологи звернули увагу на якість сервісу як спосіб приваблення нових клієнтів. У ситуації, коли продукти та послуги стали занадто схожими між собою, споживачі почали вимагати більше – їм було важливо не лише отримувати товар, але й відчувати комфорт і увагу під час обслуговування. Тому підприємства, які враховували потреби своїх клієнтів і піклувалися про високий стандарт взаємодії, впевнено завойовували їхню прихильність [58].

Основні складові клієнтоорієнтованості:

- задоволення потреб клієнтів та перевершення їхніх очікувань. Завдання підприємства полягає не лише у відповідях на запити, але й в ініціативному пропонуванні корисних рішень, навіть якщо клієнт про них не замислювався;
- індивідуальний підхід. Кожен клієнт повинен розглядатися як унікальна особистість, з урахуванням його особливих потреб і уподобань;
- прозорість і добросовісність. Спілкування з клієнтом має базуватися на відкритості та чесності, із чітким виконанням обіцяного;
- зворотний зв'язок. Систематичне отримання та аналіз відгуків дозволяє підприємству впроваджувати зміни, що підвищують якість послуг чи продуктів. Негативний зворотний зв'язок слід розглядати як можливість для покращення;
- простота та комфорт взаємодії. Процеси, пов'язані із взаємодією клієнта з підприємством, мають бути максимально зрозумілими, легкими та зручними як в офлайн-форматі, так і онлайн;

- емпатія та турбота. Співробітники повинні виявляти увагу та щире бажання допомогти клієнтам у вирішенні їхніх питань;
- безперервне вдосконалення. На основі отриманих даних та відгуків варто постійно працювати над поліпшенням рівня обслуговування і якості продукції;
- увага до деталей. Важливо на кожному етапі взаємодії піклуватися про комфорт клієнта, включаючи період після продажу. Це може включати програми лояльності, особливі пропозиції або додаткові послуги.

Цілісна реалізація цих принципів посилює довіру між підприємством та її клієнтами, що є основою для тривалого успіху й сталого розвитку бізнесу [47].

На рисунку 3.3 наведено основні принципи клієнтоорієнтованості.

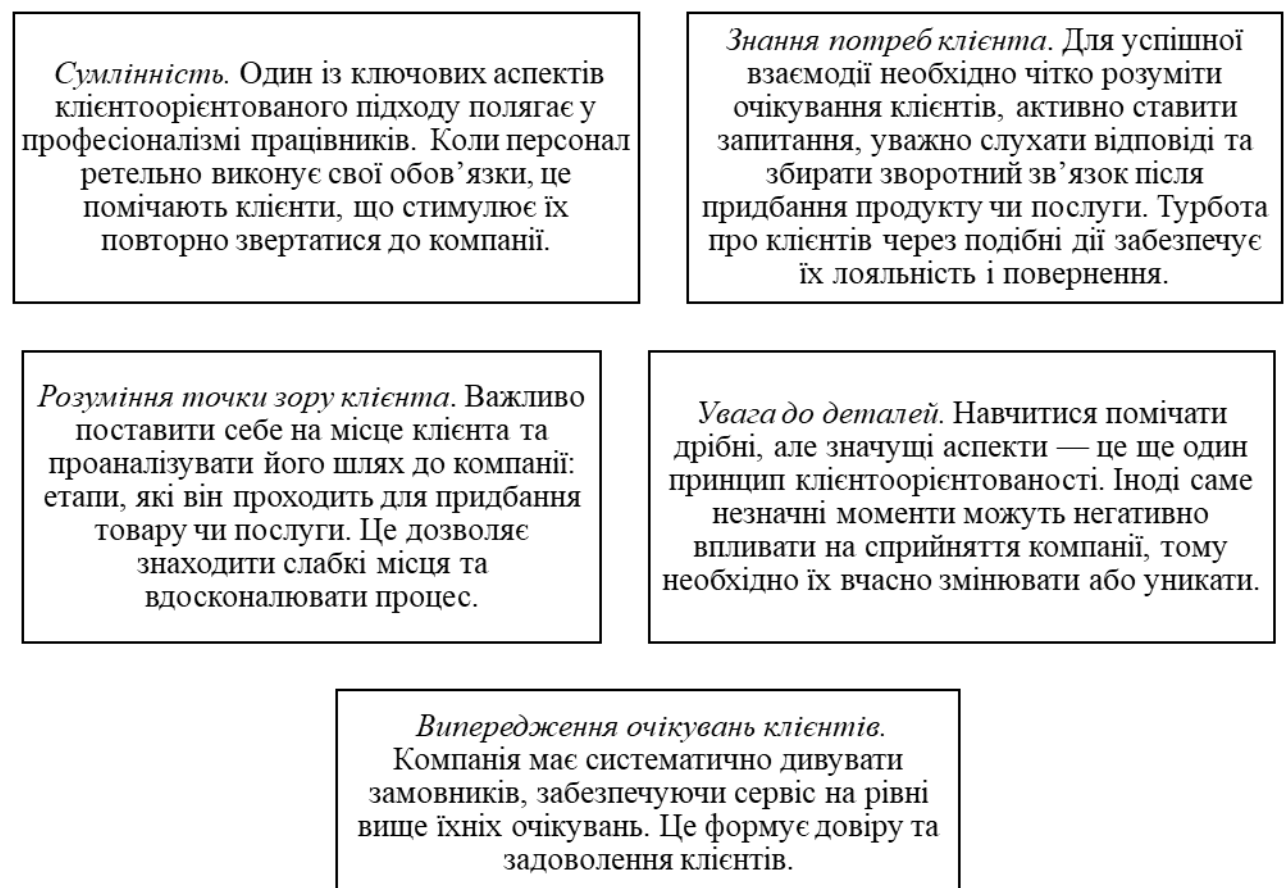


Рисунок 3.3 – Принципи клієнтоорієнтованості

Перехід до клієнтоорієнтованості обумовлений кількома важливими

причинами:

- лояльність. Лояльні клієнти створюють позитивну репутацію для компанії через рекомендації знайомим, повторні покупки і, як результат, ефект «сарафанного» радіо. Лояльність — цінний ресурс, який потребує планомірної роботи для досягнення;

- концентрованість на клієнті. Централізація уваги на потребах клієнта дозволяє компанії стати експертом у своїй галузі та своєчасно задовольняти запити споживачів, забезпечуючи конкурентну перевагу;

- дисципліна в напрямку до клієнта. Йдеться про повне розуміння потреб клієнта та управління процесами взаємодії таким чином, щоб адміністративна робота виключала зайві витрати часу з боку клієнта. Це впевненість у професійності команди та якісному виконанні задач у чітко окреслені терміни.

Клієнтоорієнтованість як бізнес-процес передбачає побудову чіткої послідовності дій і рішень для забезпечення високого рівня задоволення потреб кожного клієнта.

Клієнтоорієнтованість можна розділити на два основні напрямки: клієнтоорієнтована компанія та клієнтоорієнтований працівник.

Клієнтоорієнтована компанія. Це бізнес, орієнтований на довгострокові цілі та стабільну присутність на ринку. Основний дохід таких підприємств забезпечується завдяки постійним клієнтам.

У таких організаціях всі аспекти взаємодії з клієнтами ретельно прописані: від детальних інструкцій до чітких скриптів і регламентів спілкування [66].

Водночас самі лише правила й документи не роблять компанію справді клієнтоорієнтованою. Важливо, щоб керівництво визначило стратегічний напрямок, у рамках якого кожен працівник надає пріоритет інтересам клієнтів.

На цьому етапі часто виникає головна проблема. У процесі гонитви за прибутком компанії нерідко упускають важливість роботи зі своїми співробітниками та їхнього навчання.

Клієнтоорієнтований працівник. Це професіонал, який базує взаємодію з

клієнтами на принципах компанії, але робить це не тому, що «так потрібно». Для нього пріоритетом є розуміння важливості потреб клієнтів. Такий працівник тримає перед очима істину, яку озвучив Генрі Форд: «Справжній роботодавець – це ваш клієнт, оскільки саме він сплачує заробітну плату».

Клієнтоорієнтовані кадри високо цінуються на ринку праці. Зазвичай вони демонструють високі показники продажів, мають велику базу лояльних клієнтів і створюють довгострокові ділові відносини.

Варто також пам'ятати: клієнтоорієнтованість – це не природжена риса, а навичка, яка потребує розвитку та вдосконалення.

Таким чином, зв'язок між клієнтоорієнтованістю компанії та її співробітників є нерозривним. Все починається з самого бізнесу, який ставить клієнта в центр своєї стратегії, забезпечуючи високий рівень обслуговування та додатковий прибуток. Проте без залучення відповідного персоналу реалізація цих цілей неможлива.

Клієнтоорієнтованість – це не просто ввічливе ставлення до клієнтів, а цілісна стратегія, що охоплює глибоке розуміння їхніх потреб на кожному етапі взаємодії. Вона включає ефективне підходи до роботи, здатність швидко задовольняти запити та створювати унікальний клієнтський досвід. Важливо також проводити ґрунтовний контроль роботи менеджерів з продажу, аби забезпечити якість обслуговування і зробити його максимально персоналізованим.

Основою клієнтоорієнтованості є прагнення задовольняти потреби клієнтів, забезпечувати персоналізований та зручний сервіс, активно збирати зворотний зв'язок, демонструвати прозорість і відповідальність, а також постійно вдосконалювати продукти та послуги. Ключовим елементом успішного впровадження цього принципу є його інтеграція в корпоративну культуру, що підтримується підготовленими комунікабельними співробітниками [48].

Ключові принципи клієнтоорієнтованості:

- виявлення потреб: Акцентуйте увагу на активному визначенні того, чого

потребує клієнт, замість пропонування стандартних рішень;

- розбудова відносин: Зосереджуйтесь на створенні довгострокової лояльності, а не лише на разових продажах;

- персоналізація: Налаштовуйте пропозиції та спілкування відповідно до індивідуальних потреб кожного клієнта;

- емпатія та вигода: Використовуйте мову, яка приносить цінність для клієнта, демонструючи розуміння його запитів та проблем;

- зворотний зв'язок: Постійно збирайте відгуки та застосовуйте їх для покращення як пропонованого продукту чи послуги, так і процесів взаємодії.

На практиці клієнтоорієнтовність реалізується через:

- підготовку персоналу. Забезпечте навчання своїх працівників навичкам продажів, що базуються на створенні цінності для клієнта, а не лише на спробах реалізувати найдорожчі товари.;

- комплексний підхід: Інтегруйте принципи клієнтоорієнтованості на всіх етапах взаємодії — від першого контакту до післяпродажного сервісу та навіть у дрібницях, як-от якість упаковки;

- швидкість обслуговування. Швидко реагуйте на запити клієнтів та оперативно вирішуйте їхні проблеми, забезпечуючи високий рівень сервісу;

- аналіз даних. Використовуйте інформацію про попередні покупки, вподобання та потреби ваших клієнтів для налаштування пропозицій відповідно до їхніх очікувань.

Такий підхід дозволяє не лише задовольнити поточні потреби клієнтів, але й формувати довіру та лояльність, що є основою успіху на конкурентному ринку.

Клієнтоорієнтована стратегія передбачає довгостроковий підхід до розвитку організації, спрямований на підвищення її конкурентоспроможності та прибутковості. Цей підхід мобілізує всі ресурси підприємства для виявлення, залучення й утримання найбільш вигідних клієнтів через покращення якості обслуговування і всебічне задоволення їхніх потреб. Обслуговування споживачів у цьому контексті стає процесом створення додаткової цінності при

одночасному зниженні витрат ресурсів [50].

Важливо зазначити, що обслуговування клієнтів має бути організованим так, щоб забезпечувати можливість ефективного управління цією діяльністю, базуючись на принципах клієнтоорієнтованого підходу.

Результат такої стратегії – це не лише збільшення середнього чека, а й зростання довіри до бренду. Успішні клієнтоорієнтовані компанії будують відділи продажів, робота яких базується не тільки на закритті угод, але й на глибокому розумінні клієнта, поданні персоналізованих послуг та адаптації до його змінних запитів.

Розробка клієнтоорієнтованої стратегії — це тривалий, але важливий процес, для досягнення позитивного результату якого потрібна участь не лише керівництва, а й кожного працівника підприємства. Кожен співробітник повинен розуміти свою відповідальність і свій вклад у створення та надання кінцевого продукту чи послуги в єдиному ланцюжку формування цінності для клієнта [51].

На рисунку 3.4 наведено етапи створення клієнтоорієнтованої стратегії.



Рисунок 3.4 – Формування клієнтоорієнтованої стратегії малого підприємства

Перший етап включає формулювання бачення, ключових цінностей та переконань підприємства. Також важливо визначити стратегічні цілі: якого саме результату прагне досягти організація через впровадження цієї стратегії.

На другому етапі необхідно провести комплексний аудит існуючого підходу до клієнтоорієнтованості на підприємстві. Це передбачає аналіз стандартів, інструкцій для обслуговуючого персоналу, а також оцінку організаційної структури. Важливо виявити сильні та слабкі сторони підприємства, виконати SWOT-аналіз і дослідити конкурентів, щоб визначити їхні переваги. У цьому ж етапі оцінюються ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей.

Наступним кроком є формулювання концепції клієнтоорієнтованої стратегії. На основі нормативно-правових документів розробляються та затверджуються стандарти якості обслуговування клієнтів. У разі потреби можна запровадити нові функціональні обов'язки чи підрозділи, а також внести зміни до організаційної структури підприємства. Варто актуалізувати структуру сервісів та процесів, виходячи з розуміння коротко- та довгострокових потреб клієнтів і ринкових тенденцій. Це допомагає зайняти проактивну позицію щодо замовників послуг.

Для оцінки ефективності реалізації стратегії важливо впровадити процеси моніторингу якості наданих послуг і рівня задоволеності клієнтів. Також організовується CRM-система, формується і підтримується каталог послуг із забезпеченням його доступності для клієнтів та чіткої документації [68].

Запровадження системи моніторингу якості послуг, рівня задоволеності клієнтів та використання CRM-системи повинно стати ключовим кроком. Необхідно створити та підтримувати актуальний каталог послуг із забезпеченням його доступності для споживачів і чіткою інформацією про зміст кожної послуги. Важливо оптимізувати бізнес-процеси орієнтовані на клієнтів, щоб максимально оперативно реагувати на їх потреби.

Особливу увагу слід приділити професійній підготовці персоналу. Для досягнення бездоганного сервісу підприємства необхідно розробити систему

навчання з ефективного маркетингу, технологій просування послуг, розвитку навичок роботи з клієнтами. Важливо вдосконалювати мотиваційну систему для співробітників, встановлювати ключові показники діяльності, підтримувати і заохочувати реалізацію інноваційних ініціатив. При відборі працівників слід робити акцент на їхній освіті, професіоналізмі, відповідальності та дотриманні норм етичної поведінки. Додатково необхідно запровадити механізми контролю якості виконання обов'язків, зокрема використовуючи інструменти типу «таємний покупець».

Сформування ідеальних стосунків із клієнтами має базуватися на принципах соціальної відповідальності. Для цього важливо забезпечити високий рівень інформованості клієнтів про діяльність підприємства та її послуги. Інформація має бути достовірною, цінною, повною, зрозумілою, доступною і стислою. Сервіс необхідно зробити якісним, надійним, доступним і комфортним для користувачів [61].

Окремо слід розглянути способи покращення зворотного зв'язку через різні канали: телефонні лінії, вікна споживача, інтернет-платформи для обміну інформацією. Рекомендується розробити програми лояльності для клієнтів та впроваджувати гнучкі ціноутворювальні моделі для населення пільгових категорій.

Усі перетворення спрямовані на досягнення результативного та ефективного задоволення потреб клієнтів. Саме тому необхідно приділити окрему увагу послугам, які пропонує підприємство. Важливо адаптувати їх відповідно до запитів споживачів, усунути існуючі недоліки та оновити, інтегруючи сучасні технології. Основний акцент слід зробити на якості, надійності, зручності, комплексності, безпеці та доступності для всіх категорій населення.

На шостому етапі розроблена клієнтоорієнтована стратегія презентується керівникам відділів, а після цього – персоналу. Ознайомившись зі стратегією, вона впроваджується у роботу. Під час початкових етапів реалізації щотижня слід готувати звіт про її відповідність очікуванням клієнтів, динаміці змін

зовнішнього середовища, а також стратегічним завданням і цілям організації.

Надалі аудит стратегії рекомендується проводити кожні шість місяців з урахуванням постійних змін як у внутрішніх процесах підприємства, так і у зовнішніх умовах. При цьому важливо не припиняти постійний пошук нових можливостей та способів покращення якості послуг.

З метою підвищення клієнтоорієнтованості необхідно малим підприємствам:

- робити клієнтів постійними. Основою бізнесу є не разовий дохід від клієнта, а його довгострокова цінність для підприємства. Керівник має зосереджуватись на тому, щоб споживачі поверталися знову і знову. Варто розуміти потреби клієнтів та задовольняти їх із максимальним професіоналізмом, перетворюючи випадкових покупців на постійних. Це однозначно принесе вигоду.

- зрозуміти, що система важливіша за посмішки. Завжди дякуйте своїм клієнтам — це важливо. Однак цього замало, якщо якість послуг або товарів залишає бажати кращого. Створення ефективної системи обслуговування має бути головним пріоритетом будь-якого підприємства, адже саме його надійність переконає клієнта повернутися;

- запровадити принцип «менше обіцянок — більше дій». Існує багато розмов про те, що потрібно перевершувати очікування споживачів. Але якщо підприємство обіцяє занадто багато, ці обіцянки ризикують залишитися нездійсненими. Замість обіцянок варто демонструвати результати, які перевершують базові очікування, — це розбудує довіру у клієнтів;

- розподілити відповідальність. Не потрібно покладатися лише на спеціалізовані департаменти з обслуговування клієнтів. Кожен співробітник підприємства повинен розуміти свою роль у взаємодії з клієнтом і вносити свій внесок у забезпечення високої якості обслуговування;

- зрозуміти, що клієнтські скарги як шлях до поліпшення. Відсутність скарг не завжди означає ідеальну роботу підприємства, а може свідчити про недоліки у комунікації зі споживачами. Скарги — це цінний зворотний зв'язок, який

допомагає ідентифікувати слабкі місця та вдосконалювати ваші послуги;

- вимірювати ефективність. Усі бізнес-процеси мають бути оцінені з точки зору їх результативності. Лише знаючи, які стратегії працюють, а які ні, ви зможете грамотно коригувати свій курс і забезпечувати розвиток свого підприємства;

- мотивувати працівників справедливою оплатою. Система оплати праці повинна бути прозорою: чим кращі результати роботи персоналу, тим вища винагорода. Такий підхід стимулює віддачу та сприяє загальному професійному зростанню співробітників;

- проявляти ввічливість. Ввічливе ставлення допомагає швидше та ефективніше вирішувати конфліктні або проблемні ситуації з клієнтами.

Клієнтоорієнтованість персоналу, а також компанії в цілому, вирішує такі важливі завдання

Зміцнення лояльності. Формування постійної цільової аудиторії є ключовим фактором стабільності бізнесу навіть у періоди економічних потрясінь. Віддані клієнти залишаються з компанією, навіть якщо трапляються дрібні помилки, такі як невдалі рекламні кампанії або тимчасові проблеми з доставкою. У сучасних умовах високої конкуренції лояльність клієнтів стає безцінним активом.

Покращення репутації. Клієнтоорієнтоване ставлення працівників нерідко стає головною темою відгуків. Люди схильні ділитися своїми враженнями, будь то подяка за позитивний досвід чи обурення через неприємності. Якщо компанія вміє виправдовувати очікування своїх клієнтів, це сприятиме створенню та зміцненню її доброго імені.

Розширення цільової аудиторії. Задоволений клієнт рекомендує компанію друзям і знайомим, що допомагає збільшити охоплення бренду. Люди завжди надають перевагу тим підприємствам, де їх уважно вислухають і запропонують ідеальне рішення їхніх потреб.

Зростання прибутковості. Основне завдання клієнтоорієнтованого підходу в бізнесі — це збільшення доходів компанії. Аналіз основних гравців

світового ринку показує, що найпозитивніше сприймаються ті бренди, які дбають про своїх клієнтів на всіх етапах взаємодії. Лояльність клієнтів прямо впливає на обсяги покупок, фінансові надходження та загальний прибуток.

Відзначимо, що клієнтоорієнтованість у сфері збуту — це стратегічний підхід, який ставить інтереси клієнта в центр уваги, орієнтуючись на задоволення його потреб замість простого продажу товарів. Така стратегія передбачає глибоке розуміння клієнта, створення тривалих взаємовигідних відносин, систематичне використання зворотного зв'язку задля вдосконалення та забезпечення позитивного досвіду на всіх етапах взаємодії.

Клієнтоорієнтованість у продажах ґрунтується на аналізі потреб цільової аудиторії та наданні продуктів чи послуг, які точно відповідають запитам клієнтів. Це основне правило, здатне забезпечити успіх у взаємодії з покупцями [49].

Досягти цього допомагають:

- попередній збір актуальної інформації через чат-боти;
- опитування на основі ключових питань щодо продукту;
- підбір товарів чи послуг, які відповідають основним параметрам клієнта;
- наочне порівняння декількох варіантів для зручності вибору;
- усунення заперечень, що сприяє успішному завершенню угоди.

У продажах також важлива клієнтоорієнтованість персоналу. Риси характеру та професійні навички співробітників допомагають ефективно вибудовувати контакт із різними категоріями покупців. Одні клієнти очікують максимум уваги, інші прагнуть здійснити покупку швидко і без зайвих деталей. Здатність знаходити підхід навіть у непростих ситуаціях є основною вимогою для досягнення успіху.

Для підвищення рівня клієнтоорієнтованості підприємство повинно дотримуватися певних рекомендацій [50, 58, 66, 68].

Створення комфорту для клієнтів. Забезпечення швидкого завантаження сторінок сайту, оперативної роботи чат-ботів для консультування, а також швидкої доставки товарів протягом 1-2 днів. Процес покупки має залишати

лише позитивні враження.

Підтримка комунікацій. Навіть при роботі зі складною аудиторією необхідно зберігати ввічливість і привітний стиль спілкування. Надавати покупцям широкий вибір каналів для взаємодії: месенджери, онлайн-консультанти, соціальні мережі. Акцентувати увагу на якості служби підтримки.

Необхідно впроваджувати програми лояльності. Персоналізовані знижки на найпопулярніші товари, подарунки до дня народження або невеликі сюрпризи в замовленнях — ці прості, але значущі деталі допоможуть завоювати позитивну оцінку аудиторії.

Навчитися слухати. Клієнти очікують від вас не просто відповідей, а готовності зрозуміти їхні потреби та запропонувати ефективні рішення проблем. Усі представники компанії мають бути здатні задовольнити очікування покупців і грамотно працювати із запереченнями.

Робота над недоліками. Необхідно звертати увагу на негативні відгуки, проводити маркетингові дослідження та відкриті зустрічі з клієнтами для обговорення важливих питань. Вносити корективи до процесів на основі результатів цих перевірок, щоб зберегти довіру до бренду.

Таким чином, клієнтоорієнтованість — це важливий принцип, спрямований на встановлення тісного зв'язку з аудиторією та зміцнення позицій на ринку. До кожного покупця потрібен індивідуальний підхід — саме він стане ключем до вирізнення серед конкурентів і закріплення довгострокової лояльності.

Важливо також формувати портрет типового клієнта, орієнтуючись на критерії віку, статі, соціального статусу тощо, для створення моделі "ідеального клієнта". Однак середньостатистичний портрет може бути далеким від реальної особистості клієнта, тому більш ефективним рішенням є індивідуалізована та персоналізована робота з кожним.

Окремий акцент слід робити на управлінні споживчим досвідом. Це внутрішній відгук клієнта, який виникає при взаємодії з компанією в різних

точках контакту: рішення про початок співпраці, повторні покупки чи розширення обсягу споживання продуктів і послуг. Управління досвідом передбачає побудову довготривалих відносин на основі емоцій та відчуттів клієнтів протягом усього життєвого циклу взаємодії з компанією, забезпечуючи безперервний процес спілкування й позитивний імідж бренду.

Одним із надзвичайно важливих аспектів сучасного бізнесу є формування споживчого досвіду, який являє собою суб'єктивну реакцію клієнта на всі прямі та непрямі взаємодії з компанією. Досвід споживача формується у всіх точках контакту, через які він спілкується чи взаємодіє з бізнесом. Саме в цих точках контакту клієнт приймає ключові рішення: почати співпрацю з компанією, здійснити повторну покупку або збільшити частоту чи обсяг придбань.

Управління споживчим досвідом – це сучасна стратегія, спрямована на створення цілісного враження про компанію, яке складається зі спектра емоцій і відчуттів, випробуваних клієнтом на різних етапах його взаємодії з продуктами, послугами чи проявами бренду. Цей процес передбачає побудову сталих відносин із клієнтом, забезпечуючи безперервний зв'язок у кожній точці взаємодії.

Основна відмінність між клієнтоорієнтованими та традиційними підприємствами полягає в їхніх підходах до співпраці зі споживачами та стратегічних цілях. Клієнтоорієнтовані компанії роблять акцент на довготривалу взаємодію з клієнтами, тоді як традиційні зосереджені на отриманні швидкого прибутку. Першочерговою метою перших є розвиток і впровадження інновацій, а других — збереження існуючого статус-кво. Клієнтоорієнтовані компанії постійно шукають нові шляхи своєї діяльності, спільно створюють цінність із клієнтами, у той час як традиційні надають перевагу вдосконаленню продуктів і послуг та розробці нових технологій. При цьому прибутковість для клієнтоорієнтованого бізнесу базується на довгостроковій цінності клієнта: чим довше людина співпрацює з компанією, тим більше доходу вона приносить. Натомість традиційний підхід фокусується на скороченні витрат і збільшенні прибутків через виробничу діяльність.

Таким чином, підприємства, які орієнтуються на інновації, гнучкість організації та соціальну відповідальність, демонструють більшу ефективність і успішність порівняно з компаніями, які застосовують традиційні стратегії. У сучасних реаліях матеріальні активи становлять лише незначну частку ринкової вартості бізнесу. Новими джерелами прибутку стають знання, інформація, імідж та накопичений споживчий досвід.

3.3 Запровадження інформаційної технології для удосконалення збутової діяльності малого підприємства та розрахунок економічної ефективності

3.3.1 Застосування CRM-системи для удосконалення збутової діяльності малого підприємства

Для максимально точного розуміння потреб клієнтів підприємства використовують сучасні технологічні інструменти для бізнесу, серед яких CRM-системи (управління взаємовідносинами з клієнтами). Просто ефективного виробництва та якісної продукції вже недостатньо, щоб задовольнити споживачів. Чи добре ви знаєте своїх нинішніх клієнтів? А тих, хто лише зацікавився вашою продукцією, але ще нічого не придбав? Ви створюєте персоналізоване спілкування з кожним із них? CRM допомагає відповісти на ці запитання та покращити комунікацію з клієнтами.

Ця система координує весь цикл роботи з клієнтами та продажами — від залучення нових клієнтів до їхнього утримання та підвищення лояльності. Бізнес, що інтегрує CRM, повністю орієнтований на кінцевого споживача. Він спрямований на створення додаткової цінності й унікального досвіду взаємодії з брендом у процесі купівлі товарів чи послуг [61].

Завдяки CRM підприємство отримує комплексний огляд усіх точок контакту з клієнтами — від продуктів і каналів до післяпродажного

обслуговування. Це дозволяє прогнозувати потреби, визначати тренди та оптимізувати процеси задля підвищення прибутковості.

Big Data (аналітика великих даних) розширює можливості вивчення поведінки споживачів. Коли підприємство збирає й аналізує величезні обсяги структурованих і неструктурованих даних із різних джерел (дослідницьких компаній, соцмереж, транзакцій чи відгуків), то отримує детальні профілі клієнтів. Це дозволяє краще розуміти їхні бажання та потреби, прогнозувати майбутні запити й адаптувати свою продукцію або послуги до змінних ринкових вимог.

Аналітика великих даних надає підприємствам конкурентну перевагу шляхом створення персоналізованих пропозицій і вдосконалення клієнтського досвіду. Вона також оптимізує ресурси бізнесу. Оперативний аналіз у реальному часі допомагає швидше реагувати на зміни в поведінці споживачів чи зовнішні чинники, такі як сезонні зміни попиту або економічні коливання. Це забезпечує ефективні маркетингові кампанії, зниження витрат і задоволення клієнтів.

Штучний інтелект (AI) і машинне навчання дозволяють прогнозувати поведінку клієнтів і автоматизувати персоналізацію сервісу. Наприклад, алгоритми машинного навчання формують рекомендації на основі історії покупок або переглядів користувачів, як це роблять платформи Netflix чи Megogo.

AI також активно використовується для автоматизації сервісів, наприклад, у вигляді чат-ботів і голосових асистентів. Банки й мобільні оператори застосовують ці рішення, щоб відповідати на запити, такі як перевірка балансу рахунків чи консультації, надаючи цілодобову підтримку. У сфері медицини AI використовується для аналізу даних обстежень та раннього виявлення хвороб.

Прогнозування потенційних проблем і потреб клієнтів із використанням AI допомагає бізнесу забезпечувати високий рівень обслуговування навіть у критичних ситуаціях. Наприклад, перевізники можуть аналізувати затримки

рейсів і пропонувати компенсації чи альтернативи автоматично.

Соціальні мережі та їхня аналітика є ключовими інструментами для брендів у взаємодії зі споживачами. Завдяки аналізу вподобань і коментарів у соцмережах підприємства можуть оцінити, що подобається або не подобається клієнтам, і вносити відповідні корективи у стратегію.

Соцмережі також дозволяють сегментувати аудиторію за різними параметрами [43].

Клієнтоорієнтованість та якісний сервіс складаються з кількох важливих чинників, які варто враховувати.

1 Ефективне спілкування. Діалог між підприємством та клієнтом має бути зрозумілим і конструктивним. Клієнт повинен отримувати конкретні відповіді на свої запитання та вирішення проблем, що виникають.

2 Персоналізований підхід. Підприємство має адаптуватися до потреб і побажань кожного клієнта, пропонуючи індивідуальні рішення та особливий сервіс.

3 Швидкість і якість обробки запитів. В умовах сучасного темпу життя важливо швидко реагувати на запити клієнтів. Якщо відповідь затримується, клієнт може звернутися до конкурентів. За статистикою, у робочий час оптимальним є надання відповіді протягом трьох хвилин — цього часу достатньо для утримання уваги клієнта.

4 Доступність детальної інформації. Уся необхідна інформація про послуги, товари, їхню вартість чи умови отримання має бути легко доступною. Наприклад, якщо йдеться про салон краси або сторінку магазину в Instagram, варто надати клієнту прайс без додаткових умов. Формат «ціна в директ», хоч і раніше був популярним, зараз сприймається як застарілий інструмент, що більше дратує потенційних покупців.

5 Комунікація в режимі 24/7. Сучасні покупці очікують сервісу, доступного цілодобово. Для взаємодії в неробочий час можна використовувати чат-боти, які здатні консультовати клієнтів та навіть оформлювати замовлення.

6 Використання CRM-системи. Цей інструмент об'єднує всі аспекти

якісного сервісу, дозволяючи підприємству ефективно збирати та аналізувати дані про клієнтів, удосконалювати взаємодію з ними й автоматизувати процеси. Інтеграція CRM-системи є ключовою умовою для побудови сучасного клієнтоорієнтованого бізнесу.

Комунікація бізнесу з клієнтами через CRM-систему реалізована за допомогою спеціальних інструментів, які сприяють ефективному управлінню взаємодією. Основою цього процесу є картки контакту. Це записи про клієнтів в базі даних, що містять їхні персональні дані: ім'я, прізвище, електронну пошту, номер телефону тощо. Окрім основної інформації, у картках контакту можна зберігати історію взаємодії з клієнтом, включаючи звернення, замовлення та сервісні запити.

Завдяки цій інформації малі підприємства отримують змогу здійснювати таргетовану взаємодію, розробляючи персоналізовані маркетингові кампанії. Наприклад, можна надсилати клієнтам email-розсилки з індивідуальними пропозиціями, що відповідають їхнім попереднім замовленням. Такий підхід допомагає підвищити лояльність клієнтів і стимулює їх до повторного звернення.

CRM-системи також дозволяють автоматизувати обробку запитів клієнтів, надсилати нагадування про важливі події чи акції. Це стає можливим завдяки налаштуванню автоматичних повідомлень у системах типу Planfix та інтеграції чат-ботів, створених на додаткових платформах. Чат-боти не лише прискорюють час відповіді, а й підвищують ефективність обслуговування, у деяких випадках навіть надаючи консультації чи допомагаючи оформити продаж [61].

Функція автоматичних повідомлень дає можливість сповіщати клієнтів про зміни у графіку роботи підприємства, вітати їх з днем народження чи нагадувати про акції з обмеженим терміном дії. Крім того, CRM-система дозволяє об'єднати всі канали комунікації в одне робоче вікно: Instagram Direct, Facebook Messenger, Telegram, Viber або запити через сайт. Завдяки цьому менеджери мають більше часу для швидкого реагування на звернення клієнтів,

не перемикаючись між платформами. Додавання інформації до картки клієнта дозволяє краще зрозуміти його потреби та прогнозувати можливі складнощі.

CRM-системи також забезпечують контроль за всіма етапами взаємодії з клієнтом за допомогою воронки продажів. Ця маркетингова модель показує шлях клієнта від першого контакту до виконання цільової дії – замовлення чи купівлі. Менеджери можуть аналізувати становище клієнта на кожному етапі, оперативно реагувати на його незадоволення та пропонувати рішення.

Таким чином, CRM-системи є потужним інструментом для вдосконалення клієнтського сервісу. Вони спрощують роботу з даними клієнтів, роблять їх доступними для всіх потрібних співробітників і сприяють покращенню їхнього задоволення продуктами чи послугами підприємства. Водночас важливо пам'ятати, що CRM не є універсальним рішенням усіх проблем. Її ефективність залежить від правильного вибору та впровадження у відповідності до потреб бізнесу, що приносить значну користь загалом.

3.3.2 Розрахунок економічної ефективності

Під ефективністю впровадження інформаційної технології слід розуміти досягнення оптимального співвідношення між витратами та результатом. Це включає порівняння економічного ефекту від впровадження технології з витратами на її придбання, установку, адаптацію та експлуатацію. Крім того, показники економічного ефекту дають можливість оцінити економічну доцільність проєктних заходів для їхніх учасників, а також визначити економічні переваги окремих підходів над іншими [29].

Одним з ключових показників, який використовується як критерій економічної ефективності впровадження інформаційної технології, є чиста теперішня вартість (Net Present Value, NPV). Цей показник визначається як різниця між вартісними оцінками отриманих результатів і витрат, пов'язаних із

реалізацією проєктного заходу:

$$NPV = \sum_{t=1}^T PV_t \alpha_t - KB_{\Sigma}, \quad (3.8)$$

де PV_t – грошові потоки в t -му році;

T – період прогнозування;

KB_{Σ} – сумарні одноразові капітальні витрати, пов'язані з впровадженням та реалізацією проєктного заходу;

α_t – коефіцієнт дисконтування (чинник часу) розраховується як:

$$\alpha_t = \frac{1}{(1+i)^t}, \quad (3.9)$$

де i – ставка дисконту.

Метод зіставлення різночасових грошових витрат і результатів передбачає використання показника NPV (чистої приведеної вартості), який є динамічним інструментом оцінки. Завдяки цьому методу грошові потоки, що виникають внаслідок реалізації проєктних заходів, приводяться до одного моменту часу шляхом дисконтування, забезпечуючи порівнянність фінансових показників на різних етапах.

На кожному етапі впровадження інформаційної технології CRM знадобляться певні витрати, включаючи придбання обладнання, розробку нестандартного прикладного програмного забезпечення відповідно до індивідуального технічного завдання, залучення зовнішніх консультантів, організацію навчання персоналу, оплату надбавок за залучення у впровадження та обслуговування нової інформаційної системи, а також інші поточні витрати, що виникають у процесі інтеграції й експлуатації програмного продукту протягом чотирьох років.

Детальна інформація про ці витрати наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Загальні витрати на впровадження інформаційної технології CRM

Витрати	Роки				
	0	1	2	3	4
Капітальні витрати					
Зовнішній консалтинг	70,0				
Придбання програмного продукту	400,0				
Навчання співробітників	28,0				
Придбання обладнання (сервер, АРМ)	188,0				
Поточні витрати					
Амортизація		142,0	142,0	142,0	142,0
Надбавка фахівцям компанії, що обслуговують програмний продукт		144,0	144,0	144,0	144,0
Супровід інформаційної системи компанією-розробником		25,00	25,00	25,00	25,00
Всього витрати, тис. грн	686,0	311,0	311,0	311,0	311,0

У процесі впровадження та використання програмного продукту виникатимуть витрати як на зовнішній консалтинг (таблиця 3.2), так і на внутрішній. Це потребує формування внутрішньої робочої групи, яка забезпечуватиме обслуговування даної інформаційної системи протягом усього періоду її експлуатації.

Таблиця 3.2 – Вартість послуг зовнішнього консалтингу

Послуга	Ціна, тис. грн.
Збір, документування та аналіз вимог до майбутньої інформаційної системи	40,0
Розробка технічного завдання на впровадження інформаційної системи	30,0
Всього	70,0

Вартість придбання програмного забезпечення для реалізації інформаційних технологій за індивідуальним проектом, яку пропонують спеціалізовані компанії, становить від 80 до 110 тисяч гривень за одне автоматизоване робоче місце, а впровадження займає від 6 до 10 місяців. Підприємство планує створити 4 такі робочі місця.

Водночас витрати на навчання персоналу, який обслуговуватиме інформаційну систему, оцінюють у 7000 гривень на одну особу. У роботі із

системою братимуть участь два працівники маркетингового відділу та два співробітники відділу збуту. Таким чином, загальна сума витрат на навчання складе 28 тисяч гривень.

На етапі впровадження інформаційної технології може виникнути потреба в додатковому обладнанні. Це часто зумовлюється технічними нюансами, які не були враховані раніше, наприклад, недостатня потужність серверу для підтримки технології CRM. Для ефективної експлуатації системи підприємству знадобляться три комп'ютери з повною комплектацією, вартість яких становить 56 тисяч гривень за одиницю, а також два багатофункціональні принтери по 10 тисяч гривень кожен. Загальна вартість необхідного обладнання буде розрахована наступним чином:

$$56000 * 3 + 10000 * 2 = 188,0 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на амортизацію обладнання, що використовується групою внутрішнього впровадження розрахована за допомогою лінійного способу.

$$A = C * K, \quad (3.10)$$

де A – щомісячні відрахування;

C – вартість майна при постановці на баланс;

K – норма амортизації.

Оскільки період експлуатації комп'ютерної техніки та більшості програмних продуктів обладнання складає 4 роки, то норма амортизації складатиме 25% на рік. Отже, сума річних амортизаційних відрахувань складатиме:

$$A = (400000 + 188000) * 0,25 = 142,0 \text{ тис. грн/рік.}$$

Для ефективної експлуатації інформаційної системи потрібен

спеціалізований супровід від фахівців компанії-розробника програмного забезпечення. Щорічна вартість цієї послуги становить 25 тисяч гривень.

Також планується впровадити додаткові функціональні обов'язки для обслуговування інформаційної системи, які будуть виконувати чотири співробітники. У зв'язку з цим їм передбачено щомісячну надбавку до заробітної плати в розмірі 3000 гривень. Загальна сума витрат на такі надбавки за рік складатиме:

$$3000 * 4 * 12 = 144,0 \text{ тис. грн/рік.}$$

Впровадження інформаційних технологій на підприємствах забезпечує цілий ряд вагомих переваг, зокрема:

- скорочення витрат на роботу з клієнтами на 7–20%, витрат на паперові роботи на 15–30%, а також зниження загальних збутових витрат на 12–35%;
- пришвидшення обігу оборотних активів на 20–40% із зменшенням їх запасів у межах 50–200%;
- зниження собівартості продукції на 30%;
- зменшення часу руху продукції на 25–45%.

Для оцінки ефективності впровадження інформаційної технології CRM застосовувався метод сценарного моделювання. Прикладом служив її вплив на зменшення витрат у сфері збуту (управління замовленнями, товарними запасами, транспортуванням і складуванням готової продукції), які становлять близько 50% усіх витрат на збут та інших операційних витрат підприємства.

Передбачено, що в прогнозованому періоді валовий прибуток ФОП щорічно зростатиме на 10%, адміністративні витрати, половина витрат на збут та інших операційних видатків зростатимуть на 8% щороку. Водночас витрати планується скоротити: на 10% у перший рік після впровадження системи та додатково на 3% щорічно протягом прогнозованого періоду завдяки автоматизації процесів управління в сфері збуту. Інші операційні та фінансові показники не враховувалися.

Розрахунки базувалися на фінансових результатах діяльності малого підприємства ФОП Миргородська В.О. за 2024 рік.

При визначенні економічного ефекту від впровадження проєкту враховувалися такі показники:

- ставка податку на прибуток — 18%;
- ставка дисконту, що включає облікову ставку НБУ (станом на жовтень 2025 року вона складала 15,5 %) та рівень підприємницького ризику (який суттєво підвищився в умовах війни).

У цьому випадку рівень ризику припускається на рівні 25%, що є верхньою межею помірному ризику.

За результатами розрахунків прогнозований чистий прибуток від економії витрат за чотири роки передбачено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок прогнозованого чистого прибутку від впровадження інформаційної технології, тис. грн

Показники	Роки				
	Базовий	1	2	3	4
Валовий прибуток	14523	15975	17573	19330	21263
Адміністративні витрати	4437	4792	5175	5589	6036
Витрати на збут	5337	5284	5416	5551	5690
Інші операційні витрати	4037	3997	4097	4199	4304
Фінансовий результат від операційної діяльності	-	1903	2885	3991	5233
Поточні витрати на обслуговування	-	311	311	311	311
Фінансовий результат до оподаткування	-	1592	2574	3680	4922
Чистий прибуток	-	1306	2111	3017	4036

Чиста теперішня вартість реалізації проєкту впровадження інформаційної технології CRM, розрахована за період за формулою (3.8), складатиме:

$$NPV = \frac{1306}{(1+0,4)^1} + \frac{2111}{(1+0,4)^2} + \frac{3017}{(1+0,4)^3} + \frac{4036}{(1+0,4)^4} - 686 = 3474 \text{ тис. грн.}$$

Індекс прибутковості капітальних вкладень в проєкт впровадження інформаційної технології CRM (рентабельність проєкту) дорівнює:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^T PV_t \alpha_t}{KB_{\Sigma}} . \quad (3.11)$$

$$PI = \frac{4160}{686} = 6,06 .$$

Період окупності проєкту визначається за формулою:

$$PVP = \frac{KB_{\Sigma}}{\left(\sum_{t=1}^T PV_t \alpha_t \right) / T} . \quad (3.12)$$

$$PVP = \frac{686}{4160} * 4 = 0,66 .$$

Період окупності проєкту становить майже 8 місяців.

Виходячи з того, що $NPV > 0$, $PI > 1$ а $PVP < 4$, проєкт впровадження інформаційної технології AR є успішним, а отже може бути реалізований в ФОП Миргородська В.О..

Висновки до розділу 3

Розв'язання проблеми формування ефективного набору стратегій, який забезпечуватиме підприємство стабільними обсягами збуту продукції, потребує уваги на всіх рівнях стратегічного планування. Особливий акцент варто зробити на взаємозв'язку та взаємовпливі елементів стратегічного набору переробного підприємства у розрізі функціональних маркетингових стратегій.

Розробка збутової стратегії підприємства складається з кількох етапів, що охоплюють: комплексний аналіз діяльності підприємства, дослідження ринку, вивчення партнерів і конкурентів, оцінку зовнішніх чинників та формування плану збуту.

Оптимальна стратегія збуту продукції та її успішна реалізація значною мірою залежать від відповідності ринковій ситуації, від виробничої та асортиментної політики підприємства, а також від уміння працювати з клієнтами.

Створення клієнтоорієнтованого підприємства – це процес, що потребує часу. Адже важливо не лише розробити концепцію, а й успішно втілити її в життя.

На фоні зростання конкуренції, тільки якісний сервіс і лояльність клієнтів здатні підвищити конкурентоспроможність підприємства, особливо малого. Основою успіху бізнесу є саме акцент на потреби клієнта та підтримка його лояльності. Додатково важливим фактором є здатність передбачати майбутні зміни у вимогах і запитах цільової аудиторії, а також адекватно оцінювати внутрішній потенціал організації для пристосування до цих змін. Варто пам'ятати, що рівень орієнтованості на клієнтів безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства.

Клієнтоорієнтованість являє собою стратегічний підхід, спрямований на задоволення потреб певної групи клієнтів задля досягнення їх максимальної довгострокової фінансової цінності. Ця стратегія є наслідком ретельно спланованого та продуманого процесу взаємодії з ключовими клієнтами. Високий рівень задоволеності клієнтів забезпечує конкурентні переваги на ринку. В сучасних реаліях орієнтація на клієнта стала невід'ємною складовою успішного ведення бізнесу.

З метою покращення збутової діяльності малого підприємства ФОП Миргородська В.О. в розділі запропоновано використання інформаційної технології CRM.

CRM для продажів представляє собою програмне забезпечення,

призначене для автоматизації, управління та аналізу взаємин із клієнтами. Воно допомагає підприємства ефективно перетворювати потенційних покупців у реальних клієнтів, одночасно сприяючи утриманню вже наявної бази. Завдяки його функціоналу можна систематизувати інформацію, контролювати процеси укладання угод і взаємодії з клієнтами, автоматизувати рутинні операції та підвищити рівень сервісу, що в результаті сприяє зростанню продуктивності продажів

Проведено розрахунок економічної ефективності впровадження інформаційної технології для ФОП Миргородська В.О.

Підсумки оцінки ефективності підтвердили доцільність впровадження цього проєкту, при цьому термін його окупності становить 8 місяців.

Висновки

Однією з ключових умов ефективного функціонування та успішної господарської діяльності підприємства є належна організація збутової діяльності продукції, спрямована на задоволення потреб споживачів. У сучасних економічних умовах питання управління збутом, пошук оптимальних рішень та розробка ефективних стратегій виходу на ринки збуту стають критично важливими. Це вимагає формування дієвої організаційної структури, яка слугуватиме основою системи управління збутовими процесами. Збутова діяльність підприємства — це багатогранний і складний процес, що тісно пов'язаний із ризиками, пов'язаними з невизначеністю як всередині країни, так і за її межами, а також зі змінами в конкурентному середовищі. Всі ці аспекти підкреслюють актуальність дослідження та обґрунтування підходів до ефективного управління і вдосконалення організації збутових процесів на підприємствах.

Метою збутової діяльності підприємства є забезпечення максимального прибутку при мінімальних витратах. Для досягнення найкращого економічного результату у цій сфері важливо створити ефективну систему управління збутом, спрямовану на втілення цілей і стратегії реалізації продукції, водночас зосереджену на задоволенні потреб споживачів. Водночас варто враховувати, що збутова політика підприємства визначається як внутрішніми, так і зовнішніми факторами його діяльності. Її розробці повинен передувати аналіз та дослідження ринкових умов.

Сучасний етап розвитку управління збутом у малих підприємствах визначається активною цифровізацією, необхідністю адаптації до мінливої ринкової ситуації та зростанням конкуренції. Головними проблемами залишаються обмеженість ресурсів, потреба в побудові ефективних систем товарообігу, забезпечення компетентного управління персоналом (зокрема, пошук і залучення кваліфікованих фахівців) і розвиток довготривалих

партнерських стосунків. Часто вирішення цих завдань досягається шляхом створення власних багатофункціональних відділів збуту, які сприяють зростанню продажів і збільшенню прибутковості бізнесу.

Кваліфікаційна робота виконана на базі малого підприємства ФОП Миргородська В.О., аналіз господарської роботи якого за 2020-2024 роки представлено у другому розділі.

Основним видом видів діяльності ФОП є виробництво спортивних товарів, а аналіз його діяльності за 2020-2024 роки показав, що у 2022 році підприємство зіткнулося із відчутним скороченням товарообігу, однак уже в 2024-му обсяги значно виросли, продемонструвавши приріст у 42,3 %. Основу цього зростання забезпечив саме оптовий сегмент.

Також протягом 2020-2024 років спостерігається позитивна динаміка у показниках середньорічної вартості основних фондів завдяки придбання нових транспортних засобів і сучасного обладнання для торгових та складських приміщень. Водночас фондівдача демонструє негативну тенденцію, що свідчить про недостатню ефективність використання наявних ресурсів.

Середньооблікова чисельність працівників ФОП зменшилася у 2022 році, однак у 2024-му спостерігалось її зростання до найвищого рівня за останні три роки. Продуктивність праці, яка різко впала у 2022 році, у 2024-му знову почала зростати, випереджаючи темпи збільшення фонду оплати праці. Попри це, ситуація потребує уваги керівництва, оскільки середня заробітна плата на підприємстві становить лише 9500 гривень, що нижче середнього по країні й створює ризик низької мотивації персоналу.

Витрати обігу суттєво знизилися у 2022 році та залишилися майже незмінними протягом 2024 року. Загальний дохід підприємства зменшився у 2022-му на 31 %, але в 2024 році зріс на 42 %, хоча так і не досягнув рівня 2020 року.

Таким чином за підсумками проведено аналізу за 2020-2024 роки діяльність ФОП Миргородська В.О. характеризувалася нестабільністю. Найбільш негативні тенденції спостерігалися саме у 2022 році. Серед основних

загроз для подальшого функціонування компанії варто виокремити такі фактори: підсилення конкуренції через приплив нових гравців на ринок, логістичні труднощі, спричинені можливими затримками товарів на митниці, відтік кваліфікованих працівників за кордон внаслідок військових дій, зростання ролі онлайн-торгівлі та ескалацію цінової конкуренції.

У сучасних умовах прийняття стратегічних рішень у системі управління збутовою діяльністю відіграє ключову роль в ефективному функціонуванні підприємства. Організація збутової діяльності стає вагомою складовою управлінського процесу, а для прийняття обґрунтованих рішень щодо її адміністрування необхідно чітко розуміти можливості реалізації кожного виду продукції.

Збутова діяльність має бути орієнтована на максимально якісне задоволення потреб клієнтів, забезпечуючи при цьому високі результати господарської діяльності підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Результативне управління процесами збуту є критично важливим для підприємства, оскільки саме від цього залежить реалізація визначених цілей, контроль за процесами збуту, підвищення його ефективності та досягнення значних результатів в умовах жорсткої конкуренції.

Ефективна стратегія збуту для малих підприємств повинна характеризуватися гнучкістю та акцентом на їхніх конкурентних перевагах, таких як унікальність продукту чи послуг або оптимізація витрат. Вона може включати підходи на кшталт "проникнення на ринок" із привабливими низькими цінами, "диференціацію" через унікальні особливості пропозиції, "лідерство за витратами" у вигляді максимального скорочення витрат, розширення асортименту для охоплення більшої аудиторії чи "фокусування" на вузькоспеціалізованій ніші. Ключовим фактором успіху є залучення цільової аудиторії за допомогою грамотного маркетингу та високого рівня обслуговування, використовуючи переваги своєї мобільності та здатність швидко адаптуватися до змін.

Відзначимо, що розробка стратегії збуту підприємства включає кілька ключових етапів: всебічний аналіз діяльності компанії, вивчення ринку, оцінку партнерів і конкурентів, аналіз зовнішніх факторів та визначення плану збуту.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи зазначено, що ефективність обраної стратегії реалізації продукції для ФОП Миргородська В.О. значною мірою залежить від її відповідності ситуації на ринку, узгодженості з виробничою та асортиментною політикою підприємства, а також від здатності ефективно взаємодіяти з клієнтами.

Також для покращення збутової діяльності малого підприємства ФОП Миргородська В.О. у роботі пропонується застосування інформаційної технології CRM.

CRM для продажів є програмним забезпеченням, створеним для автоматизації, управління та аналізу відносин із клієнтами. З його допомогою підприємство може ефективно перетворювати потенційних покупців на реальних клієнтів, паралельно зберігаючи й утримуючи існуючу клієнтську базу. Ця система дозволяє структурувати дані, контролювати процеси укладання угод та взаємодії з клієнтами, автоматизувати рутинні завдання й підвищувати якість обслуговування. У результаті це сприяє підвищенню продуктивності продажів та загальній ефективності підприємства.

У третьому розділі кваліфікації роботи було проведено розрахунок економічної ефективності впровадження даної технології для ФОП Миргородська В.О. За підсумками розрахунків, чиста теперішня вартість проекту запровадження CRM склала 3474 тис. грн., а термін окупності інвестицій - 8 місяців.

Список використаних джерел

- 1 Господарський кодекс України: офіц. текст: станом на 16.01.2003 р. – Х.: Одіссей, 2007. – 240 с.
- 2 Про господарські товариства України : закон України: [офіц. текст : станом на 17 жовт. 2010 р.]. URL: http://maur-sevastopol.narod.ru/e_katalog/p08_44.pdf.
- 3 Про підприємництво: закон України [офіц. текст станом 5 квітня 2015 року N 273/96-ВР]. Відомості Верховної Ради. 1991. № 14. стаття 168. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/698-12>
- 4 Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 240 с.
- 5 Балабанова Л.В. Маркетинговий аудит системи збуту. Донецьк, 2003. 189 с.
- 6 Баланюк І.Ф., Іваночко Н. В. Управління збутовою діяльністю підприємств: сутність та значення. Інноваційна економіка: навч. посібник. Тернопіль, 2015. С. 165–169.
- 7 Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 624 с.
- 8 Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну Проблеми економіки організацій та управління підприємствами*. 2014. Вип. 3. Ч. 1. С. 102–107.
- 9 Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Механізм функціонування суб'єктів підприємництва в контексті економічної безпеки країни. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 3(15). С. 58–64.
- 10 Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Управління торговельними підприємствами: інструменти, моделі, принципи та механізми. Торгівля та біржова діяльність в Україні: проблеми і стратегії розвитку : колект. моногр. /

за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро : Видавець Біла К.О., 2018. С. 244–320.

11 Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Алещенко В. І. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 12. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.12.30.

12 Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Кириченко А.С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.4.

13 Гринько Т. В., Гвініашвілі Т.З. Управління торговельними підприємствами: інструменти, моделі, принципи та механізми. Торгівля та біржова діяльність в Україні: проблеми і стратегії розвитку : колект. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро : Біла К. О., 2018. С. 244–320.

14 Гринько Т. В., Стрепетова А. М. Інтернет-технології як інструмент маркетингової діяльності підприємства. *Економіка і менеджмент 2018: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку* : зб. наук. Праць Міжнар. наук-практ. Конф., 19-20 квіт. 2018 р.: у 8 т. Т. 7 Інноваційні технології фінансового менеджменту суб'єктів господарювання. Управління якістю як механізм економічного зростання регіону та країни. Дніпро : Біла К. О., 2018. С. 69–72.

15 Державна служба статистики України : сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

16 Дикань В.Л., Кірдіна О.Г. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 28. С. 13-20.

17 Дикань В. Л. Товарознавство та комерційна діяльність: підручник / В. Л. Дикань та ін.; за ред. В. Л. Дикань. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 362 с.

18 Дикань В. Л., Воловельська І. В. Інноваційні стратегії підприємств: проблеми, шляхи вирішення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 9–17.

19 Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека

підприємства: навч. посібник. Х.: УкрДАЗТ, 2011. 243 с.

20 Дикань В. Л., Єлагін Ю .В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 275 с.

21 Дикань В. Л., Козинець А. С., Чупир Т. Я. Економічний аналіз ефективності діяльності залізниці: навчальний посібник. Харків, 2004. 161 с.

22 Дикань В. Л., Корінь М. В. Державне регулювання промислового розвитку України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №. 61. С. 9-19.

23 Дикань В. Л., Маслова В.О. Організація виробництва: навчальний посібник. Харків, УкрДАЗТ, 2013. 422 с.

24 Дикань В.Л., Островерх Г.С. Удосконалення механізмів державного управління розвитком залізничної галузі України у євроінтеграційному просторі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 11–19.

25 Дикань В.Л., Толстова А.В. Розвиток економіки України на основі принципу рівноправності відносин держави, бізнесу та суспільства. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. № 63. С. 9-19.

26 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 1. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 55 с.

27 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 2. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 45 с.

28 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 3. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 49 с.

29 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 4. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 50 с.

30 Дубівка Д.В. Поняття «збут» в системі управління підприємством. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2013/26.pdf

31 Елементи комплексу просування. URL: <https://buklib.net/books/28686/>

32 Збут товарів у системі маркетингової діяльності підприємства. URL:

<https://buklib.net/books/37394/>

33 Кавтиш О.П. Наукові підходи до формування та запровадження системи управління збутовою політикою комерційного підприємства. *Наук. Вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 21, Ч. 1. С. 99–103. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_21/1/28.pdf

34 Каличева Н.Є., Камишов Є.В., Ричков Д.С. Управління збутовою діяльністю комерційних підприємств: актуальні виклики та напрями вирішення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 91.

35 Каличева Н.Є., Кістанов М.В. Роль цифровізації в управлінні продажами. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2025. № 4 (93). URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/609>

36 Камишов Є. Управління збутовою діяльністю підприємств в сучасних умовах: тези доповідей. Матеріали 85-ї студентської науково-технічної конференції (10 - 11 грудня 2025 р. м. Харків). Харків: УкрДУЗТ. 2025. С. 529-530

37 Камілова С. Р., Яцун Ю. Ю. Управління збутовою діяльністю. URL: <https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/337>

38 Класифікація форм і методів роздрібного продажу товарів. URL: [https://vuzlit.com/240128/klasifikatsiya_form_metodiv_rozdribnogo_prodazhu_tov ariv](https://vuzlit.com/240128/klasifikatsiya_form_metodiv_rozdribnogo_prodazhu_tov_ariv)

39 Котлер Ф., Келлер К.Л., Павленко А.Ф. Маркетинговий менеджмент. Київ : Хімджест, 2010. 720 с.

40 Кривдик М., П'ятничка М., Заботін В. Рівні управління збутовою діяльністю підприємств. *Development Service Industry Management*, 2024. Вип.1, С. 97–101. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(13\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(13))

41 Нові форми продажу товарів та послуг. URL: <https://buklib.net/books/28396/>

42 Окландер М.А., Романенко О.О. Цифровий маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: реалії часу*.

2022. № 1 (59). С. 43–51. DOI: 10.15276/ETR.01.2022.6.

43 Організація продажу товарів у магазинах. URL: https://pidru4niki.com/15830523/marketing/organizatsiya_prodazhu_tovariv_magaz_inah

44 Основні методи просування товару на ринок. URL: https://aboutmarketing.info/osnovy-marketynhu/osnovni-metody-prosuvannya-tovaru-na-rynok/#Ak_vibrati_metod_prosuvanna_tovaru_na_rinok

45 Примак Т.О. Трансформаційні перетворення рекламного креативу в Україні. Науково-практичне видання. Київ, 2011. 190 с.

46 Проволоцька О. М. Методичні аспекти збуту промислової продукції. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2003. Вип. 176. С. 211–218.

47 Продіус О.І., Донецькова В.А. Інструменти digital-маркетингу у комплексному просуванні. Економічний журнал *Одеського політехнічного університету*. 2022. № 1 (19). С. 56–66. DOI: 10.15276/EJ.01.2022.6

48 Проскурніна Н., Бестужева С., Козуб В. Аналітичні аспекти дослідження поведінки споживачів в умовах цифровізації економіки України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-40>

49 Просування товару, стимулювання збуту, пропаганда, персональний продаж, реклама. URL: https://pidru4niki.com/1333122239788/marketing/prosuvannya_tovaru_stimulyuvannya_zbutu_propaganda_personalniy_prodazh_reklama

50 Сергієнко О. А., Давиденко Д. В. Стратегії збутової діяльності підприємства: види та принципи формування. Актуальні проблеми фінансової системи України 2021. Матеріали XVIII міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів і студентів : Черкаський державний технологічний університет, 27 лис. 2021 року. Черкаси, 2021. 195 с.

51 Сергієнко О. А., Мащенко М. А., Швець А. Д. Аналіз маркетингових інструментів удосконалення стратегії управління продажами компанії. *Ефективна економіка*. 2024. No 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307->

52 Слесь І.Р., Круш П.В. Методологія аналізу збутової діяльності підприємства. *Мукачівський науковий вісник* 2018. Вип. 16. Ч. 1. С. 478–483.

53 Слободяник А., Білич В., Лисий В., Дудковський Т. Стан цифрової сфери роздрібної інтернет торгівлі. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 5. С. 136–142. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-20>

54 Терент'єва Н. В. Принципи та функції управління збутовою діяльністю. *Вісник Запорізького національного університету: збірник наукових праць. Економічні науки*. 2016. № 1 (29). С. 127–138.

55 Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4783>

56 Терент'єва Н.В. Принципи та функції управління збутовою діяльністю. *Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки*. 2016. Вип. 1 Ч. 29. С. 127–138.

57 Тімченко О. Д. Оцінка ефективності управління продажами підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2021. No 6. С. 184-189. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-184-1898>.

58 Тюха І. В. Маркетингові комунікації та просування продукції вітчизняних хлібопекарських підприємства на зовнішні ринки. *Ефективна економіка*. 2012. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1273>

59 Тяжкун Є. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-72>

60 Шереметинська О.В., Гаврилюк О.І. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/32.pdf

61 Які інструменти просування існують? URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/akiinstrumenti-prosuvanna-isnuut>

62 Aksoy L. Keiningham, T.L. Bejou D. Objectives of customer centric

approaches in relationship marketing. *Journal of Relationship Marketing*, 2008. Vol. 6. PP. 1-19.

63 Intel Corp. URL: <https://www.intel.com/content/www/us/en/homepage.html>

64 Matviyets, O.V. and Koshivska, M. V. Sales management as part of economic activity of enterprise. *Modern Economics*, 2018. Vol. 11(2018), pp. 116–121. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-19).

65 Shwethashree P. Customer Orientation: Definition, Examples & Skills URL: <https://infraon.io/blog/customer-orientation/>

66 Smith M. Building a Customer-Oriented Company: Strategies & Examples URL: <https://www.helpscout.com/blog/customer-oriented/>

67 Strategic Interaction of State Institutions and Enterprises with Economic Security Positions in Digital Economy /Y. Rudnichenko, S. Melnyk, N.Havlovska, O. Illiashenko, N.Nakonechna // *WSEAS TRANSACTIONS ON BUSINESS AND ECONOMICS*. 2021. Vol. 18. P. 218-230.

68 The strategy of choosing promising markets for the enterprise -subject of foreign economic activity on the basis of accessibility, safety and profitability criteria / N. Havlovska, Ye. Rudnichenko, I. Babi, S. Matiukh, L. Liubokhynets, V. Lopatovskyi // *Quality-Access to Success Journal*. 2020. Vol. 21, No. 178. p. 26-34.

69 Wintermantel H. How to create a customer-centric strategy in 2024. URL: <https://www.zendesk.com/blog/customer-centric-business>

70 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» / укладачі : В. Л. Дикань, Н. Є. Каличева, І. Л. Назаренко - Харків: УкрДУЗТ, 2023. - 62 с.

71 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДУЗТ, 2018. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота
на тему: «Формування стратегії збутової діяльності малого підприємства
в сучасних умовах господарювання»
автора: КАМІШОВ Євгеній Вікторович
(ПІБ автора повністю)

містить 7,34 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
професор кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом
08.12.2025 р.



Ганна ОБРУЧ