

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

Карманський Андрій Іванович

УДК 338.2

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ-ІМПОРТЕРІВ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ)

Менеджмент та адміністрування

(назва освітньої програми)

073 – Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Карманський А. І.

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Боднар Г.Ф., к.е.н.

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

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

проф. Кінаш І. П.

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

(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 – 2024

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра Менеджменту та адміністрування

Освітній рівень другий (магістерський) рівень вищої освіти

Спеціальність 073 – Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри

“ ” _____ р.

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

Карманському Андрію Івановичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління збутовою діяльністю підприємства (на прикладі підприємств-імпортерів будівельних матеріалів)»

керівник роботи к.е.н., доцент Боднар Г. Ф. _____

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 22 » грудня 2023 р. № 745/7

2. Строк подання студентом роботи _____ 12 грудня 2024 р. _____

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, стандарти, методичні розробки й дані звітності підприємств торгівлі будівельними матеріалами.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи дослідження управління збутовою діяльністю підприємства. Розділ 2. Аналіз управління збутовою діяльністю підприємств-імпортерів будівельних матеріалів. Розділ 3. Напрями та шляхи покращення управління збутовою діяльністю підприємств-імпортерів будівельної продукції. Висновки. Перелік використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Слайд 1. Позиції необхідності збутової діяльності підприємства. Слайд 2. Інструменти механізму управління збутовою діяльністю за концепцією 7P-маркетингу. Слайд 3. Функції та завдання менеджерів зі збуту. Слайд 4. Динаміка обсягів будівництва в ЄС. Слайд 5. Індeksi будівельної продукції до базового року. Слайд 6. Вибір стратегії розвитку ТОВ «АКП-Трейд ЛТД». Слайд 7. Показники ефективності управління збутовою діяльністю ТОВ «АКП-Трейд ЛТД». Слайд 8. Проблеми та потреби менеджменту збутової діяльності ТОВ «АКП-Трейд ЛТД». Слайд 9. Напрями покращення управління збутовою діяльністю підприємств. Слайд 10. Визначення ефективності заходів з покращення управління збутом на підприємстві.

6. Дата видачі завдання _____ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ		виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи дослідження управління збутовою діяльністю підприємства		виконано
3	Розділ 2. Аналіз управління збутовою діяльністю підприємств-імпортерів будівельних матеріалів		виконано
4	Розділ 3. Напрями та шляхи покращення управління збутовою діяльністю підприємств-імпортерів будівельної продукції		виконано
5	Висновки		виконано

Студент

Особистий підпис

Карманський А. І.

Розшифрування підпису

Керівник роботи

Особистий підпис

Боднар Г. Ф.

Розшифрування підпису

РЕФЕРАТ

У магістерській роботі досліджено управління збутовою діяльністю підприємств-імпортерів будівельної продукції. Метою магістерської роботи є розробка напрямів удосконалення збутової діяльності підприємств-імпортерів будівельних матеріалів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання: з'ясувати суть та місце управління збутовою діяльністю у системі менеджменту підприємства; розглянути систему показників оцінювання ефективності збутової діяльності; розглянути стан та перспективи ринку будівельних матеріалів Європи та України; аналіз ефективності управління збутовою діяльністю підприємств-імпортерів будівельних матеріалів; розробка напрямів та шляхів покращення управління збутом будівельних матеріалів.

Об'єктом дослідження є процеси управління збутовою діяльністю. Предметом дослідження є теоретичні положення та прикладні аспекти щодо управління збутовою діяльністю підприємств-імпортерів будівельних матеріалів.

В процесі дослідження використано статистичні методи; графічні й табличні прийоми – для визначення взаємозв'язків показників, наочної їх ілюстрації та представлення результатів дослідження, SWOT-аналіз, метод Дельфі.

Інформаційну базу складають законодавчі та нормативно-правові акти України, стандарти, методичні розробки й дані звітності підприємств, що провадять зовнішньоекономічну діяльність, офіційні матеріали Управління статистики України.

Ключові слова: збут, продажі, управління збутовою діяльністю, підприємства-імпортери будівельних матеріалів, будівельні матеріали.

SUMMARY

The master's thesis investigates the management of sales activities of enterprises importing construction products. The purpose of the master's thesis is to develop directions for improving the sales activities of enterprises importing construction materials.

To achieve this goal, the following main tasks have been identified: to clarify the essence and place of sales management in the enterprise management system; to consider the system of indicators for assessing the effectiveness of sales activities; to consider the state and prospects of the building materials market in Europe and Ukraine; to analyze the effectiveness of sales management of building materials importing enterprises; to develop directions and ways to improve the management of sales of building materials.

The object of the study is the processes of sales management. The subject of the study is the theoretical provisions and applied aspects of sales management of building materials importing enterprises.

In the course of the study, statistical methods were used; graphical and tabular techniques were used to determine the interrelationships of indicators, their visual illustration and presentation of the study results, SWOT analysis, Delphi method.

The information base consists of legislative and regulatory acts of Ukraine, standards, methodological developments and reporting data of enterprises engaged in foreign economic activity, official materials of the State Statistics Service of Ukraine.

Keywords: marketing, sales, sales management, building materials importers, building materials.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Управління збутовою діяльністю у системі управління підприємством	9
1.2 Сучасні теорії і практики управління продажами.....	17
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства.....	23
Висновок до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ-ІМПОРТЕРІВ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ.....	29
2.1 Характеристика сучасних тенденцій у будівельній галузі Європи та України.....	29
2.2 Діагностика середовища функціонування підприємств-імпортерів будівельних матеріалів.....	37
2.3 Оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю ТОВ «АКП-Трейд ЛТД».....	45
Висновок до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ-ІМПОРТЕРІВ БУДІВЕЛЬНОЇ ПРОДУКЦІЇ	51
3.1 Напрями покращення управління збутовою діяльністю підприємств	51
3.2 Обґрунтування заходів з покращення управління збутом на ТОВ «АКП-Трейд ЛТД».....	55
Висновок до розділу 3	60
Висновки	61
Перелік використаних джерел	63

					МР.МНПм - .00.00.000 ПЗ			
Змн.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата				
Розроб.		Карманський А.			Управління збутовою діяльністю підприємства (на прикладі підприємств-імпортерів будівельних матеріалів)	Літ.	Арк.	Акрушів
Перевір.		Боднар Г. Ф.						
Рецензент						МНм-22-2		
Н. контр.		Вербовська Л. С.						
Затверд.		Кінаш І.П.						

ВСТУП

Ефективна збутова діяльність є одним з ключових факторів успішного функціонування суб'єктів господарювання. Збутова політика безпосередньо впливає на обсяги продажу, дохід від реалізації товарів та послуг, прибуток та показує ефективність управлінських рішень. В сучасних умовах ринкової економіки, які характеризуються підвищенням рівня і урізноманітненням структури конкурентного середовища, зростанням вимог та потреб споживачів, поширенням процесів глобалізації, питання якості та ефективності збутової діяльності підприємства піднімаються все частіше. Оцінка ефективності збутової діяльності є досить складним завданням, і не завжди надається можливість виразити кількісний ефект, одержуваний за рахунок маркетингових заходів. Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вітчизняні та закордонні науковці тривалий період часу займаються вивченням збутової діяльності, процесом збуту. Одні вважають, що збут – це значною мірою є система постачання товару до покупця (В. Бурцев, Л.Балабанова). Іншої точки зору дотримуються закордонні науковці Д. Ланкастер і Д. Джоббер, Коттлер, які вважають, що збутова діяльність в умовах ринкової орієнтації є однією з функцій маркетингу. Гарматюк О. В., Гавриш А. К. вивчав систему збуту, формування стратегії збуту; Ямкова О. М. розглядає стратегічні та тактичні аспекти збутової діяльності. Ключник А. В., Терент'єва А. В. акцентують увагу на необхідність збутової діяльності як важливої складової зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Іваночко Н. В. вивчав механізм управління збутовою діяльністю. Проте багато аспектів щодо побудови сучасної гнучкої системи збуту, особливо для підприємств, що працюють з імпортними операціями в Україні, тобто в умовах високої невизначеності та нестабільності, потребують вивчення.

Метою магістерської роботи є розробка напрямів удосконалення збутової діяльності підприємств-імпортерів будівельних матеріалів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання:

- з'ясувати суть та місце управління збутовою діяльністю у системі менеджменту підприємства;
- розглянути систему показників оцінювання ефективності збутової діяльності;
- розглянути стан та перспективи ринку будівельних матеріалів Європи та України;
- аналіз ефективності управління збутовою діяльністю підприємств-імпортерів будівельних матеріалів;
- розробка напрямів та шляхів покращення управління збутом будівельних матеріалів.

Об'єктом дослідження є процеси управління збутовою діяльністю.

Предметом дослідження є теоретичні положення та прикладні аспекти щодо управління збутовою діяльністю підприємств-імпортерів будівельних матеріалів.

В процесі дослідження використано статистичні методи; графічні й табличні прийоми – для визначення взаємозв'язків показників, наочної їх ілюстрації та представлення результатів дослідження, SWOT-аналіз, метод Дельфі.

Інформаційну базу складають законодавчі та нормативно-правові акти України, стандарти, методичні розробки й дані звітності підприємств, що провадять зовнішньоекономічну діяльність, офіційні матеріали Управління статистики України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Управління збутовою діяльністю у системі управління підприємством

Традиційно управління розглядається як процес впливу об'єкта управління на суб'єкт управління через класичні функції планування, організації, мотивації, контролю. Процес управління має переслідувати певну мету та забезпечувати ефективне використання усіх видів ресурсів. Управління є звичайною діяльністю для підприємства і охоплює усі інші процеси, що відбуваються на підприємстві. Як зазначає Яркіна Н. М., «будучи самостійним видом діяльності, що реалізується в межах звичайної діяльності виробничого підприємства, управління «накладається», «пронизує» решту напрямів його діяльності, забезпечуючи тим самим як можливість їхнього безпосереднього здійснення, так і сумісну узгодженість у реалізації загальної мети діяльності підприємства. Ключова роль управління полягає в мобілізації ресурсів підприємства на здійснення позначених на рисунку видів діяльності й відповідних процесів, а також у підтримці балансу між ними [1].

Звичайна діяльність підприємства складається з операційної діяльності, фінансової та участі у капіталі (інвестиційна діяльність). Операційна діяльність передбачає виробничу діяльність, в межах якої безпосередньо відбувається виготовлення продукції, надання послуг, виконання робіт, управління та адміністрування усіма процесами, що відбуваються на підприємстві, окремо виділено збутову діяльність та іншу операційну діяльність. Відповідно формується результат операційної діяльності, фінансової та інвестиційної, що разом демонструють результат звичайної діяльності підприємства. Також можливі непередбачувані надзвичайні активності, що пов'язані із виникненням

різних форс-мажорних, непередбачуваних ситуацій (інші доходи, витрати). Представимо на рисунку 1.1 схему діяльності підприємства.

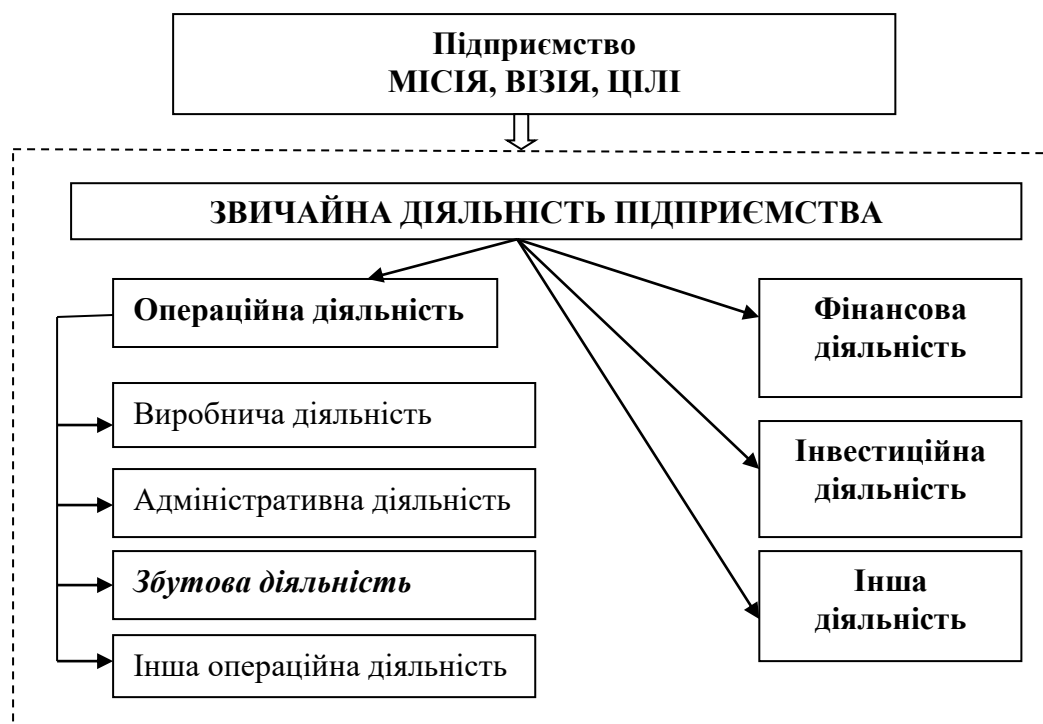


Рисунок 1.1 – Схема діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором.

Збутова діяльність підприємства належить до операційного блоку видів діяльності та розглядається згідно П(С)БО (29) за господарськими та географічними збутовими сегментами.

Географічний сегмент – відокремлювана частина діяльності підприємства з виробництва та/або продажу певного виду (або групи) продукції (товарів, робіт, послуг) у конкретному економічному середовищі, яка відрізняється від інших:

- економічними і політичними умовами географічного регіону;
- взаємозв'язком між діяльністю в різних географічних регіонах;
- територіальним розташуванням виробництва продукції (робіт, послуг) або покупців продукції (товарів, робіт, послуг);

- характерними для географічного регіону ризиками діяльності;
- правилами валютного контролю і валютними ризиками в таких регіонах [2].

Господарський сегмент – відокремлювана частина діяльності підприємства з виробництва та/або продажу певного виду (або групи) продукції (товарів, робіт, послуг), яка відрізняється від інших:

- видом продукції (товарів, робіт, послуг);
- способом отримання доходу (способом розповсюдження продукції, товарів, робіт, послуг);
- характером виробничого процесу;
- характерними для цієї діяльності ризиками;
- категорією покупців [2].

Географічні сегменти виокремлюються за місцем розташування основних ринків збуту та покупців продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства. Основою для виділення географічного сегмента може виступати діяльність, яка ведеться в окремій області (областях) України, в окремій зарубіжній країні, в кількох зарубіжних країнах, у сталих регіональних угрупованнях країн. Підприємство самостійно визначає ступінь деталізації географічних регіонів, виходячи з необхідності розкриття суттєвої інформації [2].

Отже, збутова діяльність є важливою для підприємства, оскільки саме від її ефективності буде залежати кінцевий результат усіх виробничих зусиль. Тому спробуємо визначитися із розумінням поняття «збут» та «збутова діяльність».

У словнику української мови збут визначено як продаж готової продукції або сировини [3]. Фармацевтична енциклопедія дає широке визначення поняттю «збут товарів» з точки зору маркетингу: збут товарів – «ключова ланка маркетингу, свого роду завершальний комплекс в усій діяльності фірми зі створення, виробництва і доведення товару до споживача»; з точки зору розподілу, дистрибуції – «діяльність фірми з планування, організації та контролю за фізичним переміщенням матеріалів і готових виробів від місця їх

виробництва до місця використання з метою задоволення потреб споживачів і з вигодою для себе» [4].

Йдеться також про те, що збутова діяльність, як розподіл, дистрибуція, здійснюється в межах збутової політики фірми, яка має такі напрями:

- визначення стратегії збуту і політики організації каналів збуту;
- вибір систем та методів збуту і відповідних типів каналів;
- створення мережі оптових і роздрібних торговельних точок;
- визначення маршрутів товаропросування;
- організація транспортування і вантажно-розвантажувальних робіт;

забезпечення ефективності збуту;

- питання логістики [4].

З точки зору маркетингу, ґрунтуючись на працях Котлера Ф., Мнушко З., Діхтярьової Н. [5-7], збутова діяльність є особливою з позиції необхідності, боротьби за покупця, раціоналізації виробничих процесів, забезпечення ефективності, рисунок 1.2.

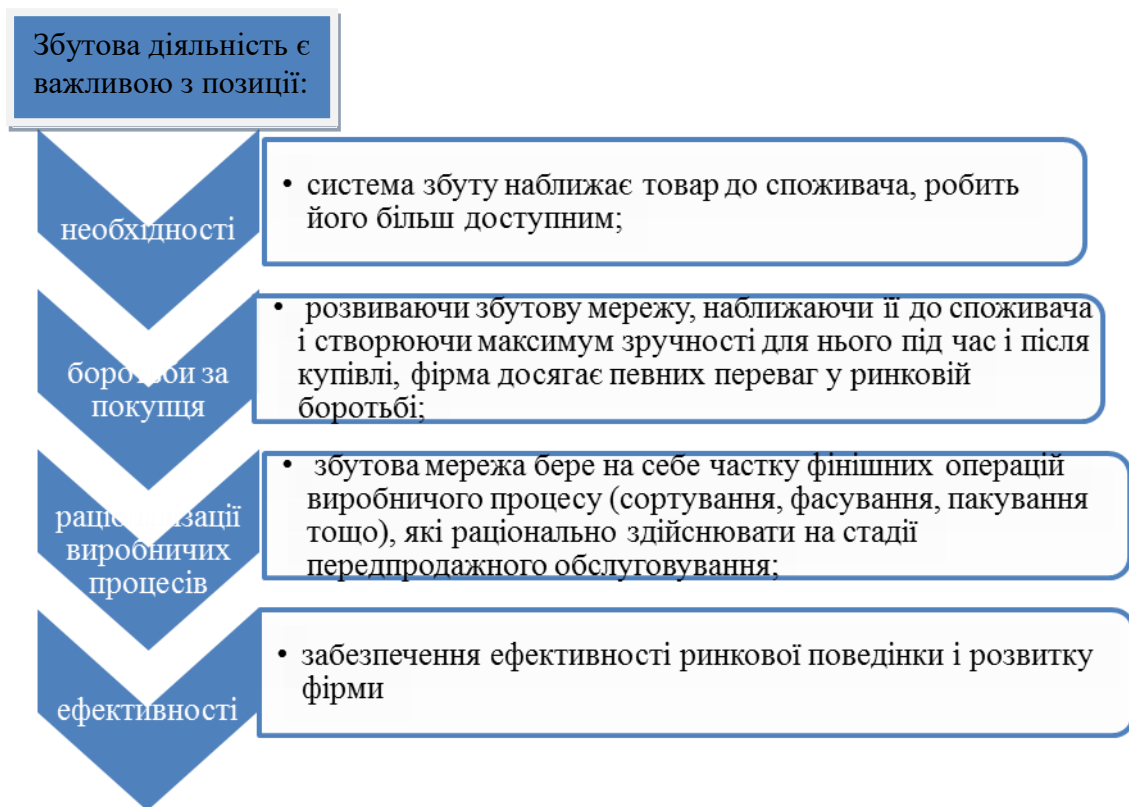


Рисунок 1.2 – Позиції необхідності збутової діяльності підприємства

Вивчення поведінки покупців та їх ставлення до товару з метою подальшого задоволення потреб ефективніше проводити там, де покупці безпосередньо стикаються з товаром, тобто в системі збуту. Ця система передбачає три основних підходи:

1 Інтенсивний розподіл передбачений для товарів повсякденного попиту і потребує великої кількості оптових і роздрібних торговців. Мета фірми при цьому полягає в широкому охопленні ринку і одержанні високих прибутків за рахунок швидкої реалізації товару.

2 Розподіл на правах винятковості (ексклюзивний) – коли обмеженій кількості оптових і роздрібних торговців надається виняткове право реалізації товару фірми в межах збутових територій. Цей підхід сприяє підвищенню відповідальності посередника, а також образу товару в очах споживача, що дозволяє робити на нього більш високі націнки і одержувати таким чином більш значні прибутки.

3 Селективний розподіл, або цілеспрямований – середнє між двома попередніми. У цьому випадку кількість заохочуваних посередників більше одного, але менше загальної кількості готових зайнятися продажем товару. Це дає можливість фірмі налагодити ділові стосунки зі спеціально відібраними посередниками і очікувати від них зусиль щодо збуту на рівні вище середнього, досягти необхідного охоплення ринку при більш жорсткому контролі і витратах, менших, ніж у разі інтенсивного збуту [4].

Ключник А. В., Терент'єва А. В. акцентують увагу на необхідність збутової діяльності як важливої складової зовнішньоекономічної діяльності підприємства, зокрема:

- у сфері збуту остаточно визначається результат усіх зусиль підприємства, спрямованих на розвиток зовнішньоекономічної діяльності та отримання максимального прибутку;

- пристосовуючи збутову діяльність до попиту покупців, створюючи їм максимальні вигоди до, під час і після придбання товарів, виробник має значно більше шансів перемогти в конкурентній боротьбі зовнішнього ринку;

- збутова діяльність начебто продовжує процес виробництва, беручи на себе доробку товару та його підготовку до продажу (сортування, фасування, упакування);

- під час продажу ефективніше виявляються та вивчаються потреби іноземних споживачів [8; 9].

Терент'єва А. В. запропонувала наступне трактування категорії «збутова діяльність» - «це цілеспрямована організаційно-економічна діяльність, направлена на збільшення реалізації товарів та послуг шляхом врахування виробничого потенціалу, технологічного циклу продукції, інноваційної складової діяльності підприємства, маркетингового плану, логістичних зв'язків, механізмів сервісної підтримки, пріоритетів зовнішньоекономічної діяльності підприємства відповідно до стратегічного плану розвитку підприємства, забезпечуючи двосторонній зв'язок підприємства з бізнес-партнерами та бізнес-інфраструктурою». Виходячи з цього, управління збутовою діяльністю передбачає розробку, планування, координацію, організацію та контроль відповідних заходів та ключових показників ефективності та масштабів просування продукції на ринку з метою налагодження перспективних довготривалих стосунків з бізнес-партнерами в рамках стратегічного партнерства [8].

Українська вчена Ямкова О.М. розглядає управління збутовою діяльністю в двох аспектах: стратегічному та тактичному. До стратегічного рівня управління збутом належить вибір стратегії охоплення ринку, формування розподільної мережі та планування системи товароруку. Саме ці рішення передбачають прийняття довгострокових зобов'язань перед іншими суб'єктами господарювання (посередницькими організаціями) та потребують певного обґрунтування. Тактичні управлінські дії спрямовані на поточне регулювання

процесу збуту товарів і реалізацію таких форм маркетингової активності підприємства, що забезпечують досягнення поставлених цілей. До них слід зарахувати дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища фірми, прогнозування, організацію та стимулювання збутової мережі, аналіз результатуючих показників і проведення коригувальних заходів [10, с. 58].

У своїй праці «Основи маркетингу» Ф. Котлер наводить вираз провідного теоретика з питань управління Пітера Друкера: «Мета маркетингу – зробити зусилля зі збуту непотрібними. Його мета – так добре пізнати і зрозуміти клієнта, що товар або послуга будуть підходити останньому і продаватимуть самі себе» [5], тобто початок збуту настає ще до того, як товар буде фізично створений.

Іваночко Н. В. вивчав механізм управління збутовою діяльністю і виокремих такі його елементи, як об'єкт і суб'єкт управління, функції, методи, інструменти та ресурси. Автор вважає, що об'єктом управління збутовою діяльністю підприємства є діяльність пов'язана із просуванням товару на ринок і до споживача. Суб'єктом можуть бути керівники підприємства, відділ збуту, посередницька компанія, асоціація об'єднаної групи підприємств та ін. Ресурсами механізму управління є фінансові, трудові, матеріальні, нематеріальні, інформаційні та маркетингові засоби, що забезпечують реалізацію поставленої мети. Функціями механізму управління збутовою діяльністю є не тільки управлінські функції (планування, організація, контроль і мотивація), але й інші, не менш важливі функції, а саме облік і аналіз, регулювання, стимулювання та координація [11].

При цьому необхідно враховувати основні методи збуту:

- 1 прямий – виробник безпосередньо збуває продукцію покупцям;
- 2 побічний – збут організований через незалежних посередників;
- 3 комбінований – збут здійснюється через організацію із спільним капіталом фірми-виробника та незалежної фірми [12, с. 144].

До інструментів механізму управління збутовою діяльністю відносяться знаряддя, за допомогою яких цілеспрямований вплив (управління) набуває практичного характеру. Інструменти, які можуть бути використані, можна розділити залежно від того, що потребує впливу, наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Інструменти механізму управління збутовою діяльністю за концепцією 7Р-маркетингу

Інструмент	Суть
1 товар	упаковка, асортимент, якість, торгова марка, післяпродажне обслуговування, сервіс, можливість повернення, обмін
2 ціна	прейскурант, знижки, націнка, кредит, термін виплати, умови оплати
3 місце	канали збуту, посередники, рівні збуту, форми релізу, транспортування, складський запас, розміщення, підготовка торгового персоналу
4 просування	зв'язок з громадськістю, реклама, виставки, персональний продаж, стимулювання збуту, прямий продаж, піар
5 люди	працівники, посередники, продавці, постійні клієнти, потенційні клієнти, споживачі
6 процеси	швидкість та якість обслуговування, доставка, комфорт, цілодобова служба підтримки
7 фізичні докази	правильний імідж і оточення, що користуються товаром/послугою, відгуки клієнтів, рекомендації, сертифікати

Джерело: сформовано автором на основі [11; 12].

Таким чином, збутову діяльність підприємства потрібно розглядати як комплекс заходів з маркетингової діяльності та логістики продукції. Тобто, збутова діяльність буде включати як заходи, пов'язані із вивченням ринку, смаками покупців, визначенні ринкової ніші, потреб, можливостей підприємства їх задовільнити, рекламних заходів, так і побудову системи зберігання товару, упакування, транспортування тощо. Метою управління збутовою діяльністю є ефективне просування товару від виробника до покупця. Ефективність збутової діяльності впливатиме повною мірою на кінцеві показники функціонування підприємства. Процес збуту виникає ще до фізичного створення товару, оскільки передбачає закладання характеристик товару, які необхідні для споживача уже на стадії його проектування. Налагодження ефективної логістики збуту забезпечить якісь товару у руках кінцевого споживача, дотримання термінів постачання тощо.

1.2 Сучасні теорії і практики управління продажами

Поглиблюючи розуміння процесу управління збутовою діяльністю на підприємстві, розглянемо сучасні аспекти теорії продажів та приклади їх практичного втілення.

Успішне управління продажами ґрунтується на теорії продажами, яка охоплює концепцій, стратегій та принципів, покликаних спрямовувати та оптимізувати діяльність з продажу. Теорія продажів не тільки допомагає фахівцям з продажу зрозуміти поведінку клієнтів, але й надає їм інструменти для позитивного впливу на цю поведінку. Представимо на рисунку 1.3 та у таблиці 1.2 ключові моменти теорії продажів.

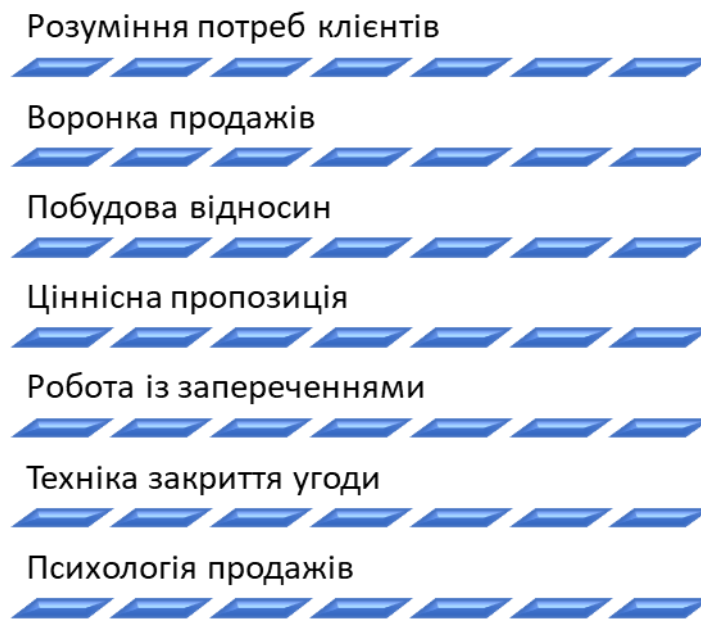


Рисунок 1.3 – Ключові моменти теорії продажів

Джерело: побудовано автором на основі [13].

Таблиця 1.2 – Характеристика ключових моментів теорії продажів

Елемент теорії продажів	Характеристика
1	2
Розуміння потреб клієнтів	Теорія продажів підкреслює важливість розуміння потреб, уподобань і больових точок клієнтів. Визначивши ці фактори, фахівці з продажу можуть адаптувати свої пропозиції, щоб ефективно відповідати очікуванням клієнтів.

Продовження таблиці 1.2	
1	2
Воронка продажів	Воронка продажів є центральною концепцією в теорії продажів. Вона відображає шлях клієнта від початкової обізнаності до остаточної покупки. Розуміння того, на якому етапі знаходиться клієнт у воронці, допомагає відділам продажів надавати правильну інформацію та підтримку.
Побудова відносин	Побудова і підтримка міцних відносин з клієнтами є фундаментальним принципом теорії продажів. Довгострокова лояльність клієнтів часто є більш цінною, ніж разові транзакції.
Ціннісна пропозиція	Фахівці з продажу повинні сформулювати переконливу ціннісну пропозицію, яка чітко вказує на переваги їхнього продукту або послуги. Ефективні ціннісні пропозиції враховують больові точки клієнтів і демонструють, як пропозиція може їх вирішити.
Робота із запереченнями	Теорія продажів пропонує стратегії ефективної роботи із запереченнями клієнтів. Фахівці з продажу повинні бути готові вирішувати проблеми та заперечення з упевненістю та емпатією.
Техніка закриття угоди	Теорія закриття включає в себе різні техніки, щоб підштовхнути клієнта до прийняття рішення про покупку. Ці техніки варіюються від передбачуваного закриття до пробного закриття і застосовуються залежно від ситуації.
Психологія продажів	Розуміння психології продажів є критично важливим елементом теорії продажів. Сюди входить розпізнавання факторів, які впливають на поведінку клієнта, таких як соціальні докази, дефіцит і взаємність.

Джерело: сформовано автором на основі [13].

Ефективне управління продажами - це не лише розуміння теорії продажів, а й її практичне застосування. У реальному світі менеджери та фахівці з продажу повинні подолати розрив між теорією та практикою, щоб досягти результатів, зокрема:

1 Навчання та розвиток продажів. Теорія продажів є основою для програм навчання та розвитку продажів. Навчальні програми часто охоплюють такі теми, як поведінка клієнтів, воронка продажів, робота з запереченнями та техніка закриття угоди. Ці програми спрямовані на те, щоб надати фахівцям з продажу знання та навички, необхідні для досягнення успіху.

2 Розробка стратегії продажів. Теорія продажів є основою розробки стратегії продажів. Менеджери з продажу використовують теоретичні принципи для створення комплексних планів продажів, які відповідають цілям

організації. Вони враховують такі фактори, як цільові ринки, клієнтські сегменти, цінові стратегії та ціннісні пропозиції, щоб розробити ефективні стратегії продажів.

3 Прийняття рішень на основі даних. У цифрову епоху дані відіграють вирішальну роль в управлінні продажами. Теоретичні концепції, такі як воронка продажів і поведінка клієнтів, тісно пов'язані з аналізом даних. Фахівці з продажу використовують дані, щоб відстежувати взаємодію з клієнтами, вимірювати коефіцієнт конверсії та визначати сфери для вдосконалення.

4 Клієнтоорієнтований підхід. В основі теорії продажів лежить розуміння та задоволення потреб клієнтів. На практиці це означає клієнтоорієнтований підхід. Фахівці та менеджери з продажу надають пріоритет клієнтському досвіду, активно прислухаються до відгуків та адаптують свої стратегії на основі вподобань та поведінки клієнтів.

5 Безперервне навчання та адаптація. Теорія продажів не є статичною; вона розвивається разом зі зміною поведінки клієнтів та динамікою ринку. Необхідно підтримувати культуру безперервного навчання та адаптації, заохочувати відділи продажів бути в курсі останніх теорій продажів і галузевих тенденцій, що дозволяє їм відповідно коригувати свої стратегії.

Продовжуючи розглядати практику продажів та аспекти управління збутом продукції, розглянемо сучасні підходи до класифікації типів управління продажами (збутом) продукції. Зазначимо, що у той час як одні види продажів спрямовані на максимізацію обсягу (кількості) продажів, інші – на збільшення доходу за рахунок клієнтів з високою вартістю. Деякі види продажів мають короткий цикл продажу, що завершується по телефону, в той час як інші мають процеси продажу, які займають місяці або навіть роки. Кожен тип продажів передбачає різні навички та види діяльності, тому важливо знайти свою нішу, рисунок 1.4.

Управління продажами B2C: Продажі від бізнесу до споживача (B2C) передбачають продаж товарів і послуг безпосередньо споживачам. Продажі B2C часто є результатом агресивних маркетингових стратегій.

Управління продажами B2B: Продажі між бізнесом і бізнесом (B2B) передбачають продаж товарів і послуг безпосередньо іншим компаніям. Продажі B2B, як правило, пов'язані з продуктами вищої вартості з довгими циклами продажів.



Рисунок 1.4 – Типи управління продажами

Джерело: побудовано автором на сонові [14].

Управління продажами підприємств: Корпоративні продажі передбачають продаж складних товарів чи послуг безпосередньо великим компаніям. Компанії, які продають корпоративні рішення, можуть мати кілька команд, які займаються різними аспектами продажу, наприклад, інженерів з продажу, а також внутрішні та зовнішні команди з продажу.

Управління продажами SaaS: Компанії, що надають програмне забезпечення як послугу (SaaS), продають програмне забезпечення або додатки через Інтернет, як правило, за передплатою. Продукти SaaS часто продаються внутрішньою командою, яка зв'язується з потенційними клієнтами телефоном або електронною поштою та укладає угоду віддалено.

Різні ситуації та типи продажів виграють від різних стилів роботи менеджерів з продажу. В академічних дослідженнях часто обговорюється можливість того, що особистість може зробити людину більш схильною до певного стилю управління продажами або лідерства. Виокремлюють чотири головні стилі менеджерів з продажів, таблиця 1.3.

Таблиця 1.3 – Стилi управління менеджерів з продажів

Стиль управління	Характеристика
Директивний стиль	Це стиль управління, який фокусується на віддачі наказів, призначенні завдань і суворому контролі за прогресом команди продажів. Він може виявитися ефективним, коли ви встановлюєте чіткі очікування. Він також може створити жорстке середовище, тому ви повинні заохочувати творчість і критичне мислення. Військові використовують директивне управління.
Партисипативний стиль	Партисипативний стиль управління є протилежністю директивному стилю. Як партисипативний менеджер з продажу, ви співпрацюєте, зосереджуючись на досягненні консенсусу та залученні всієї команди до прийняття рішень. Це заохочує залученість і покращує моральний дух, але ви повинні забезпечити швидке прийняття рішень і чіткий розподіл ролей та обов'язків.
Коучинг	Коучинг-менеджери підтримують членів своєї команди продажів на кожному кроці, від пошуку клієнтів до закриття угод. Ви будете наполегливо працювати, щоб зрозуміти сильні та слабкі сторони кожного представника, щоб надати індивідуальну підтримку та настанови кожному продавцю.
Підтримка	Менеджер, що підтримує, завжди готовий допомогти членам своєї команди, пропонуючи поради та заохочуючи їх. Як менеджер, що підтримує, ви доступні, зрозумілі та доброзичливі. Якщо ви приймете цей стиль, вам потрібно буде переконатися, що кожен відповідає за свою роботу, а очікування чітко визначені.

Джерело: сформовано автором на основі [14].

Менеджер з продажів має виконувати низку функцій та завдань, реалізація яких приведе до успішного функціонування відділу зі збуту та ефективної збутової діяльності підприємства, рисунок 1.5.

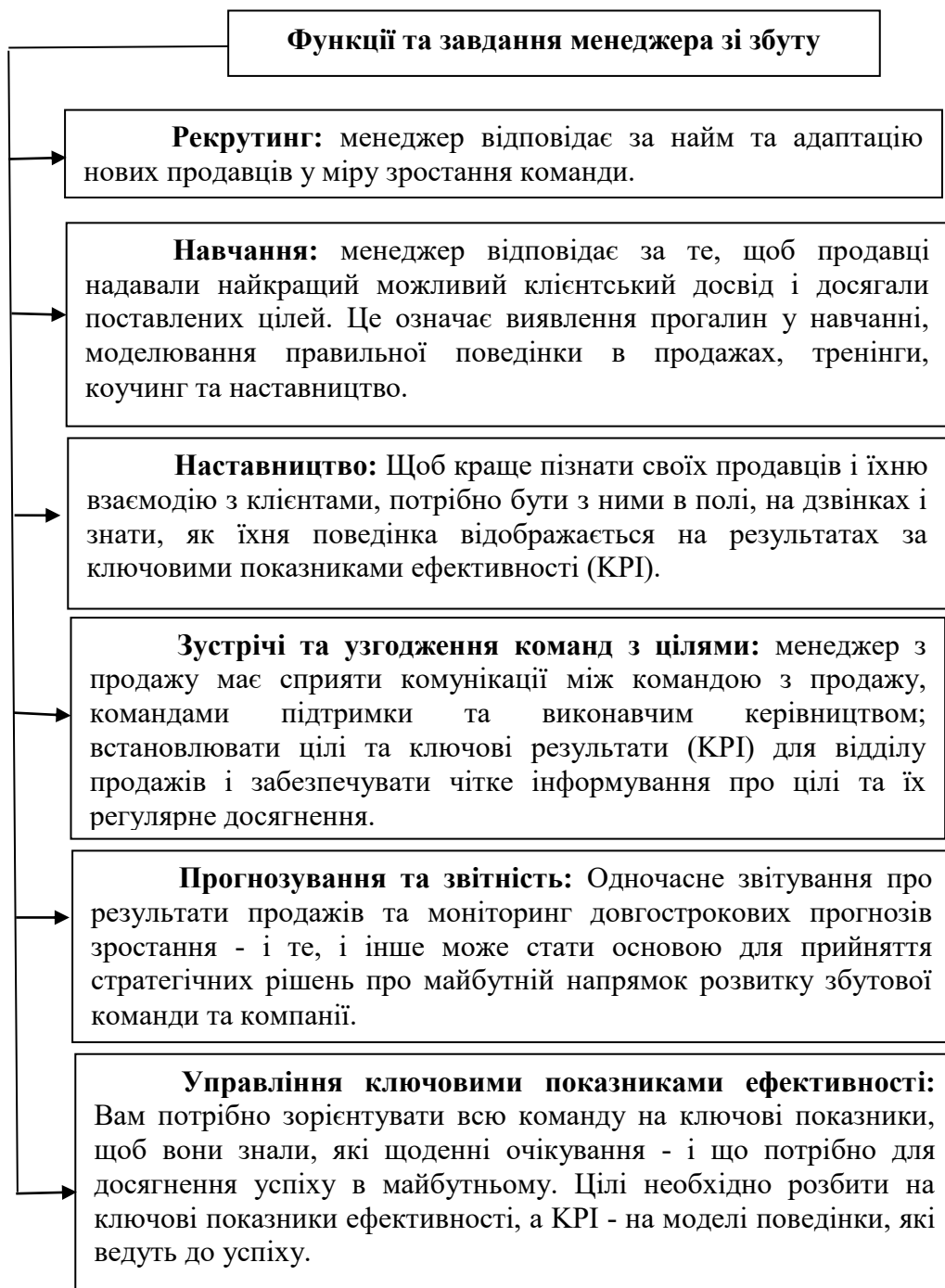


Рисунок 1.5 – Функції та завдання менеджерів зі збуту

Джерело: побудовано автором на основі [14].

Відповідальність менеджера з продажу полягає у встановленні довгострокових цілей і завдань для своєї команди. Зрозумівши, як цілі продажів вписуються в організацію, можна краще зрозуміти загальну картину і краще

спілкуватися з вищим керівництвом. Деякі з основних цілей управління продажами включають:

- Отримання прибутку;
- Збільшення обсягу продажів;
- Стабільний прибуток;
- Зростання відділу продажів;
- Лідерство на ринку;
- Перспективні конверсії;
- Мотивація продавців.

Для успішної роботи відділу продажів необхідна ґрунтовна стратегія продажів, що може бути реалізована через наступні тактики продажів: по-перше, встановлення реалістичної тактики продажів. Реалістичні цілі повинні бути досяжними, але складними; по-друге, формування команди. Після того, як встановлено реалістичні цілі команди, необхідно знайти потрібних людей для неї. Потрібно знайти мотивованих і захоплених людей, які люблять і цінують продукти або послуги, що надає компанія. Якщо люди щиро зацікавлені в тому, що продають, це значно полегшить роботу. Хороші продавці, як правило, стійкі, емпатичні, захоплені, впевнені в собі та здатні до адаптації. Система відбору персоналу, що базується на компетенціях, може підвищити ефективність процесу найму.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства

Методика аналізу ефективності збутової діяльності у вітчизняній науці та практиці достньо розвинута, проте основні підходи до оцінювання дещо різняться стосовно закордонних дослідників. Так найбільш ширший спектр

показників ефективності збуту розглядає Шевчик М. Г. [15], які автор поділяє на умово-ресурсні та умовно-витратні. Музичка С. О. у запропонованому методичному підході виокремлює показники зовнішньої ефективності збуту та внутрішньої [16]. Капп Т. О. [17] звертає увагу на якість продукції, асортимент, виконання договірних зобов'язань, ціноутворення, таблиця 1.4.

Таблиця 1.4 – Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства

Автор	Методичний підхід
1	2
М. Г. Шевчик [15]	обсяг збуту (чистий дохід від реалізації продукції); чистий прибуток від реалізації продукції; собівартість реалізованої продукції; рентабельність продукції (розраховується як відношення обсягу збуту до собівартості); середні товарні запаси (розраховується як середнє арифметичне значення обсягу товарних запасів на початок і на кінець періоду); коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів (відношення обсягу збуту до середнього обсягу товарних запасів); товарооборотність (кількість днів у певному періоді (році), поділена на коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів); частку нереалізованої продукції у вартості товарної маси (відношення собівартості реалізованої продукції до середніх товарних запасів); обсяг збуту та прибуток від реалізації в розрахунку на 1 м ² збутової площі підприємства; обсяг збуту та прибуток від реалізації в розрахунку на 1 працівника, що займається збутом; фонд оплати праці збутового персоналу; питому вагу фонду оплати праці збутового персоналу в загальному фонді оплати праці підприємства.
С. О. Музичка [16, с. 65]	Перший напрям – оцінка внутрішньої ефективності (оцінка досягнення цілей збуту, оцінка ефективності реалізації збутових стратегій підприємств, оцінка економічної ефективності збутової діяльності підприємства); Другий – оцінка зовнішньої (оцінка позиції підприємства на ринку, оцінка ефективності клієнтурної політики підприємства, аналіз прихильності споживачів) ефективності. Показники: збільшення числа клієнтів, збільшення обсягу реалізованих послуг, збільшення кількості регіональних представництв.
Капп Т. О. [17]	– аналіз динаміки об'ємів реалізації продукції; – аналіз каналів збуту реалізації продукції; – аналіз виконання договірних зобов'язань; – аналіз якості реалізованої продукції; – аналіз асортименту продукції, що випускається; – аналіз руху складських запасів готової продукції; – аналіз ціноутворення продукції, що випускається ; – аналіз сезонності продажів; – аналіз ритмічності продажів; – аналіз елементів здійснення збуту продукції.

Продовження таблиці 1.4	
1	2
Терент'єва, Н. В., Череп О. Г. [17]	Коефіцієнт отриманих замовлень до товарообороту; – коефіцієнт отриманих замовлень до заказів, що є; – коефіцієнт отриманих замовлень до числа клієнтів; – коефіцієнт обороту замовлень до замовлень, що маютьсся; – коефіцієнт обороту до числа клієнтів; – коефіцієнт обороту до кількості торгових точок і посередників; – коефіцієнт обороту «портфелів замовлень» до числа клієнтів, які формують «портфель замовлень»; – коефіцієнт обороту на «вільному ринку» до числа клієнтів на «вільному ринку»; – коефіцієнт обороту до обороту на «вільному ринку»; – коефіцієнт обороту «портфеля замовлень» до обороту на «вільному ринку»; – коефіцієнт рекламаций до обороту; – коефіцієнт обороту до кількості робітників відділу збуту підприємства.
Слесь І. Р. [18]	1 група – показники визначення частки ринку підприємства: частка підприємства на ринку, темп зростання ринкової частки; 2 група – показники прибутковості збутової діяльності: темп приросту прибутку від реалізації, темп приросту дебіторської заборгованості, рентабельність продукції, рентабельність продажів; 3 група – показники ефективності збутових витрат: темпи зміни збутових витрат, рентабельність витрат на збут тощо.

Джерело: сформовано автором на основі [15-18].

Шашина М. В., Харитоненко Д. В. [19] вважають, що найвагомішими є показники загальної ефективності діяльності підприємства, а саме: обсяги реалізації, обсяги доходів, обсяги прибутку, динаміка витрат, динаміка цінової політики та пропонують здійснювати аналіз ефективності управління збутової діяльності поділяється за двома напрямками: 1) аналіз внутрішньої ефективності збутової діяльності; 2) аналіз зовнішньої ефективності збутової діяльності. Аналіз зовнішньої ефективності збутової діяльності підприємства показує стан підприємства на ринку в узагальненому вигляді та включає такі аспекти:

- аналіз ефективності товарних позицій на ринку – дозволяє зрозуміти конкурентоспроможність кожного виду продукції та що є вирішальним для споживачів при прийнятті рішень щодо придбання товару.

- аналіз ефективності споживчої політики – наглядно показує, наскільки результативними є рішення, прийняті щодо споживчої політики.
- аналіз прихильності споживачів – показує, який відсоток споживачів задоволений продукцією підприємства та підтримує його основні ідеї.

Аналіз внутрішньої ефективності збутової діяльності підприємства дає оцінку дієвості налагодження збутової системи від виробника до споживача та включає [18]:

- аналіз ефективності системи збуту. Обраний тип системи збуту залежить від того, як підприємство буде працювати: самостійно чи з посередниками (традиційна, вертикальна, горизонтальна, багатоканальна);
- аналіз досягнення цілей збуту – дозволяє оцінити підсумок діяльності спрямованої на досягнення цілей та мети збутової політики підприємства;
- аналіз ефективності реалізації стратегій збуту. При виборі стратегій збуту керівництву підприємства потрібно врахувати безліч факторів, таких як характеристика і особливості ринку, споживчі вподобання, ступінь конкуренції, фінансові можливості підприємства, характеристику самого товару і т. д. Стратегії збуту бувають прямі, непрямі, змішані.

Представимо на рисунку 1.6 показники оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства як підсумок методичних підходів, що розглядалися.

Таким чином, підсумовуючи, зазначимо кілька ключових моментів: по-перше, збутова діяльність є заключним етапом виробничого процесу, тому ефективність цього процесу буде відображатися у загальних показниках господарської діяльності підприємства; по-друге, ефективність збуту, як і будь-якого іншого виду діяльності підприємства, визначається через зіставлення отриманого економічного результату з витратами на його досягнення та використаними ресурсами; по-третє, результативність збутової діяльності підприємства повинна розглядатись через ефективність використання

підприємством інструментарію маркетингу, складові якого впливають на кінцевий результат господарської діяльності [18].

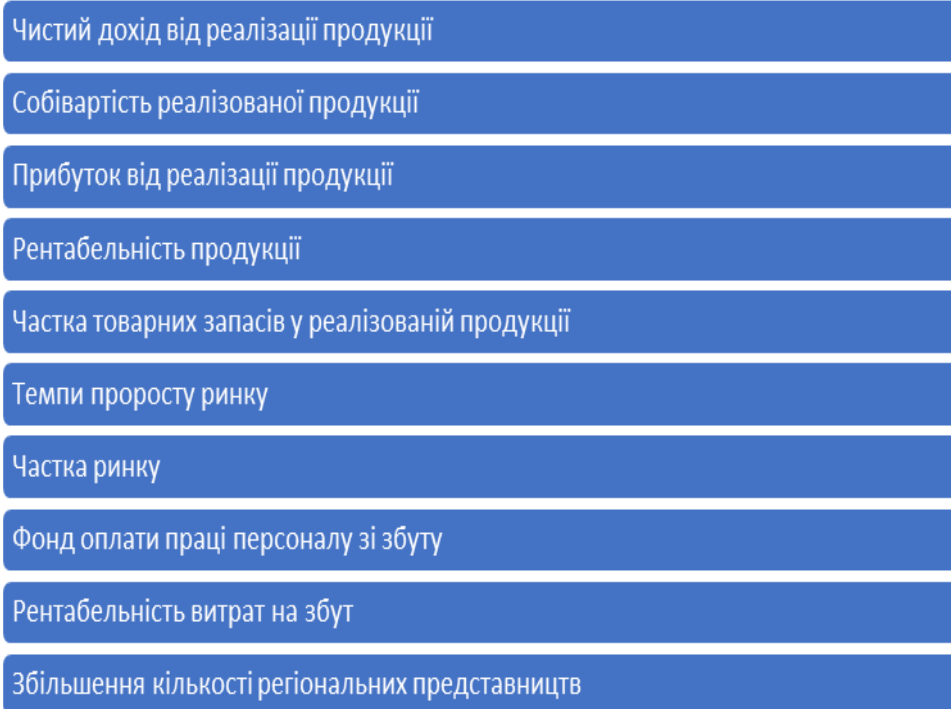


Рисунок 1.6 – Показники оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором.

Отже, нами досліджено різні методичні підходи щодо оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства та як підсумок запропоновано показники для подальшого аналізу.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи розглянуто суть поняття управління збутовою діяльністю та його місце у менеджменті підприємства; сучасні теорії продажів та їх реалізація на практиці; розглянуто методичні

підходи до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю та сформовано систему показників для оцінки збуту підприємств-імпортерів будівельних матеріалів.

Визначено, що збутову діяльність підприємства потрібно розглядати як комплекс заходів з маркетингової діяльності та логістики продукції. Метою управління збутовою діяльністю є ефективне просування товару від виробника до покупця. Ефективність збутової діяльності впливатиме повною мірою на кінцеві показники функціонування підприємства. Процес збуту виникає ще до фізичного створення товару, оскільки передбачає закладання характеристик товару, які необхідні для споживача уже на стадії його проектування. Налагодження ефективної логістики збуту забезпечить якісь товару у руках кінцевого споживача, дотримання термінів постачання тощо.

Доведено, що для успішної роботи відділу продажів необхідна ґрунтовна стратегія продажів, що може бути реалізована через тактики продажів. Розглянуто стилі управління менеджера зі збуту, його функції і завдання, що є основою успішного формування команди зі збуту та реалізації продукції.

На основі дослідження методичних підходів щодо оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства, сформовано систему показників для оцінювання ефективності збуту підприємств-імпортерів будівельних матеріалів. Показники сформовані за такими напрямками, як загальні показники діяльності, ефективність витрат на збут, оцінювання збуту з позиції маркетингу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ-ІМПОРТЕРІВ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ

2.1 Характеристика сучасних тенденцій у будівельній галузі Європи та України

Виклики щодо створення безпечного та сталого навколишнього середовища постійно зростають через наслідки зміни клімату. Тому надійне будівництво – це вже не просто рішення, а необхідність. Високоєфективні рішення щодо новітніх екологічних та, одночасно, надійних і міцних, якісних і енергоефективних матеріалів мають важливе значення для будівництва довговічних і безпечних споруд. Незалежно від того, чи передбачають проекти будівництво житлових будинків або комерційної нерухомості, створення інфраструктури для швидкозростаючих міських районів або захист нафто- і газопроводів, сучасні будівельні матеріали мають забезпечувати найкращі експлуатаційні характеристики. Розглянемо найбільш популярну, сучасну продукцію для будівництва у світі [20]:

- **Алюмінієві будівельні матеріали в сучасній архітектурі** (АКМ-панелі та алюмінієві сайдинги). Алюміній – це металева речовина, яка широко поширена в природі. Виробники будівельних матеріалів використовують його для виготовлення різних видів металевих облицювань будівель, в тому числі панелей АКМ. Ці сучасні системи відрізняються високою якістю, міцністю та легкістю. Переваги АКМ-панелей зробили їх відомими серед сучасних архітекторів, оскільки вони герметичні та відрізняються простотою монтажу. Облицювальні матеріали з алюмінієвого сайдингу стійкі до корозії і чудово поведуться при екстремальних температурах. Як правило, скляний фасад сучасних будівель підтримується легкими та міцними алюмінієвими каркасами.

Існують й інші нові продукти, виготовлені з цієї речовини, відомі як прозорий алюміній, які забезпечують чудову прозорість і форму в сучасній архітектурі.

- **Скло в сучасному будівництві.** Поряд з панелями АКМ та алюмінієвими сайдингами, які є металевими облицювальними системами, скло є модерністським будівельним матеріалом, який забезпечує прозорість і світло, одночасно пропонуючи видимість і захист об'єкту. Багато сучасних архітектурних споруд виправдовують масштаби скляних будівельних конструкцій. Виробникам будівельних матеріалів вдалося розробити скляний фасад будівлі з низьким коефіцієнтом опору теплопередачі, високими теплоізоляційними характеристиками, що відповідає навколишньому середовищу та сприяє підвищенню енергоефективності об'єкта.

- **Сталеві будівельні матеріали** в сучасній архітектурі. Облицювання зі сталі - це продукція, яку можна використовувати як конструктивний елемент, а також як візуальний матеріал. Вони витримують розтягуючі зусилля, що робить їх ефективним конструкційним матеріалом для армування RCC і просторових рам, ферм, секційних балок і т.д. Крім систем облицювання будівель, сталь підходить для виготовлення дверних і віконних рам, поручнів, дверних ручок, балюстрад тощо. Сучасні будівельні матеріали, виготовлені зі сталі, мають такі якості, як міцність, легкість, довговічність, придатність до вторинної переробки та можуть витримувати різні кліматичні умови, наприклад, алюмінієві композитні панелі (АКМ-панелі) та алюмінієві сайдинги.

- **Цегла** у фасадах будівель. Цегляні блоки, що використовуються для оздоблення фасадів будівель, формують креативний стиль завдяки інноваційним ідеям та майстерності будівельників. Незважаючи на міцну і жорстку форму цегляних виробів, вони довели, що з них з часом можна створити прекрасні зразки. Сучасні виробники будівельних матеріалів працюють над тим, щоб перетворити невеликий будівельний виріб на довговічний об'єкт.

- **Бетонні будівельні матеріали** в сучасній архітектурі. Бетонні будівельні матеріали є основою сучасної архітектури. Ці матеріали виготовляються з цементу, глини та грубих заповнювачів, з'єднаних один з одним у певному співвідношенні. Бетон можна легко виготовляти і формувати в будь-яку бажану форму, використовуючи відповідні риштування, формуючи балочну плиту, колону, фундамент, облицювання і т.д.

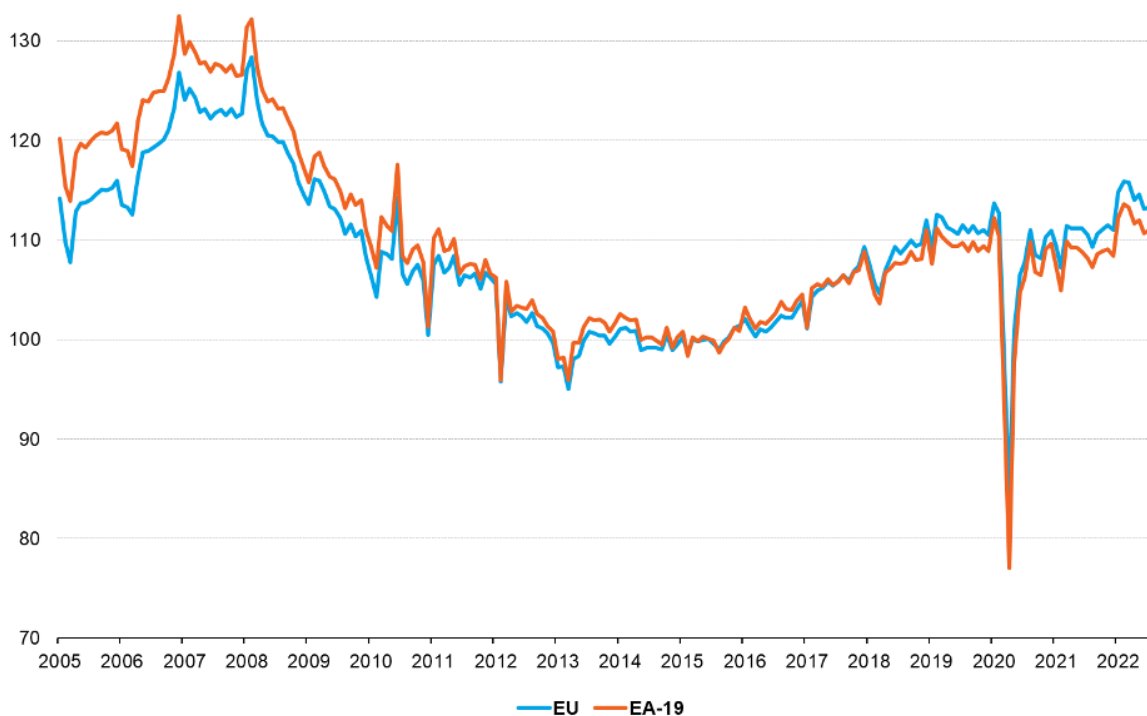
- **Натуральний камінь** для сучасного дизайну. Натуральне каміння використовується в будівництві з часів еволюції людства. Однак, вони все ще залишаються сучасними будівельними матеріалами. Незважаючи на свою важкість і об'ємність, вони цінуються сучасними архітекторами в будівельній індустрії завдяки великому розмаїттю кольорів, текстур і розмірів.

- **Оздоблення під дерево.** Металеві системи облицювання з оздобленням під дерево – це один з найновіших будівельних матеріалів, що використовується для створення відчуття тепла і комфорту для власників будинків. Ці матеріали ідеально підходять для тих, хто хоче мати більш традиційний вигляд будівлі, але при цьому скористатися перевагами металевих облицювальних систем, таких як панелі АКМ та алюмінієві сайдинги. Металеві облицювання під дерево мають високу міцність на розрив, звукопоглинання, тепло- та електростійкість, що робить їх винятково придатними для сучасної архітектури.

- **Дизайн черепиці з унікальним стилем** в сучасній архітектурі. Плитка – це модульна конструкція, створена зі складних матеріалів, зокрема кераміки, скла або каменю. Вони застосовуються як облицювальний матеріал для стін, стільниць і підлог. Ці унікальні будівельні матеріали широко використовуються в сучасній архітектурі завдяки ефективному оздобленню. Вигідні характеристики цих виробів, серед яких легкість ремонту, різноманітність розмірів, доступність транспортування, різноманітність кольорів та фактур, зробили їх популярним вибором серед архітекторів та дизайнерів інтер'єру.

Зазначимо, що будівельна галузь є важливою для розвитку економіки країни. Зокрема, у Європі, де макроекономічна ситуація є переважно стабільною, будівельна галузь у середньому складає 7-9% від загального ВВП. Обсяг виробництва в європейському будівельному секторі зріс у 2022 р. на 4,8% після більш суттєвого зростання на 6,7% у 2021 р., що відбулося завдяки загальноєвропейським та національним програмам підтримки модернізації та ремонту будівель для підвищення їхньої енергоефективності, розширення діяльності з розвитку інфраструктури, а також стабільного попиту на міське житло, рис. 2.1. [21].

**EU and EA-19 construction production 2005 - 2022,
calendar and seasonally adjusted data (2015 = 100)**



Source: Eurostat (online data code: sts_copr_m)

eurostat 

Рисунок 2.1 – Динаміка обсягів будівництва в ЄС

Джерело: [21].

Позитивна динаміка у європейському будівельному секторі, яка спостерігалася з четвертого кварталу 2020 р., завершилася в останньому кварталі 2022 р. через зростання цін на будматеріали, брак робочої сили в окремих країнах ЄС та посилення

економічної невизначеності. За даними Євростату, у березні та квітні поточного року обсяги будівництва в ЄС знизилися на 1,6% та 0,4% порівняно з попереднім місяцем відповідно. За підсумками першого кварталу обсяги будівництва зросли на 0,4%, порівняно з аналогічним періодом минулого року. Будівництво будівель у країнах ЄС у квітні скоротилося на 0,9%, тоді як інфраструктурне будівництво зросло на 3,9%. Ситуація в інфраструктурному будівництві виглядає більш позитивною, оскільки багато країн інвестують у зелену енергетику та оновлюють існуючу інфраструктуру. Ситуація на будівельних ринках окремих країн Європи значно різниться. У квітні 2023 року порівняно з аналогічним місяцем минулого року обсяги будівництва зросли у Словенії (на 23,3%), Румунії (12,6%) та Бельгії (8,7%). Тоді як у Словаччині вони знизилися на 6,9%, Чехії – на 6,4% та на 5,5% у Фінляндії [21].

Що стосується України, то частка будівництва у вітчизняному ВВП зростала з 2015-го від 2,3% та на 2020-2021 роки – у період активного поширення коронавірусу – відзначалась на рівні 3,3-3,2% відповідно [22]. Бенч Н. говорить про те, що наслідки війни відчули глобально. Учасники будівельного ринку в більшості країнах Європи та США якщо не зупинили, то були змушені сповільнити свою діяльність на поточних проєктах та обмежити запуск нових. До основних причин – зміни логістичних маршрутів та зростання витрат на енергоносії – додавались локальні. Війна здорожчила будівництво, яке потребує великої кількості енергії на всіх своїх етапах: від виготовлення та перевезення будівельної продукції до безпосереднього виконання робіт. Зокрема, зросли ціни на сировину та основні матеріали, які направлялись у Польщу, Німеччину та інші країни Європи з підприємств України [22].

Розглядаючи динаміку будівельної промисловості в Україні, рисунок 2.2, бачимо, що у 2017-2019 рр. будівельна промисловість показувала найвищі темпи розвитку, відбувалося будівництво як житлових, так і нежитлових приміщень. Ковід був основною причиною спаду цієї галузі у 2020-2021 рр. Через війну та тимчасову окупацію територій, пошкодження виробництв

будівельних матеріалів та видобутку природні будматеріалів, у 2022 р. спостерігається значний спад будівництва.

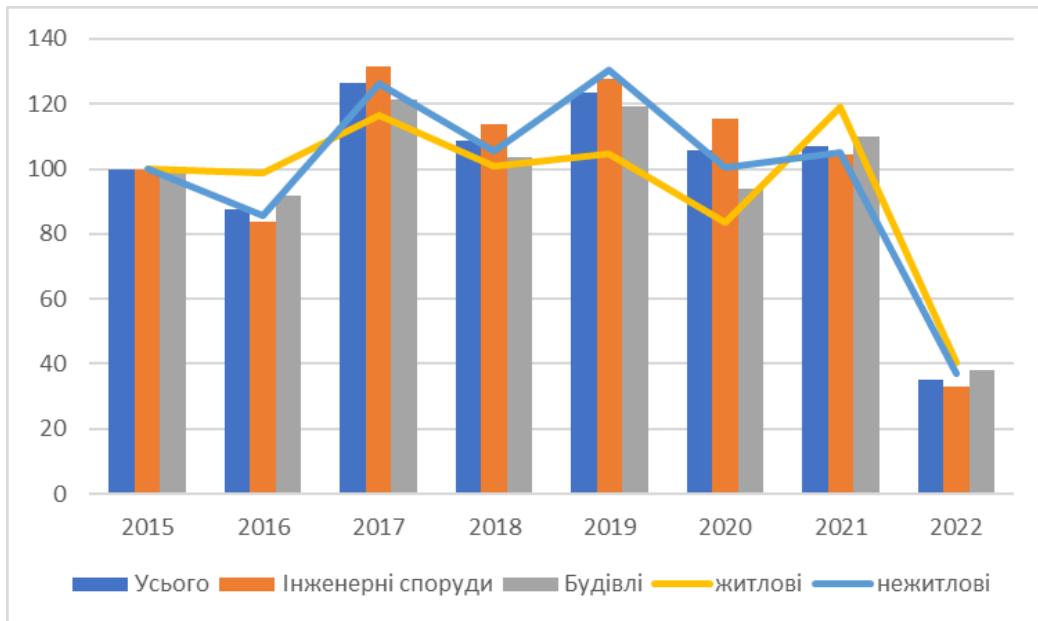


Рисунок 2.2– Індекси будівельної продукції до базового року, %
Джерело: [23].

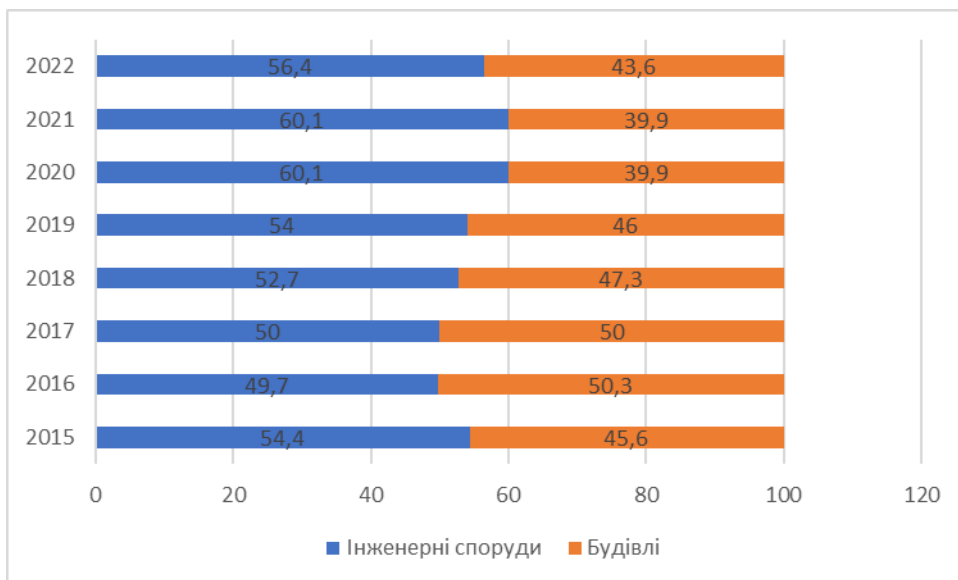


Рисунок 2.3 – Структура продукції будівництва
Джерело: [23].

Як бачимо, частка житлових будівель у виробництві будівель є найменшою – 5,2 % у 2021 р., 29-25% займають нежитлові приміщення, найбільшою часткою є інженерні будівлі – 50-60% у різні періоди.

Індекс цін на будівельно-монтажні роботи в основному відображає індекс цін на матеріальні ресурси, зокрема на будівельні матеріали, конструкції, енергоносії, рисунок 2.4.

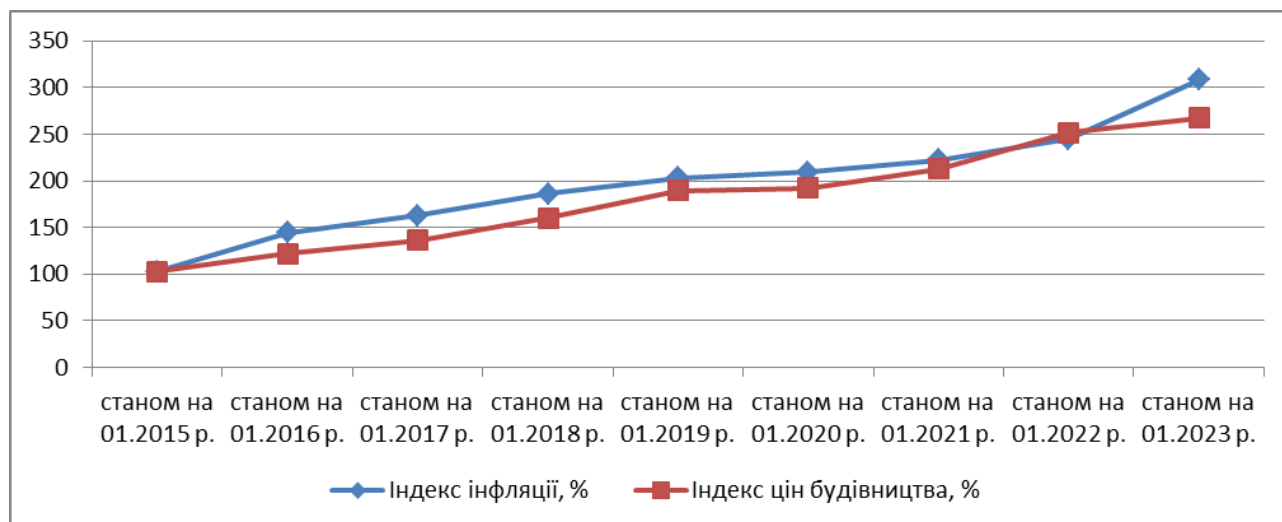


Рисунок 2.4 – Зміни індексів інфляції та цін будівництва в Україні (зростаючим підсумком), %

Джерело: [24].

Нині основний попит на будівельні матеріали формують два напрями: відновлення пошкодженої нерухомості та добудова об'єктів нерухомості, що мали високий ступінь готовності.

Щодо імпорту будівельних матеріалів в Україну, то підлягають імпорту наступні товари [25]:

- скло та скляні вироби;
- гіпсокартон та вироби з нього;
- деревина (оброблена та необроблена);
- матеріали з лакофарби та їх компоненти та деталі;
- вироби з металу, наприклад, метизи (шурупи, гайки, болти, скріпки, шпильки та ін.);

- будівельні розчини (цемент, гіпс, вапно, глак, глина, штукатурка, андригідні в'язучі, кварцовий пісок);
- сипучі вантажі (пісок, щебінь, граніт, керамзит);
- полімерні вироби (труби, рамки і таке інше).

На даний момент Кабінет Міністрів України вніс зміни щодо процесу імпорту будівельних матеріалів та спростив процедуру розмитнення. Наприклад, імпортери можуть ввозити будматеріали без відповідного сертифікату, лише на підставі декларації показників (видається країною виробником в двох екземплярах – мовою експортера та українською) [25].

Постачальники будівельних матеріалів, які раніше завозили продукцію з РФ та Білорусі (скло, бітум, металопрокат, цемент, сендвіч-панелі тощо), були вимушені переорієнтуватися на поставки товарів з країн ЄС та Туреччини. Через закриття українських портів імпорт будівельних матеріалів морем (металопрокат, хімія, оздоблення та ін.) став неможливим. Сьогодні ввезення цих матеріалів до України відбувається переважно через Румунію, що призвело до збільшення їх вартості. Наприкінці 2023 року виникли ускладнення з ввезенням сировини та матеріалів через блокування польськими та словацькими перевізниками пунктів пропуску на кордоні з Україною. Це також спричинило збільшення цін і термінів поставки імпортних будівельних матеріалів [26].

Таблиця 2.1 – Експорт-імпорт груп будівельних матеріалів у 2022 р.

Групи товарів	Експорт		Імпорт	
	млн.дол.США	% до загального обсягу	млн.дол.США	% до загального обсягу
вироби з каменю, гіпсу, цементу	300,6	0,7	659,1	1,2
полімерні матеріали, пластмаси та вироби з них	470,1	1,1	3247,3	5,9
деревина і вироби з деревини	1884,9	4,3	197,6	0,4

Джерело: Статистичний щорічник України 2022.

https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm.

Як бачимо з таблиці 2.1, найбільшою в імпорті будівельних матеріалів є частка полімерних та пластмасових виробів – 5,9%, 1,2% - вироби з каменю, гіпсу та цементу. Деревина та вироби з дерева складають 4,3% від усього експорту, імпорт деяких виробів із дерева усього 0,4%.

Таким чином, наслідками бойових дій, є руйнування частини підприємств, що виробляли будівельні матеріали чи сировину для їх виробництва, порушена логістика будівельних матеріалів. Проте через значні руйнування соціальної та житлової інфраструктури постійно зростає потреба у будівельних матеріалах. Значний вплив на ввезення будматеріалів мало спрощення митних процедур, проте труднощі на кордоні і скорочення виробництва будматеріалів у Європі все ж негативно впливають на їх імпорт в Україну. Також варто зазначити про необхідність швидкої переорієнтації щодо країн, з яких ввозять будівельні матеріали в Україну. Постійно спостерігається зростання цін на будівельні матеріали та будівельні роботи. Позитивною є тенденція до збільшення попиту на енергоефективні, натуральні будівельні матеріали.

2.2 Діагностика середовища функціонування підприємств-імпортерів будівельних матеріалів

Основними ринками для закупівлі будівельних матеріалів і подальшого ввезення в Україну, як уже зазначалося у попередньому параграфі, є ринки Європи. Тому розпочнемо діагностику середовища функціонування вітчизняних імпортерів будівельних матеріалів із вивчення ринку будівельних матеріалів та будівництва у Європі і тенденцій на ньому.

На європейський будівельний сектор впливає безліч факторів, ринок орієнтується переважно на такі [21]:

1. Високі ставки за кредитами. Високі ставки гальмують економічний розвиток у єврозоні та у будівництві. 15 червня Європейський центробанк (ЄЦБ) підвищив усі три ключові процентні ставки на 25 базисних пунктів, зокрема базову процентну ставку за кредитами збільшено до 4%, за депозитами – до 3,5%. Більше того, ЄЦБ ще не досягнув поставлених цілей щодо приборкання інфляції і, швидше за все, продовжить зростання ставок у липні. І так буде доти, доки інфляція в Європі не повернеться до цільового значення в 2%. Підвищення ставок може тривати кілька років.

2. Споживча невпевненість на тлі рецесії. Згідно з оцінкою Євростату, ВВП Єврозони у першому кварталі 2023 р. становив -0.1% кв./кв. порівняно з травневою оцінкою 0.1% кв./кв. Четвертий квартал 2022 р. також переглянуто до -0.1% кв./кв. порівняно із зростанням на 0.3% кв./кв. раніше. Крім того, Центробанк Німеччини очікує в 2023 р. зниження ВВП країни на 0,3%, хоча ця оцінка краща за очікувані в грудні минулого року 0,5%. У першому кварталі 2023 р. ВВП Німеччини знизився на 0,3%, порівняно з попередніми трьома місяцями.

3. Енергокриза. Хоча в ЄС досить безболісно пройшов енергосезон 2022/2023, проблеми з доступністю енергоресурсів можуть знову виявитися у сезоні 2023/2024. Високі ціни на енергоносії суттєво впливають на вартість будматеріалів та наміри замовників розпочинати та продовжувати будівництво різноманітних об'єктів.

4. Падіння цін на нерухомість. Потенційні покупці зайняли вичікувальну позицію. Навіщо купувати, якщо ціни падають. Тривала ситуація з низькими відсотковими ставками призвела до буму будівництва нового житла по всій Європі, але продаж сповільнився, і зараз у багатьох країнах спостерігається надлишок пропозиції.

5. Необхідність виконання кліматичних цілей та підвищення енергоефективності. На будівлі припадає найбільша частка загального споживання енергії в ЄС (40%), і вони створюють близько 35% всіх викидів парникових газів. Зростання попиту на енергоефективні будівлі є однією з тенденцією, що формує

європейський будівельний ринок. Зокрема, у Німеччині дедалі більше замовників вимагають енергетичної сертифікації будівель. В умовах суворих правил енергоефективності та зростання усвідомлення переваг енергоефективних будівель будівельний сектор зосереджується на розробці енергоефективних та стійких проєктів.

Враховуючи ситуацію на європейському ринку будівельних матеріалів та воєнний стан в Україні, сформуємо таблицю swot-аналізу імпортерів будівельних матеріалів в Україну, таблиця 2.2.

Таблиця 2.2 – SWOT -аналіз підприємств-імпортерів будівельних матеріалів в Україну

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Високий ступінь дотримання договірних зобов'язань відносно кінцевих споживачів. 2. Ефективна збутова політика на території всієї України. 3. Добре вивчений ринок та попит на ринку. 4. Ефективна політика ціноутворення. 5. Визнання будівельної сфери пріоритетним напрямом розвитку в Україні. 6. Значний попит на будівельні матеріали у період відбудови України. 7. Тенденцій до використання енергозберігаючого обладнання. 8. Переорієнтація і налагоджена співпраця з європейськими партнерами. 9. Спрощення митних процедур. 10. Наявність на ринках країн Європи необхідних для імпорту будівельних матеріалів.	1. Невпевненість у ситуації та нестабільність середовища. 2. Недостатня кількість кваліфікованих кадрів, фахівців та робітників галузі. 3. Низька платоспроможність населення України. 4. Невизначеність або відсутність механізмів фінансування/відшкодування втраченого житла внаслідок воєнних дій. 5. Низький внесок будівельної галузі у ВВП країни. 6. Низька інноваційна активність. 7. Брак обігових коштів.
Можливості	Загрози
1. Наявність держаних програм відновлення пошкоджених війною будівель, нового будівництва для осіб, що втратили житло. 2. Підвищення попиту на ринку на будівельні матеріали. 3. Високий потенціал ринку збуту в Україні та освоєння нових сегментів ринку. 4. Розширення галузі за рахунок об'єктів комерційної нерухомості,. 5. Розбудова нових приміщень некомерційного характеру для релокованих підприємств. 6. Партнерство з банківською сферою для реалізації будівельних і фінансових проєктів та	1. Нестабільна ситуація в країні. 2. Поява нових конкурентів на ринку. 3. Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку будівельної галузі. 4. Нестабільність курсів світових валют. 6. Енергокриза. 7. Втрата сировинної бази через окупацію східних регіонів України. 8. Інфляція. 9. Виникнення труднощів з пошуком нових партнерів та при укладанні договорів із споживачами та

вдосконалення механізму іпотечного кредитування і системи застави за квартиру з метою залучення населення середнього та нижче середнього класу. 7. Залучення закордонних інвесторів. 8. Зменшення кількості будівель та інженерних споруд незавершеного будівництва. 9. Популяризація і збільшення попиту на енергоефективні технології. 10. Будівництво типового житла для ВПО.	постачальниками. 10. Зростання світової енергетичної і фінансової криз. 11. Невистачання обігових фінансових ресурсів. 12. Спад будівельного сектору та виробництва будівельних матеріалів у Європі.
--	---

Джерело: побудовано автором на основі [27].

ТОВ «АКП-Трейд ЛТД» розпочала свою імпорту діяльність ще до війни, зосередилося на імпорті енергоефективної алюмінієвої продукції для облицювання фасадів. Впродовж нетривалої історії функціонування здобуло добру репутацію на ринку та сформувало стійкі зв'язки з європейськими партнерами. Розглянемо детальніше основних партнерів ТОВ «АКП-Трейд ЛТД».

Одним із партнерів є Reynolux, що продукує алюміній з попередньо пофарбованим або рулонним покриттям, тобто алюмінієвий лист або рулон, виготовлений методом рулонного покриття. Він випускається у великій різноманітності покриттів. Переваги попередньо пофарбованого алюмінію Reynolux® численні: крім стійкості до ультрафіолету та атмосферних впливів, він також легко трансформується та дозволяє створювати оригінальні форми. Попередньо пофарбований алюміній Reynolux є полівалентним продуктом. Він підходить для дахів, облицювання фасадів та багатьох інших внутрішніх і зовнішніх застосувань у сферах будівництва, корпоративної ідентифікації, покрівлі, транспорту та промисловості. Попередньо пофарбований алюміній Reynolux можна використовувати як у новому будівництві, так і для ремонту.

Іншим партнером-постачальником є Larson, що постачає продукцію Larson FR & Larson A2 - це продукція для облицювання архітектурних фасадів. Металеві панелі складаються з двох листів алюмінієвого сплаву 5005, з'єднаних мінеральним сердечником FR або A2. Мінеральне ядро FR затримує горіння

для класифікації B-s1, d0 відповідно до регламенту EN 13501-1 і мінеральне ядро A2 для використання в країнах, стандарти яких не дозволяють використовувати будь-який інший тип композитної панелі, що не має класифікації A2-s1, d0 відповідно до регламенту EN 13501-1. Ларсон вивів на ринок асортимент високоякісних покриттів рідкими фарбами. Ларсон також має лінійку композитних панелей METALS, де алюмінієві листи замінені листами: нержавіюча сталь, мідь, латунь, цинк.

І найбільш тривалі взаємозв'язки ТОВ «АКП-Трейд ЛТД» має з Alucoil, яка є першою компанією, що отримала маркування CE для своїх панелей та монтажних систем. Вони мають 5 інсталяційних систем і мають сертифікати по всій Європі від ETA (діє в 34 країнах), EPD (Environmental Product Declaration), DIT, Avis Technique, LNEC, BBA, DIBt, VKF, Intertek North America.

Базуючись на результатах свот-аналізу підприємств-імпортерів будівельної продукції в Україні, розглянувши партнерів ТОВ «АКП-Трейд ЛТД», та використавши метод Дельфі, здійснимо оцінювання факторів, що мають найвагоміший вплив на діяльність Товариства, з метою формування стратегій його розвитку, таблиця 2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ТОВ «АКП-Трейд ЛТД»

Фактори	Вага фактора, частки	Експертна оцінка, 1-5 балів	Зважена оцінка, бал (гр 2 x гр 3)
1	2	3	4
Сильні сторони:			
1. Високий ступінь дотримання договірних зобов'язань відносно кінцевих споживачів.	0,1	5	0,5
2. Ефективна збутова політика на території всієї України.	0,1	5	0,5
3. Добре вивчений ринок та попит на ринку.	0,1	4	0,4
4. Ефективна політика ціноутворення.	0,1	4	0,4
Продовження таблиці 2.3			

1	2	2	4
5. Визнання будівельної сфери пріоритетним напрямом розвитку в Україні.	0,1	5	0,5
6. Значний попит на будівельні матеріали у період відбудови України.	0,1	5	0,5
7. Тенденцій до використання енергозберігаючого обладнання.	0,1	5	0,5
8. Переорієнтація і налагоджена співпраця з європейськими партнерами.	0,1	5	0,5
9. Спрощення митних процедур.	0,1	5	0,5
10. Наявність на ринках країн Європи необхідних для імпорту будівельних матеріалів.	0,1	4	0,4
Всього			4,7
Слабкі сторони			
1. Невпевненість у ситуації та нестабільність середовища.	0,2	5	1
2. Недостатня кількість кваліфікованих кадрів, фахівців та робітників галузі.	0,2	5	1
3. Низька платоспроможність населення України.	0,1	5	0,5
4. Невизначеність або відсутність механізмів фінансування/відшкодування втраченого житла внаслідок воєнних дій.	0,1	4	0,4
5. Низький внесок будівельної галузі у ВВП країни.	0,1	4	0,4
6. Низька інноваційна активність.	0,1	5	0,5
7. Брак обігових коштів.	0,2	5	1
Всього			4,8
Можливості			
1. Наявність держаних програм відновлення пошкоджених війною будівель, нового будівництва для осіб, що втратили житло.	0,1	3	0,3
2. Підвищення попиту на ринку на будівельні матеріали.	0,2	5	1
Продовження таблиці 2.3			
1	2	3	4

3. Високий потенціал ринку збуту в Україні та освоєння нових сегментів ринку.	0,2	5	1
4. Розширення галузі за рахунок об'єктів комерційної нерухомості.	0,05	4	0,2
5. Розбудова нових приміщень некомерційного характеру для релокованих підприємств.	0,05	3	0,15
6. Партнерство з банківською сферою для реалізації будівельних і фінансових проектів.	0,05	3	0,15
7. залучення закордонних інвесторів.	0,05	3	0,15
8. Зменшення кількості будівель та інженерних споруд незавершеного будівництва.	0,05	3	0,15
9. Популяризація і збільшення попиту на енергоефективні технології.	0,15	5	0,75
10. Будівництво типового житла для ВПО.	0,1	5	0,5
Всього			4,35
Загрози			
1. Нестабільна ситуація в країні.	0,2	5	1
2. Поява нових конкурентів на ринку.	0,05	3	0,15
3. Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку будівельної галузі.	0,1	4	0,4
4. Нестабільність курсів світових валют.	0,1	3	0,3
6. Енергокриза.	0,1	4	0,4
7. Втрата сировинної бази через окупацію східних регіонів України.	0,15	5	0,75
8. Інфляція.	0,05	4	0,2
9. Виникнення труднощів з пошуком нових партнерів та при укладанні договорів.	0,05	3	0,15
10. Зростання світової фінансової кризи.	0,05	3	0,15
11. Невистачання обігових фінансових ресурсів.	0,1	5	0,5
12. Спад будівельного сектору та виробництва будматеріалів у Європі.	0,05	4	0,2
Всього	1		4,2

Джерело: сформовано автором.

Представимо у таблиці 2.4 результати SWOT-аналізу для вибору стратегії подальшого розвитку ТОВ «АКП-Трейд ЛТД».

Таблиця 2.4 – Вибір стратегії розвитку ТОВ «АКП-Трейд ЛТД»

	Сильні сторони (4,7)	Слабкі сторони (4,8)
Можливості (4,35)	Агресивна стратегія (розроблення стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища)	Стратегія стабілізації (спрямовує дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу)
Загрози (4,2)	Стратегія підтримання існуючого стану (орієнтує стратегію на боротьбу з загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів (сильних сторін)	Стратегія виживання (передбачає розроблення такої стратегії, яка б дозволила підприємству зміцнити свій потенціал і відвернути можливі загрози в зовнішньому середовищі)

Джерело: сформовано на основі [28].

Таким чином, ТОВ «АКП-Трейд ЛТД» варто у найближчому майбутньому зосередитися на стратегії стабілізації, оскільки товариство уже завоювало стійкі позиції на ринку України, має домінуюче положення. За умови припинення воєнного стану та відновлення України, варто було б застосовувати стратегію зростання та агресивного захоплення ще більшої частки ринку. Проте, за існуючих умов, підприємству потрібно утримувати стабільне положення на вітчизняному ринку впродовж якомога тривалішого періоду, тобто спрямувати дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу. Необхідно першочергово підбирати та утримати кваліфіковані кадри, шукати можливості збільшення обігових коштів, доносити до органів влади інформацію щодо необхідності розроблення і затвердження механізмів підтримки відбудови пошкодженого житла і комерційних приміщень.

2.3 Оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю ТОВ «АКП-Трейд ЛТД»

Товариство з обмеженою відповідальністю «АКП-Трейд ЛТД» зареєстровано 02.12.2015 р. за адресою м. Київ, проспект Московський, буд. 6, офіс 1205. Зареєстровані види діяльності:

46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;

43.29 Інші будівельно-монтажні роботи;

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах.

Таблиця 2.5 – Фінансові показники діяльності ТОВ «АКП-ТРЕЙД ЛТД», тис.грн.

Показник діяльності	2022	2021	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	17726,50	43068,40	24957,70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	15985,60	40392,00	22605,10
Інші операційні доходи	13,40	7,20	6,6
Інші операційні витрати	1353,00	1517,20	1263,50
Інші доходи	32,90	42,20	53,30
Інші витрати	2,50	0	0
Разом доходи	17772,80	43117,80	25017,60
Разом витрати	17341,10	41909,20	23868,60
Фінансовий результат до оподаткування	431,70	1208,60	1149,00
Податок на прибуток	78,80	218,70	206,80
Чистий прибуток (збиток)	352,90	989,90	942,20

Джерело: https://clarity-project.info/edr/40150965/finances?current_year=2022.

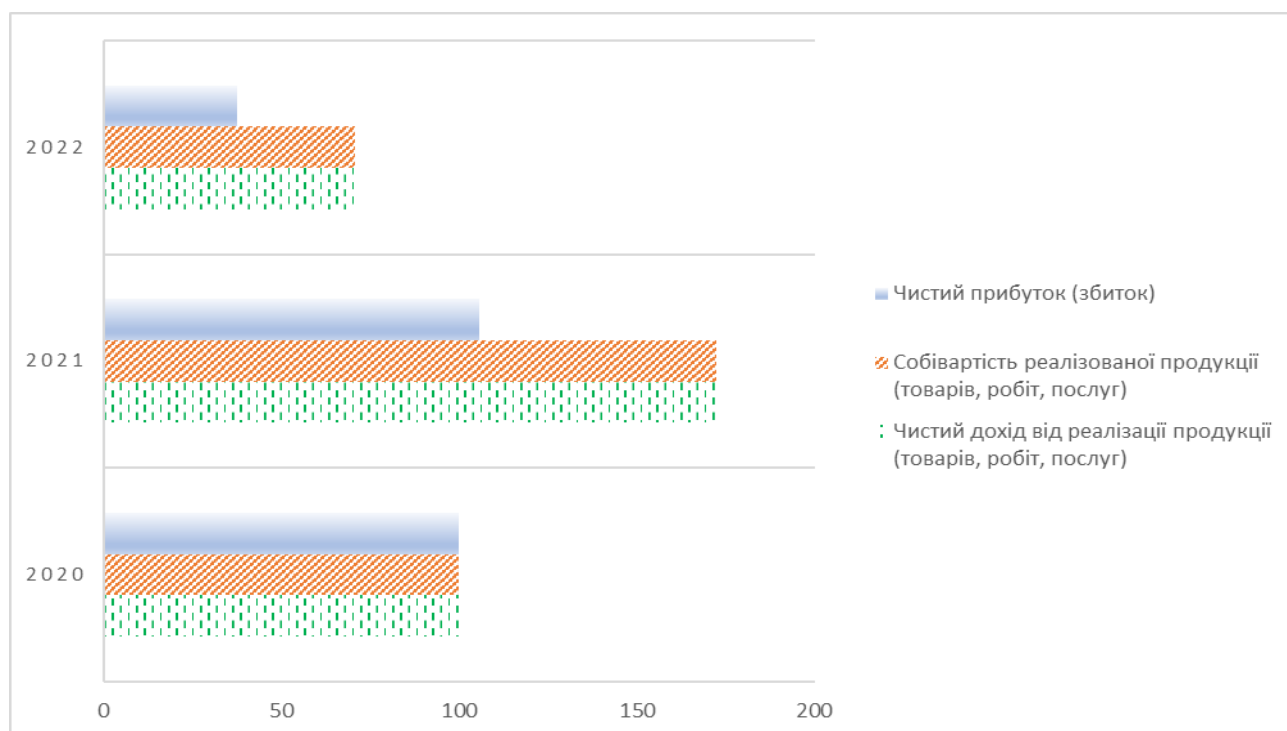


Рисунок 2.5 – Базисні темпи росту основних показників діяльності ТОВ «АКП-Трейд ЛТД», Трб, %

Як бачимо з таблиці 2.5, підприємство у 2021 р. практично подвоїло виручку від реалізації продукції, також чистий прибуток зріс на 59 тис. грн. налагоджені партнерські стосунки із виробниками алюмінієвих панелей у Європі та популяризація цієї продукції в Україні дали позитивний результат. Проте через воєнні дії, високий рівень невизначеності та небезпеки, у 2022 р. підприємство реалізувало значно менше продукції, зокрема тільки 40% від рівня 2021 р. Чистий прибуток складав третину рівня 2020-2021 рр.

Щодо прибутку від реалізації продукції, то як бачимо з рисунок 2.6, у 2021 р. прибуток був найбільший – 2,67 млн.грн. і, не дивлячись на спад обсягу реалізації продукції на 58,84% у 2022 р., прибуток від реалізації продукції знизився тільки на 34,95%. Така ситуація засвідчує про ефективність продажів, оскільки темпи зниження прибутку від реалізації продукції є значно нижчими, ніж темпи зниження виручки від реалізації.

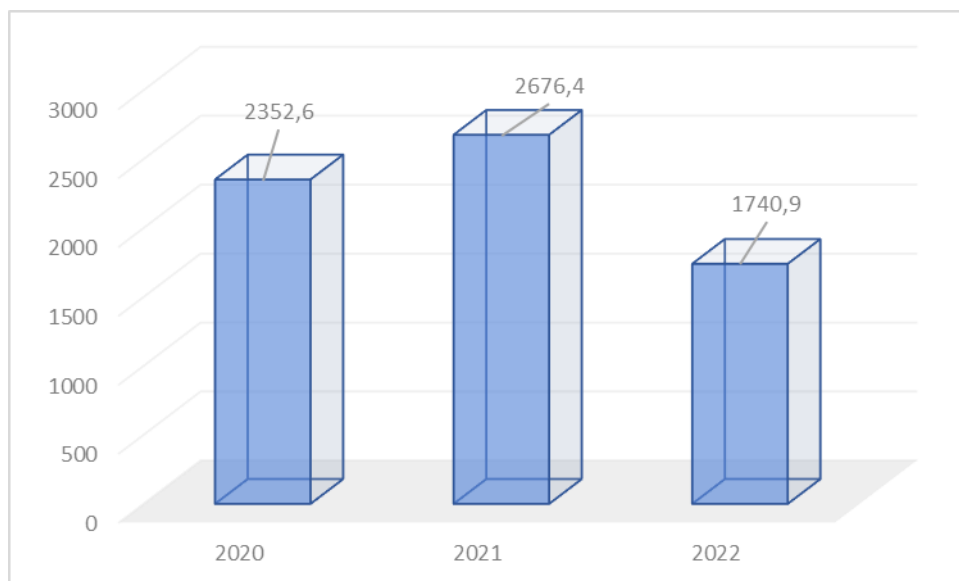


Рисунок 2.6 – Прибуток від реалізації продукції, тис.грн.

Розглянемо детальніше витрати на збут та їх ефективність ТОВ «АКП-Трейд ЛТД», таблиця 2.6.

Таблиця 2.6 – Структура інших операційних витрат ТОВ «АКП-Трейд ЛТД»

Показник діяльності	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Інші операційні витрати, у тому числі	1263,5	100	1517,2	100	1353	100
- адміністративні витрати	415,6	32,89	515,8	34,00	390,5	28,86
- витрати на збут	845,4	66,91	998,28	65,80	960,61	71,00
- інші операційні витрати	2,5	0,198	3,12	0,206	1,89	0,140
Відсоток витрат на збут в операційних витратах	-	3,54	-	2,38	-	5,54
Відсоток витрат на збут порівняно з собівартістю продукції	-	3,74	-	2,47	-	6,01

Витрати на збут складають 65-71% інших операційних витрат, проте є незначними в операційних витратах діяльності, зокрема у 2021 р. вони склали 2,38% цих витрат, та 5,54% у 2022 р. Стосовно порівняння зі собівартістю продукції, то витрати на збут склали 6% у 2022 р. та на половину були нижчими у своїй частці в 2020-2021 рр. Дебіторську заборгованість представимо на рисунку 2.7.

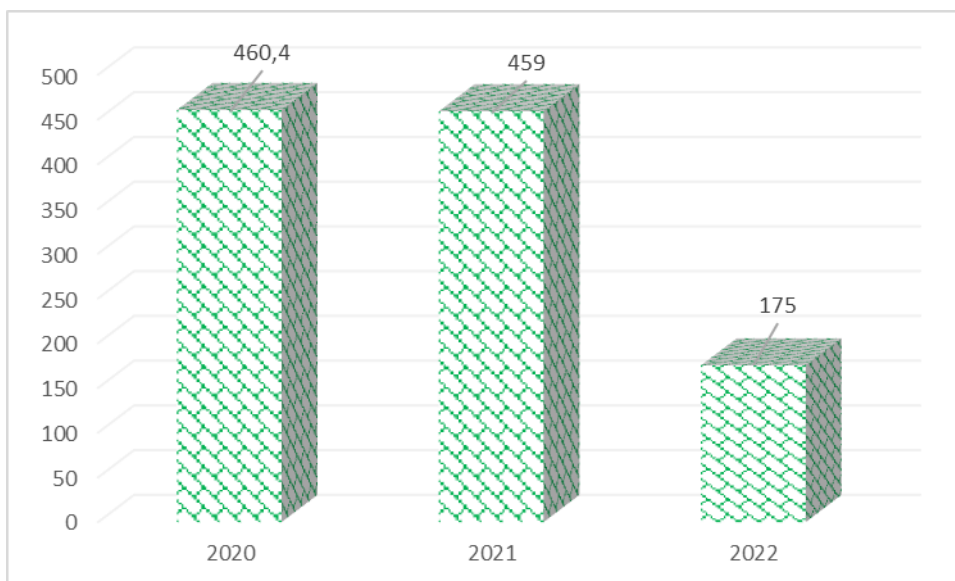


Рисунок 2.7 – Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис.грн.

Як бачимо, дебіторська заборгованість у 2022 р. складала 175 тис.грн., що у відсотковому відношенні – 38% від базового періоду. Це позитивна динаміка, оскільки у 2022 р. виручка від реалізації складала 70% від базового періоду.

Наведемо структуру відділу збуту на рисунку 2.7, який очолює керівник відділу збуту.



Рисунок 2.7 – Організаційна структура відділу збуту ТОВ «АКП-Трейд ЛТД»

З організаційної структури бачимо, що підприємство не має розгалуженої структури відділу збуту: працює керівник відділу та троє працівників, що виконують різний функціонал. Менеджер з розмитнення та менеджер по роботі з клієнтами працюють тривалий період та мають значний досвід роботи. Проте регіональний менеджер – посада, що з'явилася у 2021 р. На завершення

наведемо у таблиці 2.7 показники, що характеризують маркетингові аспекти збутової діяльності.

Таблиця 2.7 – Показники, що характеризують маркетингові аспекти збутової діяльності ТОВ «АКП-Трейд ЛТД»

Показник	2020	2021	2022
Ринкова частка	2,1	4,5	1,9
Темпи росту клієнтів	50	78	-26
Відсоток виконання договірних зобов'язань	89	98	82

У 2021 р. ринкова частка зросла удвічі, підприємство успішно розвивалося на вітчизняному ринку. Його діяльність характеризується не тільки стійкими контактами з постачальниками, але й стійкими позиціями на ринку. Варто зазначити, що утримання ринкової ніші практично на рівні 2020 р. у 2022 р. свідчить про якісну і ефективну роботу відділу збуту підприємства. Відсоток виконання договірних зобов'язань є досить високим навіть у 2022 р., не дивлячись на нестійку і непередбачувану ситуацію. Впродовж 2020-2021 рр. база клієнтів зростала. У 2021 р. вдалося практично її подвоїти. Позитивним є уміння підприємства зберегти на 74% клієнтів у 2022 р.

Загалом, збутову діяльність ТОВ «АКП-Трейд ЛТД» можна охарактеризувати як ефективну. Фахівцям зі збуту вдалося утримати досить високі позиції у 2022 р., не дивлячись на складність ситуації. Добре налагоджена співпраця з постачальниками Європи. Підприємству не потрібно переорієнтовуватися на ринки постачання, на відмінну від багатьох інших, хто постачав будівельні матеріали з ринків країни-агресора. На ринку України зберігається стійкий попит на будівельні матеріали, особливо енергоефективні та інноваційні. Тому вважаємо, що товариство має можливість у найближчий період забезпечити стійке функціонування, закріпити позиції на ринку та зберегти охоплену нішу.

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи розглянуто тенденції на європейському ринку будівельних матеріалів, окреслено основні тенденції щодо сучасних інноваційних та енергоефективних будматеріалів; досліджено зовнішнє та внутрішнє середовище підприємств-імпортерів будівельних матеріалів; оцінено ефективність збутової діяльності одного з великих постачальників алюмінієвих плит на ринок України.

Встановлено, що через руйнування частини підприємств, що виробляли будівельні матеріали порушена логістика будівельних матеріалів, попит на будівельні матеріали перевищує пропозицію, зростає попит на енергоефективні, інноваційні будівельні матеріали, імпорту будівельних матеріалів в Україну повністю переорієнтований на ринки країн Європи. Значний вплив на ввезення будматеріалів мало спрощення митних процедур, проте труднощі на кордоні і скорочення виробництва будматеріалів у Європі все ж негативно впливають на їх імпорту в Україну. Постійно спостерігається зростання цін на будівельні матеріали та будівельні роботи.

Проведений аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств-імпортерів будівельної продукції в Україну показав, що у найближчому майбутньому варто зосередитися на стратегії стабілізації. За умови припинення воєнного стану та відновлення України, варто було б застосовувати стратегію зростання та агресивного захоплення ще більшої частки ринку.

Загалом, збутову діяльність ТОВ «АКП-Трейд ЛТД» можна охарактеризувати як ефективну. Фахівцям зі збуту вдалося утримати досить високі позиції у 2022 р., не дивлячись на складність ситуації. Добре налагоджена співпраця з постачальниками Європи. На ринку України зберігається стійкий попит на будівельні матеріали, особливо енергоефективні та інноваційні.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ-ІМПОРТЕРІВ БУДІВЕЛЬНОЇ ПРОДУКЦІЇ

3.1 Напрями покращення управління збутовою діяльністю підприємств

Досліджуючи теорію та практику управління збутом, підсумовуючи напрацювання в аналітичній частині магістерської роботи, наведемо на рисунку 3.1 напрями покращення управління збутовою діяльністю підприємств та нижче деталізуємо їх.

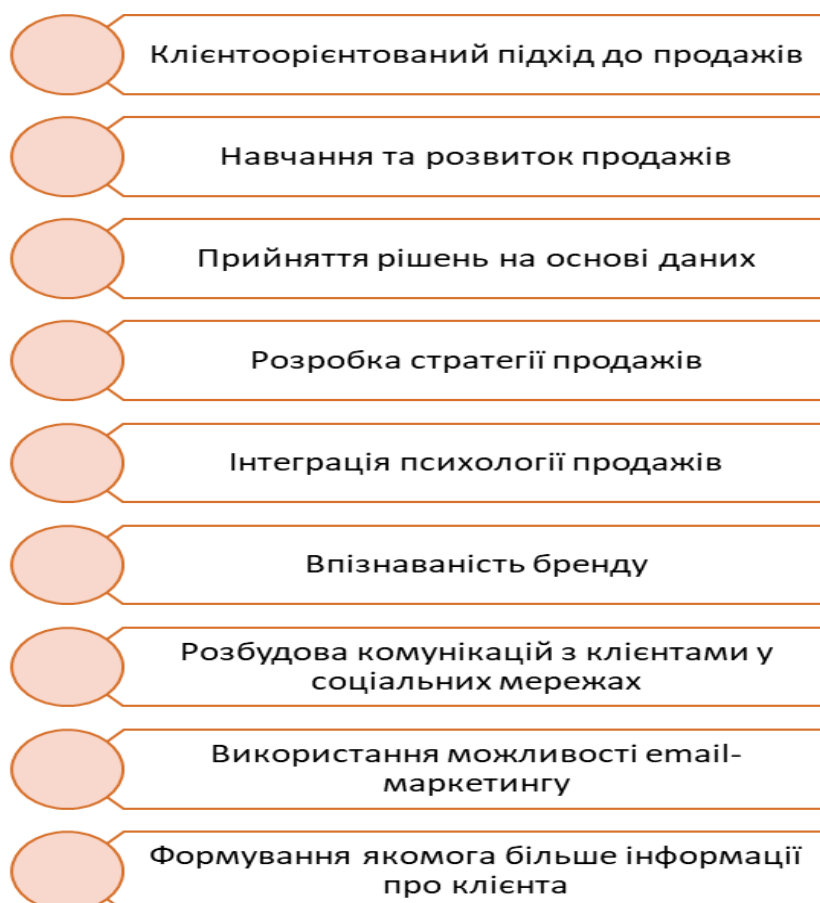


Рисунок 3.1 – Напрями покращення управління збутовою діяльністю підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [13; 29].

Walker J., пропонує такі сучасні напрями покращення збуту на основі поєднання теорії та застосування сучасних практик [13]:

1 Клієнтоорієнтований підхід до продажів. Потрібно надавати пріоритет розумінню унікальних потреб і проблем своїх клієнтів. Інтегруючи цей клієнтоорієнтований підхід у теорію продажів, організація гарантує, що її фахівці з продажу зосереджуються на наданні індивідуальних рішень, які додають реальної цінності їхнім клієнтам.

2 Навчання та розвиток продажів. Потрібно інвестувати кошти в безперервне навчання та розвиток своїх відділів продажів. Завдяки навчальним програмам, заснованим на теорії продажів, організація забезпечує своїх фахівців з продажу знаннями та навичками, необхідними для проходження складних шляхів клієнтів та ефективного закриття угод.

3 Прийняття рішень на основі даних. Підприємство має використовувати аналітику даних, щоб отримати уявлення про поведінку клієнтів і відстежувати ефективність своїх стратегій продажів. Ретельно відстежуючи ключові показники ефективності (KPI), організація може приймати рішення на основі даних, щоб удосконалити свої підходи до продажів і досягти кращих результатів.

4 Розробка стратегії продажів. Стратегії продажів ґрунтуються на принципах теорії продажів. При розробці підходів до продажів підприємство має ретельно враховувати воронку продажів, персоналії клієнтів та ціннісні пропозиції. Це гарантує, що їхні стратегії продажів резонують з цільовими ринками.

5 Інтеграція психології продажів. Розуміння психології продажів є невід'ємною частиною сучасного підходу до управління продажами. Організація визнає вплив таких факторів, як соціальні докази та взаємність, і використовує це розуміння, щоб позитивно впливати на поведінку клієнтів.

Лобас К. А. доповнює напрями підвищення продажів наступними [29]:

1 Впізнаваність бренду. Впізнаваність бренду впливає на довіру до бізнесу і сприяє появі нових продажів і стимулює повторні, зокрема йдеться про створення навколо бренду лояльної аудиторії, співпрацю з іншими уже відомими брендами.

2 Розбудова комунікацій з клієнтами у соціальних мережах. Кожна аудиторія потребує свого месенджу. Таргетована реклама - ідеальний спосіб познайомитися з потенційним клієнтом у соціальних мережах. На сьогоднішній день з усіх соціальних мереж, Facebook пропонує найширший спектр інструментів для налаштування реклами.

3 Використання можливості email-маркетингу. Важливо постійно працювати над базою, а перевірений лід – захищати і навчати. Email-маркетинг - це один з основних способів побудувати довгі та довірливі стосунки з клієнтом. У сучасних дослідженнях виділяють 3 причини для роботи з базою контактів:

- сприяти перепродажу;
- зв'язатися з потенційним клієнтом, якщо він кинув товар в кошик;
- посилити лояльність до бренду через розсилки з якісним і корисним контентом. База email-адрес - це як подушка: з контактами під рукою, в якій завжди можна зв'язатися з клієнтом.

4 Формування якомога більше інформації про клієнта. Якщо клієнт не купує продукт, це означає, що можливо, компанія продає його не тим клієнтам. Компанія повинна дізнатися якомога більше інформації про клієнта і створити його портрет з точки зору цільової аудиторії. І мова йде не лише про вік, сферу діяльності та географію. Наступні питання допоможуть вам створити портрет клієнта компанії:

- Що турбує клієнта і як продукт допоможе позбутися цих проблем допоможе позбутися цих проблем?
- Що заважає покупцеві: які проблеми турбують клієнта (робота з запереченнями)?

- В яких куточках інтернету клієнт проводить найбільше часу?

Відповіді на ці питання допоможуть компанії вирішити, що продавати, як і де це робити.

5 Маркетинг прямих продажів пропонує досить специфічні НЛП-техніки – техніки, які не можна рекомендувати як універсальні, оскільки з одними покупцями цей вид маркетингу принесе чудові результати, з іншими – може не спрацювати взагалі. Знання правил успішних продажів необхідно поєднувати зі знанням психології.

Психологія є основою техніки НЛП:

Рефлексія. Спостерігаючи за поведінкою клієнта, за темп його мови, настрій, менеджер займає таку ж позицію, створюючи максимально комфортні умови для спілкування і демонструючи свій намір допомогти з кожним проханням.

Невербальний контакт. Дружній, ненав'язливий дотик до плеча або руки іноді приносить несподівано легкий і невимушений дотик до плеча або руки іноді приносить несподівано позитивний ефект.

Компліменти. Не грубі лестощі, а тонкі компліменти компанії з витонченою грою, працюють на менеджерів, які розуміють переваги. Завоювання любові та довіри клієнтів – це довгий і надійний спосіб збільшити продажі. Коли тривога відчувається на всіх етапах взаємодії з брендом, клієнт хоче завжди повертатися за приємними емоціями. Задоволений клієнт не тільки захоче повернутися до компанії, але й порекомендує її друзям і знайомим.

Програма-мінімум - не створювати додаткових труднощів для клієнта і не змушувати його робити зайвих дій. Максимум - залежить від ваших можливостей і бажань.

Оперативність: клієнт може зв'язатися зручним для нього способом для нього і швидко отримати відповіді на своє питання. Використання декількох каналів для спілкування з клієнтами - це плюс. Спілкування має бути на сайті, в

соціальній мережі або в месенджері, поштою і, звичайно ж, по телефону, на який завжди відповідає менеджер завжди відповідає і ввічливо відповідає.

Прозорість: Чітко визначте умови повернення, терміни та умови гарантійного обслуговування; також компанія повинна одразу повідомити клієнта про додаткові витрати.

Отже, теорія і практика управління продажами нерозривно пов'язані між собою, формуючи фундамент для успішних операцій з продажу. Організації, які визнають важливість теорії продажів, використовують її принципи, щоб забезпечити свої торгові команди знаннями, навичками та стратегіями, необхідними для досягнення успіху на конкурентному ринку. Інтегруючи теорію продажів у тренінги з продажів, розробку стратегій, прийняття рішень на основі даних, клієнтоорієнтовані підходи та безперервне навчання, організації можуть досягти досконалості в продажах. Фахівці з продажу, які опанували поєднання теорії та практики, мають хороші можливості для розуміння потреб клієнтів, побудови відносин і, зрештою, досягнення успіху в продажах у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

3.2 Обґрунтування заходів з покращення управління збутом на ТОВ «АКП-Трейд ЛТД»

На основі виявлених ключових проблем у системі збуту ТОВ «АКП-Трейд ЛТД», рис. 3.2, сформуємо заходи з їх усунення. Серед ключових проблем-потреб удосконалення управління збутом є потреба у популяризації бренду та енергоефективної алюмінієвої продукції для облаштування фасадів будинків; формування цілісної системи управління збутом, що дозволить підвищити впізнаваність бренду, налагодити стійкі зв'язки з партнерами-постачальниками, збільшити клієнтську базу та інформацію про них тощо.

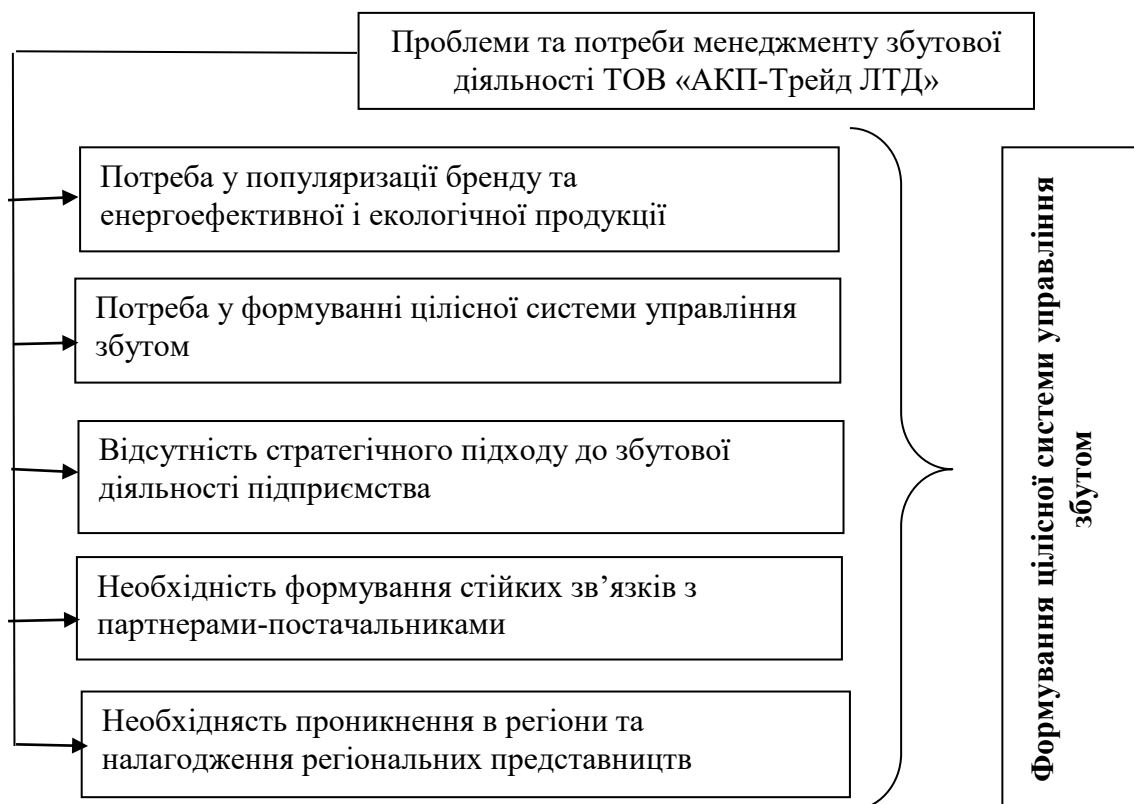


Рисунок 3.2 – Проблеми та потреби менеджменту збутової діяльності ТОВ «АКП-Трейд ЛТД»

Джерело: сформовано автором.

Практично левову частину виявлених проблем за результатами проведеного аналізу можна усунути завдяки формуванню цілісної системи управління збутом на підприємстві.

Суть формування на підприємстві цілісної системи управління збутом [14]: трансформація системи управління продажами як еволюція традиційної системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Зокрема, вона може керувати даними та потоком продажів, а також передбачає управління чергами, генерацію лідів та автоматизацію робочого процесу.

За допомогою системи управління продажами можна автоматизувати наступні функції менеджера зі збуту та завдання фахівців зі збуту:

1 Детальний перегляд історії клієнтів: Доступ до повного перегляду взаємодії з клієнтами, включаючи деталі телефонних дзвінків, електронних

листів та маркетингових повідомлень. Це безцінна інформація для покращення продажів.

2 Автоматизований робочий процес і скорочення адміністрування: Хороша система управління продажами дозволяє автоматизувати повторювані завдання, такі як планування наступних дзвінків або надсилання електронних листів після зустрічей. Це звільняє час, щоб зосередитися на пріоритетних завданнях, які потребують людського втручання, таких як переговори з ключовими лідерами або закриття найбільш цінних угод.

3 Аналітика та звітність: Система управління продажами забезпечує видимість, необхідну для прийняття обґрунтованих рішень. Можливим є перегляд минулих, теперішніх та майбутніх даних, щоб визначити, що працює, і де потрібно задіяти ресурси для підвищення ефективності. Ці дані можуть бути корисними для маркетингу, підбору персоналу, навчання, розробки продуктів та інших аспектів діяльності компанії.

4 Консолідація даних: Система управління продажами може об'єднувати дані про клієнтів з різних джерел в одному місці. Це дозволяє компаніям краще управляти відносинами з клієнтами, створюючи можливості для перехресних продажів або апселінгу. Збільшення доходів і прибутку вимагає знання якомога більшої кількості інформації про клієнтів.

5.Покращене прогнозування: система управління продажами не тільки дає чітке уявлення про минуле і сьогодення, але й дозволяє зазирнути в майбутнє. Можна використовувати історичні дані для прогнозування тенденцій, визначення можливостей і постановки цілей.

Програмне забезпечення, інструменти та ресурси для управління продажами, таблиця 3.1. Зазначимо, що крім впровадження системи управління продажами, потрібно навчити працівників відділу збуту працювати з системою, забезпечити технічну підтримку системи. Обираючи відповідну систему, першочергово необхідно обирати ту, яка здатна забезпечити вирішення вище окреслених проблем на підприємстві.

Таблиця 3.1 – Інструменти для створення системи управління збутом

Інструменти та ресурси	Опис	Вартість
Zendesk Sell США	За допомогою Zendesk Sell можна отримати доступ до всіх даних CRM з одного централізованого місця, що дозволить бачити конвеєр продажів і краще керувати командою зі збуту. Він також інтегрується з Google Suite, Gmail, Outlook та Slack.	Тарифи: Sell Team - \$19, Sell Growth \$55, Sell Professional-\$115.
HubSpot США	HubSpot відстежує активність у сфері продажів, а також допомагає скласти маркетинговий план. Це дає уявлення про те, який маркетинговий контент конвертує клієнтів, і можна використовувати цю інформацію для збільшення продажів.	Тарифи: Starter - \$18 (за 2 користувачів на місяць +\$10 за кожного додаткового), Enterprise - \$1200 (за 10 користувачів на місяць +\$120 за кожного додаткового).
Salesforce США	Salesforce - галузевий стандарт надійний, може керувати великою командою продажів і гнучко реагує на потреби малого бізнесу.	Тарифи: Starter - \$25, Professional - \$105, Enterprise - \$190, Unlimited - \$355
Pipedrive Естонія	Pipedrive - забезпечує просте управління конвеєром за допомогою інтерфейсу перетягування, налаштованих інформаційних панелей, інтеграції електронної пошти з Gmail або Office 365, інструментів звітності.	Тарифи: Essential - €12.50, Advanced - €24.90, Professional - €49.90, Power - 59.90, Enterprise - €74.90.
Nimble США	Nimble – спеціалізується на інтеграції з соціальними мережами. Він автоматично витягує дані з популярних соціальних мереж, таких як Twitter, Facebook, LinkedIn, Instagram, Google+, Foursquare та Gmail, усі дані про своїх клієнтів в одному місці.	Тарифи: 169\$ на місяць за одного парцівника
Insightly США	Insightly - це ще один хмарний CRM-інструмент, який надає цілий ряд функцій, покликаних допомогти вам організувати та керувати контактами, потенційними клієнтами та можливостями. Містить інструменти звітності для моніторингу ефективності роботи команди зі збуту.	Тарифи: 99 \$
Key CRM Україна	Key CRM – система, за допомогою якої заявки з усіх джерел надходять до одного робочого кабінету. Управління воронкою, надсилання замовлень, складовий контроль, клієнтська база, аналітика та звіти.	Тарифи: базовий - \$19. Діє єдиний план, в якому є 200 замовлень, 2 тис. заявок, 20 тис. повідомлень з чатів і весь функціонал системи. Кількість працівників не обмежена

Джерело: побудовано автором на основі [30]. (*ціни вказані за підключення одного працівника на місяць).

1 З наведеним ресурсів, вважаємо інструментів HubSpot найбільш ефективним для підприємства, оскільки саме завдяки йому можна формувати маркетинговий план і на його основі ефективно управляти збутом продукції.

2 Окрім того, пропонуємо запровадити на підприємстві систему стимулювання працівників відділу збуту за допомогою таких інструментів:

а) премії до зарплати в разі виконання річних показників є винагородою за досягнуті результати, розміри яких можуть сягати від одного до трьох місячних окладів;

б) премії за досягнення «особливих показників» – каталогізація товару. Перевиконання показників у період спаду ділової активності тощо є підставою для виплати премії, розміри якої пропорційні перевиконанню показників.

3 Пропонуємо провести рекламну кампанію із популяризації АКМ-панелі та алюмінієвих сайдингів.

Наведемо у таблиці 3.2 розрахунок ефективності впровадження цієї системи управління збутом.

Таблиця 3.2 – Визначення ефективності заходів з покращення управління збутом на підприємстві

Показник	Захід 1. Запровадження цілісної системи управління збутом на основі використання інструменту HubSpot	Захід 2. Формування системи стимулювання працівників відділу збуту	Захід 3. Рекламна кампанія із популяризації АКМ-панелі та алюмінієвих сайдингів
Кількість осіб для яких запропоновано захід, осіб, в т.ч.	3	5	-
Всього витрат на захід, тис.грн.	120,84	424	456
Очікуваний додатковий дохід від покращення управління збутом продукції, тис. грн.	289	650	870
Загальний ефект від запропонованих заходів, тис.грн.	168,16	226	414
Зростання обсягу продажів, %	1,63	3,67	4,91
Зростання чистого прибутку, %	47,65	64,04	117,31

Таким чином, завдяки запропонованим заходам з покращення управління збутом на підприємстві, прогнозовано отримаємо зростання продажів на 10,21 %, подвоїмо чистий прибуток, отриманий економічний ефект складатиме 808,16 тис.грн.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи розглянуто напрями покращення управління збутовою діяльністю підприємства, вивчено можливості та інструменти формування на підприємстві цілісної системи управління збутовою діяльністю, запропоновано заходи з покращення управління збутом на досліджуваному підприємстві та розраховано можливий економічний ефект від цих заходів.

Визначено, що у сучасному світі основними напрямками покращення системи управління збутовою діяльністю є клієнтоорієнтований підхід в управління продажами, навчання та розвиток продажів, прийняття рішень на основі бази даних про клієнтів, розробка стратегічного плану збутової діяльності, розбудова системи комунікації з клієнтами та формування впізнаваності бренду.

Виходячи з визначених нагальних проблем, що є на підприємстві та перспектив розвитку імпорту будівельних товарів в Україну, запропоновано низку заходів з покращення управління збутовою діяльністю, зокрема: формування цілісної системи управління збутовою діяльністю на основі використання інструменту HubSpot; запровадження системи стимулювання працівників відділу збуту; проведення рекламної кампанії із популяризації АКМ-панелі та алюмінієвих сайдингів. Прогнозовано передбачено зростання продажів на 10,21 %, подвоїмо чистий прибуток, отриманий економічний ефект складатиме 808,16 тис.грн.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі проведено теоретично-методичне узагальнення та запропоновано практичні заходи щодо покращення системи управління збутовою діяльністю під час імпорту будівельних матеріалів. За результатами проведеного дослідження сформульовано висновки, пропозиції та рекомендації, які відображають вирішення завдань магістерської роботи відповідно до поставленої мети.

Визначено, що збутову діяльність підприємства потрібно розглядати як комплекс заходів з маркетингової діяльності та логістики продукції. Метою управління збутовою діяльністю є ефективне просування товару від виробника до покупця. Ефективність збутової діяльності впливатиме повною мірою на кінцеві показники функціонування підприємства. Доведено, що для успішної роботи відділу продажів необхідна ґрунтовна стратегія продажів, що може бути реалізована через тактики продажів. Розглянуто стилі управління менеджера зі збуту, його функції і завдання, що є основою успішного формування команди зі збуту та реалізації продукції.

На основі дослідження методичних підходів щодо оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства, сформовано систему показників для оцінювання ефективності збуту підприємств-імпортерів будівельних матеріалів. Показники сформовані за такими напрямками, як загальні показники діяльності, ефективність витрат на збут, оцінювання збуту з позиції маркетингу.

Встановлено, що через руйнування частини підприємств, що виробляли будівельні матеріали порушена логістика будівельних матеріалів, попит на будівельні матеріали перевищує пропозицію, зростає попит на енергоефективні, інноваційні будівельні матеріали, імпорт будівельних матеріалів в Україну повністю переорієнтований на ринки країн Європи. Значний вплив на ввезення будматеріалів мало спрощення митних процедур, проте труднощі на кордоні і

скорочення виробництва будматеріалів у Європі все ж негативно впливають на їх імпорт в Україну. Постійно спостерігається зростання цін на будівельні матеріали та будівельні роботи.

Проведений аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств-імпортерів будівельної продукції в Україну показав, що у найближчому майбутньому варто зосередитися на стратегії стабілізації. За умови припинення воєнного стану та відновлення України, варто було б застосовувати стратегію зростання та агресивного захоплення ще більшої частки ринку.

Загалом, збутову діяльність ТОВ «АКП-Трейд ЛТД» можна охарактеризувати як ефективну. Фахівцям зі збуту вдалося утримати досить високі позиції у 2022 р., не дивлячись на складність ситуації. Добре налагоджена співпраця з постачальниками Європи. На ринку України зберігається стійкий попит на будівельні матеріали, особливо енергоефективні та інноваційні.

Визначено, що у сучасному світі основними напрямками покращення системи управління збутовою діяльністю є клієнтоорієнтований підхід в управлінні продажами, навчання та розвиток продажів, прийняття рішень на основі бази даних про клієнтів, розробка стратегічного плану збутової діяльності, розбудова системи комунікації з клієнтами та формування впізнаваності бренду.

Виходячи з визначених нагальних проблем, що є на підприємстві та перспектив розвитку імпорту будівельних товарів в Україну, запропоновано низку заходів з покращення управління збутовою діяльністю, зокрема: формування цілісної системи управління збутовою діяльністю на основі використання інструменту HubSpot; запровадження системи стимулювання працівників відділу збуту; проведення рекламної кампанії із популяризації АКМ-панелі та алюмінієвих сайдингів. Прогнозовано передбачено зростання продажів на 10,21 %, подвоїмо чистий прибуток, отриманий економічний ефект складатиме 808,16 тис.грн.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ НА ДЖЕРЕЛА

1. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2014. 1(76), С. 130-136.
2. П(С)БО 29. URL: <https://kodeksy.com.ua/buh/psbo/29.htm>.
3. Словник української мови. <https://sum.in.ua/s/zbut>
4. Фармацевтична енциклопедія
<https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1581/zbut-tovaru>
5. *Котлер Ф. Основи маркетингу., за заг. ред. Є. Пенькової. М., 1990., 656 с.*
6. Мнушко З.М., Діхтярьова Н.М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч II. Маркетинг у фармації. За ред. З.М. Мнушко. Х., 2007;
7. Прауде В.Р., Білий О.Б. Маркетинг. К., 1994.
8. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*, 2016. 2(26). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4783>.
9. Ключник А.В., Білозерцева І. О. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. Випуск 6. С. 188-191.
10. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. *Економіка і управління*. 2012. № 2. С. 52-59.
11. Іваночко Н. В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017, Вип.18. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/41.pdf>.
12. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. К.: Лібра, 2004. 712 с.
13. Joe Walker. Sales Management Theory & Practice. URL: <https://medium.com/@joe012745/sales-theorysales-management-theory-practice-cb5a6c159693>.

14. What Is Sales Management: Definition, Scope, Objectives, Careers.
 Авторы: Coursera Staff • Обновлено 29.11.2023.
<https://www.coursera.org/articles/sales-management>
15. Шевчик, М. Г. Інструменти оцінки збутової політики підприємства.
 URL: <http://elibrary.nubip.edu.ua/7926/1/10smg.pdf>.
16. Музичка, С. О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств. *Економічний часопис XXI*. Економіка та управління підприємствами. 2013. № 11- 2(2). С. 64-67.
17. Терент'єва, Н. В., Череп О. Г. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. *Економічний аналіз*, 2018. Том 28. № 1. С. 318-324.
18. Слесь І. Р. Методики оцінки ефективності управління збутовою діяльністю. *Економічні студії*. №4(22). 2018. С. 74-79.
19. Шашина М. В., Харитоненко Д. В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства. *Наукові перспективи*. № 2(32) 2023. <http://surl.li/pdcwh>.
20. Building Materials for Modern Architecture. 2021. URL: <https://alumtechbond.com/building-materials-for-modern-architectur/>.
21. Григоренко Ю. Огляд ситуації в будівельній галузі ЄС: висновки для сталого ринку. 2023. URL: <https://gmk.center/ua/posts/ohliad-sytuatsii-v-budivelnij-haluzi-ies-vysnovky-dlia-stalevoho-rynku/>.
22. Бенч Н. В умовах війни: що відбувається у будівельному секторі.
 URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/896001.html>
23. Статистичний щорічник.
https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_u.pdf
24. Мінфін: індекс цін на будівельні роботи. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/buildprice/>.
25. Імпорт будівельних матеріалів. URL: <http://surl.li/pdcwb>.

26. Озейчук А. грудень 2023 р. Тенденції будівельного ринку України під час воєнного стану. URL: <https://rautagroup.com/uk/tendentsiyi-budivelnogo-rinku-ukrayini-pid-chas-voyennogo-stanu/>
27. Дяченко О. В. 1. SWOT-АНАЛІЗ БУДІВЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ. URL: <https://cutt.ly/pwJsUdNB>.
28. Аблєєва І. Ю., Пляцук Л. Д.. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічних систем : навчальний посібник. Суми : Сумський державний університет, 2022. 229 с. URL: <https://cutt.ly/KwJsUXAR>.
29. Лобас К. А. Основні техніки підвищення продажів на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*, № 1. 2020. doi: 10.20998/2227-6890.2020.1.19. URL: <http://aprus.khpi.edu.ua/issue/view/13164>.
30. 8 CRM-систем для бізнесу в різних нішах. URL: <https://laba.ua/blog/3803-7-crm-sistem-dlya-biznesu-v-riznih-nishah>.

БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Карманський Андрій Іванович

Тема магістерської роботи: **Управління збутовою діяльністю підприємства
(на прикладі підприємств-імпортерів будівельних матеріалів)**

Обсяг пояснювальної записки ____ аркушів.

Кількість рисунків - ____ рисунків.

Кількість таблиць – ____ таблиць.

Графічний матеріал (слайди, плакати) - ____ шт.

Слайд 1. Позиції необхідності збутової діяльності підприємства.

Слайд 2. Інструменти механізму управління збутовою діяльністю за концепцією 7Р-маркетингу.

Слайд 3. Функції та завдання менеджерів зі збуту.

Слайд 4. Динаміка обсягів будівництва в ЄС.

Слайд 5. Індекси будівельної продукції до базового року.

Слайд 6. Вибір стратегії розвитку ТОВ «АКП-Трейд ЛТД».

Слайд 7. Показники ефективності управління збутовою діяльністю ТОВ «АКП-Трейд ЛТД».

Слайд 8. Проблеми та потреби менеджменту збутової діяльності ТОВ «АКП-Трейд ЛТД».

Слайд 9. Напрями покращення управління збутовою діяльністю підприємств.

Слайд 10. Визначення ефективності заходів з покращення управління збутом на підприємстві.

Додатки ____ шт. ____ стор.

„____” _____ 2024 р.