Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут післядипломної освіти

Кафедра менеджменту та адміністрування

Якимишин Юрй Юрійович

УДК 658.7

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Управління збутовим напрямом діяльності підприємств торгівлі із застосуванням методів логістичного аналізу

Менеджмент та адміністрування
(назва освітньої програми)

073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

_____Ю.Ю. Якимишин
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник ____Галюк І. Б., к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

проф._____І. П. Кінаш
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

Проф._____А.С. Полянська
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Івано-Франківськ – 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут післядипломної освіти
Кафедра Менеджменту та адміністрування
Освітній рівень другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність 073 – Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____Ірина КІНАШ
“___”_____2024 р.

З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Якимишин Юрій Юрійович

1. Тема роботи Управління збутовим напрямом діяльності підприємств торгівлі із застосуванням методів логістичного аналізу
керівник роботи к.е.н., доц. _Галюк І. Б.
затверджені наказом закладу вищої освіти від « » 2024 р._№ _

2. Строк подання студентом роботи 14.01.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: дані звітності підприємства, дані спостережень

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ.
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСІВ ЗБУТУ ТА ЇХ ЛОГІСТИЧНОГО СУПРОВОДУ.
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ.
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДИСТРИБУЦІЇ.
Висновки.
Перелік використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень)
Слайд 1. Мета та завдання магістерської роботи
Слайд 2 Основні канали збуту продукції підприємств
Слайд 3 Показники для оцінки ефективності збутової логістичної системи
Слайд 4 Динаміка обороту галузі роздрібної торгівлі за 2021-2023 роки
Слайд 5 Основні ТЕП ТОВ «ЗИТЕМ» за 2021-2023 р.р.
Слайд 6 Обсяги реалізації ТОВ "ЗИТЕМ" через основні канали збуту
Слайд 7 Специфіка основних каналів збуту ТОВ «ЗИТЕМ»
Слайд 8 Аналіз елементів успішної збутової діяльності ТОВ «ЗИТЕМ»
Слайд 9 Пропозиції щодол активізації та підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ "ЗИТЕМ"

6. Дата видачі завдання 09.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської Роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	19.09.24	*Виконано*
1	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСІВ ЗБУТУ ТА ЇХ ЛОГІСТИЧНОГО СУПРОВОДУ	25.10 24	*Виконано*
2	АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ	30.11.24	*Виконано*
3	ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДИСТРИБУЦІЇ	30.12.24	*Виконано*
	Висновки	04.01.25	*Виконано*
	Перелік використаних джерел	06.01.25	*Виконано*

Магістр _____ Якимишин Ю.Ю.

Науковий керівник _____ Галюк І. Б.

РЕФЕРАТ

Неефективне управління збутом може бути основною причиною зниження прибутковості підприємства. Тому розробка стратегій для покращення маркетингової діяльності та управління збутом, а також створення практичних рекомендацій для їх реалізації, є вкрай актуальною.

Магістерська робота присвячена теоретичному обґрунтуванню та аналізу методів управління збутовою діяльністю підприємств, а також практичному вивченню їх застосування у конкурентному середовищі. Відповідно до поставленої мети, у роботі виконані такі завдання:

- Проведено аналіз теоретичних основ управління збутовою діяльністю на прикладі торговельного підприємства.
- Визначено основні методології та підходи для оцінки ефективності збутових процесів у сфері роздрібної торгівлі.
- Досліджено актуальні тенденції у розвитку роздрібної торгівлі та системи збуту, що використовуються різними суб’єктами господарювання.
- Розроблено рекомендації для підвищення ефективності управління збутовою діяльністю торговельних підприємств.

Об'єктом дослідження є торговельні компанії, для яких збутова діяльність виступає основним напрямком роботи. Предметом дослідження є механізми управління збутовими процесами цих підприємств, які спрямовані на підвищення їх ефективності.

Методологічна база дослідження включає: методи наукової абстракції для визначення ключових аспектів збутової діяльності; аналітичні та логічні підходи для аналізу ефективності систем збуту; методи індукції та дедукції, які дозволили узагальнити результати дослідження та розробити рекомендації; абстрактно-логічне моделювання для побудови теоретичних і практичних моделей збутових процесів.

Ключові слова: канали збуту, дистрибуція, збутова діяльність, логістичний аналіз.

REFERENCE

Ineffective sales management can be the main reason for a company's declining profitability. Therefore, the development of strategies to improve marketing and sales management, as well as the creation of practical recommendations for their implementation, is extremely relevant.

The master's thesis is devoted to the theoretical substantiation and analysis of methods of managing the sales activities of enterprises, as well as to the practical study of their application in a competitive environment. In accordance with the set goal, the following tasks were performed:

- Analyse the theoretical foundations of sales management on the example of a trade enterprise.

- The main methodologies and approaches for assessing the effectiveness of sales processes in the retail sector are identified.

- The current trends in the development of retail trade and the distribution system used by various business entities are researched.

- Recommendations for improving the efficiency of managing the sales activities of trade enterprises are developed.

The object of the study is trading companies, for which sales activities are the main area of work. The subject of the study is the mechanisms for managing the sales processes of these enterprises, which are aimed at improving their efficiency.

The methodological basis of the study includes: methods of scientific abstraction to determine the key aspects of sales activities; analytical and logical approaches to analyse the effectiveness of sales systems; methods of induction and deduction, which allowed to summarise the results of the study and develop recommendations; abstract and logical modelling to build theoretical and practical models of sales processes.

Keywords: sales channels, distribution, sales activities, logistics analysis.

ЗМІСТ

Вступ…….....7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСІВ ЗБУТУ ТА ЇХ ЛОГІСТИЧНОГО СУПРОВОДУ
1.1 Теоретичні основи управління збутовими процесами із застосуванням логістичного управління…….....9
1.2 Особливості збуту як важливого елементу логістики підприємства……...13
1.3 Збутові канали та оцінка ефективності збуту …….....17
Висновок до розділу 1……...…….25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ
2.1 Розвиток підприємств роздрібної торгівлі в Україні ……..26
2.2 Характеристика діяльності підприємства ТОВ «ЗИТЕМ»…….30
2.3 Аналіз асортименту товарів підприємства та його збутової діяльності…..36
Висновок до розділу 2……...…….53
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДИСТРИБУЦІЇ
3.1 Можливості покращення діяльності у систему збуту на підприємстві…....54
3.2 Рекомендації щодо активізації каналів збуту ТОВ «ЗИТЕМ»…….57
3.3 Ефективність заходів з покращення збутової діяльності ТОВ "ЗИТЕМ"…62
Висновок до розділу 3……...…….64
Висновки……..65
Перелік використаних джерел……...67

ВСТУП

Збутові процеси є визначальним фактором, який суттєво впливає на фінансові результати діяльності підприємства. В умовах постійних змін на ринку та великої кількості зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на функціонування компаній, вдосконалення ефективності управління збутом стає необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності. Сучасна інтенсивна конкуренція вимагає пошуку інноваційних підходів до управління збутовими процесами, що дозволяють зберігати позиції на ринку та забезпечувати стабільний розвиток.

Неефективне управління збутом може бути основною причиною зниження прибутковості підприємства. Тому розробка стратегій для покращення маркетингової діяльності та управління збутом, а також створення практичних рекомендацій для їх реалізації, є вкрай актуальною.

Магістерська робота присвячена теоретичному обґрунтуванню та аналізу методів управління збутовою діяльністю підприємств, а також практичному вивченню їх застосування у конкурентному середовищі. Відповідно до поставленої мети, у роботі виконані такі завдання:

- проведено аналіз теоретичних основ управління збутовою діяльністю на прикладі торговельного підприємства;
- визначено основні методології та підходи для оцінки ефективності збутових процесів у сфері роздрібної торгівлі;
- досліджено актуальні тенденції у розвитку роздрібної торгівлі та системи збуту, що використовуються різними суб’єктами господарювання;
- розроблено рекомендації для підвищення ефективності управління збутовою діяльністю торговельних підприємств.

Об'єктом дослідження є торговельні компанії, для яких збутова діяльність виступає основним напрямком роботи. Предметом дослідження є механізми управління збутовими процесами цих підприємств, які спрямовані на підвищення їх ефективності.

Методологічна база дослідження включає: методи наукової абстракції для визначення ключових аспектів збутової діяльності; аналітичні та логічні підходи для аналізу ефективності систем збуту; методи індукції та дедукції, які дозволили узагальнити результати дослідження та розробити рекомендації; абстрактно-логічне моделювання для побудови теоретичних і практичних моделей збутових процесів.

Авторські рекомендації, представлені у роботі, можуть бути впроваджені в діяльність українських торговельних компаній. Вони спрямовані на адаптацію до сучасних ринкових умов, зниження витрат, підвищення прибутковості та ефективності взаємодії з клієнтами.

Результати дослідження підтверджують, що вдосконалення збутових процесів є важливим елементом стратегії успішного функціонування підприємства у динамічному конкурентному середовищі.

Робота містить: вступ, три основні розділи, бібліографію з 27 назв, також включає 14 таблиць та 16 ілюстрацій для наочності дослідження.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСІВ ЗБУТУ ТА ЇХ ЛОГІСТИЧНОГО СУПРОВОДУ

1.1 Теоретичні основи управління збутовими процесами із застосуванням логістичного управління

Глобалізація економіки призвела до необмеженої доступності майже всіх товарів, вироблених на ринках по всьому світу. Покращення якості життя та зручності та гонитва за клієнтами призвели до розвитку багатьох сфер життя, і ці зміни знайшли своє відображення у розвитку ланцюгів поставок. Глобалізація - це палиця з двома кінцями: вона пропонує величезні можливості для компаній, що працюють на ринку величезні можливості для зростання, але також може становити серйозну загрозу. Передумовою успіху є високоефективне підприємство та не менш високоефективні ланцюги поставок, в яких воно працює.

У сучасному світі, в умовах глобальної ринкової економіки, що відрізняє процвітаючі компанії від тих, що зазнають невдачі та припиняють свою діяльність? Обладнання та приміщення, безсумнівно, важливі, але кожна компанія може купити однакове обладнання. Вирішальним фактором успіху є люди, їхні унікальні знання та навички. Однак цей потенціал стає джерелом успіху, коли управляється належним чином підготовленими менеджерами. Менеджери, однак не досягають успіху самі по собі, а роблять це завдяки людям, якими вони керують. Саме вони, за допомогою належного планування та організації, створюють умови для реалізації конкретних цілей організації, в якій вони працюють. Створення цих умов називається називається менеджментом; він полягає в тому, щоб забезпечити ефективне виконання певних діяльності або речей ефективно, тобто результативно та результативно, за допомогою інших людей [1].

Завдяки розвитку комунікаційних і транспортних технологій значення логістики зросло в геометричній прогресії. Логістика відіграє життєво важливу роль у досягненні основної мети регіональної економічної інтеграції

та зростання [2]. Логістика має ширший вплив, ніж трансакційні витрати і виконання вчасно [3]. Тому, коли стратегії процесів, ринкові стратегії, а також інформаційні або канальні стратегії інтегровані в загальну логістичну стратегію з сильним акцентом на обслуговування клієнтів, логістика також призводить до підвищення конкурентоспроможності компанії.

Потреба в такому високому рівні обслуговування клієнтів спонукає керівництво створювати добре продуману і синхронізовану логістичну стратегію, яка максимізує ефективність, клієнтоорієнтованість і поширення інформації по всій мережі [4]. Покращення своєчасності дистрибуції в логістичних мережах неминуче призводить до підвищення рівня задоволеності клієнтів. Тому виробничі компанії, які прагнуть бути лідерами в обслуговуванні клієнтів, повинні підтримувати ці види компетенції незалежно від сектору, в якому вони конкурують. А надійні логістичні системи мають вирішальне значення для підтримки високого рівня обслуговування клієнтів.

Новаес [5] стверджує, що, зберігаючи відповідний і попередньо встановлений рівень логістичного обслуговування, сучасна логістика прагне повністю інтегрувати КС. Догерті та ін. [6] припускають, що високий рівень обслуговування клієнтів корелює з логістичними можливостями. Еспер та ін. погоджуються з тим, що, хоча прагнення до конкурентних переваг відбуватиметься шляхом диференціації пропонованих логістичних послуг, це матиме вплив на рівень обслуговування клієнтів.

Тим не менш, знання деяких викликів і обмежень, пов'язаних з фокусуванням на обслуговуванні клієнтів, є дуже важливим. Боверсокс та ін. розкривають три обмеження: характеристика задоволеності; той факт, що задоволені клієнти не стануть автоматично лояльними постійними клієнтами; а також рішення, що те, що задовольняє одного клієнта, може не повністю задовольнити іншого [7]. Крістофер [8] рекомендує в цьому контексті визначати вимоги до обслуговування клієнтів за допомогою маркетингових досліджень і розуміти складність продуктів і послуг, які відрізняють клієнтів.

Ефективна логістична стратегія стала надзвичайно важливою для збереження конкурентних переваг і виходу на нові ринки з урахуванням нових тенденцій, зокрема зростання світової торгівлі, підвищення попиту споживачів на швидке індивідуальне реагування та усунення торговельних бар'єрів.

У компанії ми маємо справу з логістикою, яку розуміємо як систему і як процес управління. Логістичну систему компанії створюють люди, які здійснюють логістичні процеси в компанії, та об'єкти інфраструктури, які є основою для реалізації логістичних процесів, а також машини, обладнання, транспортні засоби, за допомогою яких ці процеси реалізуються. Роль логістики полягає у забезпеченні оптимального (раціонального) їх використання [9].

Основними завданнями логістики в компанії є

- скорочення непотрібних витрат
- забезпечення належного рівня обслуговування клієнтів
- постійне зміцнення позиції на ринку (підвищення конкурентоспроможності).

Фундаментальною метою існування бізнесу є забезпечення його власників адекватним прибутrjv. Метою управління бізнесом була і, можливо, залишатиметься максимізація цього прибутку [10].

Як досягти цієї мети? Відповідь здається тривіально простою - достатньо достатньо забезпечити максимальний дохід і понести при цьому мінімальні витрати. На жаль, спосіб досягнення перевищення прибутку над понесеними витратами не дає спокою всім менеджерам.

Для того, щоб досягти цього, всі економічні процеси компанії, в тому числі і логістичні, повинні бути підпорядковані реалізації цієї мети. Підприємство, щоб досягти ринкової переваги над конкурентами, повинно здійснювати ці процеси краще та/або дешевше, ніж конкуренти. Ця перевага створить умови для того, щоб вирізнятися якістю або ціною пропонованої продукції. Чи є така перевага достатньою? Сучасний споживач глобальних

продуктів усвідомлює, що він може розраховувати на щось більше, ніж просто низька ціна чи висока якість.

Він очікує додаткові вигоди, які виникають з тонких видів діяльності, що здійснюються на підприємстві, які, будучи об'єднані разом, утворюють «ланцюжок створення цінності». Цей ланцюжок розкладає процеси, що здійснюються на підприємстві, на ті, що є джерелом витрат, а також на існуючі та потенційні джерела диференціації на ринку.

Управління цими процесами найкраще ґрунтується на процесі потоків матеріальних ресурсів у процесі виробництва, тобто на логістичних процесах, що здійснюються всередині компанії. Це породжує концепцію логістичного менеджменту, яка ґрунтується на твердженні, що планування, організація, мотивація і контроль матеріальних потоків повинні здійснюватися в рамках інтегрованої системи, що охоплює всі процеси інтегрованої системи, яка охоплює всі процеси на підприємстві, а не як сукупність незалежних видів діяльності, що здійснюються в окремих функціональних сферах підприємства.

У цій ситуації логістика є інтеграційним фактором, спрямованим на комплексний підхід до управління бізнесом. Тому виправданим є використання терміну «логістичне управління підприємством». По суті, це концепція планування, яка має на меті перевести ринковий попит у виробничі плани, а цей ринковий попит трансформується у виробничі плани, які потім стають основою для планів закупівель.

Застосовуючи стратегію логістичного управління, компанія повинна створити звичайний план дій, який повинен бути узгоджений із взаємно інтегрованими детальними функціональними планами: виробництва, фінансів, маркетингу, досліджень і розробок, управління персоналом, а у сфері логістики - з планами закупівель і дистрибуції.

Таким чином, можна зробити висновок, що управління логістикою в компанії повинно випливати із загальних планів підприємства і, водночас, створювати умови для підтримки організації в досягненні переваг як у

витратах, так і в споживчій цінності. Особливе значення в досягненні переваг має рівень логістичного обслуговування клієнтів. Саме кінцевий споживач, приймаючи рішення про купівлю товару, впливає на прибуток, який отримає компанія.

1.2 Особливості збуту як важливого елементу логістики підприємства

Логістика - це термін, що описує процес планування, виконання та контролю ефективного та економічно вигідного потоку сировини, матеріалів, готової продукції та відповідної інформації. До найважливіших категорій логістичних процесів належать

- процеси, що підтримують фізичний потік матеріалів і товарів
- процеси, що підтримують потік інформації
- процеси, що підтримують логістичне обслуговування клієнтів.

С. Бозарт, Р.Б. Хендфілд, з іншого боку, визначають логістику як: частину процесу ланцюга поставок, яка займається плануванням, ініціюванням і контролем ефективного та результативного потоку товарів, послуг і пов'язаної з ними інформації від місця походження до місця споживання, з метою задоволення потреб споживача [11]. За визначенням

С. Бозарт і Р.Б. Хендфілда, випливає, що логістика займається не тільки процесом закупівель, а й плануванням, активізацією і контролем процесу руху товарів і послуг, а також пов'язаної з ними інформації, від місця їх виробництва до місця споживання.

За словами Є. Голембської, існує багато визначень і підходів до поняття дистрибуції. В економіці під розподілом розуміють розподіл благ між членами суспільства. Він може відбуватися як у формі ринкового обміну, так і у формі пільг, що надаються на основі певних критеріїв [12]. З точки зору макросередовища, дистрибуція - це процес і конфігурація шляхів, якими продукція переміщується від виробника до споживача. Він визначає групу каналів і зв'язки між ними [13]. З іншого боку, з точки зору мікросередовища:

він визначається як процес продажу та доставки товарів даного підприємства покупцеві.

Для компаній дистрибуція - це сукупність усіх видів діяльності та рішень, пов'язаних з пропозицією певного товару в потрібному місці та в потрібний час [14]. Дистрибуція є одним з найважливіших елементів логістичного ланцюга, оскільки вона спрямована на задоволення потреб. Поняття «дистрибуція» часто плутають з продажем. Збут з економічної точки зору визначається як відносини купівлі-продажу.

Дистрибуція повинна охоплювати якомога більшу територію ринку і досягати якомога більшої кількості клієнтів, зберігаючи при цьому витрати на якомога нижчому рівні [15].

Логістика дистрибуції повинна функціонувати інтегровано (рис. 1.1). Необхідно постійно відстежувати попит і обсяги продажів, а також ефекти від впровадженої дистрибуції. Забезпечення доступності асортименту є основним завданням логістики розподілу [16].



Рисунок 1.1 – Структура та звя’зок елементів розподілу

Типи каналів збуту представлено на рисунку 1.2.

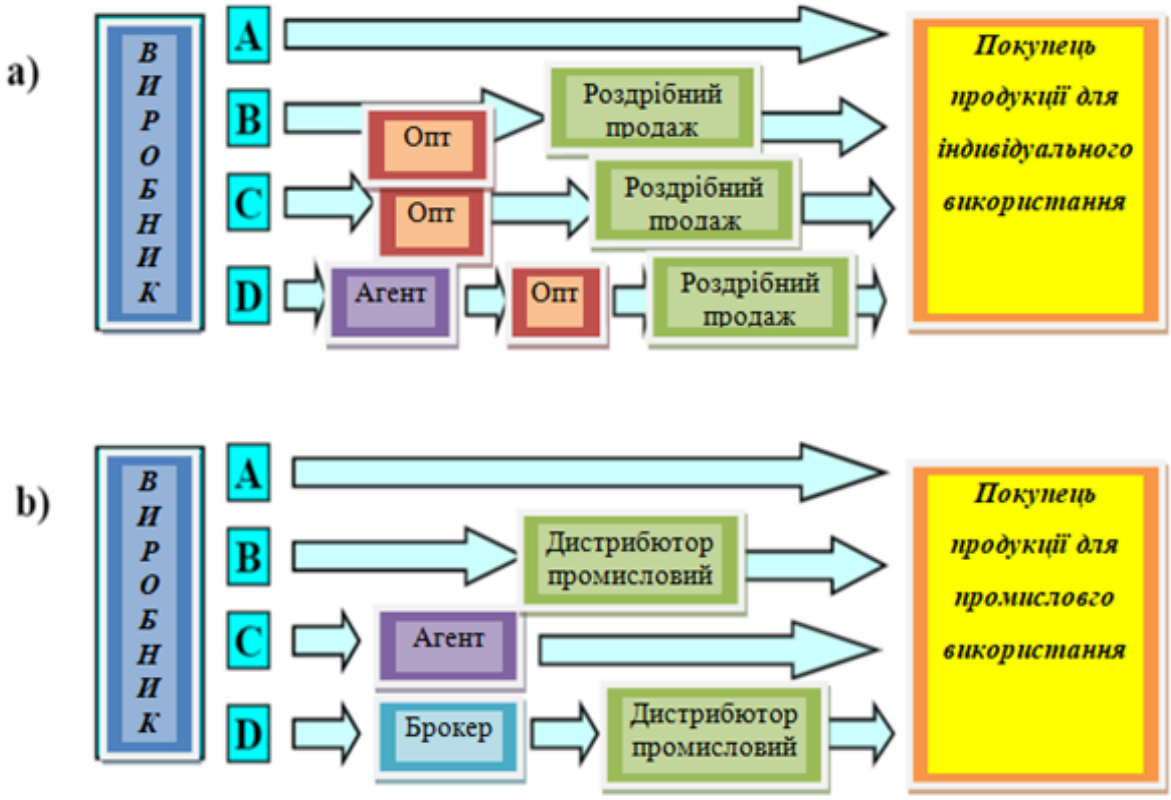


Рисунок 1.2 – Види каналів збуту

У широкому розумінні логістика розподілу також включає в себе

- організацію та управління каналами дистрибуції,
- фізичний розподіл
- методи і способи продажу, а також обслуговування клієнтів [14].

Аналізуючи значення терміну «дистрибуція», слід зазначити, що можна виділити дві основні проблеми для прийняття рішень. Перша, тісно пов'язана з вибором методу продажу.

Друга, з іншого боку, пов'язана з вибором способу переміщення продукції з місця, де вона вироблена, до місця, де її отримує споживач. У вузькому розумінні дистрибуція обмежується діяльністю, спрямованою на фізичне переміщення товарів.

Дистрибуція, завдяки своїм функціям, прагне подолати розрив між тим, що пропонують виробники, і попитом, який формують покупці. Виробники в цьому процесі керуються одними міркуваннями, а покупці - іншими.

Дистрибуція передбачає виконання низки важливих функцій, які можна поділити на три групи:

- передтранзакційні функції, також відомі як функції координації, які мають на меті, серед іншого, збір ринкової інформації, створення комерційної пропозиції, просування товару та встановлення контактів з покупцями [17],

- організаційні функції, пов'язані з реалізацією ринкових механізмів, які стосуються, зокрема: обробки замовлень, транспортування, складування, підтримки запасів, врегулювання дебіторської заборгованості,

- післяторговельні функції, також відомі як функції дистрибуції, пов'язані з: реалізацією гарантійних прав (наприклад, сервісне обслуговування), наданням додаткових послуг (наприклад, ремонт), підтриманням контактів з покупцями.

Згідно з іншим поділом, функції розподілу можна розділити на дві групи: координаційні (організаційні) та функції розподілу [18]. Основна мета координаційних функцій полягає в тому, щоб співвіднести пропозицію з попитом. Завдяки реалізації організаційних функцій товари передаються від виробника до покупця з усією необхідною інформацією та дебіторською заборгованістю, іноді із залученням посередників. Завдяки цим функціям стає можливим досягнення бажаного рівня обслуговування клієнтів при мінімізації загальних витрат. Мета функцій дистрибуції полягає в тому, щоб клієнти залишалися задоволеними і щоб мати можливість налагодити з ними довгострокові відносини. Збір інформації про їхні очікування дозволить вийти на цільові ринки. Точно визначені вимоги гарантують уникнення помилок (наприклад, доставка не того товару не тому клієнту).

1.3 Збутові канали та оцінка ефективності збуту

Дистрибуція включає в себе кілька видів діяльності. Перший - це прогнозування продажів, де на основі цієї інформації компанія планує виробництво і збирає відповідну кількість сировини на складі матеріалів і сировини. На наступному етапі ця сировина переробляється в готову

продукцію. Склад готової продукції є сполучною ланкою між замовленням клієнта, яке зменшує рівень товарів на складі, та виробничою діяльністю компанії, яка збільшує цей рівень.

Компанії все частіше звертають увагу на загальні витрати на дистрибуцію, які становлять в деяких випадках від 30% до 40% від загальної собівартості продукції. На думку П. Котлера, елементи з яких складаються загальні витрати на дистрибуцію є [19]:

- транспорт 37 %,
- фінансування запасів 22%,
- складування 21%,
- обслуговування клієнтів та адміністрування дистрибуції - 20%.

Витрати на дистрибуцію збільшують ціну продукції та зменшують сприйняття цінності пропозиції покупцями. Тому, плануючи канали дистрибуції, виробник повинен враховувати їхню різну ефективність і готовність покупців платити вищу ціну за кращий сервіс дистрибуції, а також значну довготривалість прийнятих рішень.

Система розподілу виробника складається з відокремленої сукупності каналів розподілу його продукції та зв'язків, що відбуваються між їх учасниками, які виконують специфічні логістичні дії, [20] які представлені на рисунку 1.3.

Ефективність системи збуту можна оцінити за показниками кількісними і вартісними (рис. 1.4).

Структуру системи розподілу можна розділити на дві частини: інституційну та функціональну. Інституційна структура системи дистрибуції складається з суб'єктів, що беруть участь у продажу конкретних продуктів, їх типу, кількості, послідовності та взаємозв'язків між ними. Функціональна структура системи розподілу визначається типом і обсягом логістичної діяльності, необхідної для фізичного переміщення продукції до місць її придбання кінцевими покупцями та її розподілу між учасниками каналу.

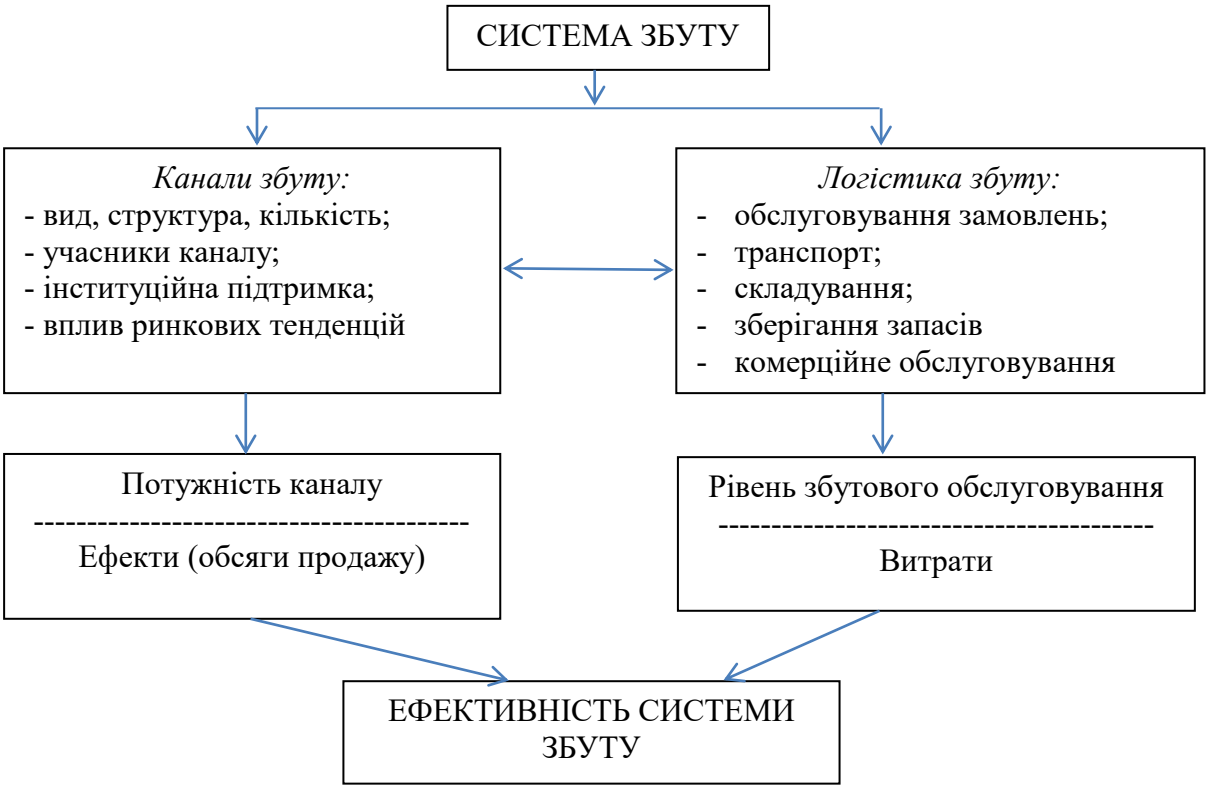


Рисунок 1.3 – Ефективність системи зуту

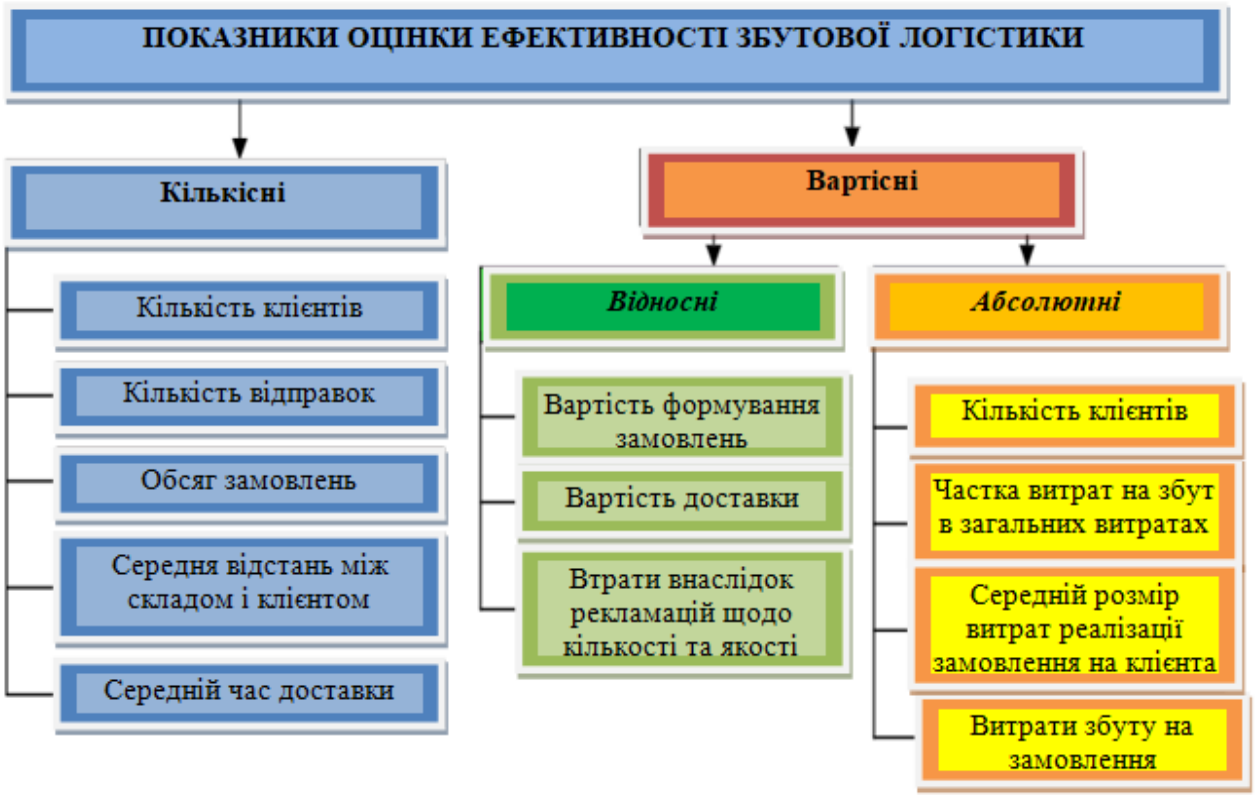


Рисунок 1.4 – Показники: кількісні і вартісні, для оцінки ефективності збутової логістичної системи

У дистрибуції можна виділити дві основні проблеми прийняття рішень. Перша пов'язана з ідентифікацією та вибором методу продажу, тобто ідентифікацією типів каналів дистрибуції в транзакційних термінах.

Другу проблему прийняття рішень можна назвати фізичною дистрибуцією, яка пов'язана з вибором способу переміщення продукції від місць її виробництва до місць призначення. [12]

Предметна область рішень щодо проектування каналів розподілу включає в себе домовленості щодо [20]: типу каналу, кількості каналів, довжини каналу, ширини каналу, типу учасників.

Рішення про структуру каналу розподілу може приймати виробник, оптовий або роздрібний продавець. Таким чином, суб'єктно-орієнтоване проектування каналів розподілу має на меті визначити, які суб'єкти, як і в якій мірі впливають на структуру та функціонування каналів розподілу для конкретних продуктів. Рішення, пов'язані з вибором каналу розподілу, найчастіше приймаються виробником, оскільки він, як власник товару, безпосередньо зацікавлений в його ефективній реалізації з метою відшкодування витрат, понесених на його виробництво.

Виробник може обрати один або декілька каналів при виведенні свого товару на ринок. Вибір одного каналу може бути зумовлений специфічними характеристиками товару, що визначають особливий контроль за його розподілом, де перевагою такого каналу є саме легкість координації та контролю кооперaційних зв'язків. Недоліком є низька гнучкість реагування на коливання попиту і пропозиції та низький рівень надійності, спричинений обмеженою кількістю варіантів методів збуту [7].

Сьогодні зростає кількість виробників, які використовують кілька різних каналів, керуючись бажанням охопити якомога більше потенційних покупців у певному сегменті ринку. Виробники використовують різні канали, щоб донести свою продукцію до індивідуальних та інституційних покупців на національних та міжнародних ринках, або ж продають її оптовикам, щоб через них вийти на дрібних роздрібних продавців. Тоді ми говоримо про

багатоканальну дистрибуцію, що означає поєднання декількох каналів дистрибуції для продажу категорії товарів. [12]

Різні канали дистрибуції відрізняються за своєю зручністю та ефективністю. Корисність каналу - це ступінь, до якого канал виконує завдання компанії з розподілу на конкретному ринку по відношенню до сегменту покупців, що обслуговується. Ефективність каналу, з іншого боку, виражає відношення досягнутого ефекту до витрат на його функціонування. Існують різні методологічні проблеми, пов'язані з оцінкою корисності та ефективності каналу. Корисність розуміється з точки зору якості послуг розподілу, не піддається агрегуванню і не існує єдиного показника, який би відображав рівень корисності каналу розподілу. Оцінка ефективності вимагає прогнозування величини ефектів і витрат у змінних і важко передбачуваних умовах ринкового середовища компанії. [21]

Для оцінки каналів розподілу з точки зору цілей компанії використовуються різні методи, серед яких можна виділити чотири групи [20]: евристичні методи, методи, засновані на кількісних критеріях, методи, засновані на якісних критеріях, методи на основі змішаних критеріїв.

Загальне представлення методів логістичного аналізу, які можуть бути використані при дослідженні логістичної діяльності та логістичних каналів збуту представимо у вигляді таблиці (табл. 1.1)

На виробничих підприємствах з різноманітним і широким асортиментом найбільш авторитетним методом оцінки каналів розподілу є метод, заснований на змішаних критеріях. Він включає в себе аналітичний і бальний метод, а його застосування вимагає:

- встановлення будь-якої кількості критеріїв та визначення їх пріоритетності;
- встановлення бальної шкали оцінки ступеня реалізації окремих критеріїв у кожному з каналів;
- перерахування каналів відповідно до отриманих балів та відбору каналів;

- найбільшу кількість балів.

Таблиця1.1 - Методи логістичного аналізу каналів розподілу

Метод аналізу	Опис	Ключові показники
Аналіз витрат	Аналіз усіх витрат, пов'язаних з каналами розподілу.	Загальні витрати, витрати на одиницю продукції.
Аналіз часу доставки	Оцінка часу, необхідного для доставки через кожен канал.	Час доставки, пунктуальність доставок.
Аналіз якості обслуговування	Аналіз задоволеності клієнтів і якості доставки.	Рівень сервісу, частка пошкоджень товару.
Аналіз ефективності	Оцінка використання транспортних і складських потужностей.	Коефіцієнт завантаження транспорту, ефективність каналів.
Аналіз обсягу продажів	Аналіз здатності каналу охопити ринок і забезпечити продажі.	Охоплення ринку, частка ринку.
SWOT-аналіз	Визначення сильних, слабких сторін, можливостей і загроз для кожного каналу.	Сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози.
Моделювання логістичних процесів	Оптимізація маршрутів та симуляційне моделювання сценаріїв.	Оптимальні маршрути, сценарії поведінки каналів у різних умовах.
Аналіз запасів	Визначення оптимального рівня запасів у кожному пункті каналу розподілу.	Оптимальний рівень запасів, витрати на зберігання.
ABC- та XYZ-аналіз	Визначення значущих клієнтів/товарів (ABC) та стабільності попиту (XYZ).	ABC-класифікація товарів, XYZ-аналіз попиту.
Порівняльний аналіз	Порівняння каналів розподілу за ключовими показниками ефективності.	Вартість, швидкість, якість, рівень сервісу.

Для оцінки каналів збуту при виборі з-поміж кількох можна використовувати оціночну матрицю (табл.. 1.2)

Оцінювання логістичних процесів - це визначення ступеня досягнення поставлених цілей і завдань з урахуванням умов їх досягнення. Оцінка - це безперервний процес. Кожне рішення, прийняте в компанії, повинно бути оцінене, коли глибока професійна оцінка неможлива, повинна бути інтуїтивна. Оцінювання може здійснюватися прямо або опосередковано особами, які беруть участь у бізнесі (власники, партнери, представниками акціонерів в

товариствах з обмеженою відповідальністю, потенційними інвесторами, органом-засновником і т.д.).

Таблиця 1.2 – Оціночна матриця для каналів збуту підприємства

Критерій прийняття рішення	Канал збуту продукції		
	прямий	довгий	короткий
Географічна протяжність ринку			
Локальний	+		+
Національний	+	+	
Міжнародний		+	
Розмір ринку			
Великий		+	
Малий	+		+
Тип продукції			
Товари промислового призначення	+	+	+
Товари широкого вжитку		+	
Товари з обмеженим терміном придатності	+		+
Високотехнологічні товари			+
Ціновий діапазон			
Дорогі товари	+		+
Дешеві товари		+	
Асортиментний ряд			
Широкий (багато взаємодоповнюючих товарів)			+
Вузький		+	
Тип ринку			
B2B (промислово-індустріальний ринок)	+	+	
B2C (ринки кінцевих споживачів)			+
B2B2C (промислово-індустріальний та споживчий ринки)		+	
Стадія життєвого циклу продукції			
Впровадження		+	
Зростання		+	
Зрілість	+		+
Спад	+		
Масштаб діяльності підприємства			
Великі підприємства	+		+
Малі підприємства		+	

Оцінка процесів підприємства може здійснюватися на замовлення через спеціалізовані експертні та консалтингові підрозділи тощо. Оцінювання процесів здійснюються за чотирма критеріями: критерій часу проведення оцінки (ex ante та ex post оцінки), критерій об'єкта оцінки (секційні та загальні), критерій суб'єкта оцінки (зовнішні, внутрішні), критерій ступеня

критерій повторюваності оцінювання (систематичне та ad hoc), критерій оцінювання загальної структури та конкретних показників діяльності.

Оцінка ефективності розподілу у логістиці є критичним елементом для зниження витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів та оптимізації використання ресурсів. Для оцінки ефективності використовуються різні показники, які відображають результативність процесів доставки, складування та транспортування.

Основними показниками оцінки ефективності є:

1 Часові показники:

- час виконання замовлення (Order Fulfillment Time): Визначає проміжок часу від моменту отримання замовлення до його доставки клієнту;
- мета: Мінімізація часу доставки;
- час на обробку замовлення: Оцінює ефективність внутрішніх операцій (упаковка, сортування, завантаження).

2 Фінансові показники:

- вартість доставки (Cost per Delivery): Розраховується як сума витрат на транспортування на одиницю доставленого товару;
- економія на масштабі: Показує, наскільки витрати знижуються при збільшенні обсягу операцій.

3 Операційні показники:

- точність доставки (Delivery Accuracy): Відсоток замовлень, доставлених у повному обсязі та без помилок;
- рівень виконання замовлень (Order Fill Rate): Відображає здатність забезпечити товаром клієнта відповідно до його замовлення;
- оптимізація маршрутів (Route Optimization): Оцінка використання найкоротших або найекономічніших маршрутів для транспортування.

4 Рівень обслуговування:

- рівень задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction): Оцінюється на основі відгуків, опитувань або NPS (Net Promoter Score);

- час реакції на запити клієнтів: Час, необхідний для відповіді на запитання чи вирішення проблем.

З метою оцінки ефективності логістичної системи використовують такі методи:

1 Використання KPI. Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators) дозволяють систематично відстежувати продуктивність:

- KPI для доставки: час доставки, відсоток вчасних доставок;
- KPI для транспортування: завантаженість транспорту, витрати на паливо;
- KPI для складування: продуктивність працівників складу, ефективність використання площі.

2 Аналіз даних:

- Big Data та аналітичні платформи дозволяють оптимізувати логістичні процеси на основі історичних даних;
- використання спеціалізованих логістичних систем (наприклад, WMS або TMS).

3 Імітаційне моделювання. Імітаційні моделі дозволяють оцінити можливі сценарії розподілу ресурсів та обрати оптимальний варіант.

Результатом проведення дослідження на обраному підприємстві має стати створення моделі ефективної системи розподілу. Побудова такої моделі для даного підприємства полягає у забезпеченні правильного співвідношення між пропускною спроможністю каналу та витратами, понесеними в каналі, для оптимального обслуговування дистрибуції.

Висновок до розділу 1

Стратегія збуту підприємства спрямовується на підвищення її ефективності, адже саме через збут реалізуються зусилля, що збільшують прибуток. Управління збутовою діяльністю - складний і багатогранний процес, який потребує постійного аналізу та вдосконалення. Для підприємств основним пріоритетом стає створення ефективної системи збуту, яка включає

економічний аналіз діяльності, вивчення ринкової ситуації, організацію професійної роботи маркетингового і логістичного відділів, стратегічне планування збуту, побудову структури управління, залучення досвідчених фахівців, розподіл обов'язків серед працівників і забезпечення умов для максимальної продуктивності їхньої роботи.

Формування системи збуту підприємства повинно ґрунтуватися на комплексному підході, що дозволяє створити єдину модель, яка орієнтована на економічний розвиток, збільшення обсягів продажів і посилення конкурентних позицій підприємства на ринку. В умовах зростаючої конкуренції управлінська команда повинна приділяти велику увагу всім аспектам організації збуту, адже це впливає на фінансову стабільність підприємства.

Аналіз ефективності системи збуту охоплює розрахунок основних показників, оцінку причин відхилень між запланованими і фактичними обсягами продажів, а також дослідження ризиків і перспектив збутоу. Упішне розширення збуту та пошук додаткових можливостей залежать від якісного та оперативного стратегічного планування, яке базується на комплексній діагностиці діяльності.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ

2.1 Розвиток підприємств роздрібної торгівлі в Україні

Ринок ритейлу продовжує адаптуватись до викликів, пов'язаних із зовнішньою економічною ситуацією, впливом війни та зміною поведінки споживачів. Показники продуктового та непродуктового ритейлу демонструють стійке зростання, а мережі швидко інтеграцію інноваційні рішення [22].

За даними опитування Retail Association of Ukraine, кількість працюючих магазинів на середину 2024 року продовжує демонструвати позитивну динамку. Найбільший тренд зростання у сегменті non food retail - за шість місяців цього року відкрили свої двері 330 точок проти 209 у food retail [22].

Протягом останніх трьох років підприємства роздрібної торгівлі в Україні демонстрували стійке зростання, незважаючи на виклики, спричинені війною та економічними труднощами.

У першій половині 2024 року кількість магазинів у восьми основних галузях ритейлу зросла на 837, досягнувши 19 555 торговельних точок (рис. 2.1) [23].

Найшвидше розвивається сегмент аптек: за пів року в Україні відкрилося 478 нових аптек, що становить третину від усіх нових магазинів. У непродовольчому ритейлі теж спостерігається значне зростання — відкрито 330 нових точок [23].

Продуктові магазини, які займають майже 24% ринку, теж збільшилися — відкрили 121 магазин, і тепер їх кількість у країні досягла 4536 [23].

Через обстріли в Харківській області ситуація зі зміною кількості магазинів залишається стабільною: відкрили й закрили по 42 точки. В Одесі й області ритейл активно розвивається: відкрили 68 магазинів, а закрили лише 24 [23].

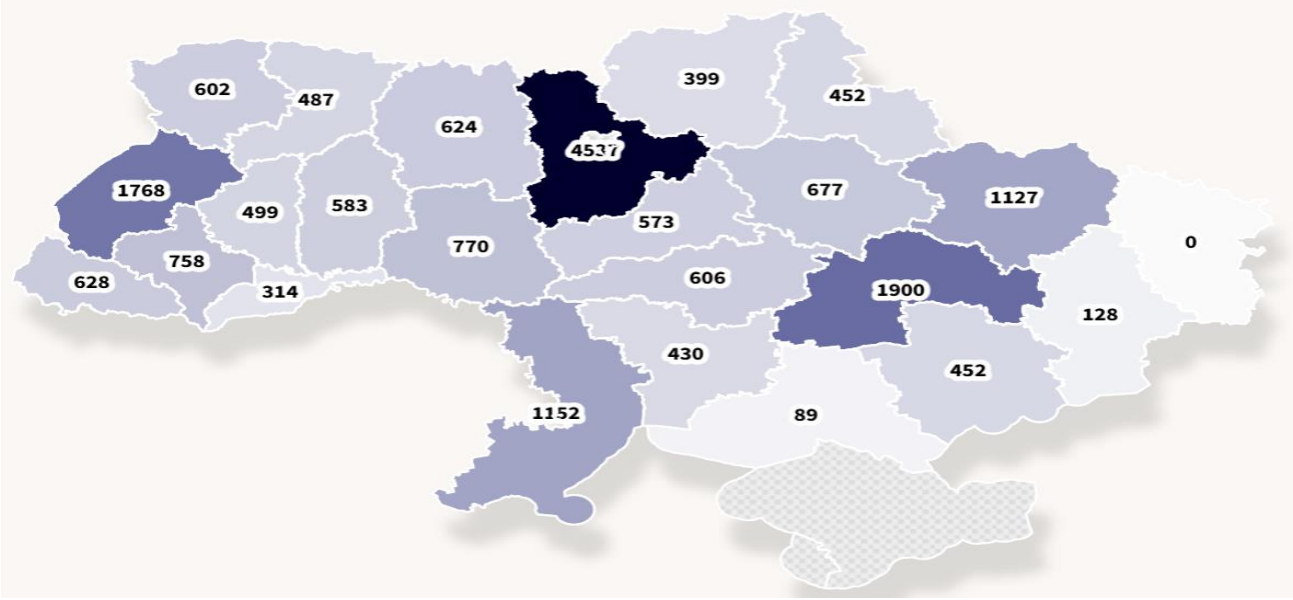


Рисунок 2.1 – Працюючі об’єкти ритейлу в 2024 році

На Донеччині кількість магазинів скоротилася, а от на Херсонщині навіть є невелике зростання. В інших областях найбільше нових магазинів порівняно з закритими з'явилося на Миколаївщині, Волині та Житомирщині [23].

У 2023 році оборот роздрібної торгівлі становив 1,8 трлн грн, що на 15,4% більше, ніж у 2022 році [24].

За даними спільного дослідження YouControl та Асоціації ритейлерів України, у 2023 році виторг сектору роздрібної торгівлі склав 1,54 трлн грн, що на 30% більше порівняно з 2022 роком та на 7% більше, ніж у 2021 році (рис.2.2) [25].

Київ та область залишаються лідерами за кількістю магазинів, маючи 4 537 торгових точок, що становить майже чверть від загальної кількості. Дніпропетровська та Львівська області також демонструють високу концентрацію ритейлу з 1 900 та 1 768 магазинами відповідно [23].

З початку 2024 року в Україні відкрилися 720 нових магазинів роздрібної торгівлі, що свідчить про активний розвиток галузі [24].



Рисунок 2.2 – Динаміка обороту галузі роздрібної торгівлі за 2021-2023 роки

Попри війну, роздрібні оператори не зупиняють розвиток своїх мереж. У 2022 році через окупацію та руйнування кількість роздрібних торговельних точок знизилась на 18%, але в 2023 році відбулось зростання на 12% [25].

У 2023 році 38 компаній із двох секторів – продуктової торгівлі та паливного ритейлу – забезпечили 45% від загального обороту роздрібної торгівлі, що становить 694,5 млрд грн. У їхньому складі функціонувало 5376 продовольчих магазинів і 1441 автозаправний комплекс (АЗК). Доходи від продуктового ритейлу склали 491,5 млрд грн, а від автозаправних станцій – 203 млрд грн. (рис.2.3)[25].

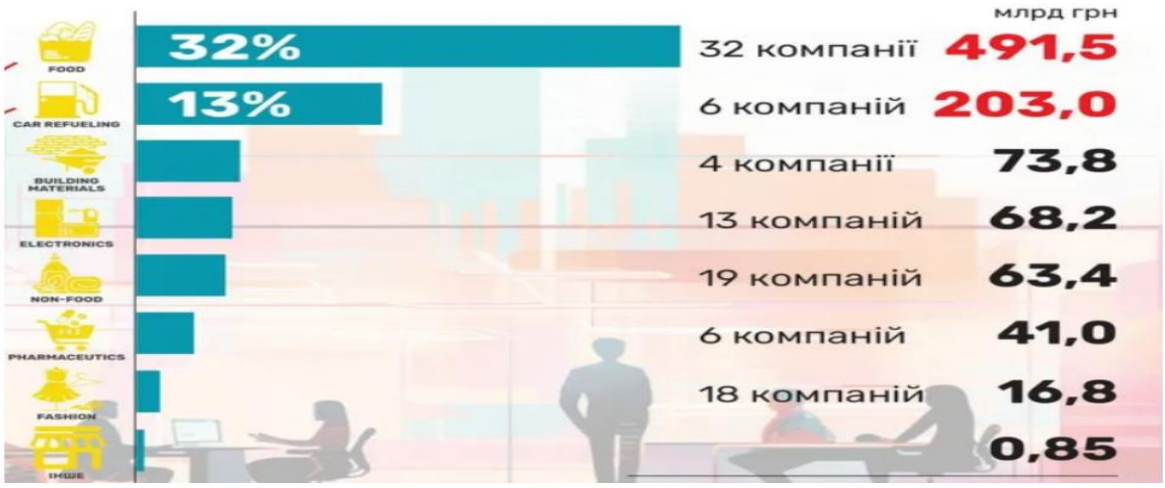


Рисунок 2.3 – Виторг у сфері роздрібної торгівлі за 2023 рік

Розвиток підприємств роздрібної торгівлі в Україні стикається з низкою проблем, які можна умовно розділити на внутрішні (пов’язані з самими підприємствами) та зовнішні (економічні, соціальні, політичні фактори). Ось основні з них:

1 Військові дії та їхні наслідки. Насамперед слід зазначити зруйновану інфраструктуру: багато магазинів було знищено або пошкоджено внаслідок обстрілів. Значна частина населення перемістилася з постраждалих регіонів, що вплинуло на попит у цих зонах. Війна призсела і до логістичних проблем. Виникли **п**ерешкоди в транспортуванні товарів, витрати на доставку збільшились.

2 Економічні виклики. Інфляція призвела до зростання цін на товари та послуги, купівельна спроможність населення знизилась. Витрати на оренду та утримання магазинів, особливо у великих містах, стали значною статтею витрат. Високі ставки по кредитах ускладнюють можливості для розвитку.

3 Конкуренція та технологічний розвиток. На ринку спостерігається домінування великих мереж. Невеликі магазини не можуть конкурувати з великими ритейлерами за ціною та асортиментом. Спостерігається ріст диджиталізації - перехід споживачів до онлайн-покупок став викликом для офлайн-магазинів. Ще однією проблемою є брак коштів у малого бізнесу на впровадження нових технологій.

4 Споживчі звички зазнають змін. Спостерігається більший попит на економ-сегмент та зменшення купівлі товарів преміум-класу. Водночас має місце падіння довіри до вітчизняних брендів (через якість або недостатнє позиціонування).

5 Проблеми з персоналом та робочою силою. Багато працівників виїхало за кордон, особливо в логістиці та продажах. Через це відчувається дефіцит кваліфікованих кадрів. Водночас має місце високий рівень плинності кадрів. Це стається через низькі зарплати та нестабільність бізнесу.

6 Енергетична криза. Перебої з електропостачанням спонукають магазини інвестувати в генератори та інші альтернативні джерела енергії. Водночас високі витрати на енергію знижують рентабельність.

7 Ризики інвестицій. Сплстерігається недостатній обсяг інвестицій у роздрібну торгівлю через економічну нестабільність. В той же час має місце відтік іноземного капіталу через зниження довіри міжнародних інвесторів до ринку України.

Загалом, роздрібна торгівля в Україні демонструє позитивну динаміку розвитку, адаптуючись до складних умов та продовжуючи задовольняти потреби споживачів.

Таким чином, роздрібні торговельні підприємства України зараз перебувають у процесі адаптації до умов ведення бізнесу в умовах воєнного стану. Воєнні дії спричинили численні труднощі, зокрема втрати ресурсів через знищення складів, порушення логістичних ланцюгів, нестачу робочої сили та інші проблеми.

2.2 Характеристика діяльності підприємства ТОВ «ЗИТЕМ»

Товариство з обмеженою відповідальністю "ЗИТЕМ" (скорочена форма ТзОВ "ЗИТЕМ") було зареєстроване 22 червня 2010 року. Саме з цієї дати воно розпочало свою діяльність [26].

Засновниками підприємства були Л. В. Вінтоняк та В. Б Петрів, які своїми внесками створили статутний капітал. Часки засновників є різними: Л. В. Вінтонік вніс 75 % до статутного капітілу (3000,0 грн.), В. Б. Петрів – 25 % (1000,0 грн.) [26].

Керівником підприємства та його основним бенефіціаром виступає Л. В. Вінтоняк [26].

Підприємство має наступну юридичну адресу: вул.. І. Миколайчука, 9, місто Івано-Франківськ, 76006 [27].

Телефон: +380501972471.

Підприємство має розрахунковий рахунок у ПАТ "Райффайзен Банк Аваль" (номер рахунку 260002201719) [27].

Згідно до статуту ТОВ "ЗИТЕМ", підприємство може надавати наступні послуги:

43.21 - Електромонтажні роботи;

43.99 - Інші спеціалізовані будівельні роботи;

46.49 - Оптова торгівля іншими товарами господарського значення (основний);

77.32 - Надання в оренду будівельних машин та устаткування;

80.20 - Обслуговування систем безпеки [27].

ТОВ "ЗИТЕМ" займається торгівлею товарів народного споживання, використовуючи власну мережу магазинів, які розміщені у івано-Франківській області (м. Івано-Франківськ та м. Надвірна).

Торгові заклади ТОВ "ЗИТЕМ" та їхні адреси розміщення, контакти подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Торговельні точки ТОВ «ЗИТЕМ»

Назва магазину	Адреса розташування	Контакти
Метиз	вул.. Залізнична, 35 м. Івано-Франківськ	тел./факс: (0342) 53-74-40, моб.: 067-342-39-39, електронна пошта: metyz.if@gmail.com
Шруба	вул.. Г. Мазепи, 59/16 м. Івано-Франківськ	тел.: (0342) 75-22-77, моб.: 050-043-24-23, електронна пошта: shryba@ukr.net.
Метиз	вул.. Г. Мазепи, 12/2 м. Надвірна	тел.: (03475) 2-48-89, моб.: 097-722-29-58, електронна пошта: metyz.nadvirna@gmail.com.

Компанія ТОВ "ЗИТЕМ" працює в декількох основних напрямках:

- роздрібна торгівля;
- послуги для оптових клієнтів;
- екскаваторні роботи для земляних та ремонтних задач;
- встановлення систем відеоспостереження для приватних і корпоративних клієнтів.

У сфері роздрібної торгівлі та обслуговування оптових клієнтів компанія пропонує широкий вибір продукції в 13 категоріях, де асортимент кожної коливається від 1 до 44 найменувань.

До основних товарів, які пропонує ТОВ "ЗИТЕМ", належать: болти, гайки, в'язальний дріт, різьбові стержні, саморізи, маслянки, такелажні пластини та кутники, хомути, шайби, шурупи та цвяхи. Увесь асортимент доступний у фірмових магазинах підприємства та представлений на його офіційному сайті: https://metyz.if.ua.

Персонал ТОВ «ЗИТЕМ» налічує 12 співробітників, серед яких 10 робітників і 2 - управлінський персонал. Працівники підприємства мають достатній досвід роботи на ньому, кожентз них відповідає своїй кваліфікації.

Щодо організаційної структури, вона є досить простою. Приичини цього – невелика кількість видів діяльності та обмежена чисельність персоналу. Організаційна структура ТОВ «ЗИТЕМ» представлена на рисунку 2.4.

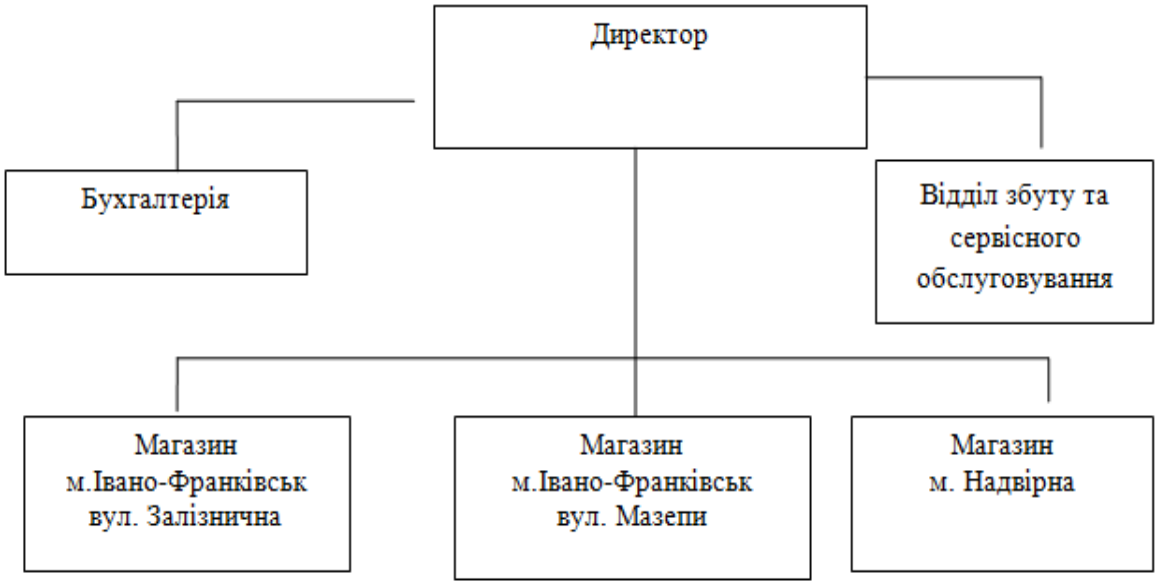


Рисунок 2.4 – Організаційна структура ТОВ «ЗИТЕМ»

Господарська діяльність підприємства мрже бути проаналізована за основними показниками оботи. На рисунку 2.5 представлено основні показники діяльності підприємства за період 2019-2023 р.р.

	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Кількість персоналу	12	12	12	12	12
Дохід	3 344 тис грн	3 058 тис грн	2 836 тис грн	2 614 тис грн	4 636 тис грн
Чистий прибуток	157 тис грн	103 тис грн	18 тис грн	48 тис грн	484 тис грн
Активи	1 809 тис грн	1 804 тис грн	1 595 тис грн	1 545 тис грн	1 830 тис грн
Гроші та їх еквіваленти	107 тис грн	95 тис грн	30 тис грн	7 тис грн	1 тис грн
Довгострокові зобов'язання	224 тис грн	426 тис грн	242 тис грн	146 тис грн	10 тис грн
Поточні зобов'язання	106 тис грн	80 тис грн	88 тис грн	161 тис грн	229 тис грн
Власний капітал	1 478 тис грн	1 297 тис грн	1 265 тис грн	1 238 тис грн	1 592 тис грн

Рисунок 2.5 – Показники діяльності ТОВ «ЗИТЕМ» за період 2019-2023 р.р.

Фінансові індикатори діяльності ТОВ «ЗИТЕМ» представлено на рисунку 2.6. Фінансові результати роботи наведено у таблиці 2.2.

	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	984.91%	1 365.00%	1 220.14%	777.41%	684.69%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	100.94%	118.75%	33.60%	4.59%	0.31%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	266.04%	327.50%	302.38%	149.29%	104.51%
Коефіцієнт автономії	81.70%	71.90%	79.30%	80.13%	86.96%
Рентабельність активів (ROA)	8.68%	5.71%	1.11%	3.10%	26.43%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	10.62%	7.42%	1.38%	3.83%	34.19%
Чиста маржа	4.70%	3.93%	0.63%	1.83%	10.43%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	193.20%	182.16%	244.90%	423.47%	600.79%
Коефіцієнт заборгованості	5.86%	4.43%	5.54%	10.43%	12.49%

Рисунок 2.6 – Фінансові індикатори діяльності ТОВ «ЗИТЕМ» за період 2019-2023 р.р.

Таблиця 2.2 - Основні показники роботи ТОВ «ЗИТЕМ»

Показники роботи підприємства	Значення основних показників роботи по рокам						
	2021 рік	*2022 рік*			*2023 рік*		
	Значення абсолютне	Значення абсолютне	*Приріст абсолютний, 2022 р. до 2021 р.*	*Приріст відносний (%), 2022 р. до 2021 р.*	Значення абсолютне	*Приріст абсолютний, 2023 р. до 2022 р.*	*Приріст відносний (%),2022 р. до 2023 р.*
Дохід від реалізації продукції, тис.грн	2826,7	2613,9	*-212.8*	*-7,5*	4635,9	*2022.0*	*77.4*
Собівартість реалізованої продукції, тис.гр.	1933,2	1727,7	*-205.5*	*-10.6*	3078,4	*1346.7*	*80.0*
Витрати, тис. грн	2814,2	2555,5	*-258.7*	*-9.9*	4046,0	*1490.5*	*58.3*
Податок на прибуток, тис. грн..	3,9	10.5	*6.6*	*169.2*	106,2	*95.7*	*911*
Чистий прибуток (збиток) підприємства, тис. грн	17,7	47,9	*30.2*	*170.6*	483,7	*435.8*	*910*
Продуктивність праці, тис.грн/люд	235.6	217.8	*-17.8*	*-7.7*	386.3	*168.5*	*77.4*

Проведеом аналіз показників діяльності ТОВ "ЗИТЕМ" і представимо результати аналізу наступним чином:

1 поеказники діяльності покращуються по рокам. Спад реалізації у 2022 році пояснюється початком воєнних дій в Україні. Однак, у 2023 році обсяги збуту зросли і навіть перевищили показники 2021 року;

2 кількість персоналу на підприємстві залишалась сталою протягом досліджуваного періоду. Відповідно, у 2022 році поряд із падінням обсягів реалізації продукції знизилась і продуктивність праці;

3 розмір податку на прибуток зростав щорічно. Максимуму було досягнуто у 2023 році;

4 чистий прибуток ТОВ "ЗИТЕМ" значно зріс у 2023 році і кількаразово перевищив цей показник у попередніх роках.

На рисунку 2.7 представлено зміну основних показників діяльності ТОВ «ЗИТЕМ» за досліджуваний період.

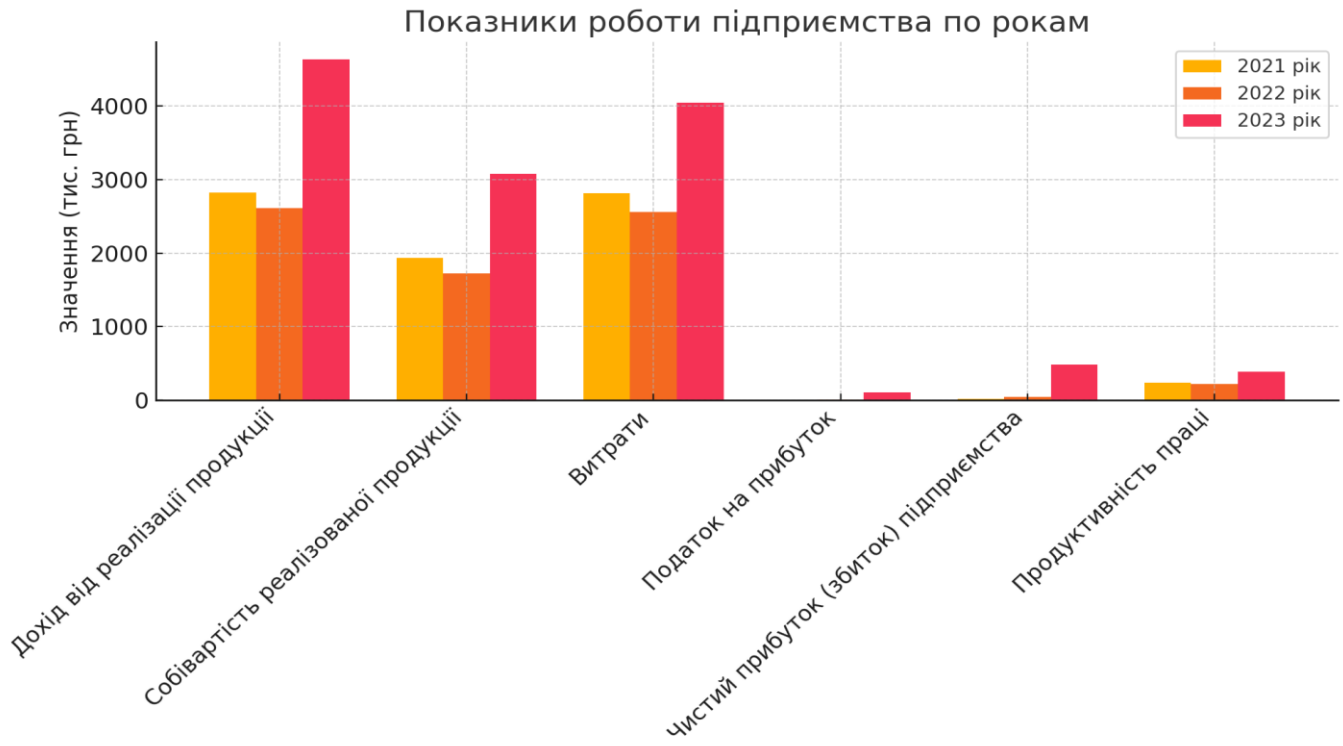


Рисунок 2.7 – Зміна основних показників роботи ТОВ «ЗИТЕМ» по рокам

Слід зауважити, що у своїй діяльності підприємство використовує традиційну форму продажу – через магазини. Продаж через інтернет, який активно застосовується у бізнесі, ТОВ «ЗИТЕМ» не використовує. Це питання потребує допрацювання, оскільки зменшує можливості розвитку і збільшення обсягів реалізації продукції.

ТОВ "ЗИТЕМ" може підвищити рівень прибутковості, якщо зосередить більше уваги на розвитку сфери послуг, таких як екскаваторні роботи та встановлення систем відеоспостереження. Здається, керівництво компанії недостатньо розвиває цей напрямок. Зокрема, помітна нестача інформації для потенційних клієнтів про ці послуги, а також відсутність зручної системи для оформлення замовлень онлайн. Якщо компанія перегляне свій підхід до надання послуг, це може відкрити нові перспективи для зростання та збільшення доходів..

2.3 Аналіз асортименту товарів підприємства та його збутової діяльності

Оточення, в якому працює підприємство, має значний вплив на його діяльність і може проявлятись у позитивно, так і в негативно. Саме тому правильний вибір стратегії розвитку є вирішальним для забезпечення зростання і прибутковості. Зовнішні фактори, такі як високі кредитні ставки, зміни в податковій системі чи валютне регулювання, мають братися до увани в процесах планування товарної стратегії з метою раціонального використання обмежених фінансових ресурсів.

Формування асортиментної політики має базуватися на результатах стратегічного аналізу. Використання різних методів аналізу асортименту чи їх поєднання дає можливість отримати детальні висновки, які в подальшому допоможуть визначити, які зміни необхідні у товарній пропозиції. Застосування аналізу дозволяє оптимізувати асортимент і, відповідно, зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Асортимент товарів безпосередньо впливає на широту вибору та рівень задоволеності клієнтів та загальні показники ефективності роботи підприємства.

Для проведення аналізу асортименту товарів підприємства може бути використано ряд методів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Інструменти для проведення аналізу асортименту товарів підприємства

Інструмент	Опис	Приклади використання / Програми
ABC-аналіз	Класифікація товарів за внеском у дохід (A, B, C).	Excel, Power BI, 1C, ERP-системи
XYZ-аналіз	Аналіз стабільності попиту (X, Y, Z).	Застосовується разом із ABC-аналізом
Матриця BCG	Класифікація товарів за ринковою часткою та темпами зростання (Зірки, Корівки тощо).	Excel, BI-системи
RFM-аналіз	Аналіз за частотою, останньою покупкою та доходом.	CRM-системи, BI-інструменти
SWOT-аналіз	Виявлення сильних, слабких сторін, можливостей і загроз.	Використовується для стратегічного планування
Паретто-аналіз	Виявлення товарів, що приносять основну частину доходу (80/20).	Excel, Power BI
Аналіз сезонності	Визначення сезонного попиту на товари.	Excel, Tableau, ERP
Воронка продажів	Аналіз етапів купівлі товарів.	CRM-системи, BI-інструменти
BI-інструменти	Інтерактивний аналіз даних і візуалізація.	Power BI, Tableau, QlikView
ERP-системи	Управління запасами та аналіз асортименту.	SAP, 1C, Microsoft Dynamics
CRM-системи	Аналіз популярності товарів за поведінкою клієнтів.	HubSpot, Salesforce, Zoho CRM
Конкурентний аналіз	Оцінка попиту на товари у конкурентів.	SimilarWeb, SEMrush, Google Trends
Аналіз маржинальності	Розрахунок прибутковості кожного товару.	Excel, ERP-системи
Прогнозування попиту	Аналіз і передбачення попиту на товари.	Python (pandas, statsmodels), Excel, машинне навчання
Customer Journey Mapping	Аналіз поведінки клієнтів, щоб виявити товари з найбільшим інтересом.	BI-інструменти, CRM-системи

Для комплексної оцінки асортименту товарів варто застосовувати поєднання кількох методів аналізу, які найкраще відповідають специфіці ситуації. При цьому необхідно враховувати тривалість перебування товару на ринку, конкурентні пропозиції та загальні ринкові тенденції.

ABC-аналіз — це метод, що використовується для класифікації товарів, запасів або клієнтів підприємства на три основні категорії (A, B і C) залежно від їхнього внеску в дохід, прибуток або інший ключовий показник. Основна мета аналізу — ідентифікувати найважливіші об'єкти, на які слід зосередити зусилля для максимізації ефективності бізнесу.

Основними характеристиками ABC-аналізу є наступні:

1 Принцип Парето. В основі методу лежить ідея, що 20% об'єктів (товарів, клієнтів, ресурсів) приносять 80% результатів (доходу, прибутку тощо).

2 Аналіз передбачає розподіл товарів на категорії A, B і C:

- Категорія A - найцінніші товари або клієнти, які формують близько 20% усіх об'єктів і забезпечують 70-80% доходу.Вони вимагають постійної уваги, високого рівня контролю та підтримки.

- Категорія B - товари середньої важливості. Зазвичай вони складають 30% об'єктів і формують 15-20% доходу. Ці товари потребують періодичного моніторингу.

- Категорія C - найменш значущі товари, які формують 50% об'єктів, але забезпечують лише 5-10% доходу. Їхня підтримка не потребує великих ресурсів.

3 ABC-аналіз має різні фери застосування: управління запасами, формування товарного асортименту, визначення пріоритетів у продажах, аналіз клієнтської бази.

Інтегрований ABC-XYZ аналіз поєднує дві методики — ABC і XYZ, що дозволяє оцінити товари за їхнім фінансовим внеском (ABC) та стабільністю попиту (XYZ). Це комплексний підхід, який допомагає підприємствам

ефективно управляти запасами, оптимізувати асортимент і приймати стратегічні рішення.

ABC-аналіз класифікує товари за значенням їх внеску в дохід, прибуток або обсяг продажів. XYZ-аналіз оцінює стабільність попиту на товари:

- X - товари зі стабільним попитом.
- Y - товари з помірними коливаннями попиту (зазвичай сезонними).
- Z - товари з нерегулярним і важко передбачуваним попитом.

Інтеграція обох методів дозволяє створити багатовимірну модель управління асортиментом, враховуючи як економічну цінність товарів, так і їхню стабільність.

Переваги інтегрованого аналізу полягають у наступному:

1 Комплексність: поєднання оцінки фінансової значущості та попиту.

2 Оптимізація: дозволяє краще управляти запасами.

3 Сегментація: допомагає виділити стратегічно важливі групи товарів для прийняття рішень.

За результатами інтегрованого аналізу формують матрицю ABC-XYZ, яка включає 9 ключових груп товарів (рис. 2.8).

Рисунок 2.8 – Матриця інтегрованого ABC-XYZ-аналізу

	X (стабільний попит)	Y (сезонний попит)	Z (нестабільний попит)
A	A-X	A-Y	A-Z
B	B-X	B-Y	B-Z
C	C-X	C-Y	C-Z

Квадранти матриці можна охарактеризувати наступним чином:

- квадрант A-X: Найважливіші товари зі стабільним попитом. Потребують максимального контролю;

- квадрант C-Z: Найменш значущі товари з непередбачуваним попитом. Можуть бути виключені з асортименту.

Насамперед, розглянемо принципи роботи збутового відділу підприємства. У цьои\му відділі працюють 2 працівники. Основними завданнями, які виконує відділ, є: укладання договорів із замовниками; робота з поточними клієнтами; пошук нових замовників; розробка заходів для посилення збутової діяльності; узгодження договірних умов із замовниками (умови співпраці, оплати, терміни поставки тощо); контроль за процесом відвантаження продукції замовникам.

Перебуваючи на практиці на даному підприємстві, нами було помічено неузгодженість дій між працівниками відділу. Причиною цього була відсутність чітко прописаних функціональних обов'язків кодного працівника. Це призводить до ситуацій, коли робота не виконується через сподівання кожного, що її зробить колега. Водночас трапляються випадки, коли обидва працівники беруться за виконання одного й того ж завдання, що також є неефективним.

Щрозуміло, що працівники працюють на однакових позиціях, в межах яких однаковий перелік завдань. Однак, на нашу думку, слід розділити області роботи для кодного з них.

Водночас, не відпрацьований графік перебування в офісі і пози його межами. Це важливо, оскільки специфіка роботи збутових працівників передбачає як формаи роботи в офісі, так і поза його межами. Неодноразово мали місце ситуації відсутності працівників у офісі.

Пропозиція виокремлення для кожного працівника області роботи вимагає, насамперед, ідентифікації основних каналів збуту продукції. Тоді можна буде формувати конкретні пропозиції. Представимо основні канали дистрибуції у таблиці 2.9. Розгорнута характеристика цих каналів представлена у таблиці 2.10.

Розглянемо тенденції продажів товарів і надання послуг через різні канали дистрибуції. Найбільшу частку у загальному обсязі продажів займає

власна мережа магазинів, яка становить 30,5%. Інші канали розподіляються наступним чином: сервісне обслуговування та ремонтні роботи – 22,9%; оптові продажі – 19,3%; реалізація товарів на умовах комісії – 16,1%; інші канали – 11,2%.

Таблиця 2.9 – Основні збутові канали ТОВ «ЗИТЕМ»

Канал збуту	Опис	Локація/Партнери
Роздрібна торгівля	Продаж товарів через власну мережу магазинів.	Магазини у Івано-Франківську та Надвірній.
Оптові продажі	Реалізація товарів на основі угод з партнерами.	ТОВ "Франко Експо", Івано-Франківськ.
Реалізація на умовах комісії	Постачання товарів за потребою, оплата відбувається після продажу.	Магазин "Будремкомплект", Коломия.
Послуги з обслуговування та ремонту	Надання послуг обслуговування і ремонту для об'єктів готельно-відпочинкової інфраструктури.	База відпочинку "Карпати" (Яремче), готельно-відпочинковий комплекс "Мерілен" (с. Паляниця), шість туристичних баз.

Основними споживачами послуг є бази відпочинку та готельно-відпочинкові комплекси, які забезпечують 49,5% від загального обсягу. Водночас, виробничі послуги ТОВ "ЗИТЕМ" користуються меншим попитом у каналах оптової торгівлі та реалізації товарів на умовах комісії.

Проведемо аналіз каналів збуту компанії за такими критеріями, як однорідність каналу, особливості транспортування товарів, система знижок для партнерів, стабільність попиту, стратегії стимулювання продажів, умови оплати та якість презентації товару. Результати аналізу відображені в таблиці 2.11-2.12.

На основі проведеного аналізу можна сформувати такі узагальнення:

1 ТОВ "ЗИТЕМ" використовує два нульових канали збуту (прямий зв'язок з клієнтом) і три канали з одним посередником.

2 Умови оплати варіюються від миттєвого розрахунку до післяоплати за результатами реалізації. Передоплата характерна для оптових продажів, тоді як товари під реалізацію оплачуються після їхнього продажу.

Таблиця 2.10 - Показники роботи збутових каналів ТОВ "ЗИТЕМ"

Показники роботи збутових каналів	Магазини власної мережі	Оптові продажі (ПП „Франко Експо”)	Товари під реалізацію ("Будремкомплект", Коломия)	Сервісні та ремонтні послуги (бази відпочинку)	Інші	Всього
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	1602.3	1015.4	845.2	1205.0	590.7	5258.6
Частка у загальному обсязі товарообороту збутового каналу / % до загального товарообороту	83.0 / 30.5	100.0 / 19.3	100.0 / 16.1	60.9 / 22.9	59.4 / 11.2	78.6 / 100
Обсяг наданих послуг, тис. грн.	345.0	0.0	0.0	780.4	450.2	1575.6
Частка у загальному обсязі товарообороту збутового каналу / % до загального товарообороту	17.0 / 21.9	0.0 / 0.0	0.0 / 0.0	40.1 / 49.5	41.0 / 28.6	21.4 / 100
Загальний обсяг товарообороту, тис. грн.	1947.3	1015.4	845.2	1985.4	1040.9	6833.2

Таблиця 2.11 - Аналіз каналів збуту ТОВ "ЗИТЕМ"

Критерій	Магазини власної мережі	Оптові продажі (ПП "Франко Експо")	Товари під реалізацію ("Будремкомплект")	Сервісні та ремонтні послуги	Інші канали
Однорідність каналу	Висока	Висока	Середня	Низька	Низька
Особливості транспортування	Просте	Середньої складності	Потребує точного планування	Залежить від об'єкта	Різне
Система знижок для партнерів	Відсутня	Присутня	Обмежена	Відсутня	Відсутня
Стабільність попиту	Висока	Середня	Низька	Висока	Низька
Стратегії стимулювання продаж	Акції, бонуси	Спеціальні умови	Відсутні	Індивідуальний підхід	Мінімальні
Форми та умови оплати	Готівка, безготівковий розрахунок	Безготівковий розрахунок	Відстрочка платежу	Індивідуальні умови	Різні
Якість презента-ції товару	Висока	Середня	Низька	Низька	Залежить від каналу

Таблиця 2.12 - Аналіз специфіки роботи збутових каналів ТОВ "ЗИТЕМ"

Параметри	Магазини власної мережі	Сервісні та ремонтні послуги (бази відпочинку)	Оптові продажі (ПП "Франко Експо")	Товари під реалізацію (магазин "Будремкомплект")	Інші
Рівень каналу	Нульовий (0)	Нульовий (0)	Перший (1)	Перший (1)	Перший (1)
Умови розрахунків за продукцію	Оплата при купівлі	За умовами комерційних угод	Передоплата (25% авансом)	Післяоплата за результатами реалізації	Оплата при купівлі
Доставка продукції	Доставка власним транспортом	Доставка власним транспортом	Замовник транспортує самостійно	Доставка власним транспортом	Замовник транспортує самостійно
Система знижок	До 3% залежно від обсягу закупівлі	До 10% при великих партіях	До 12% при великих партіях	Знижки не передбачені	3-5% залежно від умов
Регулярність закупівлі	Регулярна	Щомісячна	Щомісячна	Щотижнева	Щотижнева
Демонстрація товару	Присутня, висока якість	Відсутня	Часткова, низька якість	Часткова, середня якість	Часткова, середня якість
Стимулювання збуту	Акції та пропозиції в магазинах	Відсутнє	Відсутнє	Відсутнє	Відсутнє

3 Компанія часто використовує власний транспорт для забезпечення доставки, за винятком оптових продажів та деяких інших каналів, де транспортування здійснює замовник.

4 Найбільші знижки (до 12%) застосовуються до оптових замовлень, тоді як для роздрібних клієнтів максимальна знижка становить 3%.

5 Висока якість демонстрації присутня лише в магазинах власної мережі, тоді як інші канали мають обмежені або відсутні стимули для збуту.

Ця структура дозволяє компанії оптимізувати різні аспекти збуту, але є потреба у вдосконаленні підходів до стимулювання продажів і демонстрації товару в каналах з посередниками.

Цікавим до розгляду є середній розмір замовлення по кожному каналу дистрибуції. Проведемо розрахунок і представимо результати у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Аналіз роботи каналів збуту ТОВ "ЗИТЕМ"

Канали збуту	Середній розмір замовлення, грн	Кількість замовлень на рік	Середній інтервал між замовленнями
Власна мережам магазинів	7520.0	95 - 100	Тиждень
Сервісні та ремонтні послуги (бази відпочинку)	83500.0	11 - 13	Місяць
Оптові продажі (ПП "Франко Експо")	16200.0	45 - 48	Тиждень
Продукція під реалізацію ("Будремкомлект")	970000.0	9 - 11	Місяць
Інші	9100.0	44 - 48	Тиждень

Для всебічної оцінки ефективності збутових каналів ТОВ «ЗИТЕМ» застосовується метод інтегрованого аналізу за різними критеріями. Результати цього аналізу будуть наведені у таблиці 2.14. Аналіз продажів компанії через різні канали показав наступний рейтинг:

- «Франко Експо» з найвищою оцінкою – 3,65;
- «Бази відпочинку» з показником 3,55;
- фірмові магазини «Метиз» і «Шруба» отримали оцінку 3,35;
- «Магазин «Будремкомплект» - оцінка 3.15.

Таблиця 2.14 - Оцінка ефективності збутових каналів ТОВ «ЗИТЕМ»

Канали збуту	Критерії оцінки	Питома вага критерію	Рейтинг критерію	Відносна важливість критерію
Магазини власної мережі	Діяльність у сфері збуту	0,3	4	1,20
	Управління запасами	0,2	3	0,60
	Можливості для продажу	0,15	4	0,60
	Взаємодія учасників каналу	0,1	2	0,20
	Потенціал розширення каналу	0,25	5	1,25
	Загальний індекс збутової діяльності	1,0	-	3,35
Продукція під реалізацію ("Будрем-комлект")	Діяльність у сфері збуту	0,25	5	1,25
	Управління запасами	0,2	3	0,60
	Можливості для продажу	0,15	4	0,60
	Взаємодія учасників каналу	0,1	1	0,10
	Потенціал розширення каналу	0,3	2	0,60
	Загальний індекс збутової діяльності	1,0	-	3,15
Сервісні та ремонтні послуги (бази відпочинку)	Діяльність у сфері збуту	0,3	5	1,50
	Управління запасами	0,2	2	0,40
	Можливості для продажу	0,15	4	0,60
	Взаємодія учасників каналу	0,1	3	0,30
	Потенціал розширення каналу	0,25	3	0,75
	Загальний індекс збутової діяльності	1,0	-	3,55
Оптові продажі (ПП "Франко Експо")	Діяльність у сфері збуту	0,3	5	1,50
	Управління запасами	0,2	2	0,40
	Можливості для продажу	0,15	3	0,45
	Взаємодія учасників каналу	0,1	3	0,30
	Потенціал розширення каналу	0,25	4	1,00
	Загальний індекс збутової діяльності	1,0	-	3,65
Інші	Діяльність у сфері збуту	0,25	5	1,25
	Управління запасами	0,2	3	0,60
	Можливості для продажу	0,15	4	0,60
	Взаємодія учасників каналу	0,1	2	0,20
	Потенціал розширення каналу	0,3	3	0,90
	Загальний індекс збутової діяльності	1,0	-	3,55

Для визначення стратегічно важливих позицій в асортименті підприємства можемо застосувати АВС-аналіз. Через неможливість врахувати при цьому регулярність попиту, кращим варіантом, на нашу думку, буде використання інтегрованого АВС-XYZ-аналізу.

Насамперед, здійснимо класифікацію продукції підприємства за категоріями, використовуючи формулу:

$$v = \frac{\sum C_B - \sum C_H}{\sum N_B - \sum N_H}, \tag{2.1}$$

де С - частка товару у наростаючому підсумку, грош од.;

н - верхнє і нижнє значення показника;

N - частка товару у наростаючому підсумку, нат. од.

Значення для розрахунків та поділ продукції на категорії представлено у таблицях 2.15-2.16. На рисунку 2.9 предстьавлено матрицю інтегрованого АВС-XYZ-аналізу.

Група АВС	**Група XYZ**	**Товари**
A	**X**	Шурупи, шайби, заклепки
A	**Y**	Послуги встановлення та ремонту
A	**Z**	Меблеві кріплення
B	**Y**	Дюбелі
C	**Z**	Метричні вироби, Піни, силікони тощо

Рисунок 2.9 - Матриця АВС-XYZ-аналізу товарів ТОВ «ЗИТЕМ»

На основі проведеного інтегрованого АВС-XYZ-аналізу можна зробити висновок, що ключовими товарами в асортименті ТОВ «ЗИТЕМ» є шурупи, шайби та заклепки. Ця категорія продукції потребує підвищеної уваги та контролю з боку керівництва.

Таблиця 2.15 - Аналіз асортименту товарів ТОВ «ЗИТЕМ»

Товари	Ритмічність використання	Фізичний обсяг, од.	Ціна за одиницю, грн.	Загальна вартість, тис. грн.	% від загального обсягу, од.	Кумулятивний обсяг, %	% від загальної вартості	Кумулятивна вартість, %
Шурупи, шайби, заклепки	5	43250	32.5	1405.6	60.7	60.7	32.2	32.2
Метричні вироби	6	7020	80.0	561.6	9.9	70.6	12.1	44.3
Дюбелі	3	9200	60.5	556.6	12.9	83.5	12.5	56.8
Меблеві кріплення	2	10400	58.0	603.2	14.6	98.1	13.8	70.6
Піни, силікони тощо	1	2500	180.0	450.0	3.5	99.6	10.3	80.9
Послуги	4	40	42500.0	1000.0	0.06	100.0	19.1	100.0
Всього	-	72410	-	4576.9	100	-	100	-

Таблиця 2.16 – Аналіз товарів за методами ABC та XYZ

Товари	Загальна вартість, тис. грн	Фізичний обсяг, од.	% від загального обсягу, од.	Кумулятивний обсяг, %	% від загальної вартості	Кумулятивна вартість, %	Група за методом ABC	Група за методом XYZ
Шурупи, шайби, заклепки	1405.5	43250	60.0	60.0	31.2	31.2	A	X
Послуги встановлення та ремонту	561.0	7000	9.7	69.7	12.3	43.5	A	Y
Меблеві кріплення	575.0	9100	12.6	82.3	12.6	56.1	A	Z
Дюбелі	600.2	10450	14.3	96.6	13.1	69.2	B	Y
Метричні вироби	445.0	2500	3.4	100.0	10.3	79.5	C	Z
Піни, силікони тощо	989.0	50	0.07	100.0	20.5	100.0	C	Z
Всього	4576.7	72450	100.0	-	100.0	-	-	-

Товарні групи, такі як послуги та дюбелі, також мають важливе значення, проте їхній контроль може здійснюватися за стандартними процедурами.

Категорії, до яких належать меблеві кріплення, метричні вироби, піни та силікони, хоча й не є стратегічно важливими, виконують значну роль у забезпеченні широти асортименту. Це сприяє підтримці конкурентоспроможності та задоволенню різноманітних потреб клієнтів.

Як підсумок проведеного аналізу, представимо картину активності споживання різними каналами категорії продукції (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 - Споживання товарних категорій у збутових каналах ТОВ «ЗИТЕМ»

Товарні категорії	Магазини власної мережі ("Метиз" і "Шруба")	Оптові продажі (ПП "Франко-Експо")	Продукція під реалізацію (магазин "Будремкомплект")	Сервісні та ремонтні послуги (бази відпочинку)	Інші
AX	✔	✔	✔		✔
AY	✔		✔	✔	✔
AZ	✔		✔		✔
BY		✔	✔		✔
CZ	✔	✔	✔		✔

Товарна категорія AX представлена у всіх каналах продажу ТОВ «ЗИТЕМ», окрім баз відпочинку. Для товарної групи AZ слід посилити заходи зі стимулювання продажів, щоб підвищити її активність у дистрибуційній мережі. Інші категорії товарів реалізуються через окремі канали збуту залежно від їхньої специфіки.

Чинники, які сприяють успіху торговельної компанії, подлано у таблиці 2.17 [5]. Пропонується провести аналіз визначення факторів успіху, наведених у таблиці 2.17, на прикладі ТОВ «ЗИТЕМ». Результати цього дослідження будуть відображені у таблиці 2.18, де кожному фактору буде присвоєна коротка характеристика.

Таблиця 2.17 - Складові успіху та їх чинники. Джерело [5]

Складові успіху	Чинники успіху
Асортиментна політика	- Розширений та оптимально збалансований асортимент
	- Стабільність і доступність асортименту товарів
Збутовий персонал	- Високий рівень професійної підготовки
	- Компетентність і досвід у сфері збуту
	- Розвинені комунікативні навички та психологічна підготовка персоналу
Заходи мерчендайзингу	- Гнучкий підхід до формування цін
	- Зручне розташування торговельної точки
	- Оптимізація потоку покупців
	- Використання сучасних і ефективних методів продажу
	- Розширення спектру додаткових послуг
	- Внутрішня реклама в магазинах

Таблиця 2.18 - Оцінка факторів успіху збутової діяльності ТОВ «ЗИТЕМ»

Фактори успіху (бажані для підприємства)	Рівень прояву	Коментар
Асортиментна політика		
Оптимальне розширення асортименту товарів та послуг	+	Проявляється
Стабільність асортименту товарів та послуг	+	Проявляється
Збутовий персонал		
Висока кваліфікація кадрів	+	Проявляється
Експертність у питаннях збутового сервісу	+/-	Частково проявляється
Розвинені психологічні та комунікативні навички	+	Проявляється
Заходи мерчендайзингу		
Гнучка стратегія ціноутворення	+/-	Частково проявляється
Вигідне географічне розташування	+	Проявляється
Оптимізація потоку покупців через ефективні заходи	+	Проявляється
Використання сучасних інноваційних методів продажу	+/-	Частково проявляється
Широкий спектр додаткових послуг	+/-	Частково проявляється
Внутрішня реклама та просування	+/-	Частково проявляється

Асортимент товарів ТОВ «ЗИТЕМ» є різноманітним, що забезпечує конкурентну перевагу на ринку. Постійне оновлення та розширення асортименту, включаючи продукцію як вітчизняних, так і зарубіжних виробників, сприяє задоволенню потреб клієнтів. Компанія підтримує належний рівень запасів для забезпечення попиту.

Збут є ключовим напрямом діяльності компанії, і директор ТОВ «ЗИТЕМ» активно залучений у цей процес, співпрацюючи з командою збутового відділу. Колектив відзначається стабільністю, а низький рівень плинності кадрів свідчить про високу лояльність співробітників. Нещодавно до команди приєднався новий працівник із досвідом у торговельній сфері, що є важливим ресурсом, хоча й потребує адаптації до специфіки асортименту компанії.

У роздрібних магазинах ТОВ «ЗИТЕМ» діє прогресивна система знижок, що залежить від загальної вартості покупки. Наприклад, для покупок на суму від 2000 грн надається знижка 2%, для 3000 грн – 3%, і так далі, до максимальних 10% при сумах понад 10000 грн. У сфері виробничих послуг система знижок не є фіксованою та визначається індивідуально, залежно від вартості замовлення і типу клієнта.

Магазини компанії розташовані в зручних місцях:

- «Метиз» (Івано-Франківськ) – поруч із залізничним та автобусним вокзалами, в зоні високої прохідності.
- «Шруба» (Івано-Франківськ) – у районі з активним будівництвом.
- Магазин у Надвірній – у місці з великим потоком покупців.

Збут компанії базується на традиційних принципах розповсюдження товарів, але використання інтернету для продажів є недостатнім і потребує розвитку.

Внутрішня реклама в магазинах включає рекламні стенди, брендовані полиці з логотипами та назвами виробників, що підсилює впізнаваність продукції.

Висновок до розділу 2

Торговельний відділ ТОВ "ЗИТЕМ" демонструє позитивні тенденції, однак ще не реалізував повною мірою свій потенціал для підвищення ефективності. Існують можливості для вдосконалення, які потребують уваги з боку керівництва.

Одним із ключових напрямків має стати впровадження додаткових заходів зі стимулювання продажів серед споживачів і клієнтів. Це можуть бути гнучкі програми лояльності, персоналізовані знижки або акції, орієнтовані на конкретні сегменти ринку. Також важливо приділити увагу мотивації торговельного персоналу через впровадження системи бонусів, навчання та професійного розвитку. Залучення висококваліфікованих кадрів і підвищення рівня задоволеності працівників сприятиме поліпшенню результатів роботи відділу.

Для підвищення ефективності роботи компанії варто регулярно оцінювати ефективність поточних каналів дистрибуції. Умови високої конкуренції на ринку вимагають постійного моніторингу й аналізу, щоб оптимізувати існуючі канали продажів і розробити стратегію залучення нових. Наприклад, компанії доцільно розглянути можливості розширення присутності в онлайн-просторі через створення інтернет-магазину або партнерства з популярними маркетплейсами.

Крім того, важливо вивчати поведінку та потреби клієнтів, щоб адаптувати структуру дистрибуції до їхніх очікувань. Упровадження сучасних CRM-систем дозволить більш ефективно управляти взаємодією з клієнтами та аналізувати їхні уподобання, що сприятиме збільшенню продажів і зміцненню конкурентної позиції компанії.

РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДИСТРИБУЦІЇ

3.1 Можливості покращення діяльності у систему збуту на підприємстві

Поліпшення діяльності компанії в сфері збуту передбачає активізацію роботи існуючих дистрибуційних каналів та впровадження змін для їх оптимізації. Для досягнення цього важливо розробити комплексний підхід, який включає:

- підвищення ефективності існуючих каналів збуту через програми стимулювання та лояльності;
- дослідження ринку з метою пошуку нових можливостей для розширення дистрибуційної мережі;
- неперервний аналіз роботи дистрибуційних каналів для своєчасного внесення коректив і впровадження інновацій.

1 Збільшення активності існуючих дистрибуційних каналів

Для компанії «ЗИТЕМ» оптові продажі є основним напрямком діяльності, однак відсутність ефективної системи стимулювання клієнтів (наприклад, знижок чи бонусів) є слабким місцем, яке потрібно усунути. Зробити це можна, застосовуючи енаступні кроки**:**

- запровадження програми лояльності для оптових клієнтів, яка включає гнучкі знижки, бонусні накопичення та спеціальні пропозиції;
- регулярна комунікація з клієнтами шляхом надсилання інформації про новинки, акції та інші стимули;
- організація спільних заходів, таких як дні відкритих дверей, презентації продукції чи корпоративні зустрічі для підтримки взаємовигідних відносин.

2 Аналіз ринку для ідентифікації нових каналів збуту

Однією з ключових проблем компанії «ЗИТЕМ» є недостатнє використання цифрових інструментів для розширення збуту. Наразі вебсайт

компанії виконує роль статичної візитки, надаючи лише базову інформацію про продукцію та контакти.

Для вирішення даної проблеми пропонуємо наступні дії:

- створення повноцінного інтернет-магазину з можливістю онлайн-замовлень, оплати та доставки. Це значно підвищить доступність продукції для клієнтів і допоможе розширити ринки збуту;
- активне використання соціальних мереж (Facebook, Instagram, LinkedIn) для просування продукції, публікації новин компанії, акцій та взаємодії з клієнтами;
- запуск контекстної реклами та таргетованих кампаній для залучення нових клієнтів і підвищення впізнаваності бренду.

3 Постійний аналіз роботи дистрибуційних каналів

Для забезпечення ефективності збуту необхідно регулярно аналізувати роботу каналів дистрибуції. Це дозволяє виявляти слабкі місця, такі як недостатня активність певного сегмента або затримки в поставках, і вчасно їх коригувати. У надому напрямку пропонуємо наступні рекомендації:

- використання CRM-систем для відстеження замовлень, аналізу попиту та побудови ефективних відносин із клієнтами;
- запровадження звітності щодо ефективності роботи кожного каналу, що допоможе оцінювати їхню результативність та прибутковість;
- розробка стратегій диверсифікації, які дозволяють зменшити залежність від окремих каналів збуту.

Удосконання роботи в існуючих аналах збуту можливе за використання комплексного підходу. Представлені рекомендації озволяють частково усунути проблеми, підвищити конкурентоспроможність підприємства та збільшити обсяги збуту продукції.

Узагальнимо подані вище пропозиції та сформуємо таблицю 3.1.

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо удосконалення збутової діяльності ТОВ «ЗИТЕМ»

Категорія	Рекомендації та підходи
Збільшення активності існуючих каналів	- Запровадити програми лояльності з бонусами для постійних клієнтів.
	- Регулярно проводити акції, знижки для залучення нових покупців.
	- Організувати вебінари або зустрічі для презентації нових продуктів і формування довіри до бренду.
Розширення дистрибуційної мережі	- Розробити повноцінний інтернет-магазин з можливістю швидкої оплати та доставки.
	- Збільшити активність у соціальних мережах, публікуючи огляди продукції, новини компанії та спеціальні пропозиції.
	- Використовувати таргетовану рекламу для охоплення нових сегментів клієнтів.
Аналіз ефективності каналів	- Використовувати CRM-системи для моніторингу роботи дистрибуційної мережі та управління клієнтськими взаємодіями.
	- Регулярно проводити оцінку роботи каналів за ключовими показниками (швидкість доставки, рівень продажів, задоволення клієнтів).
	- Інтегрувати автоматизовані системи звітності для швидкого виявлення та вирішення проблем у дистрибуції.
Використання цифрових технологій	- Інтегрувати платформу онлайн-замовлень, щоб полегшити доступ клієнтів до продукції.
	- Використовувати аналітичні інструменти для прогнозування попиту та оптимізації запасів.
	- Розробити мобільний застосунок для замовлення продукції, що покращить зручність користування та залучення клієнтів.

У таблиці 3.2 подано структуру продажів компанії «ЗИТЕМ».

Таблиця 3.2 – Особливості збуту та організація продажів у компанії «ЗИТЕМ»

Показники	Одиниці виміру	Значення	% до загального обсягу продажу
Обсяги продажів товарів у грошовому еквіваленті	тис. грн	5093.5	78,2
Обсяги фінансових транзакцій за надані послуги	тис. грн	1482.5	21,8
Загальний обсяг грошових транзакцій з продажу товарів та надання послуг	тис. грн	6576.0	100

За даними таблиці 3.2 можна зробити такі заключення:

1 Товари становлять більшу частину продажів, забезпечуючи 78,2% від загального обсягу грошових надходжень.

2 Послуги складають 21,8% фінансових транзакцій, що свідчить про їх важливість, але вторинну роль у структурі збуту компанії.

3 Загальний обсяг продажів компанії досягнув 6576 тис. грн, що демонструє комплексний підхід до збуту, орієнтований на комбінацію товарів та послуг.

Ці дані свідчать про домінування товарного сегмента у структурі доходів компанії, однак розвиток послуг може стати перспективним напрямком для диверсифікації та розширення ринкових можливостей.

3.2 Рекомендації щодо активізації каналів збуту ТОВ «ЗИТЕМ»

Ефективність роботи існуючих каналів збуту може бути підвищена завдяки впровадженню покращених умов співпраці. Для кожного з каналів розподілу можна розробити індивідуальні пропозиції, що враховують їхні особливості та потреби (табл. 3.3).

Застосування пропозицій має наступні переваги:

1 Індивідуальний підхід до клієнтів забезпечує більшу гнучкість і задовольняє потреби кожного каналу.

2 Маркетингові активності сприяють зростанню продажів, залученню нових клієнтів та збільшенню лояльності існуючих.

3 Гнучкі умови співпраці допоможуть посилити позиції компанії на ринку та створити конкурентні переваги.

Реалізація таких пропозицій дозволить підвищити ефективність роботи каналів збуту, стимулювати продажі та забезпечити довгострокову співпрацю з партнерами.

Таблиця 3.3 – Активізація роботи існуючих каналів збуту

Канали збуту	Пропозиція умов співпраці
Магазини «Метиз» та «Шруба»	- Зниження цін (пільгові купони, знижкові талони);
	- Пропозиції у натуральній формі (зразки товарів, бонусні товари);
	- Проведення маркетингових заходів (конкурси, лотереї, акції до святкових подій);
	- Організація демонстрацій продукції;
	- Проведення тематичних подій (відкриття магазинів, промоакції).
ПП «Франко-Експо»	- Запровадження системи прогресивних знижок (відсоткові знижки залежно від обсягів закупівель);
	- Встановлення спеціальних цін на популярну продукцію;
	- Фіксація знижок у грошовому виразі для великих замовлень.
Бази відпочинку	- Надання спеціальних цін на товари для сезонних замовлень;
	- Гнучка система знижок залежно від обсягу закупівель;
	- Розробка партнерських програм із базами відпочинку для стимулювання повторних замовлень.
Магазин «Рембудкомплект»	- Впровадження індивідуальних знижок для постійних клієнтів;
	- Пропозиція ексклюзивних умов на окремі види товарів;
	- Організація промоакцій для збільшення лояльності клієнтів.
Інші канали збуту	- Застосування прогресивної системи знижок залежно від частоти замовлень;
	- Надання інформаційної підтримки (каталоги, брошури, консультації);
	- Інтеграція з онлайн-платформами для спрощення процесу замовлення.

Звичайно, пропоновані заходи передбачають зростання витрат. Однак, це зростання супроводжується ростом зисків матеріального та нематеріального плану. Представимо у таблиці 3.4 витрати, що передбачено для реалізації пропозицій. Як результат цих пропозицій осікується, що доходи зростуть до рівня 1064945,0 грн.

Витрати складають 284017 грн, що передбачає інвестиції у гнучке стимулювання попиту та підтримку довгострокових відносин із клієнтами. Така ініціатива дозволяє залучати нових клієнтів і сприяти зростанню продажів у середньостроковій перспективі.

Таблиця 3.4 – Витрати на практичне застосування пропонованих умов співпраці в межах каналів збуту ТОВ «ЗИТЕМ»

Пропозиції	Переваги для підприємства	Витрати, грн.
Використання системи знижок	Гнучка система знижок сприяє збільшенню обсягів попиту.	284017,0
	Можливість отримання знижок приваблює нових клієнтів.	
	Підтримує зростання обсягів замовлень та забезпечує конкурентні переваги.	
Застосування спеціальних цін	Збільшує привабливість пропозицій компанії.	254880,0
	Стимулює зростання продажів та сприяє залученню нових замовників.	

Витрати у розмірі 254880 грн спрямовані на підвищення конкурентоспроможності товарів та створення вигідних умов для клієнтів. Це забезпечує збільшення замовлень у короткостроковій перспективі.

Загальні витрати на впровадження цих пропозицій становлять 538897 грн, що є обґрунтованою інвестицією для підвищення ефективності збуту та забезпечення конкурентоспроможності компанії.

Захід 2 Розробка інтернет-магазину

Створення інтернет-магазину є важливим стратегічним кроком для компанії "ЗИТЕМ" у сучасних ринкових умовах. Наразі сайт компанії виконує лише базові функції, такі як надання контактної інформації, презентація каталогу товарів та послуг, а також інформування про години роботи. Відсутність можливості для онлайн-замовлень значно обмежує потенціал сайту та стримує зростання продажів.

Впровадження функціоналу інтернет-магазину дозволить:

- відкрити новий канал продажів, який відповідатиме сучасним потребам клієнтів;
- залучити нових покупців за рахунок зручності та доступності онлайн-торгівлі;

- збільшити обсяги реалізації продукції за допомогою інтеграції з маркетинговими інструментами.

Визначимо основні фінансові аспекти поданої пропозиції:

- Інтеграція інтернет-магазину на наявному сайті - попередні витрати оцінюються в 27000 грн.

- Запуск інтернет-магазину на платформі prom.ua: вартість становитиме 7700 грн на рік із можливістю розміщення до 6000 товарних позицій. Додатково для просування продукції через сервіс ProSale потрібно виділити 3750 грн на рекламу.

- Витрати на управління інтернет-продажами: найм спеціаліста для адміністрування інтернет-магазину, роботи з соціальними мережами та рекламними кампаніями передбачає місячний оклад 16000 грн. З урахуванням податків, річні витрати на оплату праці складуть 22729 грн.

Досвід використання платформи prom.ua показує можливість зростання обсягів продажів від 20% (песимістичний сценарій) до 30% (оптимістичний сценарій). Це означає, що річний приріст доходу може скласти від 509,0 тис. грн до 763,4 тис. грн, а додатковий прибуток — від 67,82 тис. грн до 101,7 тис. грн.

Окрім інтеграції інтернет-магазину, необхідно активізувати роботу збутового персоналу. Їхні основні завдання:

- Підтримка зв’язку з постійними клієнтами: інформування про новинки, акції, зміни в цінах, розсилка каталогів і прайс-листів.

- Робота з потенційними клієнтами: проведення переговорів через телефон, інтернет або безпосередніх зустрічей.

- Розширення ринкових можливостей: пошук нових шляхів збуту шляхом аналізу попиту та залучення нових каналів продажу.

Інтеграція інтернет-продажів та активізація роботи збутового відділу є обґрунтованими і стратегічно важливими кроками для компанії "ЗИТЕМ". Інвестиції в інтернет-магазин окупляться за короткий період, а його впровадження дозволить зміцнити позиції компанії на ринку, залучити нових

клієнтів та підвищити конкурентоспроможність. Системний підхід до розвитку збутової діяльності забезпечить стабільне зростання доходів і ефективності бізнесу.

Захід 3

Для підвищення ефективності роботи збутового відділу в компанії "ЗИТЕМ" пропонується розділити обов’язки між двома співробітниками. Один із них буде відповідати за комунікацію з клієнтами та підтримку зовнішніх продажів, а інший – за управління внутрішніми процесами, такими як робота магазинів власної мережі та аналіз потенціалу нових каналів. Пропонується наступний поділ ролей (табл. 3.5):

Таблиця 3.5 – Пропонований розподіл обов’язків у збутовому відділі

Сфера відповідальності	Основні обов’язки
Обслуговування зовнішніх клієнтів	- Зв'язок із клієнтами: надання консультацій, інформування про новинки, акції, умови співпраці.
	- Залучення нових клієнтів: активні продажі, організація зустрічей, ведення переговорів.
	- Формування довгострокових відносин із постійними клієнтами.
Контроль внутрішньої системи збуту	- Управління роботою магазинів власної мережі (забезпечення асортименту, моніторинг продажів).
	- Аналіз ефективності існуючих каналів розподілу.
	- Вивчення нових ринкових можливостей для розширення мережі каналів продажу.

Пропонований розподіл обов’язків між спеціалістами відділу збуту сприятиме:

1 Збільшенню продуктивності завдяки концентрації співробітників на конкретних завданнях.

2 Прозорості роботи: керівництво матиме чітке розуміння, хто відповідає за певні завдання.

3 Розширенню ринкових можливостей за рахунок активного вивчення нових каналів розподілу.

Запровадження запропонованої моделі організації роботи збутового відділу дозволить підвищити ефективність операцій, покращити взаємодію з клієнтами та створити умови для довгострокового зростання компанії.

3.3 Ефективність заходів з покращення збутової діяльності ТОВ "ЗИТЕМ"

Для підвищення ефективності діяльності збутового відділу компанії "ЗИТЕМ" пропонується реалізувати комплексний підхід, що охоплює посилення існуючих каналів збуту, освоєння нових ринкових можливостей, підвищення продуктивності роботи співробітників та проведення регулярного аналізу діяльності.

Особливу увагу слід приділити створенню онлайн-магазину, впровадженню CRM-системи, а також розробці стратегій для підтримки довгострокових відносин із клієнтами. Такий підхід дозволить компанії збільшити обсяги продажів, розширити свою присутність на ринку та оптимізувати взаємодію з клієнтами.

У таблиці 3.6 предсьавимо основні пропозиції щодо удосконалення роботи збутових каналів, відділу збуту та очкувані результати від удосконалень.

Таблиця 3.6 – Пропозиції щодо вдосконалення діяльності збутового відділу та очікувані результати

Напрям удосконалення	Пропозиції в межах напрямку	Очікувані результати
Посилення ефективності існуючих каналів збуту	Впровадження системи знижок і спеціальних цін:	- Збільшення кількості замовлень завдяки привабливим умовам для клієнтів.
	- Запуск акцій та бонусних програм для стимулювання повторних покупок.	- Приріст нових клієнтів через пропозиції зі знижками.
	- Розширення умов співпраці для довгострокових клієнтів.	- Зростання загального обсягу продажів.

Продовження таблиці 3.6

Напрям удосконалення	Пропозиції в межах напрямку	Очікувані результати
Розширення присутності на ринку та пошук нових каналів	- Створення онлайн-магазину для забезпечення зручності замовлень та розширення географії продажів.	- Приріст продажів на 10-30% за рахунок збільшення доступності продукції.
	- Використання онлайн-платформ для просування пропозицій компанії.	- Привернення нових клієнтів через розширення онлайн-присутності.
	- Активна реклама в соціальних мережах і на спеціалізованих маркетплейсах.	- Розширення цільової аудиторії.
Підвищення продуктивності збутового відділу	- Розподіл обов’язків серед співробітників: взаємодія з клієнтами, аналіз ринку, підтримка зв'язку з партнерами.	- Покращення організації роботи відділу завдяки чітко розмежованим завданням.
	- Використання CRM-систем для систематизації роботи з клієнтами.	- Оптимізація роботи через зручність баз даних та автоматизацію повторюваних завдань.
	- Запровадження механізмів зворотного зв'язку для отримання інформації про задоволення клієнтів.	- Підвищення рівня задоволеності клієнтів та адаптація послуг під їх потреби.
Аналіз поточної діяльності та вдосконалення взаємодії	- Проведення регулярного моніторингу ринку для виявлення потреб і вимог клієнтів до продукції.	- Підтримка актуальної інформації про клієнтські запити та зміни на ринку.
	- Розробка стратегій підтримки сталих клієнтів: інформування про новинки, акції, прайси, каталоги.	- Збільшення лояльності клієнтів та підтримка довгострокових відносин із ними.
	- Створення та підтримка бази даних клієнтів, включаючи потенційних.	- Полегшення роботи відділу за рахунок доступу до централізованої інформації про клієнтів.

Висновок до розділу 3

Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення діяльності у сфері збуту для торговельних компаній є практичними та доцільними для впровадження. Вони спрямовані на підвищення ефективності існуючих каналів продажу та розширення шляхів дистрибуції. Стратегічний підхід до вирішення цієї задачі передбачає оптимізацію роботи збутових підрозділів, чіткий розподіл обов’язків серед їхніх співробітників, аналіз потенціалу розвитку наявних каналів і впровадження нових.

Вихід у онлайн-простір відкриває додаткові можливості для просування продукції серед ширшої аудиторії, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану. Це дозволяє не лише утримувати ринкові позиції, а й розширювати клієнтську базу.

Реалізація таких ініціатив сприятиме підвищенню продуктивності збутових процесів і забезпечить загальний розвиток бізнесу компанії.

ВИСНОВКИ

У теоретичній частині магістерської роботи були розглянуті ключові аспекти та засади збутової діяльності компаній. Для суб'єктів торгівлі збут є пріоритетним напрямком, оскільки саме від ефективності цього процесу залежить досягнення основних цілей організації, таких як збільшення прибутків, ринкової частки чи вихід на нові ринки. У сучасних умовах жорсткої конкуренції збереження ринкових позицій стає надзвичайно складним завданням, яке потребує стратегічного підходу до організації процесів збуту.

Дослідження ґрунтується на аналізі наукової літератури з тематики управління збутовою діяльністю. У роботі акцентується увага на тому, що поняття "управління збутовою діяльністю" охоплює комплекс заходів, спрямованих на планування, реалізацію та контроль процесів продажу. На основі аналізу літературних джерел було запропоновано авторське визначення цього поняття: "Управління збутовою діяльністю – це процес, що включає аналіз, планування, реалізацію та контроль дій, спрямованих на створення і підтримку вигідної взаємодії з цільовим ринком, з метою досягнення стратегічних цілей організації, таких як збільшення прибутків, обсягів продажів, частки ринку чи вихід на нові ринки".

Ефективна система збутових процесів має враховувати специфіку кожного каналу продажу, забезпечуючи його адаптацію до зовнішніх умов та змін ринкового середовища.

У роботі досліджено збутову стратегію компанії «ЗИТЕМ». Було проаналізовано ринкове середовище, у якому функціонує підприємство, а також визначено, як різні зовнішні фактори впливають на розвиток компанії та її збутову діяльність. У процесі аналізу були виявлені ключові проблеми, що стримують розвиток збутової системи компанії.

Для вирішення цих проблем були запропоновані наступні заходи:

1 Активізація роботи існуючих каналів збуту:

- розширення спектру стимулюючих заходів, таких як впровадження програм лояльності, знижок чи бонусів;
- систематичний пошук нових клієнтів через посилення маркетингової активності.

2 Аналіз ринку для визначення потенційних нових каналів збуту:

- вивчення ринкових трендів та змін у попиті;
- оцінка перспективності співпраці з новими партнерами.

3 Регулярний моніторинг функціонування каналів збуту:

- оперативна адаптація умов співпраці залежно від змін у зовнішньому середовищі;
- оптимізація каналів, що демонструють низьку ефективність.

Застосування цих заходів спрямоване на підвищення ефективності роботи збутового відділу та загальної продуктивності підприємства. Реалізація запропонованих дій дозволить:

- підвищити конкурентоспроможність компанії за рахунок вдосконалення взаємодії з клієнтами;
- збільшити обсяги продажів шляхом розширення присутності на ринку;
- забезпечити довгостроковий розвиток компанії через стабільне функціонування існуючих каналів та освоєння нових.

Таким чином, результати дослідження підкреслюють важливість стратегічного підходу до управління збутовою діяльністю, що дозволяє компанії ефективно адаптуватися до змін ринкових умов та досягати своїх цілей у складному конкурентному середовищі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Christopher M., Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw, PCDL, Warszawa, 2000. 231 s.

2 Tongzon J. Liberalization of logistics services: The case of ASEAN. International Journal of Logistics Research and Applications, 2001, 14(1), pp. 11-34.

3 Kumar N., Andersson, D., & Rehme, J. Logistics of low cost country sourcing. International Journal of Logistics: Research and Applications, 2010, 13(2), 143-160.

4 Kohn J. W., McGinnis, M. A., & Kara, A.. A structural equation model assessment of logistics strategy. The International Journal of Logistics Management, 2011, 22(3), 284-305.

5 Novaes A. G. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição. 3 Edição. ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier. 2007. 324 p.

6 Daugherty P. J., Stank T. P., & Ellinger A. E. Leveraging logistics/distribution capabilities: the effect of logistics service on market share. Journal of Business logistics, 1998, 19(2), 35.

7 Bowersox J.D., Cross J. David., Cooper B.M. Supply Chain Logistics Management, McGrAw HIE, 2006, 323 p.

8 Christopher, M., & Towill, D. R. Developing market specific supply chain strategies. The international journal of logistics management, 2002. 13(1), 1-14.

9 Ciesielski M., Zarządzanie łańcuchami dostaw, PWE, Warszawa 2011. 267 s.

10 Hugos M., Zarządzanie łańcuchem dostaw, Helion, Gliwice 2011. 312 s.

11 Bozarth, C., Handfield, R.B. Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw. Gliwice: Wydawnictwo Helion. 2007. 197 s.

12 Gołembska E. Kompendium wiedzy o logistyce. Warszawa: PWN. 2001. 201 s.

13 Kramarz M.: Elementy logistyczne obsługi klienta w sieciach dystrybucji. Pomiar, ocena, 6 strategie. Difin, Warszawa 2014. 248 s.

14 Czubała A., Jonas, A., Smoleń, T., Wiktor, J.. Marketing usług. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. 2009. 284 s.

15 Kosińska, E. Marketing międzynarodowy Zarys problematyki. Warszawa:

PWE. 2008. 157 s.

16 Nowak, E. Controlling w działalności przedsiębiorstwa. Warszawa: PWE. 2011. 211 s.

17 Cyplik, P., Głowacka-Fertsch, D., Fertsch, M. Logistyka przedsiębiorstw dystrybucyjnych. Poznań: Wyższa Szkoła Logistyki. 2008. 199 s.

18 Bendkowski, J., Pietrucha-Pacut, M. Podstawy logistyki w dystrybucji. Gliwice: WIŚ. 2003. 302 s.

19 Kotler P., Marketing, Rebis, Warszawa 2005., 432 p.

20 Altkorn J. Podstawy marketingu, Instytut Marketingu, Kraków 2004, 264 p.

21 Krzemiński S., Jak budować efektywne systemy dystrybucji?, Logistyka, 2010, nr 2. 23-31.

22 Retail в Україні у 2024 році: тенденції розвитку та внесок у бюджет. URL:https://delo.ua/retail/yak-zminitsya-retail-v-ukrayini-u-2025-roci-klyucovi-trendi-ta-innovaciyi-437218/ (дата звернення: 20.12.24)

23 В якій області України найбільше нових бізнесів зі сфери роздрібної торгівлі в 2024 році. URL:https://biz.liga.net/ua/all/infographic-of-the-day/infografica/v-iakii-oblasti-ukrainy-naibilshe-novykh-biznesiv-zi-sfery-rozdribnoi-torhivli-v-2024-rotsi?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 24.12.24)

24 З початку року в Україні відкрилися 720 нових магазинів роздрібної торгівлі. URL:https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3893160-z-pocatku-roku-v-ukraini-vidkrilisa-720-novih-magaziniv-rozdribnoi-torgivli.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 28.12.24)

25 У 2023 році виторг продуктового ритейлу склав 492 млрд грн. URL: https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-obsiahy-rozdribnoi-torhivli-zrosly-na-30/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 02.01.25)

26 ТОВ «ЗИТЕМ». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36997813/ (дата звернення: 03.01.25)

27 Товариство з обмеженою відповідальністю ЗИТЕМ. URL: https://clarity-project.info/tenderer/36997813#google_vignette (дата звернення: 03.01.25)

Бібліографічна довідка

Якимишин Юрій Юрійович

Тема магістерської роботи «**Управління збутовим напрямом діяльності підприємств торгівлі із застосуванням методів логістичного аналізу**».

Обсяг пояснювальної записки - 68 сторінок.

Кількість рисунків: 14

Кількість таблиць: 16

Перелік графічного матеріалу:

Слайд 1. Мета та завдання магістерської роботи
Слайд 2 Основні канали збуту продукції підприємств
Слайд 3 Показники для оцінки ефективності збутової логістичної системи
Слайд 4 Динаміка обороту галузі роздрібної торгівлі за 2021-2023 роки
Слайд 5 Основні ТЕП ТОВ «ЗИТЕМ» за 2021-2023 р.р.
Слайд 6 Обсяги реалізації ТОВ "ЗИТЕМ" через основні канали збуту
Слайд 7 Специфіка основних каналів збуту ТОВ «ЗИТЕМ»
Слайд 8 Аналіз елементів успішної збутової діяльності ТОВ «ЗИТЕМ»
Слайд 9 Пропозиції щодол активізації та підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ "ЗИТЕМ"

Якимишин Ю. Ю.