

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
МАРКЕТИНГУ

Козеренко А.О.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Київ, 2024

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Міністерства освіти і науки України

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ  
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
МАРКЕТИНГУ  
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))


## Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи бакалавра  
(освітній рівень)

на тему: «Оптимізація управління продажами як основа підвищення  
ефективності бізнесу»

Виконав: здобувачка гр. МЕН-20д  
напряму підготовки (спеціальності)

073 «Менеджмент»  
(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Козеренко А.О   
(прізвище та ініціали) (підпис)

Керівник Бучнев М.М.   
(прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент  Кушал І.М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Зав. кафедрою публічного управління,  
менеджменту та маркетингу

  
Хандій О.О.

Київ, 2024

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління  
Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітній рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідуючий кафедрою публічного  
управління, менеджменту  
та маркетингу



д.е.н., проф. Хандій О.О.

26 квітня 2024 року

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Козеренко Анастасія Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Оптимізація управління продажами як основа підвищення ефективності бізнесу»

керівник роботи Бучнів М.М., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «26» квітня 2024р.

№ 32/14.01

2. Строк подання здобувачем роботи 18.06.2024

3. Вихідні дані до роботи дані річних звітів і планів фінансово-економічного розвитку підприємства, статистична звітність, інформація періодичних видань, рекомендації науково-дослідних установ.

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

1. Теоретичні аспекти управління продажами;

2. Аналіз сучасної системи управління продажами на підприємстві;

3. Рекомендації щодо удосконалення та оптимізації управління продажами на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Основні елементи системи продажів товарів; схема побудови системи фізичного розподілу; система продажу підприємства з орієнтацією на маркетинг; Загальна інформація ТОВ «ЕКО-СФЕРА»; організаційно-управлінська структура підприємства; аналіз основних техніко-економічних результатів діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА»; вплив динаміки збуту на фінансові показники; SWOT – аналіз; узагальнені підходи до оцінки ефективності управління персоналу; Зміна основних показників ефективності управління підприємства; етапи планування в галузі дистрибуції; запропонований алгоритм розробки системи управління продажем ТОВ «ЕКО-СФЕРА» на засадах GAP-аналізу; реалізація стратегії

---

«притягання» та «проштовхування» в збутових каналах.


---

## 6. Консультанти розділів роботи

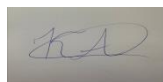
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 26.04.2024

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження та надання теми роботи	квітень 2024	виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми роботи	квітень 2024	виконано
3.	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	квітень 2024	виконано
4.	Надання матеріалів по першому розділу роботи	квітень 2024	виконано
5.	Збір інформації для написання другого розділу роботи	травень 2024	виконано
6.	Надання матеріалів по другому розділу роботи	травень 2024	виконано
7.	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	травень 2024	виконано
8.	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	травень 2024	виконано
9.	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	червень 2024	виконано
10.	Підготовка доповіді до захисту роботи	червень 2024	виконано

Здобувач



(підпис)

Козеренко А.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



(підпис)

Бучнів М.М.

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Текст стор. 75, табл. 7, рис. 12.

Оптимізація, управління продажами, збутова політика, ефективність бізнесу, конкурентоспроможність, стратегічне планування, маркетингові стратегії, бізнес-середовище

У кваліфікаційній роботі бакалавра, досліджено теоретичні аспекти оптимізації управління продажами, включаючи стратегічне планування, маркетингові стратегії та інструменти управління продажами, проблеми оптимізації управління продажами як основи підвищення ефективності бізнесу. Проведено аналіз поточного стану управління продажами ТОВ «ЕКО-СФЕРА» в сучасних умовах, виявлені проблемні аспекти та розглянуті методи їх вирішення.

Третій розділ розкриває практичні аспекти застосування оптимізованих стратегій управління продажами на прикладі підприємства, що дозволяє підтвердити ефективність запропонованих підходів. Результатом роботи є висновки та рекомендації щодо впровадження оптимізованих підходів управління продажами з метою підвищення конкурентоспроможності та результативності бізнесу.

Дипломна робота містить наочні приклади, таблиці та графіки, що демонструють важливі аспекти вирішення проблеми та підтверджують висновки, які зроблені під час дослідження.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ	8
1.1. Сутність управління продажами та збутової діяльності підприємства	8
1.2. Методи, стратегії та інструменти оптимізації управління продажами	15
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	25
2.1. Аналіз діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА»	25
2.2. Виявлення сильних та слабких сторін існуючої системи управління продажами ТОВ «ЕКО-СФЕРА»	32
2.3. Вплив управління продажами на фінансові показники бізнесу	38
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	47
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	49
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69

## ВСТУП

У сучасних умовах конкурентного бізнес-середовища, ефективне управління продажами визнається ключовим фактором успіху для будь-якого підприємства. Оптимізація управління продажами стає не лише стратегічною необхідністю, але й необхідністю для виживання та подальшого розвитку у сучасному бізнес-світі.

Кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню та аналізу важливості управління продажами як основи підвищення ефективності бізнесу.

У цьому контексті, дослідження планується включити аналіз сучасних тенденцій у сфері управління продажами, огляд інноваційних технологій та їх вплив на фінансові показники, а також розроблення практичних рекомендацій для підвищення ефективності управління продажами в контексті реального бізнес-середовища.

Під час розгляду теоретичних, практичних та методологічних аспектів управління продажами, в контексті підвищення ефективності бізнесу, значущі дослідження провели такі відомі вчені: Р. Галгаш, О. Данилюк, О. Іванова, О. Петров, Н. Ковальова, Ф. Котлер, П. Бхарадвадж, М. Портер, Б. Трейсі, Джей Д. Конг та ін..

Ці вчені та їх дослідження грають ключову роль у формуванні розуміння про теоретичні підстави, практичні аспекти та методологію управління продажами як основи підвищення ефективності бізнесу.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є з'ясування та обґрунтування стратегічного значення оптимізації управління продажами, яка сприяє не лише збільшенню обсягів продажів, а й покращенню бізнес-процесів в цілому.

Для досягнення поставленої мети необхідно визначити наступні завдання:

- Визначити сучасні стратегії та підходи у сфері управління продажами, їх вплив на бізнес-процеси та результативність управління.

- Проаналізувати використання сучасних технологій, програмних засобів та автоматизації у процесі управління продажами з метою підвищення ефективності.
- Дослідити ефективність сучасних стратегій управління продажами та їх вплив на фінансові результати підприємства.
- Розробити практичні рекомендації для підвищення ефективності управління продажами в реальному бізнес-середовищі.
- Запропонувати рекомендації для впровадження нових стратегій управління продажами на підприємстві.

Вирішення цих завдань дозволить здійснити комплексне дослідження управління продажами, як основи підвищення ефективності діяльності сучасного підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є сучасне підприємство, яке функціонує в умовах ринкової економіки.

Предметом дослідження є стратегічне значення оптимізації управління продажами в контексті підвищення ефективності бізнесу.

Методи дослідження включають: аналіз літератури, емпіричні дослідження, кейс-стаді, анкетування та опитування, статистичний аналіз.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра можуть бути використані підприємствами для покращення своїх стратегій управління продажами та оптимізації бізнес-процесів.

Робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 75 сторінок. Містить 7 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел налічує 64 найменування.



## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ

#### 1.1. Сутність управління продажами та збутової діяльності підприємства

Управління продажами є важливим аспектом стратегічного маркетингу та менеджменту, який спрямований на ефективне ведення процесу продажу продукції та послуг. Для розуміння сутності управління продажами, вирішальне значення мають основні поняття, які визначають ключові аспекти продажу та маркетингу підприємства.

У цьому підрозділі кваліфікаційної роботи бакалавра ми розглянемо основні поняття управління продажами, включаючи цільовий ринок, сегментацію ринку, стратегії продажів та маркетингу, CRM, канали просування, комунікації та плани просування. Аналіз цих понять дозволить краще зрозуміти сутність управління продажами та його роль у досягненні успіху підприємства на конкурентному ринку.

Дослідження та розгляд основних понять управління продажами допоможе виявити ключові аспекти, які впливають на ефективність продажів та встановлення довгострокових відносин з клієнтами. Ретельний аналіз цих понять є важливим для розробки стратегій управління продажами, спрямованих на досягнення конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі.

Кожен тип менеджменту має власну теорію, предмет вивчення, інструментарій, методи та механізми управління. Отже, для розуміння сутності управління продажами необхідно враховувати об'єкт управління, а саме - продажі. Продажі представляють собою комплекс заходів з підготовки, укладення угоди та подальшого обслуговування клієнта, що ґрунтується на єдиній технології, спрямованій на вирішення його проблем та створення довгострокового попиту на продукцію компанії. Систему продажів можна представити у вигляді схеми, яка наведена на рис. 1.1.



Рис.1.1. Основні елементи системи продажів товарів

З одного боку, управління продажами слід розглядати як систему, яка може ефективно функціонувати в умовах ринкового середовища. Система продажів, подібно іншим внутрішньо-організаційним структурам, пройшла кілька етапів у своєму розвитку: підприємницький етап, розвинену корпоративну практику, ефективну систему планування та контролю, алгоритмізацію процесу продажів і «управління за компетентностями».

На підприємницькому етапі все визначається особливостями поточної ринкової ситуації. Організація продажів містить мінімум правил та норм, а її процес практично не формалізований (виняток становлять лише процедури підписання договору та відвантаження товару/надання послуги). Основні зусилля направлені на якість продукції та здатність менеджерів, які взаємодіють з клієнтами, чітко дотримуватися технології продажів [21].

Очевидно, що така система продажів недостатньо прозора і, відповідно, складно керована. Для компаній, які встановлюють більш масштабні цілі, це є негативним явищем, яке гальмує усі процеси.

На розвиненому корпоративному етапі існує чітка класифікація клієнтів, спеціалізація менеджерів за територіями та сегментами ринку: визначені та алгоритмізовані основні канали залучення клієнтів; існує технологія продажів різним типам клієнтів, закріплена у вигляді спеціального керівництва, що дозволяє швидко та ефективно навчати нових співробітників. Збереження клієнтів є постійно діючим елементом корпоративної практики. Відшліфована технологія підтримки «різного рівня» контактів призводить до того, що клієнт встановлює відносини не з конкретним менеджером, а з організацією в цілому.

Управління продажами - це комплекс дій, які спрямовані на контроль, планування, організацію, впровадження та контроль за процесом продажу продукції або послуг. Це ключовий аспект управління комерційною діяльністю підприємства, оскільки від ефективності управління продажами залежить досягнення мети бізнесу, збільшення об'ємів продажів та задоволення потреб клієнтів. Деякі основні аспекти управління продажами включають стратегічне планування, маркетингові дослідження, розвиток продажної стратегії, планування і прогнозування, а також управління продажними процесами.

Управління продажами є ключовою складовою діяльності будь-якого підприємства. Основні елементи управління продажами наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

#### Основні елементи управління продажами

<i>Елементи управління продажами</i>	<i>Характеристика</i>
Стратегія продажів	Розроблення чіткого та цілеспрямованого плану дій для досягнення поставлених продажних цілей. Ця стратегія повинна враховувати аналіз цільової аудиторії, конкурентну ситуацію та унікальні продуктові пропозиції.

<i>Елементи управління продажами</i>	<i>Характеристика</i>
Продажні процеси	Ефективне управління процесами продажу, включаючи взаємодію з клієнтами, ведення переговорів, укладання угод та підтримку клієнтів після укладення угоди.
Комунікація та взаємодія з клієнтами	Створення ефективної системи комунікації з потенційними та поточними клієнтами, що допомагає у вирішенні їхніх потреб і бажань.
Аналіз продажів та звітність	Постійний моніторинг результатів продажів, аналіз даних та підготовка звітів для керівництва компанії для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
Мотивація персоналу з продажу:	Розробка системи стимулювання та мотивації персоналу з продажу, що допомагає забезпечити високі продажі та відповідно досягати поставлених цілей.
Гнучкість	Система управління продажами - це механізм, що постійно аналізує ринкові події та адаптується до конкретних умов для впровадження продуктивних стратегій.
Вивчення ринку та конкурентів	Проведення досліджень ринку та аналіз конкурентів для пошуку нових можливостей продажу та розроблення конкурентних стратегій.
Технології управління продажами	Впровадження сучасних технологій та програмного забезпечення для автоматизації процесів управління продажами та підвищення ефективності діяльності.

Джерело: систематизовано автором

Ці елементи спільно допомагають підприємствам ефективно керувати продажами, залучати нових клієнтів, збільшувати обсяги продажів та забезпечувати стабільний розвиток бізнесу.

Одним з найважливіших ресурсів для будь-якого бізнесу є його команда. Впевнені та висококваліфіковані співробітники роблять бізнес успішним. Не лише ефективність продажів, але й здатність задовольняти потреби та очікування клієнтів є вирішальними для успіху. Важливо, щоб покупцям було приємно та комфортно спілкуватися з персоналом організації та обирати її продукти або послуги. Це вимагає від співробітників не лише навиків продажу, але й вміння побудувати позитивні взаємини з клієнтами та забезпечити високий рівень обслуговування. Наведені складові є основою мотивації продажів.

Більшість відомих підходів до мотивації продажів зводяться сьогодні до наступних напрямків:

1. Фінансова мотивація: включає в себе системи премій, комісійні та інші фінансові стимули за досягнення високих показників продажів. Це може включати фіксовані зарплати плюс бонуси за досягнення поставлених цілей.

2. Нематеріальна мотивація: визнання та заохочення є важливими для співробітників. В основу нематеріальної мотивації входять подяки, нагороди, можливості для особистого та професійного росту, а також можливість участі в інноваційних проектах.

3. Професійний розвиток: забезпечення навчальних можливостей, тренінгів та підтримки для співробітників, що дозволяє розвивати їх навички у сфері продажів та обслуговування клієнтів.

4. Кар'єрні можливості: перспектива кар'єрного зростання та розвитку в організації, включаючи можливість зайняти більш відповідальні посади та лідерські ролі в майбутньому.

Ці напрямки мотивації сприяють створенню стимулів для співробітників продажів, що підтримують їх впевненість та продуктивність, сприяють позитивному співробітництву та задоволенню роботою.

Управління продажами та управління збутовою діяльністю, тісно пов'язані між собою через їх взаємозв'язок у процесі реалізації продукції чи

послуг. Управління продажами зосереджене на просування продукту або послуги до клієнта, у той час як управління збутовою діяльністю включає в себе весь ланцюг постачання, від виробництва до кінцевого споживача. Управління збутовою діяльністю також включає в себе стратегічне планування ціноутворення, маркетингові дослідження, оптимізацію логістики та складської діяльності, що в свою чергу впливає на реалізацію продукції та результативність управління продажами.

Різниця між управлінням продажами та управлінням збутовою діяльністю полягає в їх спрямованості та обсязі відповідальності:

1. Управління продажами:

- спрямоване на керування процесом продажу конкретних продуктів або послуг.

- сконцентроване на взаємодії з потенційними та існуючими клієнтами для здійснення продажів.

- включає стратегії залучення клієнтів, управління відносинами з ними, а також здійснення самого процесу продажу.

2. Управління збутовою діяльністю:

- охоплює ширший спектр функцій, включаючи управління каналами розподілу, логістикою, складською діяльністю, ціноутворенням та стратегією збуту.

- зосереджене на оптимізації всієї ланцюжка постачання та забезпеченні максимальної ефективності у процесі збуту продукції чи послуг.

- включає в себе більш широкий спектр завдань, таких як планування запасів, взаємодія з посередниками, визначення стратегії ціноутворення, аналіз ринку та дослідження попиту [18].

Таким чином, обидва поняття спільно впливають на успішність бізнесу, оскільки від їх ефективності залежить спроможність компанії залучати клієнтів, забезпечувати їхні потреби та здійснювати продажі. Управління продажами зосереджене на процесі самого продажу, в той час як управління збутовою

діяльністю включає у себе більш широкий спектр стратегічних та операційних завдань, пов'язаних з розподілом продукції або послуг.

Термін «управління збутом» широко використовується й має різноманітні визначення. Деякі дослідники вважають його загальним управлінням збутовою діяльністю підприємства. Інші розуміють під управлінням збутом переважно планування та щоденне керівництво збутовою діяльністю підприємства. У цьому контексті управління збутом виступає як одне з багатьох функціональних завдань підприємства, які реалізуються в межах визначеного плану, входять до складу маркетингового плану та загального плану діяльності підприємства.

Необхідно зазначити, що сутність поняття «збутова діяльність» полягає, насамперед, у задоволенні потреб покупців у максимальній мірі з урахуванням їхнього комфорту, а також урахуванні впливу конкурентів.

Важливо відзначити, що у понятті «управління збутом» ключовим є слово «збут», яке в деяких визначеннях формулюється як певний процес, а в інших - як конкретна діяльність [18].

Згідно з науковими підходами до визначення сутності поняття, під «збутом» розуміється діяльність підприємства, яка включає маркетингові, комунікаційні, комерційні та транспортні відносини з клієнтами з метою отримання прибутку та задоволення потреб споживачів на основі рівноцінного обміну.

Визначення управління збутовою діяльністю як складової маркетингового управління не повинно розглядатись виключно з позиції менеджменту або маркетингу, оскільки воно поєднує аспекти обох підходів, які доповнюють один одного.

Важливою складовою управління збутовою діяльністю підприємства є здатність застосовувати на практиці уявлення економістів-дослідників щодо управління та досягнення цілей щодо розвитку товару на ринку, ефективно використовувати різноманітні інструменти, методи та засоби.

Отже, поняття «збут» та «управління збутом» не лише описують ряд конкретних дій, але й розкривають саму діяльність. Управління збутовою діяльністю - це процес підприємства, спрямований на створення ефективного товарообігу для задоволення потреб споживачів та збереження конкурентоспроможності з максимальною вигодою для підприємства [7, с. 167].

Категорія «управління збутовою діяльністю» відображає управлінські функції та визначає рівень досягнень у впровадженні фінансових, логістичних та маркетингових цілей. Це означає, що ефективне управління збутовою діяльністю підприємства визначається його здатністю досягати поставлених фінансових цілей, ефективно вирішувати логістичні завдання та успішно реалізовувати маркетингові стратегії. Це складне та багатогранне поняття, яке варто постійно аналізувати та удосконалювати, оскільки воно безпосередньо впливає на успішність підприємства на ринку. Управління збутовою діяльністю та управління продажами вимагає постійної уваги та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

## 1.2. Фактори впливу на формування й розробку стратегії оптимізації управління продажами

Зміни, що відбуваються в українській економіці, потребують від підприємств не лише уваги до внутрішніх процесів, а й розробки довгострокових стратегій для швидкого пристосування до зовнішніх змін.

Фактори, що впливають на формування й розробку стратегії оптимізації управління продажами, включають:

### 1. Ринкове середовище:

- аналіз ринку для зрозуміння потреб споживачів, поведінки конкурентів, тенденцій ринку та можливих загроз або можливостей.

### 2. Внутрішні ресурси та потенціал компанії:



- оцінка власних ресурсів, кваліфікації персоналу, наявності необхідних технологій та систем управління для ефективної реалізації стратегії.

### 3. Технологічний прогрес:

- залучення сучасних технологій для автоматизації процесів продажу, підвищення продуктивності та покращення відносин з клієнтами.

### 4. Конкурентне оточення:

- аналіз діяльності конкурентів для виявлення їх стратегій продажу та пошуку можливих конкурентних переваг.

### 5. Законодавчі та регулятивні обмеження:

- врахування законодавчих норм та вимог, які регулюють процеси продажу, особливо у відношенні до захисту споживачів та дотримання стандартів.

### 6. Культура споживання:

- розуміння культурних та соціальних аспектів, що впливають на уподобання та поведінку споживачів, що може впливати на стратегію продажу та маркетингу.

### 7. Міжнародний розмір:

- якщо компанія діє на міжнародному ринку, важливо враховувати глобальні тенденції та різноманітність місцевих ринків.

Урахування цих факторів сприяє розробці стратегії оптимізації управління продажами, що відповідає потребам компанії та забезпечує конкурентні переваги [28].

Створення стратегії продажу підприємства розпочинається з оцінки ринкової ситуації та намагання передбачити її розвиток на тривалий період, а також аналізу впливу макросередовища. Наступним кроком є оцінка власного потенціалу та перспектив позиції компанії на ринку.

Стратегічний ринковий аналіз передбачає вивчення розвитку ринку з урахуванням впливу макросередовища маркетингу й конкурентної боротьби для прогнозування довгострокових перспектив ринкової ситуації.

Макросередовище маркетингу має глобальний характер і впливає як на діяльність фірми, так і на ринкову ситуацію в цілому.

Дослідження стану бізнес-середовища, прогнозування змін та розробка маркетингових стратегій і планів є однією з найважливіших та дедалі складніших завдань для менеджера з маркетингу. Оскільки програма продажу є лише однією зі складових маркетингового плану, її слід адаптувати до умов середовища, в яких операційно діє підприємство в цілому.

Середовище маркетингу підприємства представляє собою сукупність активних суб'єктів, сил і факторів, як всередині, так і поза межами підприємства, що впливають на можливості керівництва та служби маркетингу досягати поставлених цілей.

Внутрішнє середовище маркетингу підприємства включає в себе суб'єкти, сили та ситуаційні фактори, що знаходяться всередині самого підприємства та підконтрольні йому.

Середовище маркетингу можна графічно представлено на рис. 1.2.

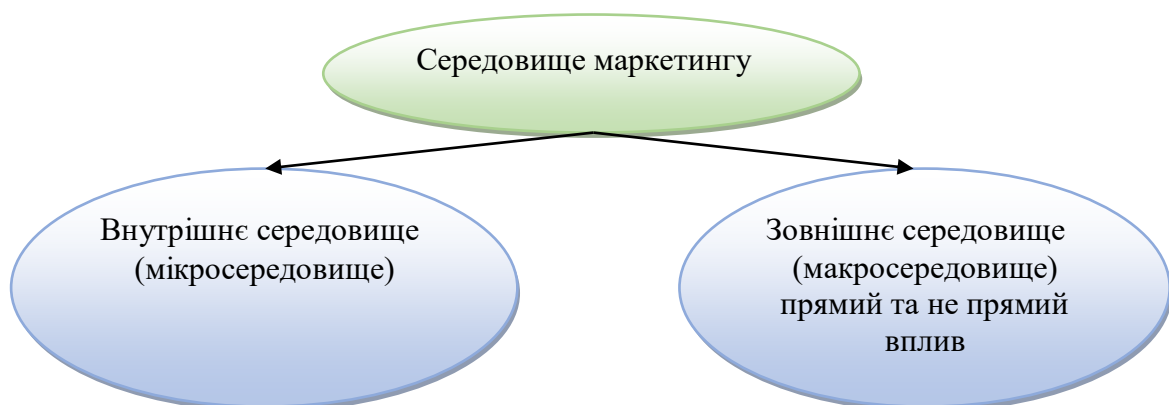


Рис. 1.2 Середовище маркетингу підприємства

Джерело: [56]

Система фізичного розподілу виробничого (або торговельно-посередницького) підприємства є сукупністю певних суб'єктів збуту в їх організаційно-правових взаємовідносинах у процесі функціональної діяльності по доведенню товару / послуги до споживача (рис. 1.3).



Рис.1.3 Схема побудови системи фізичного розподілу

Джерело: [53]

Управління системою продажів з фокусом на маркетинг в умовах розсіяності господарюючих суб'єктів і складності ринкової динаміки повинно включати певні нормативи бізнес-процесів. Ці нормативи повинні базуватися на інформаційній та процедурній підтримці для забезпечення точного спрямування збуту та наголосу на потреби споживачів. Ці бізнес-процеси функціонально повинні бути призначені для підрозділів підприємства і втілюватись у вигляді підсистем у структурну схему, яка наведена на рис. 1.4.

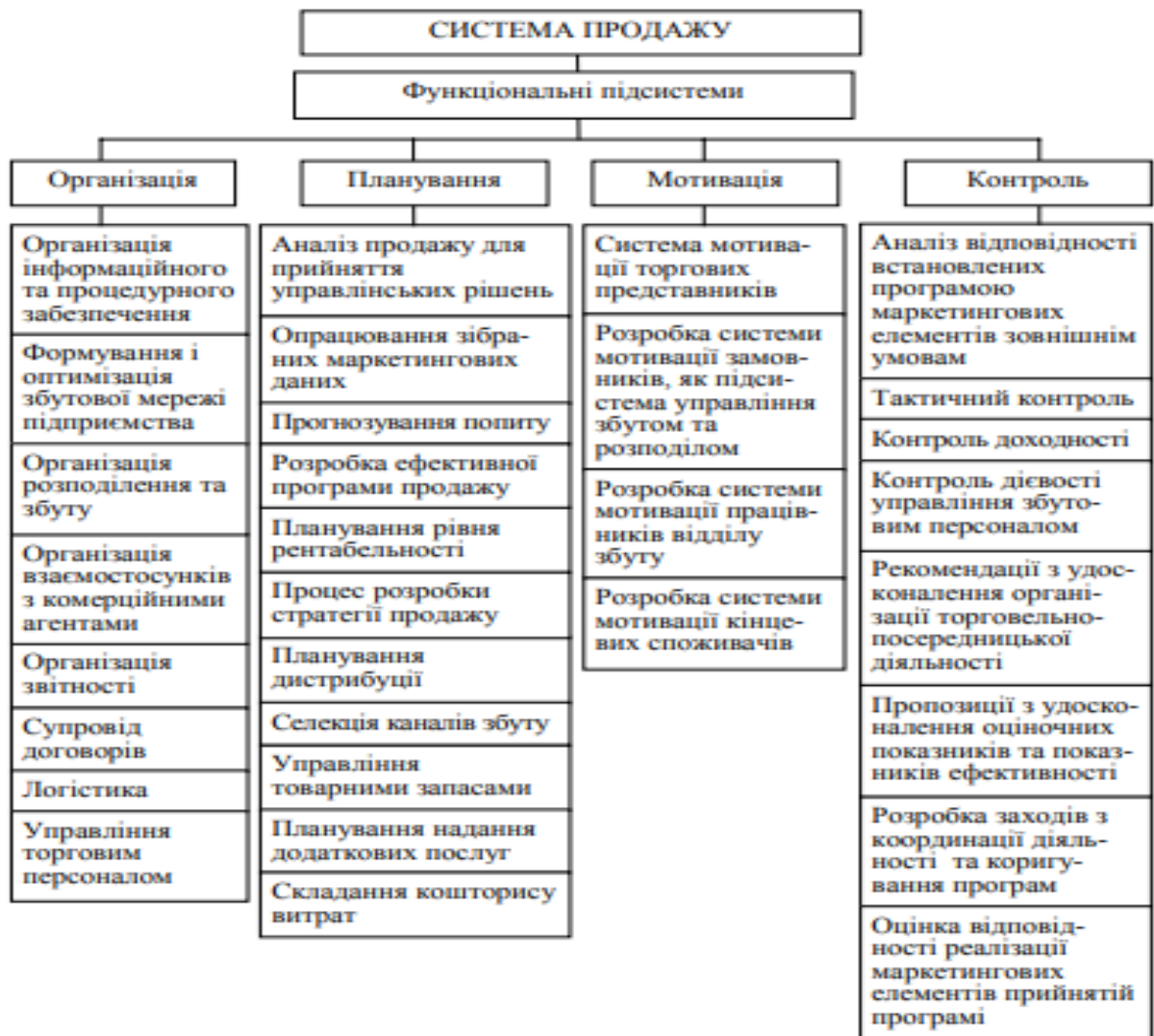


Рис.1.4. Система продажу підприємства з орієнтацією на маркетинг

Джерело: [32]

Завдання управління системою збуту товарів та послуг можуть бути розділені на стратегічні та тактичні. Стратегічні завдання ґрунтуються, головним чином, на організаційно-комерційній функції розподілу, формуванні та організації каналів збуту. До них відносяться наступні завдання: прогнозування й планування перспективних потенційних каналів та шляхів збуту; обґрунтування й вибір прямого або непрямого типу збуту товарів (пряма поставка від виробника до споживача або через оптову/роздрібну організацію).

Тактичні завдання управління розподілом та збутом охоплюють такі аспекти, як: співпраця з існуючими клієнтами; впровадження програм залучення нових покупців; залучення та відбір комерційних пропозицій для поставок товарів чи надання послуг; стимулювання й оплата замовлень; організація маршрутів комівояжерів, мотивація та контроль їхньої діяльності; контроль зовнішньої служби фірми-виробника (включаючи наявність торгових запасів, необхідність презентації товару та заходи щодо підтримки збуту); визначення загальних та складових витрат, пов'язаних з фізичним розподілом товарів, та порівняння цих витрат із рівнем сервісу; аналіз та розвиток комп'ютерного забезпечення для оперативного відстеження попиту й пропозиції, а також розвитку систем обліку й контролю обсягів продажів для ухвалення оперативних маркетингових та логістичних рішень.

З погляду функціональної діяльності у дистрибуційній системі, вона включає роботу, пов'язану з розвитком та формуванням каналів збуту (комерціалізацію) та операції з фізичного розподілу товарів, що включає організацію маркетингу та логістики. Також можлива інтеграція цих функцій. Оскільки функціонування дистрибуційних каналів ґрунтується на здійсненні різних операцій між учасниками цих каналів, усі виконувані ними функції можна об'єднати в дві групи:

1) функції, пов'язані зі здійсненням операцій: збір інформації, стимулювання збуту, встановлення контактів, адаптація товарів до покупців, переговори щодо цін;

2) функції, пов'язані з реалізацією операцій: транспортування та складування, фінансування операцій, взяття на себе ризику.

Вибір, формування та організація системи продажу та дистрибуційної політики підприємства залежать від ряду факторів:

1. Фактори ринку, такі як його потенціал, кон'юнктура, характер попиту, тенденції розвитку, концентрація та обсяги закупівель та споживання, структура споживання, склад та кількість споживачів, інфраструктура ринку, а

також характер та рівень конкуренції, визначають вибір маркетингової стратегії.

2. Фактори товару, включаючи асортимент, споживчі властивості, конструкторські та технічні характеристики, фізичні властивості та інші аспекти, що впливають на споживання, зберігання, транспортування, продаж, а також на споживання, використання, експлуатацію й обслуговування товару, ціни, життєвий цикл та конкурентну позицію продукту на ринку.

3. Фактори підприємства, такі як конкурентний потенціал, фінансові можливості, структура господарських зв'язків, обсяги виробництва та збуту, організаційні можливості, структура витрат, конкурентна позиція та стратегія на ринку, впливають на вибір оптимальної дистрибуційної стратегії.

4. Фактори конкурентного середовища, такі як конкурентний тиск, загрози від нових учасників на ринку, виробників альтернативних товарів, альтернатив постачальників та споживачів, враховуються при створенні стратегій збуту та дистрибуції.

Ці фактори впливають на рішення щодо вибору оптимальної системи продажу та формування стратегії дистрибуції підприємства.

Отже, управління продажами є системою взаємодій у сфері обміну товарів та грошей між економічно і юридично автономними учасниками ринку збуту, які просувають свої комерційні інтереси шляхом оптимального задоволення платоспроможного попиту та врахування вимог ринку.

Основними учасниками ринку збуту є продавці і покупці, а об'єктом збуту безпосередньо є товар в контексті маркетингу. Окрім них, на ринку збуту також присутні допоміжні суб'єкти, які сприяють оптимальному функціонуванню цього процесу, такі як банки, транспортні та експедиторські компанії, рекламні агентства, PR- компанії, консалтингові фірми, брокерські та юридичні контори, страхові компанії та інші.

Однією з ключових завдань стратегічно спрямованої діяльності в сфері продажів є забезпечення максимально гнучкого й ефективного використання

всіх доступних маркетингових інструментів, ресурсів, науково-технічного потенціалу, інновацій та підприємницької ініціативи. Це включає в себе розвиток стратегій збуту, оптимізацію використання ресурсів та впровадження новаторських підходів з метою досягнення конкурентних переваг та задоволення потреб споживачів. Під час розробки стратегії продажів важливо враховувати ряд умов, таких як: стадія життєвого циклу галузі; її структура; важливість та сила п'яти конкурентних сил, які включають постачальників ключові ресурси, покупців, конкуренцію серед продавців у галузі, товари замітники, потенційних продавців даного товару, а також розміри та обсяги діяльності конкурентів. Ці аспекти допомагають визначити оптимальну стратегію продажу, спрямовану на досягнення конкурентних переваг та успішне позиціонування на ринку.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Управління продажами є важливим аспектом стратегічного маркетингу та менеджменту, який спрямований на ефективне ведення процесу продажу продукції та послуг. Для розуміння сутності управління продажами, вирішальне значення мають основні поняття, які визначають ключові аспекти продажу та маркетингу підприємства.

В першому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра, було розглянуто ключові поняття та принципи, що визначають стратегічне та оперативне управління процесом продажів на підприємстві. Основна увага була приділена аналізу факторів, які впливають на вибір, формування та організацію системи продажу та дистрибуційної політики підприємства. Зокрема, досліджено вплив ринкових умов, характеристик товару, внутрішніх факторів підприємства та конкурентного середовища на стратегію збуту.

Управління продажами та управління збутовою діяльністю, тісно пов'язані між собою через їх взаємозв'язок у процесі реалізації продукції чи послуг. Управління продажами зосереджене на просування продукту або послуги до клієнта, у той час як управління збутовою діяльністю включає в себе весь ланцюг постачання, від виробництва до кінцевого споживача. Управління збутовою діяльністю також включає в себе стратегічне планування ціноутворення, маркетингові дослідження, оптимізацію логістики та складської діяльності, що в свою чергу впливає на реалізацію продукції та результативність управління продажами.

Отже, управління продажами є системою взаємодій у сфері обміну товарів та грошей між економічно і юридично автономними учасниками ринку збуту, які просувають свої комерційні інтереси шляхом оптимального задоволення платоспроможного попиту та врахування вимог ринку.

Згідно з проведеним аналізом, успішне управління продажами передбачає гнучкість, ефективність та оптимальне використання ресурсів, інструментів



маркетингу та інноваційного потенціалу. Ретельне урахування умов життєвого циклу галузі, структури ринку та конкурентних сил визначає стратегію продажу та позиціонування підприємства на ринку.

Зазначений висновок підкреслює важливість правильного управління продажами для досягнення конкурентних переваг та успішного функціонування підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Аналіз діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

ТОВ «ЕКО-СФЕРА» є однією з найбільших компаній на території України по виробництву натуральних соків. Підприємство почало свою діяльність у 2003 році з відкриття заводу у місті Калинівка, Вінницька область. На даний момент компанія успішно працює на ринку вже понад двадцять років.

ТОВ «ЕКО-СФЕРА» має повний виробничий цикл - від переробки сировини до поставки готової продукції споживачам. З огляду на свою діяльність у галузі харчової промисловості, що включає виробництво соків, пюре та мінерально-столової води, «ЕКО-СФЕРА» вважається виробничим підприємством [55].

Крім того, компанія є сучасною організацією з великими виробничими потужностями для розливу напоїв, обладнанням, складськими приміщеннями, що повністю відповідають стандартам якості та санітарно-гігієнічним нормам. Компанія «ЕКО-СФЕРА» підтримує власну мережу виробничих підприємств і філіалів в різних містах України, включаючи с. Попівка та м. Калинівка, з головним офісом у Києві та представництвами в Києві, Луцьку, Вінниці, Рівному та Житомирі [55].

Можливість використовувати власні земельні ділянки для вирощування фруктів і ягід дозволяє використовувати власну сировину у виробництві продукції. Це перетворює роботу компанії на основу системи замкненого циклу, де вона може контролювати усі етапи виробництва від посіву на землі до готового продукту. Це не лише забезпечує високу якість продукції, але й дозволяє ефективно використовувати ресурси і знижувати витрати на закупівлю сировини. Така інтеграція власного виробництва сировини робить компанію більш самодостатньою та конкурентоспроможною на ринку [55].

Загальна інформація про ТОВ «ЕКО-СФЕРА» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Загальна інформація ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

<i>Ознаки</i>	<i>Інформація</i>
Найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю ЕКО-СФЕРА
Скорочена назва	ТОВ «ЕКО-СФЕРА»
Місцезнаходження	Україна, 22400, Вінницька обл., Хмільницький рн, місто Калинівка, вул. Івана Мазепи, будинок 45
Дата реєстрації	05.03.2003
Форма власності, частка держави у капіталі, %	Недержавна власність (приватна), 0%
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основні види діяльності	10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 49.42 Надання послуг перевезення речей 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Чисельність персоналу	501

Джерело: [55;63]

Продукція, яку випускає ТОВ «ЕКО-СФЕРА», має високі стандарти сертифікації, що свідчать про високу якість товарів та потенціал конкурентоспроможності. Продукція, вироблена компанією «ЕКО-СФЕРА», отримує визнання як на внутрішніх, так і на міжнародних конкурсах.

Соки виробляються не лише під унікальними торговими марками компанії, а також для торговельних мереж під їх власними брендами: ТОВ «ЕКО» – ТМ «Перший ряд», ТОВ «АТБ-Маркет» – ТМ «Своя лінія», «Розумний вибір», ТОВ «НОВУС Україна» – ТМ «Промомарка», ТОВ «Сільпо-Фуд» – ТМ «Повна чаша», ТОВ «Гіпермаркет «АШАН» – ТМ «Ашан», ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ Рітейл» – ТМ «Просто», «Білла-Україна» – ТМ «Clever», ТОВ «Альянс Маркет» ТМ «Для Вас вигідно». Це свідчить про те, що компанія має різноманітну систему виробництва всередині однієї галузі [30].

Компанія «ЕКО-СФЕРА» має широкий асортимент торгових марок, включаючи:

- «Соки України»;
- «Екосфера»;
- «Добрий ранок»;
- «Квітень»;
- «Вінні» (продукція для дітей);
- «Dabl Cola» (альтернатива "Coca-Cola" природного походження);
- «Orange Storm2 (альтернатива «Fanta» природного походження) [55].

Це свідчить про те, що компанія активно розвиває свій бізнес та реагує на потреби ринку, пропонуючи широкий спектр продукції під різними торговими марками.

Технологічні процеси, які застосовуються у ТОВ «ЕКО-СФЕРА», є екологічно чистими й не завдають шкоди навколишньому середовищу. Проте це не означає, що компанія не має жодного впливу на довкілля.

Національними конкурентами «ЕКО-СФЕРА» є такі торгові марки як «Sandora», «Наш сік», «Садочок», «Jaffa», «Galicia», та інші. Цей факт свідчить про високу конкуренцію та насиченість ринку, що підкреслює важливість аналізу даного сектору.

Загалом, можна сказати, що компанія ТОВ «ЕКО-СФЕРА» володіє унікальною позицією на ринку. Використання власної сировини дозволяє надавати високоякісні продукти. Залучення регіональних постачальників становить основу для формування надійної системи постачання, тоді як впровадження дистриб'юторів значно спрощує стратегію збуту компанії. Ці фактори сприяють дієвому функціонуванню та успішному розвитку бізнесу «ЕКО-СФЕРА».

Збутова стратегія ТОВ «ЕКО-СФЕРА» ґрунтується на використанні дистриб'юторів для постачання товарів споживачам, що передбачає відсутність прямого контакту між виробником і кінцевим споживачем. Навіть якщо підприємство володіє власними вантажівками, вони, головним чином, використовуються для транспортування сировини та матеріалів до виробничих потужностей. Загальна логістична мережа побудована на базі співпраці з перевізниками та логістичними компаніями, що сприяє ефективному розподілу товарів та оптимізації логістичних процесів в усьому постачальному ланцюзі.

Організаційна структура управління є основою системи управління підприємства, яка встановлює склад, підпорядкування та взаємодію її елементів, визначає необхідну кількість управлінського персоналу, розподіляє його за підрозділами, регламентує адміністративні, функціональні та інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління та підрозділами, а також встановлює права, обов'язки і відповідальність менеджерів для досягнення цілей. Організаційна структура є основою оптимізації функціонування підприємства та використання його виробничо-технологічного потенціалу. В межах організаційної структури відбуваються всі управлінські процеси й функції, що забезпечують випуск продукції, та в яких беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації, а також робітники [55].

Організаційно-управлінську структуру ТОВ «ЕКО-СФЕРА», зображено на рис.2.1.

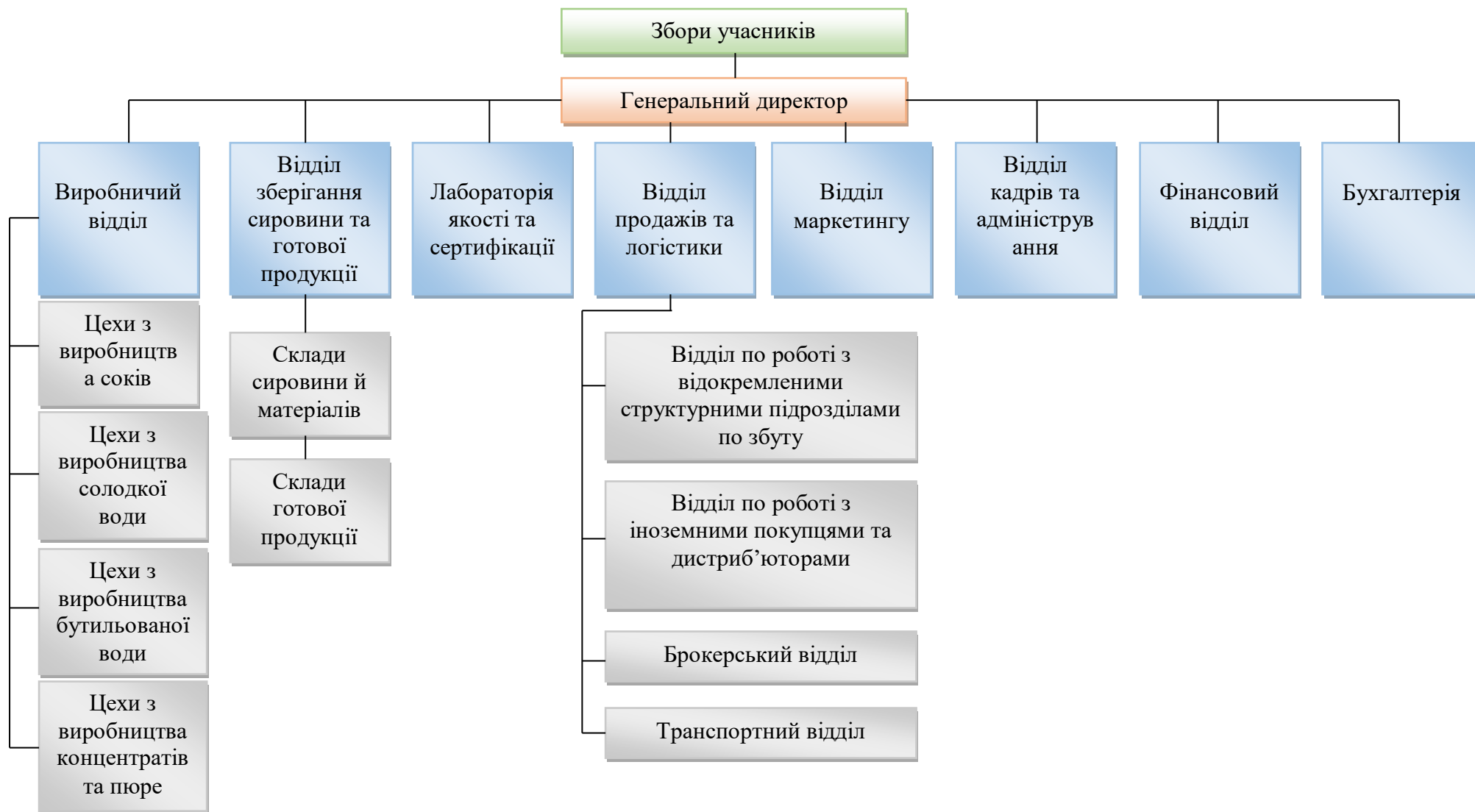


Рис. 2.1. Організаційно-управлінська структура ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Джерело: побудовано автором за даними джерела [55;30]

На українському ринку соків та безалкогольних напоїв існує широкий асортимент продукції для вибору споживачів. Незважаючи на те, що 95% соків виробляється в Україні, конкуренція на ринку є високою. На сьогодні на внутрішньому ринку країни майже 300 підприємств займаються виробництвом соків та напоїв. У 2021 році Україна експортувала соків на суму 74 мільйони доларів, розміщуючись на 17 місці серед основних експортерів світу (з часткою ринку 1%). Основними імпортерами українських соків є країни ЄС (67,7%), США (16,9%), а також інші країни, такі як Казахстан, Канада, Грузія, Китай, Азербайджан тощо. ТОВ «ЕКО-СФЕРА» має значний потенціал для подальшого розвитку як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках соків і безалкогольних продуктів [52].

Основні фінансові результати діяльності підприємства за 2021-2023 роки наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз основних техніко-економічних результатів діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення %	
				2023/21	2023/22	2023/21	2023/22
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	509 037	778 188	993 827	484 790	215 639	95,24	27,71
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	402 317	600297	719 274	316 957	118 977	78,78	19,82
Валовий прибуток, тис.грн.	106 720	177 891	274 553	167 833	96 662	157,26	54,34
Інші операційні доходи	13 502	15 364	18 265	4 763	2 901	35,27	18,88
Адміністративні витрати, тис.грн.	10 981	12 539	17 463	6 482	4 924	59,03	39,27
Витрати на збут, тис.грн.	93 109	129 821	155 306	62 197	25 485	66,8	19,63
Інші операційні витрати, тис.грн.	5 646	20 646	21 466	15 820	820	280,2	3,97
Фінансові витрати, тис.грн.	5 187	9 571	23 956	18 769	14 385	361,85	150,3
Інші витрати, тис.грн.	478	2852	7 482	7 004	4 630	1465,27	162,34

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення %	
				2023/21	2023/22	2023/21	2023/22
Середньооблікова чисельність працівників, всього, осіб	504	502	501	-2	-1	-0,6	-0,2
Загальний фонд оплати праці, тис. грн.	9160,95	13606,9	16785,5	7624,55	3178,6	83,23	23,36
Середньомісячна заробітна плата працівників, грн.	7 328	11 230,5	15556,6	8228,6	4326,1	112,3	35,52
Рентабельність продукції, %	1,44	4,15	4,17	2,73	0,02	189,58	0,48
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток, тис.грн.	7 868	31 360	67 757	59 889	36 397	761,17	116,06
Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис.грн.	2 065	6 423	12 138	10 073	5 715	487,8	88,98
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис.грн.	5 803	24 937	55 619	49 816	30 682	858,45	123,04

Джерело: розраховано автором за даними [59]

Згідно таблиці 2.2 чистий дохід від реалізації продукції зріс із 509 037 тис.грн. у 2021 році до 778 188 тис.грн. у 2022 році, але різко збільшившись до 993 827 тис.грн. у 2023 році. Це відповідає абсолютному відхиленню 484 790 тис.грн. (95,24% від 2021) та 215 639 тис.грн. (27,71% від 2022).

Собівартість реалізованої продукції також зросла з 402 317 тис.грн. у 2021 році до 600 297 тис.грн. У 2022 році та 719 274 тис.грн. У 2023 році, що призвело до збільшення валового прибутку до 106 720 тис.грн. У 2021 та 177 891 тис.грн. У 2022, а також 274 553 тис.грн. у 2023.

Інші операційні доходи та витрати показують позитивну динаміку зростання. Фінансові витрати значно збільшились з 5 187 тис.грн. у 2021 до 9 571 тис.грн. у 2022 та 23 956 тис.грн. у 2023.

Середньооблікова чисельність працівників трохи скоротилась з 504 осіб у 2021 до 501 особи у 2023, що відображає незначне зменшення.



Середньомісячна заробітна плата працівників зросла значно з 7 328 грн. у 2021 до 11 230,5 грн. у 2022 та 15 556,6 грн. у 2023.

Рентабельність продукції також покращилась з 1,44% у 2021 до 4,15% у 2022 та 4,17% у 2023. Фінансовий результат до оподаткування показав значне зростання з 7 868 тис.грн. У 2021 до 31 360 тис.грн. У 2022 та 67 757 тис.грн. У 2023.

Загалом, результати діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за аналізований період свідчать про стійкий ріст у бізнесі та покращення фінансових показників компанії.

Наступним кроком дослідження є аналіз сильних та слабких сторін існуючої системи управління продажами що впливають на ефективність діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА».

## 2.2. Виявлення сильних та слабких сторін існуючої системи управління продажами ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Для досягнення стабільного та зростаючого прибутку підприємству необхідно активно працювати над формуванням та розвитком системи продажів. Хаотичне планування обсягів продажів не забезпечить стабільних та постійних фінансових потоків від покупців. Наявність дієвої системи продажів приносить компанії більше прибутку та спрощує роботу рядових співробітників у пошуку потенційних покупців та у здійсненні своїх обов'язків. Це підвищує їхню мотивацію, зменшує текучість кадрів і дозволяє уникнути витрат на пошук та навчання нових продавців.

Організована система продажів сприяє підвищенню рівня обслуговування. Завдяки цьому індекс задоволеності клієнтів постійно зростає, що позитивно впливає на імідж компанії та підвищує її конкурентоспроможність.

У результаті впровадження ефективної системи продажів компанія більш ефективно функціонує на ринку, забезпечуючи стаке зростання прибутковості та покращення співвідношення з клієнтами.

В цілому, існуюча система управління продажами ТОВ «ЕКО-СФЕРА» має свої сильні та слабкі сторони, але за допомогою відповідних рекомендацій можливо поліпшити її ефективність та результативність:

#### Сильні сторони:

1. Зростання чистого доходу: система управління продажами допомогла забезпечити значний зріст чистого доходу від реалізації продукції за аналізований період.

2. Підвищення рентабельності: покращення рентабельності продукції свідчить про ефективність стратегій управління продажами та витратами.

3. Управління заробітними платами: зростання середньомісячної заробітної плати працівників свідчить про відповідні підвищення мотивації та утримання кваліфікованого персоналу.

#### Слабкі сторони:

1. Збільшення фінансових витрат: різке зростання фінансових витрат може свідчити про неефективне управління фінансами компанії.

2. Неефективність адміністративних витрат: значний приріст адміністративних витрат може вказувати на недостатню ефективність управління процесами в цьому напрямку.

3. Скорочення чисельності працівників: скорочення чисельності працівників може вказувати на недостатню оптимізацію ресурсів та процесів.

#### Рекомендації:

1. Оптимізація фінансових процесів: провести аналіз фінансових витрат та встановити ефективні контрольні механізми для зменшення надмірних витрат.

2. Покращення адміністративного управління: вдосконалити процеси адміністративного управління для підвищення ефективності та зменшення витрат.

3. Людські ресурси: розвивати програми управління персоналом для поліпшення продуктивності працівників та збереження кваліфікованих кадрів.

Спираючись на дані фінансових результатів діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА», можна стверджувати, що динаміка збуту продукції позитивно вплинула на фінансові показники компанії, підвищуючи чистий дохід та рентабельність виробництва. На рис. 2.2. наведено динаміку збуту продукції ТОВ «ЕКО-СФЕРА» у 2021-2023 році.

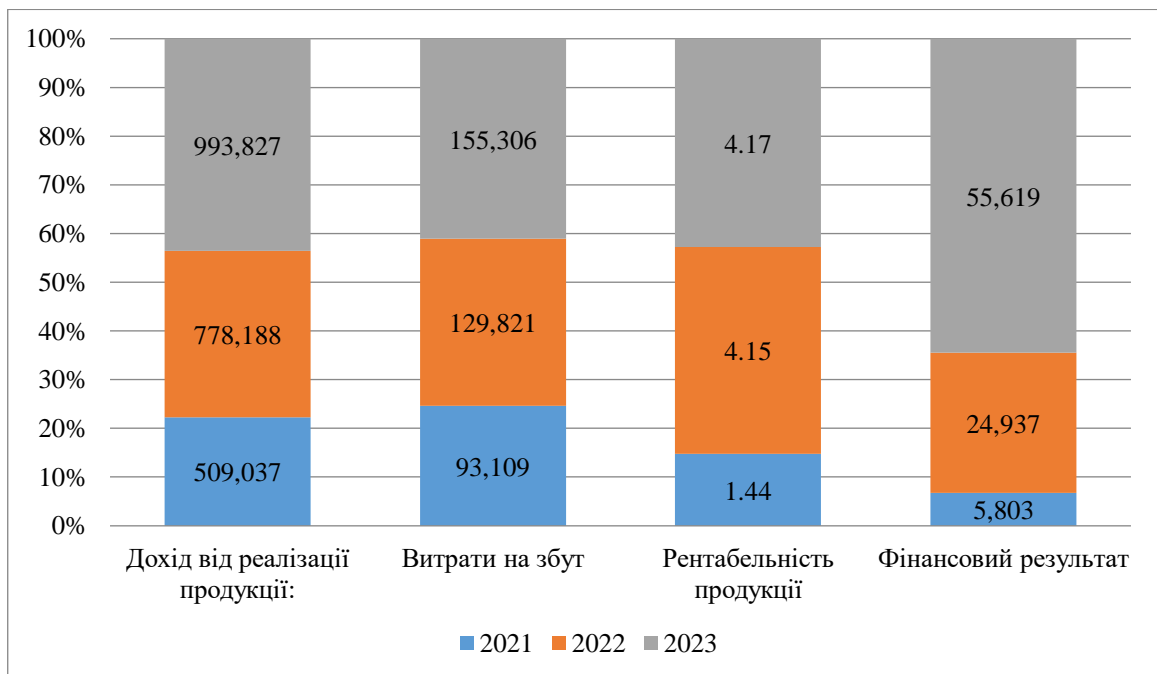


Рис.2.2. Вплив динаміки збуту на фінансові показники ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Джерело: сформовано автором за даними [59]

Аналізуючи рис. 2.2. можна стверджувати наступне:

1. Чистий дохід від реалізації продукції значно зріс з 509,037 тис. грн. у 2021 році до 993,827 тис. грн. в 2023 році, що свідчить про позитивну динаміку збуту продукції.

2. Витрати на збут також зросли з 93,109 тис. грн. у 2021 році до 155,306 тис. грн. у 2023 році, що свідчить про зростання обсягів продажів та підвищення активності підприємства на ринку.

3. Рентабельність продукції також зросла з 1.44% в 2021 році до 4.17% в 2023 році, що свідчить про покращення ефективності виробництва та збуту продукції.

4. Чистий фінансовий результат зростає з 5,803 тис. грн. у 2021 році до 55,619 тис. грн. в 2023 році, що знову ж таки підтверджує позитивну динаміку в діяльності компанії.

Базуючись на цих даних, можна стверджувати, що динаміка збуту продукції ТОВ «ЕКО-СФЕРА» позитивно вплинула на фінансові показники компанії, підвищуючи чистий дохід та рентабельність виробництва.

В управлінні продажем ключовим аспектом є об'єктивна орієнтація, яку можна розглядати як основні напрямки, на які спрямовані маркетингові зусилля торгових представників у процесі продажу товарів. Вибір конкретної об'єктивної орієнтації має великий вплив на ефективність ведення переговорів між партнерами щодо збуту товарів. У таблиці 2.3 наведені докладні описи різних типів об'єктивної орієнтації у продажах.

Таблиця 2.3

Основні типи об'єктивної орієнтації у продажах підприємства

<i>Вид орієнтації продажу в процесі управління</i>	<i>Характеристика та мета орієнтації</i>
Продуктова орієнтація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Орієнтована на постійне вдосконалення та розвиток продукту без значного врахування потреб клієнтів.</li> <li>- Фокус на технічних аспектах та характеристиках продукту.</li> <li>- Мета - виготовлення якісного продукції та зміцнення позицій на ринку через технічну перевагу.</li> </ul>
Орієнтація на ринок	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Глибокий аналіз ринку та консультації з клієнтами для</li> </ul>

<i>Вид орієнтації продажу в процесі управління</i>	<i>Характеристика та мета орієнтації</i>
	задоволення їхніх потреб та очікувань. - Мета - адаптація продукції до вимог ринку та клієнтів для досягнення конкурентних переваг.
Продажно-орієнтована стратегія	- Фокус на активних зусиллях індивідуальних продажів та підтримці для забезпечення високих обсягів продажів. - Мета - стимулювання попиту через переконливий підхід до продажу та маркетингу.
Відносинно-орієнтована стратегія	- Спрямована на встановлення та підтримку довгострокових відносин з клієнтами через побудову взаємовигідних партнерських стосунків. - Мета - збереження постійних клієнтів та розвиток відносин з ними для забезпечення повторних покупок.
Соціальна орієнтація	- Фокус на внесенні соціальної цінності через продажі та підтримку благодійних та гуманітарних ініціатив. - Мета - створення позитивного впливу на суспільство через допомогу, благодійні та соціальні проекти.

Джерело: складено автором

Управління продажами є ключовим компонентом у досягненні високої ефективності маркетингових заходів. Це підгалузь маркетингового менеджменту, що охоплює послідовний ряд дій від пошуку клієнтів до укладання угоди про купівлю-продаж, включаючи заходи для оптимізації процесу продажу з метою задоволення потреб цільових ринків та отримання прибутку. Управління продажами включає в себе функції, які виконують менеджери з продажу, такі як прогнозування, планування, організація, мотивація персоналу, облік та контроль. Ключовим аспектом управління

продажами є об'єктивна орієнтація, і найбільш успішними є підходи до продажів, спрямовані на потреби споживача.

Для вивчення майбутніх можливостей функціонування компанії ТОВ «ЕКО-СФЕРА, нами проведений комплексний аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Крім цього, метою дослідження є оцінка внутрішніх ресурсів та конкурентоспроможності, а також аналіз зовнішніх факторів, що можуть вплинути на діяльність компанії (табл.2.4).

Таблиця 2.4

## SWOT - аналіз ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- широкий асортимент та дистриб'юторська мережа екологічно чистих продуктів;</li> <li>- добре розроблений бренд;</li> <li>- незмінний склад персоналу;</li> <li>- кваліфікованість працівників;</li> <li>- значний рівень довіри працівників до управління;</li> <li>- високі стандарти якості продукції;</li> <li>- успішна взаємодія між структурними підрозділами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока вартість продукції;</li> <li>- ризик залежності від постачальників;</li> <li>- високий рівень конкуренції;</li> <li>- обмежені можливості зберігання сировини;</li> <li>- недостатня рекламна стратегія;</li> <li>- залежність від кліматичних умов;</li> <li>- відсутність відділів, що фокусуються на інноваційній продукції.</li> </ul>
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання попиту на екологічно чисті товари;</li> <li>- інновації та дослідження;</li> <li>- розширення ринків збуту;</li> <li>- збільшення виробничих масштабів;</li> <li>- зростання попиту серед внутрішніх споживачів;</li> <li>- привернення додаткового капіталу;</li> <li>- використання додаткових засобів для аналізу сегментів споживачів .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зміни в законодавстві;</li> <li>- жорстка конкуренція на ринку;</li> <li>- негативне сприйняття споживачами;</li> <li>- військові дії;</li> <li>- зменшення платоспроможності споживачів;</li> <li>- загальні економічні тенденції зниження у галузі;</li> <li>- збільшення вартості енергетичних ресурсів;</li> <li>- підвищення цін на паливо;</li> <li>- проблеми з логістикою;</li> <li>- міграція населення.</li> </ul>

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства [55;59;30]

Згідно з таблицею 2.4, ТОВ «ЕКО-СФЕРА» володіє значною кількістю сильних сторін у своїй діяльності. Протягом понад 20 років компанія продемонструвала себе як потужний та надійний учасник ринку з розгалуженим асортиментом продукції, стабільним та професійним персоналом, а також ефективною управлінською структурою. Це відкриває перед ТОВ «ЕКО-СФЕРА» широкі можливості для подальшого розвитку та підвищення стійкості до зовнішніх загроз. Серед таких можливостей можна виділити покращене просування продукції, розширення співпраці з іноземними споживачами, використання додаткових інструментів аналізу та залучення додаткового капіталу для реалізації різних ініціатив розвитку підприємства.

Натомість загрози, які варто враховувати, можуть мати різну вірогідність виникнення. Наприклад, фактичними загрозами є військовий конфлікт, складна економічна ситуація в країні, зниження рівня доходів населення та зміни в попиті, а також масова еміграція населення за кордон. Підвищення цін на енергетичні ресурси та інші витратні складові також можуть викликати ланцюгову реакцію, яка подальше погіршить ситуацію, зважаючи на вплив інших факторів.

Загальною метою проведення SWOT-аналізу для ТОВ «ЕКО-СФЕРА» є розробка стратегій, спрямованих на максимізацію сильних сторін, роботу над усуненням слабких моментів, використання можливостей для розвитку та підготовку надійного захисту від потенційних загроз. Ретельно розроблені та ефективно реалізовані стратегії допоможуть компанії досягти стабільного успіху та зберегти своє конкурентне перевагу на ринку.

### 2.3. Вплив управління продажами на фінансові показники бізнесу

Ефективне управління продажами позитивно впливає на прибутковість підприємства. Шляхом підвищення обсягів продажів, оптимізації ціноутворення, управління витратами та контролю над запасами можна забезпечити збільшення прибутковості.

Ефективне управління продажами сприяє покращенню оборотності активів. Швидші обороти товарів або послуг дозволяють зменшити час реалізації запасів та збільшити оборотність капіталу. Ефективні методи управління продажами дозволяють покращити генерацію готівкових потоків. Це важливо для забезпечення необхідної ліквідності та фінансової стійкості підприємства. Посилення управління продажами, у більшості випадків, призводить до підвищення рівня задоволеності клієнтів. Задоволені клієнти частіше повертаються та рекомендують підприємство іншим, що сприяє зростанню обсягів продажів та підвищує фінансові показники.

Ефективне управління продажами раціоналізує процеси, допомагає зменшити непродуктивні витрати та вдосконалити ефективність роботи персоналу, що також сприяє збільшенню прибутковості.

Отже, управління продажами не тільки визначає успішність реалізації продукції чи послуг, але й має ключовий вплив на фінансові показники бізнесу та загальну його успішність.

Проведення аналізу впливу менеджменту продажу на ТОВ «ЕКО-СФЕРА» передбачає оцінку системи продажів з урахуванням основних маркетингових стратегій, зокрема, товарної стратегії, стратегії ціноутворення та стратегії стимулювання збуту.

Товарна стратегія є ключовою складовою стратегії компанії, спрямованою на розвиток товарів або послуг, що надаються.

Цінова стратегія визначає, як будуть встановлені ціни на продукцію або послуги компанії. Ця стратегія враховує різні фактори, такі як витрати виробництва, конкурентні ціни, споживчі уподобання та бажання максимізувати прибуток.

Стратегія стимулювання збуту включає різні методи та інструменти, які сприяють збільшенню обсягу продажів. Це може включати акції, розпродажі, програми лояльності, знижки, подарунки, просування через соціальні мережі тощо.



Показники оцінки ефективності управління підприємством можна класифікувати на дві категорії: кількісні та якісні. Кількісні показники визначаються шляхом математичних розрахунків і використовуються для оцінки різних аспектів ефективності управління, таких як продуктивність керуючої та керованої систем управління. З іншого боку, якісні показники встановлюються на основі експертних оцінок і використовуються для оцінки організаційної культури в контексті оцінки ефективності керуючої системи управління та зовнішньої ефективності управління підприємством за всіма аспектами [36, с. 1260].

Ключовим елементом у системі управління будь-якої організації є персонал - керівники на різних рівнях управління. Результативність процесу оцінки управлінської діяльності персоналу залежить від механізму оцінки (критеріїв оцінки праці співробітників, методики індивідуальних співбесід, кваліфікації експертів, якісного аналізу результатів) та відповідності певним вимогам, спрямованим на професійний розвиток персоналу.

Підходи до оцінки ефективності персоналу підприємства можна узагальнити таким чином:

1. Критерії оцінки: Розроблення чітких і об'єктивних критеріїв для оцінки праці співробітників, що відображають їхню вклад у досягнення стратегічних цілей організації.

2. Методики індивідуальних співбесід: Проведення систематичних співбесід з кожним співробітником для оцінки його чи її результативності, професійного розвитку та виявлення потреб у навчанні або підтримці.

3. Кваліфікація експертів: Залучення кваліфікованих експертів з різних сфер діяльності для об'єктивної оцінки компетентності та результативності персоналу.

4. Якісний аналіз результатів: Аналіз отриманих даних з оцінок та співбесід для визначення ключових питань та потенційних напрямків для покращення ефективності управління персоналом.

5. Врахування особливостей: Врахування невідкладних цілей організації у процесі оцінки, виявлення впливу різноманітних факторів на кінцеві результати та врахування часових затримок у виявленні результатів.

Ці підходи допомагають оцінити ефективність персоналу з урахуванням різноманітних аспектів його праці та сприяють вдосконаленню управління персоналом підприємства.

Процес оцінки ефективності ускладнюється рядом факторів: існування цілей, які не підлягають кількісній оцінці; вплив великої кількості факторів на кінцеві результати; затримка у відображенні кінцевих результатів у часі [37, с. 96].

Основні узагальнені підходи до оцінки ефективності управління персоналу, зображені на рис. 2.3



Рис. 2.3. Узагальнені підходи до оцінки ефективності управління персоналу

Джерело: систематизовано автором за даними джерела [37]

Ці підходи враховують не лише фінансові показники, а й вплив персоналу на соціальний та організаційний аспекти діяльності підприємства, сприяючи комплексній оцінці його діяльності.

Згідно з першим підходом до управління, об'єктом управління є власне ресурси підприємства в цілому, тобто ефективність управління персоналом визначається підсумковими економічними показниками діяльності всього підприємства. Цей підхід не враховує конкретний внесок персоналу у досягнення зазначених результатів.

Згідно з другим підходом управління, об'єктом управління є персонал підприємства, причому ефективність управління персоналом оцінюється лише за трудовими показниками, яких зазвичай буває недостатньо для повноцінної оцінки.

У свою чергу, третій підхід звертає увагу на соціальну компоненту, фокусуючись на окремих працівниках як об'єктах управління, проте це упускає зв'язок цих показників з загальними результатами діяльності підприємства.

Цільовий підхід направлений на аналіз ефективності управління персоналом за допомогою динамічного нормативу, що дозволяє узагальнено оцінити окремі показники економічної ефективності у порівнянні з динамікою їх зростання [37, с. 96].

Резерви збільшення прибутку відіграють стратегічну роль у діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА», що допомагає керівництву виявити можливості для підвищення рентабельності бізнесу. Ці резерви сприяють стратегічному плануванню та розробці ефективних стратегій, спрямованих на зростання фінансової продуктивності та досягнення вищого рівня прибутку.

Для оцінки ефективності управління підприємством, проведемо розрахунок найбільш відомих показників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Зміна основних показників ефективності управління ТОВ «ЕКО-СФЕРА» у  
2021-2023 роках

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2021	2022	2023	2023/21	2023/22
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	509 037	778 188	993 827	484790	215639
Чисельність управлінських працівників, осіб	47	49	49	2	-
Питома вага управлінців в загальній чисельності персоналу, %	9,33	9,76	9,78	0,45	0,02
Витрати на управління, тис.грн.	10 981	12 539	17 463	6 482	4 924
Питома вага витрат на управління в загальних витратах, %	2,04	1,7	1,8	-0,24	0,1
Витрати на збут, тис.грн.	93 109	129 821	155 306	62 197	25 485
Питома вага витрат на збут в загальних витратах, %	17,3	17,6	15,8	-1,5	-1,8
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис.грн.	5 803	24 937	55 619	49 816	30 682

Джерело: [59]

Отже, ефективність управління ТОВ «ЕКО-СФЕРА» у 2021-2023 роках показує позитивну динаміку у збільшенні чистого доходу від реалізації продукції. Кількість управлінських працівників залишилася стабільною, а питома вага управлінців не зазнала значних змін. Витрати на управління та на збут також зросли, але питома вага витрат на управління в загальних витратах зменшилася. Чистий фінансовий результат показав значне зростання, що свідчить про позитивні зміни в управлінні підприємством. У цілому можна констатувати певний успіх у досягненні економічної ефективності підприємства протягом аналізованого періоду.

Для управління стосунками з клієнтами ТОВ «ЕКО-СФЕРА» має свій веб-сайт, який можна знайти за адресою [EcoSphere](https://www.ecosphere.com.ua). Сайт містить інформацію рекламного характеру. В розділі, що першим зустрічає відвідувача, подано інформацію про асортимент продукції, який налічує понад 100 найменувань.

Також у відомостях про підприємство зазначено рік його створення, що слугує візитівкою компанії, а також наявність 24 представництв по всій Україні.

За статистичними дослідженнями та опитуваннями, у середньому кожен українець випиває лише 10 літрів соку на рік, що є дуже низьким показником. Наприклад, жителі Європи споживають утричі більше соку, а американці - у п'ять разів більше. Падіння рівня споживання соків і пояснюється таким чином: а) в українців вітчизняні соки не асоціюються з якісними продуктами; б) зростання попиту на мінеральну воду; в) низькі доходи населення. З усіх цих факторів, можливо вплинути на перший показник через маркетингові стратегії.

ТОВ «ЕКО-СФЕРА» використовує упаковку різних об'ємів для своїх продуктів. За загальноприйнятою інформацією, найбільш популярною є упаковка обсягом 1 літр, як показано на рис. 2.3.

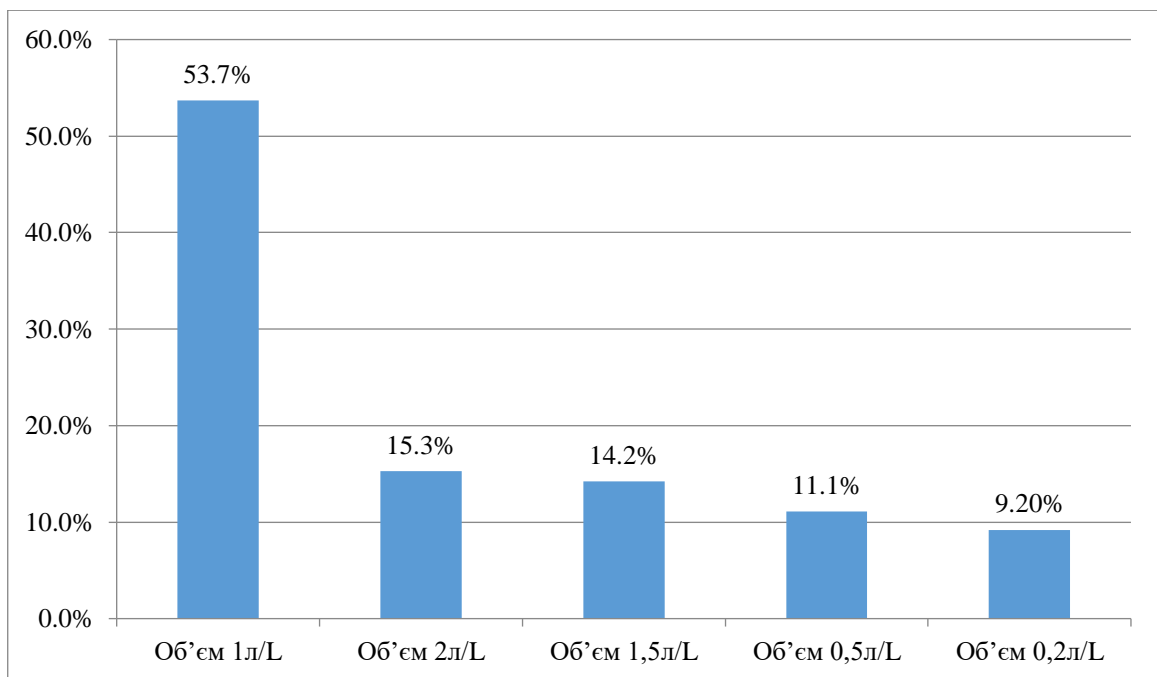


Рис. 2.3. Пріоритети споживачів у відношенні до обсягу упаковки соків ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ЕКО-СФЕРА» [55]

На рис. 2.4 представлені ключові чинники, які впливають на вибір соків споживачами та їх відсоткові співвідношення.

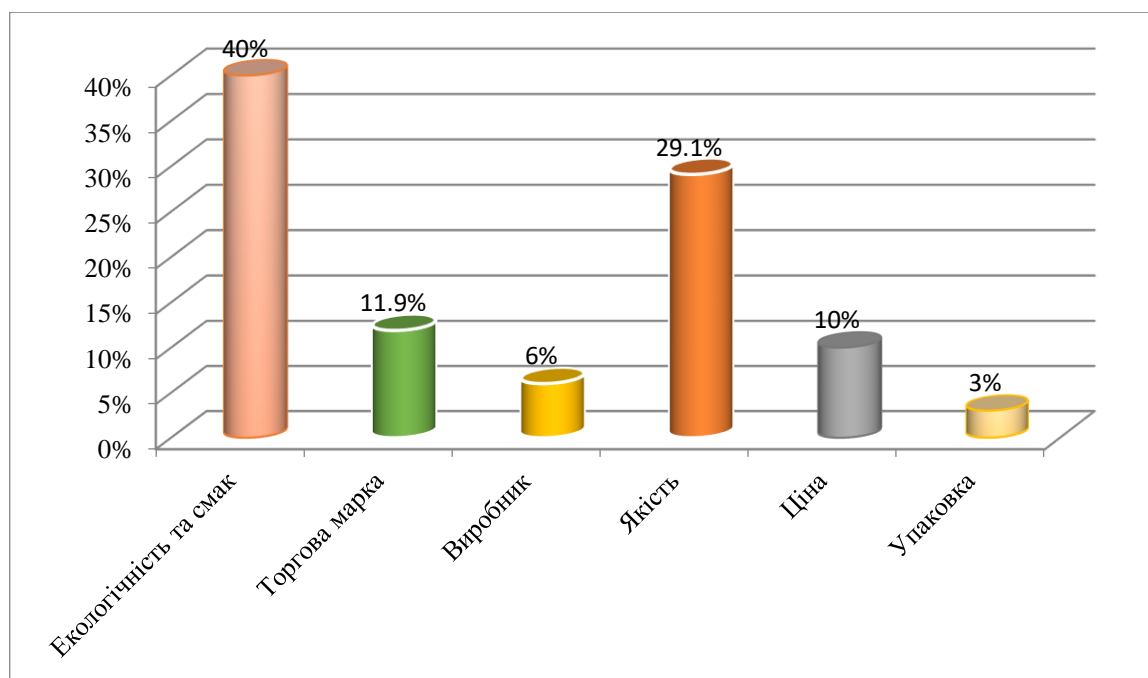


Рис. 2.4. Ключові чинники, які впливають на вибір соків споживачами  
Джерело: складено автором за результатами опитування

Ми вважаємо, що збір інформації про смакові уподобання, вибір упаковки та інші переваги є надзвичайно важливими для формування змін у продуктовому асортименті підприємства. На нашу думку, такі опитування мають проводитися регулярно, оскільки це дозволить компанії не лише адаптуватися до змінюючихся потреб споживачів, але й прогнозувати майбутні тенденції на ринку. Такий підхід дозволяє забезпечити актуальність та конкурентоспроможність продукції компанії.

ТОВ «ЕКО-СФЕРА» демонструє ефективність управління за рахунок використання різних обсягів упаковки для своїх продуктів. Це свідчить про здатність компанії адаптуватися до потреб ринку та задовольняти вимоги споживачів шляхом надання різноманітного асортименту.

Показники ефективності управління додаються з асортиментом товарів ТОВ «ЕКО-СФЕРА», який включає упаковку різних об'ємів соків. Це дозволяє компанії реагувати на зміни в уподобаннях споживачів та максимізувати задоволення їхніх потреб. Продаж продукції за різноманітними об'ємами

допомагає підприємству забезпечити оптимальне задоволення попиту різних категорій споживачів. Такий підхід є основою підвищення ефективності бізнесу, оскільки вона сприяє підтримці стабільної популярності продукції та забезпечує конкурентні переваги на ринку.

ТОВ «ЕКО-СФЕРА» продемонструвало свою ефективність управління через ретельний аналіз потреб споживачів та пристосування асортименту упаковок до їх очікувань. Це відображається в успішних продажах, що є вирішальною основою для досягнення бізнес-ефективності в умовах сучасного ринкового середовища.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Другий розділ кваліфікаційної роботи, присвячений аналізу сучасної системи управління продажами на підприємстві ТОВ «ЕКО-СФЕРА», який висвітлює важливі аспекти діяльності компанії у цій сфері.

ТОВ «ЕКО-СФЕРА» є однією з найбільших компаній на території України по виробництву натуральних соків. Підприємство почало свою діяльність у 2003 році з відкриття заводу у місті Калинівка, Вінницька область. На даний момент компанія успішно працює на ринку вже понад двадцять років.

Національними конкурентами «ЕКО-СФЕРА» є такі торгові марки як «Sandora», «Наш сік», «Садочок», «Jaffa», «Galicia», та інші. Цей факт свідчить про високу конкуренцію та насиченість ринку, що підкреслює важливість аналізу даного сектору.

Загалом, результати основних техніко-економічних результатів діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за аналізований період свідчать про стійкий ріст у бізнесі та покращення фінансових показників компанії. Спираючись на дані фінансових результатів діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА», можна стверджувати, що динаміка збуту продукції позитивно вплинула на фінансові показники компанії, підвищуючи чистий дохід та рентабельність виробництва.

Для вивчення майбутніх можливостей функціонування компанії ТОВ «ЕКО-СФЕРА, нами проведений комплексний аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Ефективність управління ТОВ «ЕКО-СФЕРА» у 2021-2023 роках показує позитивну динаміку у збільшенні чистого доходу від реалізації продукції. Кількість управлінських працівників залишилася стабільною, а питома вага управлінців не зазнала значних змін.

Аналізуючи сучасні тенденції у сфері управління продажами, було виявлено, що компанія активно використовує різноманітні стратегії та підходи для оптимізації процесів продажів та задоволення потреб клієнтів. Регулярні



опитування та аналіз ринкових тенденцій дозволяють компанії ефективно реагувати на зміни в уподобаннях споживачів та адаптувати асортимент продукції до їх потреб.

Крім того, система управління продажами ТОВ «ЕКО-СФЕРА» показала свою ефективність та конкурентоспроможність на ринку. Впровадження інноваційних підходів у продажах дозволило підприємству відзначити успішний ріст прибутковості та забезпечити високий попит на продукцію.

ТОВ «ЕКО-СФЕРА» продемонструвало свою ефективність управління через ретельний аналіз потреб споживачів та пристосування асортименту упаковок до їх очікувань. Це відображається в успішних продажах, що є вирішальною основою для досягнення бізнес-ефективності в умовах сучасного ринкового середовища.

Система управління продажами ТОВ «ЕКО-СФЕРА» виявилася добре організованою, адаптивною до змін на ринку та ефективною у досягненні поставлених бізнес-цілей. Цей розділ допоміг розкрити ключові аспекти управління продажами в компанії, підкресливши важливість стратегічного підходу до цього процесу для успішної діяльності на сучасному ринку.

### РОЗДІЛ 3.

#### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Для визначення оптимальних стратегій управління продажами ТОВ «ЕКО-СФЕРА» рекомендується враховувати наступні кроки:

- Провести докладний аналіз ринку та конкурентів, визначивши потенційні можливості та загрози. Це дозволить знайти ніші для розвитку та виявити переваги компанії над конкурентами.
- Розробити продуктові пропозиції, які відповідають потребам клієнтів та виходять за межі очікувань. Це може включати нові варіанти упаковки, розширення асортименту або покращення якості продукції.
- Чітко визначити аудиторію продукції та провести сегментацію ринку для кращого спілкування з різними групами споживачів.
- Використовувати різні канали продажу, включаючи онлайн-продажі, роздрібну торгівлю, оптові угоди та партнерські програми.
- Забезпечити якісний та ефективний клієнтський сервіс, що включає в себе швидку реакцію на запити, розв'язання проблем та підтримку.
- Розробити маркетингові стратегії для підвищення усвідомленості бренду, реклами продукції та створення позитивного іміджу компанії у очах клієнтів.
- Використовувати дані та аналітику для відстеження результатів управління продажами, щоб постійно вдосконалювати стратегії та досягати кращих результатів.

Ці кроки допоможуть ТОВ «ЕКО-СФЕРА» оптимізувати управління продажами та досягти успіху на ринку, забезпечуючи задоволення клієнтів та підвищення прибутковості бізнесу.

Потенційні можливості та загрози ринку можуть варіюватися залежно від конкретної ситуації та контексту. Однак, загалом, деякі потенційні можливості та загрози в сфері продажу можуть включати такі аспекти:

Потенційні можливості ринку:

1. Зростання попиту: Потенційне зростання попиту на продукцію або послуги підприємства створює нові можливості для розвитку бізнесу.
2. Розширення ринку: Відкриття нових ринків або розширення географії покриття може створити нові можливості для збільшення обсягів продажів.
3. Технологічні інновації: Використання нових технологій або інноваційних рішень може допомогти вашій компанії стати більш конкурентоспроможною на ринку.
4. Законодавчі зміни: Зміни в законодавстві можуть відкрити нові можливості для розвитку бізнесу, наприклад, шляхом створення нових ринкових сегментів.

Загрози ринку:

1. Конкуренція: Зростання конкуренції на ринку може ускладнити здобуття нових клієнтів та збереження існуючих.
2. Зміни в споживчому попиті: Зміни в уподобаннях або поведінці споживачів можуть призвести до спаду попиту на продукцію чи послуги.
3. Економічні фактори: Економічні кризи, інфляція та зміни валютних курсів можуть негативно вплинути на бізнес та призвести до скорочення прибутків.
4. Технологічна застарілість: Застарілість технологій може призвести до втрати конкурентоспроможності вашої продукції на ринку.

В рамках питання визначення оптимальних стратегій управління продажами необхідно розглянути організацію розробки та реалізації плану збуту, а також здійснювати контроль за виконанням плану та його своєчасним коригуванням.

На рис. 3.1 у спрощеному вигляді наведені етапи планування в галузі дистрибуції ТОВ «ЕКО-СФЕРА».

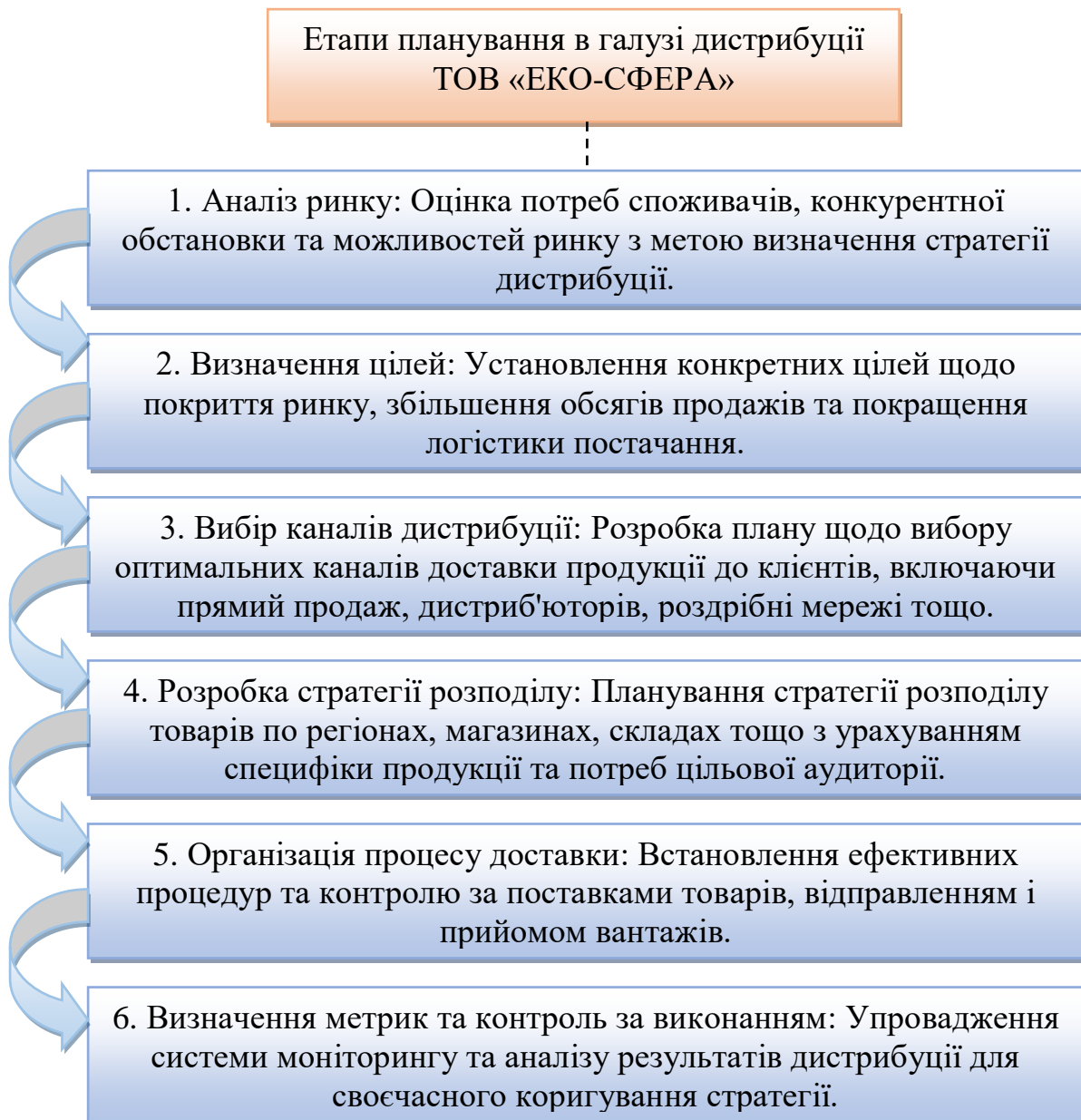


Рис. 3.1. Етапи планування в галузі дистрибуції ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Джерело: розроблено автором

Ці етапи допоможуть ефективно організувати діяльність з дистрибуції продукції ТОВ «ЕКО-СФЕРА» для досягнення успішних результатів на ринку.

Сучасний досвід організації збутової діяльності вітчизняних підприємств підтверджує, що роль керівника служби збуту стала більш значущою, оскільки він несе відповідальність за реалізацію продукції та надходження коштів. Проте він майже не має впливу на виробничий процес, навіть планування, яке здійснюється під замовлення, може бути скориговане виробниками. При формуванні каналів розподілу особлива увага приділяється ефективності функціонування системи та прибутковості кожного учасника маркетингового каналу. В умовах «турбулентності» та невизначеності середовища функціонування каналів, стає необхідним жорстке контролювання поведінки учасників, проте це суперечить потребі в гнучкості та адаптації до швидкозмінного ринкового середовища. Отже, канали, які діють у складному та динамічному середовищі, постійно піддаються напрузі.

З функціональної точки зору, діяльність у системі розповсюдження товарів передбачає роботу, пов'язану з формуванням та розвитком каналів збуту (комерціалізацією), а також операції з фізичного розподілу товарів, такі як організація маркетингу і логістики. Інтеграція цих функцій також можлива.

Оскільки функціонування каналів дистрибуції базується на різних операціях між учасниками цих каналів, усі функції, які вони виконують, можуть бути об'єднані в дві групи:

1) функції, пов'язані з операціями: збір інформації; стимулювання збуту; встановлення контактів; адаптація товару до вимог споживача; переговори за ціною;

2) функції, пов'язані з реалізацією операцій: транспортування і складування; фінансування робіт; прийняття ризику [19].

У бакалаврській кваліфікаційній роботі досліджені завдання, які вирішуються працівниками служби збуту, оцінка їх ефективності здійснюється за показником ступеня виконання замовлень і задоволення споживачів. Ця оцінка виражається у відсотках виконаних замовлень відносно отриманих та кількості повторних покупок одним клієнтом. Значення цих показників прямо

залежить як від організації роботи служби збуту, так і від структури взаємодії між підрозділами підприємства. Для покращення цих відносин та підвищення швидкості в ухваленні рішень у сфері збуту, пропонується впровадити оперативний облік причин відмов споживачів від укладення угод. Кожен співробітник, який проводить переговори з клієнтами, які звертаються безпосередньо до служби збуту, повинен вести електронний облік всіх потенційних клієнтів.

GAP-аналіз є методикою порівняння між поточним станом справ та тим, який би відповідав ідеальним стандартам або очікуванням. Основна мета GAP-аналізу полягає у виявленні прогалин (GAP) між поточним та бажаним станом, щоб зрозуміти різницю та визначити способи її заповнення. Цей підхід допомагає організаціям удосконалювати процеси, процедури та результати, а також розробляти стратегії для досягнення бажаного стану.

У контексті управління продажами, GAP-аналіз допомагає ідентифікувати відмінності між поточним станом управління продажами на підприємстві та тим, який би був оптимальним чи ідеальним. Це дозволяє підприємству виявити слабкі місця, виявити можливості для покращення та розробити стратегії, спрямовані на заповнення цих прогалин для покращення ефективності управління продажами та досягнення бажаних результатів.

Для вдосконалення та оптимізації управління продажами ТОВ «ЕКО-СФЕРА» рекомендується використання GAP-аналізу як методу аналізу невідповідностей між очікуваною та фактичною якістю сприйняття, що допоможе у формуванні близької до «ідеальної» системи управління продажами (рис.3.2).

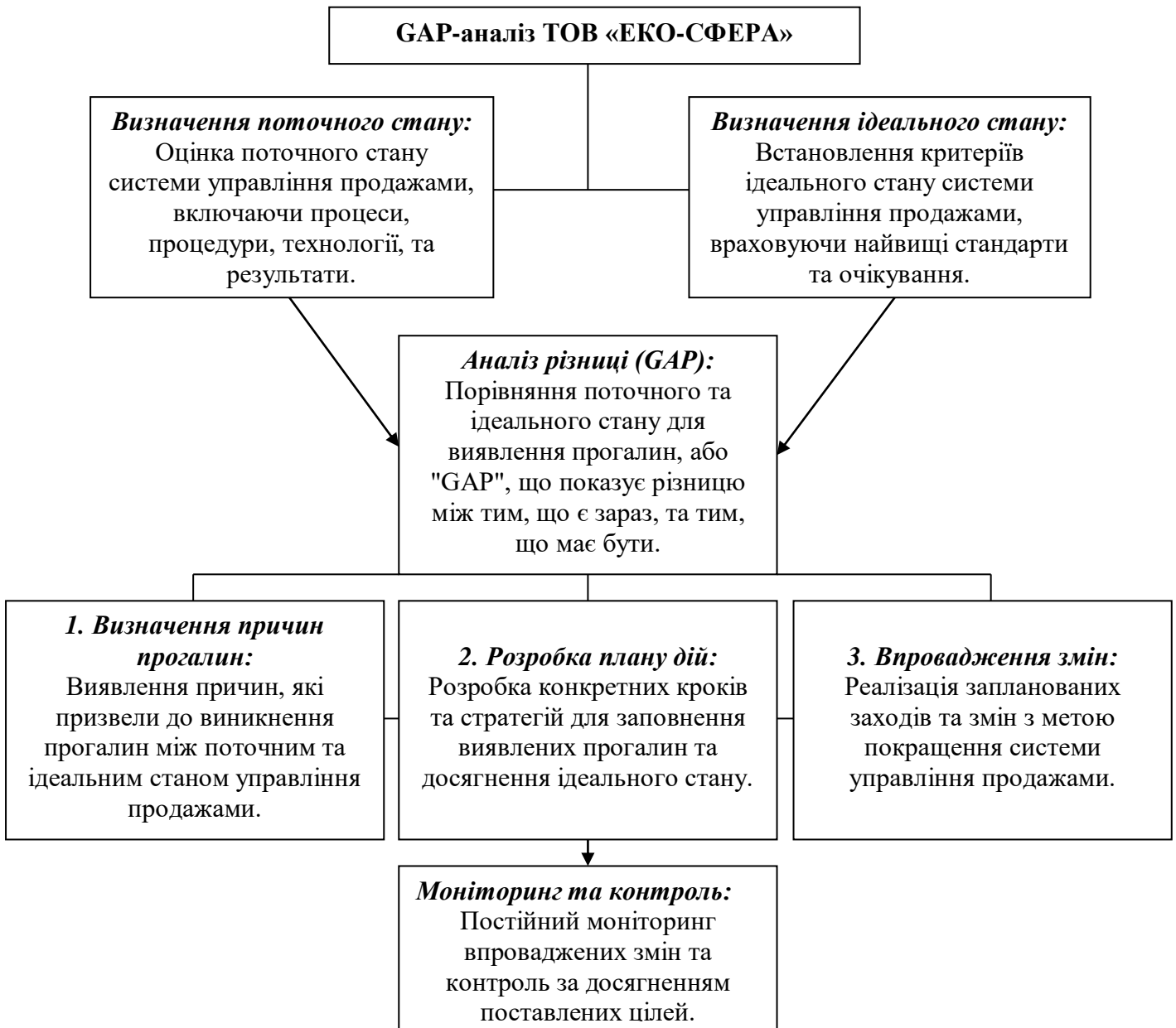


Рис. 3.2. Запропонований алгоритм розробки системи управління продажем ТОВ «ЕКО-СФЕРА» на засадах GAP-аналізу

Джерело: розроблено автором

Мета цих кроків полягає в оцінці поточної ситуації на ринку та виявленні каналів розподілу, що діють у цій сфері. Аналіз вторинної інформації та проведення досліджень є спробою отримати загальне уявлення про стан розподільних систем, але потребує уточнення та доповнення від фахівців з роздрібною торгівлі або менеджерів з продажу. Важливо враховувати, що

досягнути повної інформованості досить важко, особливо на українському ринку.

Ефективність впровадження маркетингової стратегії підприємства також залежить від мотивації учасників розподільного каналу. Існують дві різні комунікативні стратегії для забезпечення цієї мотивації: «стратегія тиску» та «стратегія притягання». Можливе застосування комбінації обох стратегій. Використання особистих продажів часто пояснюється необхідністю підтримки реселерів та формування дистриб'юторської мережі для продукту незалежно від того, чи продається він на споживчому чи промисловому ринку. Роль торгового персоналу у формуванні розподільного каналу залежить від стратегії, яку дотримується компанія, намагаючись залучити реселерів до закупівлі своєї продукції.

Реселер - це компанія або особа, яка купує товари або послуги у виробників чи дистриб'юторів, а потім перепродає їх іншим компаніям або кінцевим користувачам за власні ціни. Реселер може діяти в якості посередника між виробниками/дистриб'юторами та кінцевими споживачами, забезпечуючи рух товарів по ланцюжку постачання та створюючи додаткову вартість через маркетинг, обслуговування клієнтів, технічну підтримку та інші послуги.

У випадку використання стратегії залучення споживачів (pull strategy), підприємство прагне встановити стійкий попит споживачів на свій бренд. Організація акцентує увагу на потужній рекламній підтримці, спрямованій на кінцевих користувачів. Це спонукає оптових та роздрібних операторів ринку до закупівлі відповідних товарів з метою задоволення попиту своїх клієнтів та отримання прибутку.

Отже, стратегія «притягання» (pull) накладає тиск від споживачів на роздрібну торгівлю, яка в свою чергу передає цей попит оптовим підприємствам, які закупають товари від виробників (пунктирні лінії на схемі). Персонал підприємства-виробника часто відіграє допоміжну роль у реалізації стратегії «притягання» (pull). Оскільки попит зазвичай формується



завдяки рекламі та просуванню продукції серед кінцевих споживачів, персонал підприємства-виробника повинен гарантувати належне представлення асортименту товарів на полицях магазину, зазначення правильної інформації, належне оформлення вітрин та оперативно передавати характеристики товарів колегам. У випадку, якщо виробник прагне надати підтримку реселерам, він використовує стратегію «проттовхування» (push strategy), спрямовану на мотивацію оптових та роздрібних операторів ринку до закупівлі продукції (рис.3.3).

Значна роль у практичній реалізації «проттовхування» відводиться торговому персоналу підприємства-виробника. їм доводиться пояснювати переваги придбання та продажу продукції компанії, переконуючи у вигідності співпраці та активній стратегії продажів. Торговий персонал зобов'язаний підтримувати тісний зв'язок з учасниками розподільного каналу.

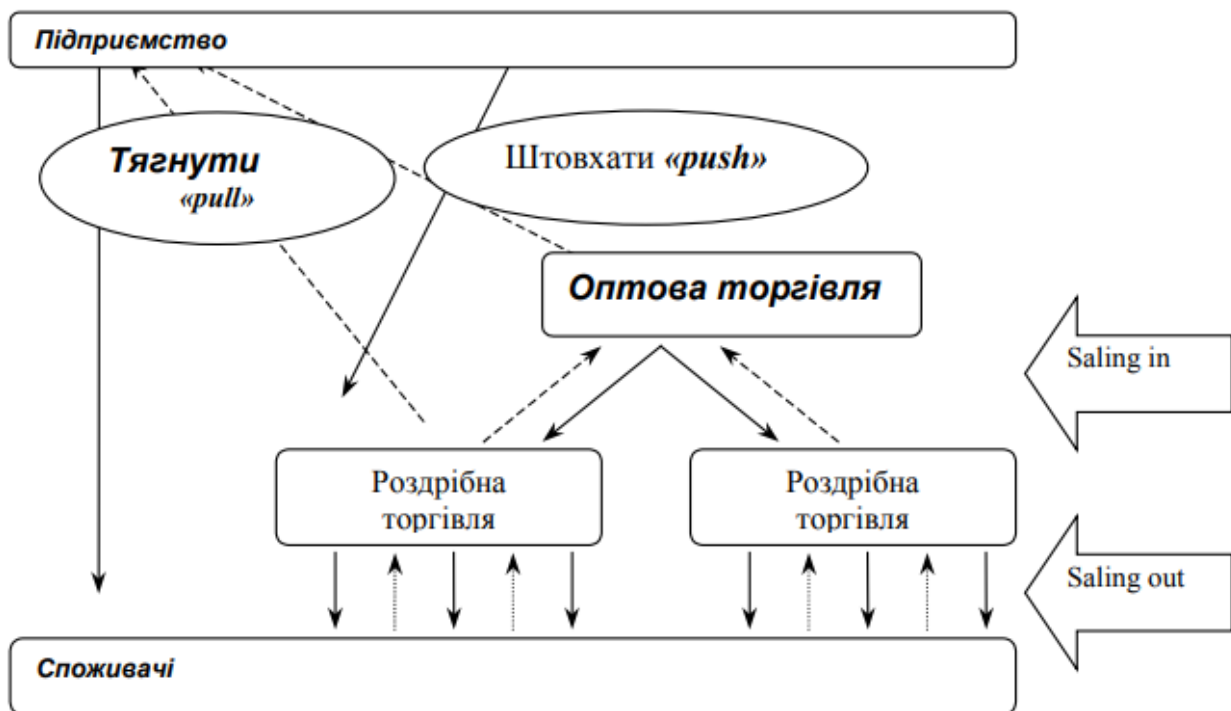


Рис. 3.3. Реалізація стратегії «притягання» та «проттовхування» в збутових каналах [19]

Реселерам рекомендується пропонувати різноманітні стимули, такі як:

- Програми розміщення повторних замовлень і поставки точно в терміни (just-in-time reorder and delivery), що дозволяють реселерам скоротити свої інвестиції в товарно-матеріальні запаси й підвищити оборотність.

- Програми управління категоріями (category management), де виробники співпрацюють з реселерами для максимізації обсягів продажу і прибутку по конкретних категоріях товарів.

- Цінові заходи стимулювання збуту та система знижок на великі обсяги продажу.

- Організація конкурсів для торгового персоналу фірми-реселера.

- Програми навчання для реселерів і сумісні рекламні програми.

- Забезпечення місць продажу POS-матеріалами, які призначені для стимулювання продажів.

В сучасному маркетингу основну роль відіграє взаємозв'язок, що виникає під час обміну між продавцем і покупцем. Цей зв'язок може бути обмеженим одноразовою трансакцією або тривалими відносинами. Порівняння реакцій продавця та покупця під час першої угоди показує різницю у очікуваннях обох сторін (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняння реакцій продавця та покупця під час першого продажу

<i>Показник</i>	<i>Продавець</i>	<i>Покупець</i>
<i>Очікування</i>	Продавець очікує на підвищення обсягів продажу, впізнаваності продукту та встановлення довгострокових відносин з покупцем	Покупець очікує належну якість товару, сервіс та вигідні умови покупки
<i>Комунікація</i>	Продавець повинен активно спілкуватися з покупцем, надавати інформацію про товар чи послугу, вирішувати питання та надавати відповіді	Покупець може висловлювати свої потреби, вимоги або зауваження

<i>Показник</i>	<i>Продавець</i>	<i>Покупець</i>
<i>Видимість</i>	Продавець може звертає увагу на бренд, репутацію компанії або додаткові послуги, що впливають на сприйняття покупцем товару	Покупець може оцінювати цінність продукту, рівень сервісу та відповідність його потребам
<i>Взаємодія</i>	Продавець створює атмосферу співпраці, демонструючи готовність допомогти та підтримати покупця	Покупець може виявляти зацікавленість у покупці, активно спілкуючись та знаючи свої потреби
<i>Реакція на обіцянки</i>	Продавець може підтримувати свої обіцянки шляхом доставки якісного товару/послуги та післяпродажного обслуговування	Покупець може реагувати на виконання придбаних обіцянок та відповідність їх очікуванням

Джерело: сформовано автором

У транзакційному маркетингу кожен продаж є унікальним і не накладає ніяких обов'язків на майбутнє. Аналіз даних з таблиці 3.1 підтверджує, що реакція компанії-продавця на продаж відрізняється від реакції клієнта. Незважаючи на це, більшість вітчизняних підприємств продовжують використовувати транзакційний маркетинг замість маркетингу взаємодії та взаємовідносин. Клієнт оцінює придбаний продукт після споживання, у післяпродажній фазі, яка не стимулювалася компанією при фокусуванні на транзакціях. Мета у здійсненні транзакції вже досягнута, тому маркетинг припиняє впливати на клієнта.

Отже, у розробці ефективної системи продажу великий наголос робиться на соціальних процесах, що означає розгляд каналів збуту не лише як економічні, але й як соціальні системи. Ці зміни впливають на всі аспекти управління продажем, починаючи від структури організації відділу збуту і закінчуючи набором, підготовкою та мотивацією торгівельного персоналу.

Вітчизняні компанії вносять зміни у функціонування збутових відділів з метою відповідності ринковим вимогам у вирішенні таких ключових завдань:

- розвиток довгострокових відносин з клієнтами, що включає визначення їхньої цінності для компанії та ранжування;
- створення гнучкої структури підприємства для адаптації до потреб різних груп споживачів;
- подолання функціональних бар'єрів всередині організації та сприяння обміну досвідом між працівниками для підвищення продуктивності та задоволення від роботи;
- зміна стилю управління продажем з командного на наставницький;
- використання науково-технічних досягнень для підвищення ефективності продажів;
- застосування всебічного оцінювання продуктивності роботи торгового персоналу, яке обліковує всі аспекти їхньої діяльності.

У сучасному бізнесі ключове значення має використання системи управління відносинами з клієнтами (CRM) для оптимізації процесів продажу та збуту. У випадку ТОВ «ЕКО-СФЕРА», впровадження Key CRM може принести численні переваги та підвищити ефективність збутових операцій:

#### 1. Покращення взаємодії з клієнтами:

- Key CRM дозволить зберігати та аналізувати інформацію про клієнтів, їх покупки та уподобання. Це допоможе підвищити персоналізацію обслуговування та реагувати на потреби клієнтів швидше та ефективніше.

#### 2. Управління продажами:

- Система Key CRM дозволить ефективно відслідковувати весь цикл продажу, від потенційного клієнта до угоди. Це допоможе збутовому персоналу керувати контактами з клієнтами та контролювати всі стадії угод.

#### 3. Аналіз та прогнозування:

- З використанням Key CRM можна аналізувати дані про продажі, прогнозувати тенденції та планувати стратегії розвитку збуту. Це дозволить зробити більш обґрунтовані рішення та підвищити прибутковість бізнесу.

#### 4. Автоматизація процесів:

- Key CRM автоматизує багато рутинних завдань, що полегшить роботу збутового відділу та дозволить ефективніше використовувати час.

#### 5. Зростання відданих клієнтів:

- Шляхом покращення обслуговування та вдосконалення комунікації з клієнтами за допомогою Key CRM, ТОВ «ЕКО-СФЕРА» може збільшити рівень задоволеності клієнтів та забезпечити більшу відданість.

Використання Key CRM для підвищення ефективності збуту ТОВ «ЕКО-СФЕРА» допоможе підняти рівень професіоналізму, оптимізувати процеси роботи та покращити взаємовідносини з клієнтами, що сприятиме зростанню прибутковості та конкурентоспроможності компанії.

Key CRM має корисний функціонал, такий як аналіз воронки. Цей інструмент дозволяє керівнику переглядати роботу з потенційними клієнтами, угодами, а також відстежувати процеси виконання проектів або етапи роботи з новими клієнтами. Статистичні дані представлені загальною, а також у зрізі роботи менеджерів. За першим сценарієм, користувачі можуть спостерігати за конверсією за статусами (кількість та відсоток успішних угод) на кожному етапі, виявляти відхилення від статусів (встановлювати причини та виправляти їх) [33].

Аналіз внеску кожного менеджера дозволить встановити кількість оброблених лідів, ефективність заходів, кількість успішно укладених угод та їх відсоток, середній обсяг угоди, а також середній час, який менеджер витрачає на обробку замовлень або лідів.

Всі події, що відбуваються в етапах продажів, будуть відображені у розділі статистики у вигляді чіткого графіка. Ви зможете простежити, скільки лідів відразу відсилалися та які з них успішно «закривались», відстежувати процес перетворення статусу, а також отримати інформацію про продуктивність кожного керівника.

В системі Key CRM з'явилася аналітика для взаємодії з клієнтами та потенційними клієнтами. Вбудований месенджер, соціальні медіа, агрегатор електронної пошти отримує всю кореспонденцію з підключених каналів і дозволяє обробляти її для здійснення продажів та укладення угод. Ця інформація зберігається в базі даних та обробляється як команда [33].

Раніше дані про продажі, замовлення, джерела і вакансії менеджерів були доступні в розділі «Аналіз». Тепер можна переглядати статистику чату, фільтруючи за періодом часу. Інформація представлена щодо листування, та середньої швидкості відповіді менеджера. Для кожного підключеного каналу, такого як Telegram (боти та особи), Viber (боти та номери), Instagram, Facebook Messenger та Email, також надається окрема статистика.

Давайте розглянемо простий розрахунок вартості користування системою протягом одного місяця. Вартість програми є змінною і залежить від кількості замовлень, кількості лідів у воронках та кількості повідомлень у чатах за місяць.

Таким чином, виходячи з наступних тарифів:

- базовий тариф становить 19\$ (що за поточним курсом дорівнює 39,85 грн) або 757,15 грн;
- оплата за кожні 200 повних замовлень на місяць складає 9\$ або 358,65 грн;
- оплата за кожні 2000 лідів у воронках також 9\$ або 358,65 грн;
- оплата за кожні 20 000 повідомлень у чатах становить 9\$ або 358,65 грн.

[33].

Разом:  $757,15 + 358,65 * 3 = 1833,1$  грн на місяць.

Для компанії ТОВ «ЕКО-СФЕРА» це невеликі витрати, тому очевидні вигоди від цієї ініціативи.

Наша думка полягає в тому, що взаємодія з клієнтами є надзвичайно важливим кроком, який значно підвищить обсяги продажів та прибутковість ТОВ «ЕКО-СФЕРА». Залучення клієнтів та забезпечення їх задоволеності буде

безпосередньо впливати на підвищення конкурентоспроможності компанії через позитивний вплив на продажі та репутацію бренду.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи, автором рекомендовані практичні кроки для визначення оптимальних стратегій управління продажами підприємства, які допоможуть ТОВ «ЕКО-СФЕРА» оптимізувати управління продажами та досягти успіху на ринку, забезпечуючи задоволення клієнтів та підвищення прибутковості бізнесу.

В рамках питання визначення оптимальних стратегій управління продажами, розглянуто етапи організації розробки, реалізації, контролю та виконання плану збуту. Ці етапи направлені на ефективну організацію діяльності з дистрибуції продукції ТОВ «ЕКО-СФЕРА» для досягнення успішних результатів на ринку.

Також в роботі досліджені завдання, які вирішуються працівниками служби збуту, оцінка їх ефективності здійснюється за показником ступеня виконання замовлень і задоволення споживачів. Для покращення цих відносин та підвищення швидкості в ухваленні рішень у сфері збуту, пропонується впровадити оперативний облік причин відмов споживачів від укладення угод. Кожен співробітник, який проводить переговори з клієнтами, які звертаються безпосередньо до служби збуту, повинен вести електронний облік всіх потенційних клієнтів. Для вдосконалення та оптимізації управління продажами ТОВ «ЕКО-СФЕРА» рекомендується використання GAP-аналізу як методу аналізу невідповідностей між очікуваною та фактичною якістю сприйняття, що допоможе у формуванні близької до «ідеальної» системи управління продажами.

Підприємство повинно акцентувати увагу на важливості та перевагах роботи з клієнтами, що може відзначитися на збільшенні обсягів продажу та прибутковості. Впровадження CRM-системи Key CRM, яка дозволить аналізувати статистику продажу та ведення бази даних, буде ключовим кроком удосконалення процесів управління продажами. Крім цього, оплата програми



змінюється в залежності від кількості замовлень, лідів у воронках та повідомлень у чатах, що може зменшити витрати на підприємстві та призвести до вигідних наслідків.

Разом, витрати на впровадження системи Key CRM, становить 1833,1 грн на місяць. Для компанії ТОВ «ЕКО-СФЕРА» це невеликі витрати, тому очевидні вигоди від цієї ініціативи.

## ВИСНОВКИ

Управління продажами є важливим аспектом стратегічного маркетингу та менеджменту, який спрямований на ефективне ведення процесу продажу продукції та послуг. Для розуміння сутності управління продажами, вирішальне значення мають основні поняття, які визначають ключові аспекти продажу та маркетингу підприємства.

В першому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра, було розглянуто ключові поняття та принципи, що визначають стратегічне та оперативне управління процесом продажів на підприємстві. Основна увага була приділена аналізу факторів, які впливають на вибір, формування та організацію системи продажу та дистрибуційної політики підприємства. Зокрема, досліджено вплив ринкових умов, характеристик товару, внутрішніх факторів підприємства та конкурентного середовища на стратегію збуту.

Управління продажами та управління збутовою діяльністю, тісно пов'язані між собою через їх взаємозв'язок у процесі реалізації продукції чи послуг. Управління продажами зосереджене на просування продукту або послуги до клієнта, у той час як управління збутовою діяльністю включає в себе весь ланцюг постачання, від виробництва до кінцевого споживача. Управління збутовою діяльністю також включає в себе стратегічне планування ціноутворення, маркетингові дослідження, оптимізацію логістики та складської діяльності, що в свою чергу впливає на реалізацію продукції та результативність управління продажами.

Отже, управління продажами є системою взаємодій у сфері обміну товарів та грошей між економічно і юридично автономними учасниками ринку збуту, які просувають свої комерційні інтереси шляхом оптимального задоволення платоспроможного попиту та врахування вимог ринку.

Згідно з проведеним аналізом, успішне управління продажами передбачає гнучкість, ефективність та оптимальне використання ресурсів, інструментів

маркетингу та інноваційного потенціалу. Ретельне урахування умов життєвого циклу галузі, структури ринку та конкурентних сил визначає стратегію продажу та позиціонування підприємства на ринку.

Другий розділ кваліфікаційної роботи, присвячений аналізу сучасної системи управління продажами на підприємстві ТОВ «ЕКО-СФЕРА», який висвітлює важливі аспекти діяльності компанії у цій сфері.

ТОВ «ЕКО-СФЕРА» є однією з найбільших компаній на території України по виробництву натуральних соків. Підприємство почало свою діяльність у 2003 році з відкриття заводу у місті Калинівка, Вінницька область. На даний момент компанія успішно працює на ринку вже понад двадцять років.

Національними конкурентами «ЕКО-СФЕРА» є такі торгові марки як «Sandora», «Наш сік», «Садочок», «Jaffa», «Galicia», та інші. Цей факт свідчить про високу конкуренцію та насиченість ринку, що підкреслює важливість аналізу даного сектору.

Загалом, результати основних техніко-економічних результатів діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за аналізований період свідчать про стійкий ріст у бізнесі та покращення фінансових показників компанії. Спираючись на дані фінансових результатів діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА», можна стверджувати, що динаміка збуту продукції позитивно вплинула на фінансові показники компанії, підвищуючи чистий дохід та рентабельність виробництва.

Для вивчення майбутніх можливостей функціонування компанії ТОВ «ЕКО-СФЕРА, нами проведений комплексний аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Ефективність управління ТОВ «ЕКО-СФЕРА» у 2021-2023 роках показує позитивну динаміку у збільшенні чистого доходу від реалізації продукції. Кількість управлінських працівників залишилася стабільною, а питома вага управлінців не зазнала значних змін.

Аналізуючи сучасні тенденції у сфері управління продажами, було виявлено, що компанія активно використовує різноманітні стратегії та підходи

для оптимізації процесів продажів та задоволення потреб клієнтів. Регулярні опитування та аналіз ринкових тенденцій дозволяють компанії ефективно реагувати на зміни в уподобаннях споживачів та адаптувати асортимент продукції до їх потреб.

Крім того, система управління продажами ТОВ «ЕКО-СФЕРА» показала свою ефективність та конкурентоспроможність на ринку. Впровадження інноваційних підходів у продажах дозволило підприємству відзначити успішний ріст прибутковості та забезпечити високий попит на продукцію.

ТОВ «ЕКО-СФЕРА» продемонструвало свою ефективність управління через ретельний аналіз потреб споживачів та пристосування асортименту упаковок до їх очікувань. Це відображається в успішних продажах, що є вирішальною основою для досягнення бізнес-ефективності в умовах сучасного ринкового середовища.

Система управління продажами ТОВ «ЕКО-СФЕРА» виявилася добре організованою, адаптивною до змін на ринку та ефективною у досягненні поставлених бізнес-цілей. Цей розділ допоміг розкрити ключові аспекти управління продажами в компанії, підкресливши важливість стратегічного підходу до цього процесу для успішної діяльності на сучасному ринку.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи, автором рекомендовані практичні кроки для визначення оптимальних стратегій управління продажами підприємства, які допоможуть ТОВ «ЕКО-СФЕРА» оптимізувати управління продажами та досягти успіху на ринку, забезпечуючи задоволення клієнтів та підвищення прибутковості бізнесу.

В рамках питання визначення оптимальних стратегій управління продажами, розглянуто етапи організації розробки, реалізації, контролю та виконання плану збуту. Ці етапи направлені на ефективну організацію діяльності з дистрибуції продукції ТОВ «ЕКО-СФЕРА» для досягнення успішних результатів на ринку.

Також в роботі досліджені завдання, які вирішуються працівниками служби збуту, оцінка їх ефективності здійснюється за показником ступеня виконання замовлень і задоволення споживачів. Для покращення цих відносин та підвищення швидкості в ухваленні рішень у сфері збуту, пропонується впровадити оперативний облік причин відмов споживачів від укладення угод. Кожен співробітник, який проводить переговори з клієнтами, які звертаються безпосередньо до служби збуту, повинен вести електронний облік всіх потенційних клієнтів. Для вдосконалення та оптимізації управління продажами ТОВ «ЕКО-СФЕРА» рекомендується використання GAP-аналізу як методу аналізу невідповідностей між очікуваною та фактичною якістю сприйняття, що допоможе у формуванні близької до «ідеальної» системи управління продажами.

Підприємство повинно акцентувати увагу на важливості та перевагах роботи з клієнтами, що може відзначитися на збільшенні обсягів продажу та прибутковості. Впровадження CRM-системи Key CRM, яка дозволить аналізувати статистику продажу та ведення бази даних, буде ключовим кроком удосконалення процесів управління продажами. Крім цього, оплата програми змінюється в залежності від кількості замовлень, лідів у воронках та повідомлень у чатах, що може зменшити витрати на підприємстві та призвести до вигідних наслідків.

Разом, витрати на впровадження системи Key CRM, становить 1833,1 грн на місяць. Для компанії ТОВ «ЕКО-СФЕРА» це невеликі витрати, тому очевидні вигоди від цієї ініціативи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи : [кол. моногр.] / [Єльнікова Г. В., Борова Т. А., Єльнікова О. В. та ін.; за заг. ред. Єльнікової О. В.]. – Чернівці : Технодрук, 2009. – 570 с.
2. Адізес І. Ідеальний керівник: чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу: нова парадигма менеджменту / І. Адізес. – К. : ВД «Києво-Могилянська академія», 2006. – 266 с.
3. Алексєєнко І.А., Пелих М.Ю. Розроблення заходів, спрямованих на збільшення обсягу продажу продукції. Бізнес-навігатор. 2019. Вип. 3-1. С. 80-84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2019\\_3-1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_3-1_18).
4. Ангелко І.В., Газе Я.Т. Презентація як ефективний метод продажу продукції. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 1. С. 24-28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2021\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_1_6).
5. Ангелко І. В., Лех І. А. Практичні аспекти застосування маркетингових комунікацій в діяльності суб'єктів господарювання. Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. 2020. № 5(286). С. 11-14.
6. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Ін-т економіки і упр., каф. маркетингового менеджменту. К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
7. Баланюк І. Ф., Іваночко Н. В. Управління збутовою діяльністю підприємств: сутність та значення. Інноваційна економіка. Тернопіль, 2015. №2 [57]. С. 165–169.
8. Близнюк, С.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Інвестиції: практика та досвід. 2019. С. 41- 45.

9. Богацька, Н. М., Цинкобур, Д. Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Молоді вчення. 2017. С. 599-603.
10. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: КондорВидавництво, 2016. 378 с
11. Бугас В. В., Рябуха А. С. Удосконалення стилів керівництва в управлінні персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5952>.
12. Везомська І. Г., Олійник О. М. Менеджмент : конспект лекцій. Київ : Ліра-К, 2018. 73 с 8. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. № 1 (33). С. 33–42.
13. Вечірко О.Г. Ефективність, як економічна категорія. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2010. № 35. С. 32-36.
14. Галелюк М.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економічної науки України. 2018. № 2. С. 20-21.
15. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2019. № 6. С. 27–32.
16. Герасимяк Н.В., Ковальчук О.В., Даценко В.В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2018. №19. С. 331-336.
17. Гудзенко Н. М. Облік і контроль збуту в операційній діяльності сільськогосподарських підприємств: дисертація на здобуття ступеня кандидата економічних наук: 08.06.04 / Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» Української академії аграрних наук. Київ, 2016. 245 с.
18. Гуржій Н. Г. Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. Вип. 45. С. 159–163.

19. Данніков О. В. Системний підхід до організації продажу торговельно-посередницьких підприємств. Формування ринкової економіки. 2012. № 27. С. 204-218.
20. Довбенко, В.І. Фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. Зовнішня торгівля: право та економіка. 2018. С. 29-35.
21. Дубівка Д. В. Поняття «збут» в системі управління підприємством. Економіка та держава. 2013. № 2. С. 93–96. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2013\\_2\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2013_2_26).
22. Дуднева Ю. Е. Менеджмент професійної діяльності: навчальнометодичний посібник. Харків, 2011. 82 с.
23. Доберчак Н. І. Теоретичні аспекти розробки програми стимулювання збуту. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 2(2). С. 89–92. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2014\\_2\(2\)\\_\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_2(2)__18).
24. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчальнометодичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
25. Жарнікова В. В. Світові тенденції та сучасні реалії розвитку роздрібної торгівлі в умовах цифрової економіки. Ефективна економіка. 2019. № 5. URL: 10.32702/2307-2105-2019.5.151.
26. Залізнюк В.П. Критеріальні показники ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності промислового підприємства. Механізм регулювання економіки. 2015. № 4. С. 182-192.
27. Захаренко-Селезньова А.М., Трайно В.М., Яловега Н.І. Маркетингові інструменти впливу на клієнтів як система управління продажами. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 1. С. 44- 48. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2021\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_1_10).



28. Іваночко Н. В. Особливості факторів впливу на управління збутовою діяльністю підприємства. Вісник ПНУ. Серія Економіка. 2015. №2 С. 146–150.

29. Ільчук М. М. Розвиток торгівлі та проблеми в ланцюгах товаропостачання продовольства в Україні / М. М. Ільчук, Л. Л. Панкратова [Електронний ресурс] // Економіка АПК. - №8. - 2020. - С. 22-28. - Режим доступу: <http://www.eapk.org.ua/contents/2020/08/22>

30. Інформація про виробництво «Еко-сфера». URL: <https://ecosphere.com.ua/production/>

31. Кавтиш О. П., Молоденков П. О. Наукові підходи до формування та запровадження системи управління збутовою політикою комерційного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. №21. С. 99-103.

32. Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Організація збутової діяльності торговельного підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2021. № 1. С. 56-65. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2021\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2021_1_8).

33. Key CRM URL: <https://help.keycrm.app/uk/first-time-in-keycrm/payment-for-using-the-system>

34. Климюк А. В. Управління стратегією розвитку підприємства [Електронний ресурс] / А. В. Климюк, С. М. Невмержицька // Технології та дизайн. – 2013. – № 2 (7). – Режим доступу до ресурсу: [http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/td/2013\\_2/index.html](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/td/2013_2/index.html)

35. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. №1. С. 218–234.

36. Колесник В. М., Сусллова А. Ю. Оцінка ефективності управління у сільськогосподарських підприємствах Арбузинського району Миколаївської

області. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 8. С. 1258–1264.

37. Крамаренко А. В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. № 8. Ч. 2. С. 95–98.

38. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХП», 2017. 460 с.

39. Лавриненко Е.Т. Управління конкурентними перевагами підприємства [Електронний ресурс] / Е.Т. Лавриненко, С.М. Невмержицька // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – № 6 (17). – Режим доступу до журналу: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/17-2018-ukr>

40. Логвіна Ю. М. Сутність та значення інтегрованої системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств [Текст] / Ю. М. Логвіна. // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. – Вип. 33. – С. 41-50.

41. Лопатовський В.Г. Особливості формування та використання інформації про фінансові результати діяльності господарюючого суб'єкта як результативного показника його обліку та звітності [Електронний ресурс] / В.Г. Лопатовський, Р.І. Красуцький // Вісник Хмельницького національного університету. – 2022. – №1. – С.142-147.

42. Лорві І.Ф., Морохова В.О., Бойко О.В. Складові управління збутовою діяльністю підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2020. № 10(1). С. 129-134.

43. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : навч.-метод. посібн. / Т.І. Лук'янець. — К.: Вид-во КНЕУ, 2002. — 272 с.

44. Маркіна І., Вороніна В., Філатова К. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. Підприємництво та інновації. 2021. № 17. С. 39–42.
45. Матвієць О.В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. Modern Economics. 2018. № 11. С. 116- 121.
46. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: Навчальний посібник. – К.: «Центр навчальної літератури», 2014. – 376 с.
47. Мельник В.І., Погрішук О.Б., Ковальчук А.П. Управління збутовою діяльністю підприємства на засадах концепції інноваційного маркетингу. Економіка та держава. 2022. № 7. С. 40-45.
48. Могилевська О. Ю. Методологічні основи маркетингового управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 11. С. 16-20.
49. Молнар О.С., Белень А.І., Чорна А.А. Економічний зміст збуту продукції та процесу його регулювання. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 10. С. 68-74.
50. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки університету «КРОК». 2021. № 1 (61). С. 137–141.
51. Невмержицька С. М. Управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Текст] / С. М. Невмержицька, Г. І. Падун // Економічні студії. Науково-практичний журнал. – 2014. – № 3. – С. 571.
52. Огерчук Ю. В. Організування збутової діяльності підприємств : автореф. дис.на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Львів, 2004. 20 с.
53. Окландер М.А., Кірносова М.В. Маркетингова товарна політика: навч. Посібник. Одес. нац. екон. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2014. 208 с.

54. Ольшанський О. В. Розроблення алгоритму оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 6. С. 153-156.

55. Офіційний сайт ТОВ «ЕКО-СФЕРА». URL: <http://ecosphere.com.ua/uk/>.

56. Пилипчук В. П., Данніков О. В. Управління продажем : навч. посібник / В. П. Пилипчук, О. В. Данніков. — К. : КНЕУ, 2011. — 627 с.

57. Проволоцька О. М. Методичні аспекти збуту промислової продукції. Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 176. Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. С. 211–218.

58. Сумець О. Методичний підхід до оцінки системи менеджменту виробничих підприємств. Agricultural and Resource Economics. 2020. Vol. 6. No. 2. С. 126–143.

59. Фінансова звітність ТОВ «ЕКО-СФЕРА» URL: <https://clarity-project.info/edr/32320552/finances>

60. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств : дис.. канд.. екон. наук : 08.06.01 / С.Є. Хрупович. – Львів, 2005. – 202 с.

61. Хрупович С.Є. Теоретичні аспекти побудови системи управління збутовою діяльністю на промисловому підприємстві / С. Є. Хрупович, Т. М. Борисова // Галицький економічний вісник. - 2016. - № 3. - С. 34-38.

62. Штефанич Д. Управління продажем, його функції та об'єктна орієнтація / Д. Штефанич, О. Дячун // Вісник ТНЕУ. - № 2. - 2016. - С. 124-132.

63. «Ю-Контрол». URL: <https://youcontrol.com.ua/>.

64. Юрчук Н.П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23(2). С. 141-147. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2019\\_23%282%29\\_\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23%282%29__29)