

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____ Ігор РЕКУНЕНКО
_____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент»
на тему: «Удосконалення системи управління збутовою діяльністю»

Здобувачки групи Мз-01с Рибалко Варвари Юріївни

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

_____ Варвара РИБАЛКО

Керівник к.е.н., асистент кафедри
управління ім. О. Балацького Світлана РИБАЛЬЧЕНКО _____

Суми – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Ігор РЕКУНЕНКО
_____ 2024 р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент»
Здобувачки групи Мз-01с Рибалко Варвари Юріївни

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління збутовою діяльністю» затверджена наказом № №0563-VI від 21.05.2024 року
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 30.05.2024 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: є формування напрямків удосконалення організації та стимулювання збутової діяльності рекламної агенції.
4. Об'єкт дослідження: система управління збутовою діяльністю рекламної агенції.
5. Предмет дослідження: процес формування напрямків удосконалення організації та стимулювання збутом рекламної агенції.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі поглибленого вивчення спеціальної літератури, отримання досвіду з окремих проблем та результатів власних досліджень на реальному об'єкті, вирішення конкретних науково-прикладних завдань у майбутніх сферах професійної діяльності.
7. Орієнтований план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	06.05.2024 р.
II	АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	10.05.2024 р.
III	УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕКЛАМНОЇ АГЕНЦІЇ	12.05.2024 р.

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студентка має дослідити теоретичні основи системи управління збутовою діяльністю та інструменти і механізми управління збутом.

У розділі 2 студентка має проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовища та особливості системи управління збутом рекламної організації.

У розділі 3 студентка має проаналізувати ситуацію на ринку реклами та розробити напрями удосконалення системи стимулювання збуту.

8. Консультація щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Рибальченко С. М., к.е.н., асистент кафедри управління ім. О. Балацького		

9. Дата видачі завдання 05.04.2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи к.е.н., асистент кафедри управління ім. О. Балацького, Світлана Рибальченко _____

Завдання до виконання одержав

Варвара РИБАЛКО

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра на тему «Удосконалення системи управління збутовою діяльністю» викладена на 43 сторінках, 44 використаних джерел.

Метою даної роботи є формування напрямків удосконалення організації та стимулювання збутової діяльності рекламної агенції.

Відповідно до мети були поставлені наступні завдання:

- розглянути теоретичні положення функціонування системи збуту для рекламної агенції;
- дослідити вплив управління збутовою діяльністю організації на формування його конкурентних переваг;
- розглянути взаємозв'язок стратегії підприємства та розвитку збутової системи.

Об'єктом дослідження є система управління збутовою діяльністю рекламної агенції.

Предметом дослідження процес формування напрямків удосконалення організації та стимулювання збутом рекламної агенції.

Кваліфікаційна робота виконується на підставі методичних вказівок, наукових праць та досліджень у сфері оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу, практичних даних та інформації організації.

Методи дослідження:

1. Аналіз літературних джерел та теоретичних публікацій при визначенні основних критеріїв оцінювання діяльності рекламної організації.
2. Систематичний огляд наукових джерел для класифікації підходів до обґрунтування розвитку системи збуту організації.
3. Аналіз звітів та показників діяльності підприємства для застосування кількісних методів оцінки.
4. Оцінка впливу системи управління збутовою діяльністю на формування його конкурентних переваг.

Практичне значення кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у впровадженні отриманих результатів та рекомендацій в діяльність організації: рекомендації можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення ефективності управління.

Результати дослідження були опубліковані в тезах на конференції Сучасний менеджмент і економічний розвиток: матеріали Всеукраїнської конференції. Суми, 2024 р

Ключові слова: СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ, РЕКЛАМНА АГЕНЦІЯ, УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	8
1.1. Сутність управління збутовою діяльністю.	8
1.2. Теоретичні основи системи управління збутовою діяльністю.	9
1.3. Інструменти та механізми управління збутом.	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	18
2.1. Характеристика діяльності організації.	18
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ.	19
2.3. Особливості системи управління збутом рекламної організації.	22
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕКЛАМНОЇ АГЕНЦІЇ	25
3.1. Загальний аналіз ситуації на ринку реклами.	25
3.2. Особливості управління збутовою діяльністю агенції.	32
3.3. Удосконалення системи стимулювання збуту.	36
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44

ВСТУП

Управління збутовою діяльністю є важливою складовою загального управління організацією, оскільки воно безпосередньо впливає на доходи та прибутковість бізнесу. Ефективне управління збутом сприяє підвищенню конкурентоспроможності, задоволенню потреб клієнтів та забезпеченню стабільного розвитку.

Аналіз системи управління збутом рекламної агенції передбачає вивчення її структурних елементів, процесів, ефективності та взаємодії з ринковим середовищем. Це допоможе виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості для покращення. І хоча цим питання присвячено вже багато наукових досліджень, ця тематика залишається актуальною, особливо в умовах воєнного сьогодення.

Метою даної роботи є формування напрямків удосконалення організації та стимулювання збутової діяльності рекламної агенції.

Відповідно до мети були поставлені наступні завдання:

- розглянути теоретичні положення функціонування системи збуту для рекламної агенції;
- дослідити вплив управління збутовою діяльністю організації на формування його конкурентних переваг;
- розглянути взаємозв'язок стратегії підприємства та розвитку збутової системи.

Об'єктом дослідження є система управління збутовою діяльністю рекламної агенції.

Предметом дослідження процес формування напрямків удосконалення організації та стимулювання збутом рекламної агенції.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1. Сутність управління збутовою діяльністю.

Управління збутовою діяльністю є комплексним процесом, спрямованим на ефективне просування товарів і послуг від виробника до споживача. Воно включає планування, організацію, мотивацію та контроль збутових операцій, що забезпечує задоволення потреб клієнтів та досягнення фінансових цілей компанії [1-3]. Основні аспекти управління збутовою діяльністю включають наступні блоки.

1. Планування збуту:

- визначення цілей збуту на різні періоди (короткострокові та довгострокові);
- розробка стратегій збуту, які включають маркетингові кампанії, рекламні акції, цінову політику та інші заходи

2. Організація збутових процесів:

- формування ефективної збутової команди, розподіл обов'язків і функцій серед її членів;
- встановлення структурованих процедур і стандартів для управління замовленнями, обробки продажів і обслуговування клієнтів.

3. Мотивація збутового персоналу [3, 4]:

- розробка системи матеріального і нематеріального стимулювання для збільшення продуктивності роботи збутової команди;
- проведення тренінгів та навчання для підвищення професійного рівня працівників.

4. Контроль та аналіз збутової діяльності:

- встановлення ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу результативності збутових операцій;
- регулярний аналіз продажів, зворотного зв'язку від клієнтів і ринкових умов для виявлення можливостей для покращення.

5. Управління взаємовідносинами з клієнтами [5]:

- впровадження CRM-систем для збирання та аналізу інформації про клієнтів, управління взаємовідносинами та персоналізації збутових пропозицій;
- створення програми лояльності для підтримки довгострокових взаємовідносин з клієнтами.

6. Логістика та управління ланцюгом постачання:

- оптимізація процесів постачання, зберігання та доставки товарів для забезпечення своєчасного задоволення попиту;
- координація дій з постачальниками і партнерами для зниження витрат і підвищення ефективності.

7. Аналіз ринку та конкурентного середовища:

- постійний моніторинг ринку, аналіз конкурентів і виявлення нових можливостей для розширення збуту;
- розробка конкурентних стратегій для утримання і збільшення частки ринку.

Управління збутовою діяльністю є важливою складовою загального управління організацією, оскільки воно безпосередньо впливає на доходи та прибутковість бізнесу [6]. Ефективне управління збутом сприяє підвищенню конкурентоспроможності, задоволенню потреб клієнтів та забезпеченню стабільного розвитку.

1.2. Теоретичні основи системи управління збутовою діяльністю.

Теоретичні основи системи управління збутовою діяльністю базуються на ряді фундаментальних концепцій та підходів, які забезпечують розуміння та ефективне управління процесами збуту [7]. В таблиці 1.1 наведено основні теоретичні підходи.

Таблиця 1.1 – Основні фундаментальні концепції та підходи управління збутом

Назва концепції	Опис сутності концепції
1	2
Маркетингова концепція збуту	Маркетингова орієнтація - збут є складовою частиною маркетингової діяльності компанії і спрямований на задоволення потреб клієнтів. В основі лежить ідея, що задоволений клієнт повертається та приносить прибуток.
4P-модель	Продукт (Product), Ціна (Price), Просування (Promotion), Місце (Place). Ця модель дозволяє структуровано підходити до розробки збутових стратегій.
Концепція ланцюга цінностей Портера	Ланцюг цінностей розглядає збут як одну з основних діяльностей, яка створює цінність для клієнта. Управління збутом взаємодіє з іншими ланками (логістика, виробництво, маркетинг) для створення загальної цінності.
Системний підхід	Розглядає збутову діяльність як систему, що складається з взаємопов'язаних елементів: цілі, структури, процеси, ресурси, управління і середовище. Системний підхід допомагає розуміти взаємозв'язки і взаємозалежності між різними компонентами збутової системи.

Продовження табл.1.1

Назва концепції	Опис сутності концепції
1	2
Концепція управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	CRM є важливою складовою управління збутом, яка фокусується на довгострокових взаємовідносинах з клієнтами. Використання CRM-систем дозволяє збирати, аналізувати та використовувати інформацію про клієнтів для покращення збутових процесів.
Теорія обмежень (ТОС)	Ця теорія, запропонована Еліяху Голдраттом, підкреслює важливість виявлення та управління обмеженнями у збутовій діяльності. Це може бути вузьке місце в процесі, яке обмежує загальну продуктивність системи.
Концепція управління ланцюгом постачання (SCM)	Управління ланцюгом постачання включає координацію та інтеграцію всіх напрямків діяльності, пов'язаних із закупівлею, виробництвом та доставкою товарів. Ефективне SCM забезпечує своєчасне постачання продуктів у потрібну точку збуту.
Мотиваційні теорії	Використання теорій мотивації, таких як теорія Маслоу, теорія Герцберга, теорія очікувань Врума для стимулювання збутового персоналу до досягнення високих результатів.
Модель PESTEL	Аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів, що впливають на збутову діяльність. Це дозволяє краще зрозуміти зовнішнє середовище і адаптувати стратегії відповідно до змін.

Ці теоретичні основи забезпечують комплексний підхід до управління збутовою діяльністю, дозволяючи компаніям ефективно організовувати свої процеси, орієнтуватися на клієнта, адаптуватися до змін на ринку та досягати своїх стратегічних цілей.

1.3. Інструменти та механізми управління збутом.

Інструменти та механізми управління збутом включають різноманітні підходи та технології, що допомагають ефективно організувати та контролювати процеси продажу товарів і послуг (табл.1.2) [8, 9].

Таблиця 1.2 -Інструменти управління збутом.

Назва інструменту	Функціонал	Приклад
CRM – ситеми (Customer Relationship Management)	Збір та аналіз інформації про клієнтів, управління взаємовідносинами, автоматизація збутових процесів.	Salesforce, Zoho CRM, HubSpot CRM
ERP- системи	Інтеграція управління всіма ресурсами компанії, включаючи збут, виробництво, фінанси та логістику	SAP, Oracle, Microsoft Dynamics
BI – системи	Аналітика та звітність, прогнозування продажів, візуалізація даних	Tableau, Power BI, QlikView
Системи електронної комерції	Управління онлайн-продажами, інтеграція з логістичними та платіжними сервісами	Shopify, Magento, WooCommerce
Системи автоматизації маркетингу	Автоматизація маркетингових кампаній, персоналізація пропозицій, управління контентом	Marketo, Mailchimp, HubSpot Marketing

Основні чинники зовнішнього середовища, що впливають на ефективність збутової діяльності є [10]:

- потреби споживачів;
- стратегія конкурентів;
- державна політика;
- цінова політика на ринку;
- інфраструктура бізнесу.

Керівництво організації підчас формування напрямків удосконалення своєї діяльності має враховувати дію цих чинників впливу в трьох векторах [11, 12]:

- 1) зміни, що безпосередньо впливають на поточну діяльність;
- 2) чинники, що загрожують поточній діяльності;
- 3) чинники, що забезпечують можливості.

На основі цих чинників формується механізм управління збутом.

Механізми управління збутом [13]:

1. Планування збутом:

- визначення цілей і показників збуту на різні періоди (річні, квартальні, місячні);
- розробка стратегій та тактик збуту, включаючи цінову політику, канали дистрибуції, рекламні кампанії.

2. Організація збутової діяльності:

- створення структури збутового відділу, розподіл обов'язків та відповідальності серед співробітників;
- впровадження стандартів обслуговування клієнтів та процедур управління замовленнями.

3. Мотивація збутового персоналу:

- розробка системи матеріального стимулювання (бонуси, комісії) та нематеріального стимулювання (визнання, кар'єрний ріст);
- організація тренінгів та навчання для підвищення кваліфікації працівників.

4. Контроль і моніторинг збуту:

- встановлення ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результатів збутової діяльності;
- регулярний аналіз продажів, відстеження динаміки ринку та конкурентного середовища.

5. Аналіз та управління взаємовідносинами з клієнтами [14, 15]:

- використання CRM-систем для збору та аналізу даних про клієнтів, сегментація клієнтської бази;
- розробка програм лояльності та персоналізованих пропозицій.

6. Управління ланцюгом постачання:

- оптимізація процесів постачання, зберігання та доставки товарів для забезпечення своєчасного задоволення попиту;
- координація дій з постачальниками, логістичними партнерами та іншими учасниками ланцюга постачання.

7. Використання цифрових технологій [16]:

- впровадження цифрових інструментів для автоматизації та оптимізації збутових процесів (наприклад, електронні платформи для управління замовленнями);
- використання соціальних мереж, email-маркетингу та інших онлайн-каналів для залучення клієнтів та просування продуктів.

Застосування цих інструментів та механізмів дозволяє компаніям ефективніше управляти збутовою діяльністю, підвищувати продуктивність та задовольняти потреби клієнтів на високому рівні.

Аналіз системи управління збутом рекламної агенції передбачає вивчення її структурних елементів, процесів, ефективності та взаємодії з ринковим середовищем [17]. Це допоможе виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості для покращення. Розглянемо основні аспекти такого аналізу.

1. Аналіз організаційної структури.

Команда: визначення кількості працівників, їхніх ролей та обов'язків.

Ієрархія: оцінка рівнів управління та підпорядкованості.

Спеціалізація: виявлення спеціалізованих ролей (наприклад, менеджери з продажу, фахівці з клієнтської підтримки) [18].

Сильні сторони:

- наявність чітко визначених ролей і обов'язків;
- досвідчений персонал з високою кваліфікацією.

Слабкі сторони:

- можливі дублювання функцій або недостатня координація між відділами;
- недостатня спеціалізація в певних напрямках.

2. Процес збуту.

Планування та стратегія [19]:

Цілі: встановлення конкретних цілей збуту (наприклад, збільшення обсягів продажу на 20% за рік).

Стратегія: розробка стратегій досягнення цих цілей, включаючи сегментацію ринку, цінову політику та канали розповсюдження.

Організація процесів: управління замовленнями: процес обробки замовлень від клієнтів.

Логістика та виконання: координація доставки рекламних матеріалів та послуг.

Сильні сторони:

- чітко визначені процедури для обробки замовлень;
- ефективні стратегії планування та сегментації ринку.

Слабкі сторони:

- можливі затримки у виконанні замовлень.
- невідповідність між плануванням та фактичним виконанням.

3. Технологічна підтримка.

CRM-системи: використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами для збору та аналізу даних.

Автоматизація маркетингу: використання інструментів автоматизації для покращення ефективності маркетингових кампаній [20-24].

Сильні сторони:

- наявність сучасних CRM-систем для покращення взаємодії з клієнтами;
- автоматизація рутинних процесів для підвищення ефективності.

Слабкі сторони:

- недостатнє використання потенціалу наявних технологій;
- відсутність інтеграції між різними системами.

4. Мотивація та навчання персоналу.

Мотиваційні програми: система бонусів, комісій та інших заохочень для стимулювання збутової команди.

Навчання та розвиток: регулярні тренінги та програми підвищення кваліфікації [25].

Сильні сторони:

- наявність чітких мотиваційних програм;
- інвестиції в навчання та розвиток персоналу.

Слабкі сторони:

- недостатня індивідуалізація мотиваційних програм;
- відсутність систематичних тренінгів.

5. Оцінка та контроль.

Ключові показники ефективності (KPI): визначення KPI для оцінки результатів збутової діяльності.

Аналіз результатів: регулярний аналіз продажів, зворотного зв'язку від клієнтів та інших показників [26].

Сильні сторони:

- чітко визначені та вимірювані KPI;
- регулярний моніторинг і аналіз даних.

Слабкі сторони:

- можлива недостатня точність даних або неповнота інформації;
- відсутність оперативного реагування на результати аналізу.

6. Взаємодія з ринком.

Аналіз ринку та конкурентів: постійний моніторинг ринкових тенденцій та діяльності конкурентів.

Клієнтська база: сегментація клієнтів та розробка індивідуальних пропозицій [27].

Сильні сторони:

- глибоке розуміння ринку та потреб клієнтів;
- ефективні стратегії взаємодії з клієнтами.

Слабкі сторони:

- можливе недостатнє вивчення нових ринкових тенденцій;
- відсутність гнучкості у реагуванні на зміну потреб клієнтів.

Аналіз системи управління збутом рекламної агенції дозволяє виявити як сильні сторони, так і області для покращення. Впровадження сучасних технологій, оптимізація процесів, покращення мотиваційних програм та регулярний аналіз ринку допоможуть підвищити ефективність збутової діяльності та досягти стратегічних цілей агенції.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Характеристика діяльності організації.

ФОП Зінорова Д.О. зареєстроване 29.07.2020 року в м.СУМИ, за видом діяльності – рекламні агенства. В таблиці 2.1 наведено основні показники діяльності агенції за 2021-2023 роки

Таблиця 2.1 - Основні економічні показники діяльності ФОП Зінорова Д.О.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна, за три роки, %
1. Обсяг наданих послуг, тис. грн.	30205	29515	35195	16,519
2. Чисельність працівників, осіб	8	8	9	1,25
3. Продуктивність праці, тис. грн.	62,28	61,23	71,68	15,095
4. Собівартість наданих послуг, тис. грн.	24014,50	24172,9	25171	4,816
5. Витрати на 1 грн. наданих послуг, коп.	79,50	81,90	71,52	-10,044
6. Прибуток від основної діяльності, тис. грн.	6190,6	5341,9	10023,7	61,918
7. Рентабельність основної діяльності, %	20,50	18,10	28,48	38,963

Нами також було проаналізовано діяльність ФОП на ринку міста разом з двома основними конкурентами (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Оцінка показників діяльності ФОП та конкурентів [28]

Характеристики		ФОП		К1		К2	
	Вага показ. %	Бали	Зважена оцінка	Бали	Зважена оцінка	Бали	Зважена оцінка
1. Ціна послуги	25	90	22,5	85	21,25	60	15
2. Якість товару	35	84	29,4	70	24,5	75	26,25
3. Маркетинг	15	45	6,75	65	9,75	75	11,25
4. Менеджмент	15	70	10,5	60	9	70	10,5
5. Якість сервісу	10	95	9,5	82	8,2	75	7,5
Разом		384	78,65	361	72,70	360	70,50
Рейтинг			I		II		III

Результати аналізу визначили, що рекламна агенція займає лідируючі позиції на ринку.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ рекламної агенції допомагає зрозуміти чинники, які впливають на її діяльність, та визначити стратегії для досягнення конкурентних переваг. В таблицях 2.3, 2.4 та 2.5 розглянемо ці аспекти детальніше. Внутрішнє середовище охоплює всі фактори, які знаходяться під контролем рекламної агенції [28, 29]. Вони включають організаційну структуру, ресурси, процеси та культуру.

Таблиця 2.3 - Внутрішнє середовище

Назва	Напрямки аналізу	Сильні сторони	Слабкі сторони
Організаційна культура	Дослідження структури управління, розподілу обов'язків та взаємодії між відділами.	Чітка ієрархія, добре визначені ролі.	Можливі дублювання функцій, недостатня координація.
Ресурси	Кваліфікація та досвід співробітників. Фінансова стабільність та доступ до інвестицій. Офісні приміщення, технічне обладнання.	Висококваліфікований персонал, стабільне фінансове становище.	Можливі проблеми з оновленням обладнання, обмежені фінансові ресурси.
Процеси та технології	Ефективність внутрішніх процесів, використання технологій.	Впровадження сучасних технологій, автоматизація процесів.	Можливі затримки в оновленні програмного забезпечення, недоліки в інтеграції систем.
Корпоративна культура	Робоче середовище, мотивація співробітників, комунікація.	Позитивна корпоративна культура, висока мотивація.	Можливі проблеми з комунікацією між відділами.

Зовнішнє середовище включає фактори, які знаходяться поза контролем компанії, але можуть впливати на її діяльність [30]. Для аналізу зовнішнього середовища часто використовуються такі інструменти, як PESTEL та SWOT-аналіз.

Таблиця 2.4 - PESTEL-аналіз

Група факторів	Вектор аналізу	Приклади
Політичні	Вплив законодавства, політична стабільність, державні регуляції	Зміни в рекламному законодавстві, податкові зміни
Економічні	Економічний стан країни, рівень інфляції, купівельна спроможність	Економічний спад або підйом, зміни у витратах на рекламу
Соціальні	Демографічні зміни, культурні тенденції, споживчі уподобання	Зміни у споживчій поведінці, популярність нових соціальних платформ
Технологічні	Розвиток нових технологій, інновації у рекламній індустрії	Нові інструменти для аналітики, соціальні мережі, цифрові платформи
Екологічні	Екологічні стандарти, стійкість і екологічні тренди	Зростання попиту на екологічну рекламу, еко-френдлі ініціативи
Правові	Вплив законодавства, регуляторних органів, права інтелектуальної власності	Нові закони про захист даних, авторські права

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз

<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - висока кваліфікація співробітників, - позитивна репутація на ринку, - впровадження сучасних технологій. 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обмежені фінансові ресурси, - проблеми з комунікацією між відділами, - недостатня гнучкість у адаптації до ринкових змін.
<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розширення на нові ринки, - використання нових технологій та платформ, - залучення нових клієнтів через інноваційні послуги. 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> - конкуренція з боку інших рекламних агенцій, - зміни в законодавстві, - економічні спади та зниження витрат на рекламу.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ рекламної агенції дозволяє виявити ключові фактори, що впливають на її діяльність, та розробити стратегії для підвищення конкурентоспроможності [31]. Внутрішній аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони, тоді як зовнішній аналіз дозволяє оцінити можливості та загрози ринкового середовища.

2.3. Особливості системи управління збутом організації.

Система управління збутом рекламної організації має свої унікальні особливості, що відрізняють її від систем збуту в інших галузях. Ці особливості пов'язані зі специфікою рекламних послуг, типом клієнтів, технологічними інноваціями та ринковими умовами [32]. Розглянемо основні аспекти, що характеризують систему управління збутом у рекламній організації.

1. Орієнтація на клієнта.

Кожен клієнт має унікальні потреби, які вимагають індивідуального підходу до рекламних рішень. Як приклад це розробка рекламних кампаній, що враховують специфіку бізнесу клієнта, його цільову аудиторію та ринкові умови

2. Креативність та інновації.

Рекламна діяльність вимагає постійного генерування нових ідей та креативних рішень. Створення нестандартних рекламних концепцій, використання новітніх технологій (AR, VR), інтерактивних кампаній

3. Технологічна підтримка.

Використання сучасних технологій для аналітики, автоматизації та оптимізації збутових процесів. Використання CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами, інструментів для планування та аналізу ефективності рекламних кампаній [33].

4. Багатоканальність збуту.

Залучення різних каналів для розповсюдження рекламних послуг, включаючи традиційні та цифрові медіа. Інтернет-реклама, соціальні мережі, телевізійні та радіо-кампанії, зовнішня реклама.

5. Висока конкуренція.

Ринок рекламних послуг характеризується високим рівнем конкуренції, що вимагає постійного вдосконалення та адаптації до ринкових умов. Розробка унікальних конкурентних переваг, проведення маркетингових досліджень, аналіз діяльності конкурентів [34].

6. Управління проектами.

Кожна рекламна кампанія розглядається як окремий проект з власними цілями, строками та бюджетом. Використання методології управління проектами (наприклад, Agile, Scrum) для організації роботи команди та забезпечення ефективного виконання проектів.

7. Командна робота.

Ефективне управління збутом вимагає злагодженої роботи різних фахівців, включаючи менеджерів з продажу, креативних директорів, аналітиків,

дизайнерів. Впровадження систем внутрішньої комунікації, організація регулярних зустрічей та брейнштормів [35].

8. Відстеження ефективності.

Постійний моніторинг та оцінка результатів рекламних кампаній для покращення ефективності. Використання КРІ (ключових показників ефективності), аналіз ROI (повернення інвестицій), звіти про досягнуті результати та їх вплив на бізнес клієнта [36-38].

Система управління збутом рекламної організації відрізняється високою орієнтацією на клієнта, креативністю та інноваціями, використанням сучасних технологій, багатоканальністю, високою конкуренцією, проектним підходом, командною роботою та необхідністю постійного моніторингу ефективності. Ці особливості вимагають від менеджерів гнучкості, творчого підходу та стратегічного мислення для забезпечення успіху рекламної організації на ринку.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Загальний аналіз ситуації на ринку.

Удосконалення організації та стимулювання збутової діяльності рекламної агенції є важливим аспектом для досягнення високих результатів та конкурентоспроможності на ринку. Це включає оптимізацію внутрішніх процесів, мотивацію співробітників, використання сучасних технологій та розробку ефективних стратегій збуту. Розглянемо ключові напрями цього удосконалення.

1. Оптимізація внутрішніх процесів.

Аналіз поточних процесів:

- проведення внутрішнього аудиту для виявлення слабких місць і неефективних процесів;
- впровадження нових методики управління проектами (наприклад, Agile, Scrum) для підвищення гнучкості та швидкості виконання завдань.

Автоматизація:

- використання сучасних CRM-систем та ERP-систем для автоматизації рутинних процесів, управління взаємовідносинами з клієнтами та ресурсами компанії;
- зменшення ручної праці, підвищення точності даних, покращення координації між відділами [39].

2. Розробка ефективних стратегій збуту.

Сегментація ринку:

- визначення цільових сегментів ринку для більш точного фокусування маркетингових зусиль;
- розробка спеціалізованих пропозицій для кожного сегменту, враховуючи їхні потреби та уподобання.

Маркетингові дослідження:

- використання інструментів для аналізу ринку, поведінки споживачів та конкурентного середовища;
- підготовка стратегій збуту на основі отриманих даних для підвищення їхньої ефективності.

3. Стимулювання збутового персоналу.

Мотиваційні програми:

- запровадження системи бонусів, комісій, премій для працівників, що перевищують планові показники;
- визнання досягнень, нагороди, можливості для професійного росту та розвитку [40].

Навчання та розвиток:

- організація регулярних тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації збутового персоналу;
- впровадження програм наставництва, де досвідчені співробітники діляться знаннями та навичками з новачками.

4. Використання сучасних технологій.

Аналітика та звітність:

- використання бізнес-аналітичних інструментів для збору, аналізу та візуалізації даних про продажі;
- визначення ключових показників ефективності для моніторингу результатів збутової діяльності.

Цифровий маркетинг:

- використання соціальних мереж, email-маркетингу, контекстної реклами для залучення клієнтів та просування послуг;
- впровадження інструментів для автоматизації маркетингових кампаній та аналізу їх ефективності [41].

5. Покращення взаємодії з клієнтами.

Персоналізація послуг:

- проведення опитувань та досліджень для виявлення індивідуальних потреб клієнтів;
- розробка персоналізованих рекламних кампаній, що відповідають специфічним вимогам клієнтів.

Підвищення рівня обслуговування.

- впровадження високих стандартів обслуговування клієнтів, регулярний моніторинг задоволеності клієнтів;
- активне використання зворотного зв'язку для покращення якості послуг та швидкого реагування на запити клієнтів.

б. Впровадження нових форм збуту.

Онлайн-продажі:

- розширення присутності на онлайн-платформах, використання e-commerce для просування та продажу рекламних послуг;
- створення якісного контенту для залучення потенційних клієнтів та підвищення видимості агенції в мережі.

Партнерські програми:

- розробка програм співпраці з іншими компаніями для взаємного просування послуг;
- використання крос-маркетингових стратегій для залучення нових клієнтів через партнерські канали.

Удосконалення організації та стимулювання збутової діяльності рекламної агенції включає оптимізацію внутрішніх процесів, розробку ефективних стратегій збуту, стимулювання персоналу, використання сучасних технологій, покращення взаємодії з клієнтами та впровадження нових форм збуту [36]. Ці заходи допоможуть підвищити ефективність роботи агенції, покращити її конкурентоспроможність та забезпечити стійкий розвиток на ринку.

Аналіз ситуації на ринку реклами включає оцінку основних тенденцій, викликів та можливостей, які впливають на розвиток індустрії. Розглянемо загальні аспекти цього ринку станом на 2024 рік (табл. 3.1, табл.3.2, табл.3.3).

Таблиця 3.1 - Основні тенденції на ринку реклами

Тенденція	Опис	Причини
Цифровізація	Зростання частки цифрової реклами в загальних рекламних витратах, зокрема реклами в соціальних мережах, пошукових системах та на стримінгових платформах	Збільшення кількості користувачів Інтернету, розвиток мобільних технологій, популярність соціальних мереж
Персоналізація	Використання великих даних (Big Data) та аналітики для створення персоналізованих рекламних кампаній, що відповідають індивідуальним потребам споживачів	Підвищення ефективності реклами, кращий досвід користувачів, зростання очікувань споживачів щодо персоналізованого контенту
Автоматизація	Використання програм реклами та автоматизованих систем купівлі та продажу рекламного простору	Підвищення ефективності процесів, зниження витрат, оптимізація рекламних кампаній у реальному часі
Відеоконтент	Зростання популярності відеореклами, зокрема коротких відеороликів, що розповсюджуються через соціальні мережі та стримінгові платформи	Висока залученість аудиторії, зростання попиту на відеоконтент, покращення технологій створення та розповсюдження відео
Етичність і прозорість	Підвищення уваги до етичних аспектів реклами, зокрема конфіденційності даних споживачів та прозорості рекламних процесів	Зростання занепокоєння щодо конфіденційності даних, вимоги до прозорості з боку регуляторів та споживачів

Таблиця 3.2 - Основні виклики на ринку реклами належать

Виклик	Опис	Вплив
Конкуренція	Високий рівень конкуренції між рекламними агенціями, що змушує їх постійно вдосконалювати свої послуги та пропозиції	Необхідність інновацій та креативності, підвищення якості обслуговування
Зміни в регулюванні	Зміни в законодавстві щодо реклами та захисту даних споживачів	Потреба в адаптації до нових нормативних вимог, підвищення витрат на забезпечення відповідності
Технологічні зміни	Швидкий розвиток технологій, що вимагає постійного оновлення знань та навичок працівників	Інвестиції в навчання та розвиток персоналу, оновлення технічної інфраструктури
Економічна нестабільність	Економічні коливання, що впливають на витрати компаній на рекламу	Необхідність адаптації бюджетів та стратегій, пошук нових ринків та можливостей

Таблиця 3.3 - Можливості на ринку реклами.

Можливість	Опис	Причини
Нові ринки	Вихід на нові географічні ринки та сегменти споживачів	Глобалізація, розвиток цифрових технологій, зростання попиту на рекламу в країнах, що розвиваються
Інноваційні технології	Використання нових технологій, таких як штучний інтелект, віртуальна та доповнена реальність, для створення інноваційних рекламних кампаній	Підвищення залученості аудиторії, створення унікального досвіду для споживачів
Екологічна реклама	Зростання попиту на екологічно відповідальну рекламу та просування стійких продуктів та послуг	Зміни в споживчих уподобаннях, зростання усвідомленості щодо екологічних проблем
Партнерство та колаборація	Створення стратегічного партнерства з іншими компаніями та агенціями для спільного просування послуг та продуктів	Підвищення ефективності рекламних кампаній, доступ до нових ресурсів та технологій

Також нами була проаналізована структура ринку рекламних послуг (рисунок 3.1). Де:

- 1-рекламні послуги – допоміжні функції;
- 2-виробники рекламної продукції;
- 3-спеціалізовані рекламні агенції;

4- рекламні агенції повного циклу.

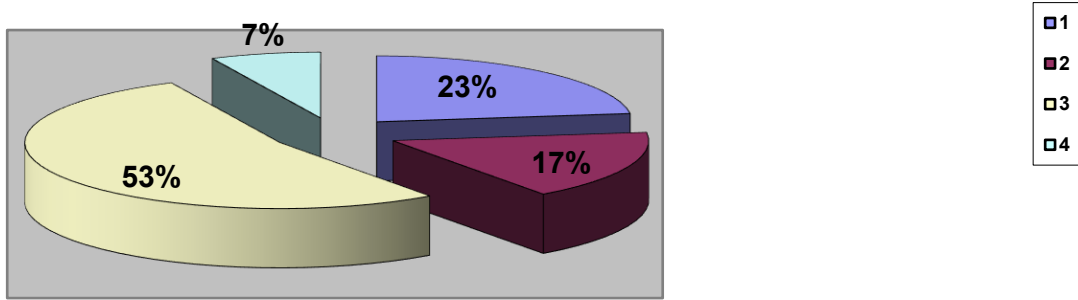


Рисунок 3.1 Структура ринку рекламних послуг

Ринок реклами 2024 року характеризується швидкими змінами, зумовленими цифровізацією, персоналізацією, автоматизацією та розвитком нових технологій. Рекламні агенції стикаються з високою конкуренцією, регуляторними змінами та економічною нестабільністю, але водночас мають великі можливості для розвитку через вихід на нові ринки, використання інноваційних технологій, створення екологічно відповідальної реклами та партнерства. Для успіху на ринку необхідні гнучкість, креативність, інвестиції в нові технології та постійне вдосконалення професійних навичок співробітників.

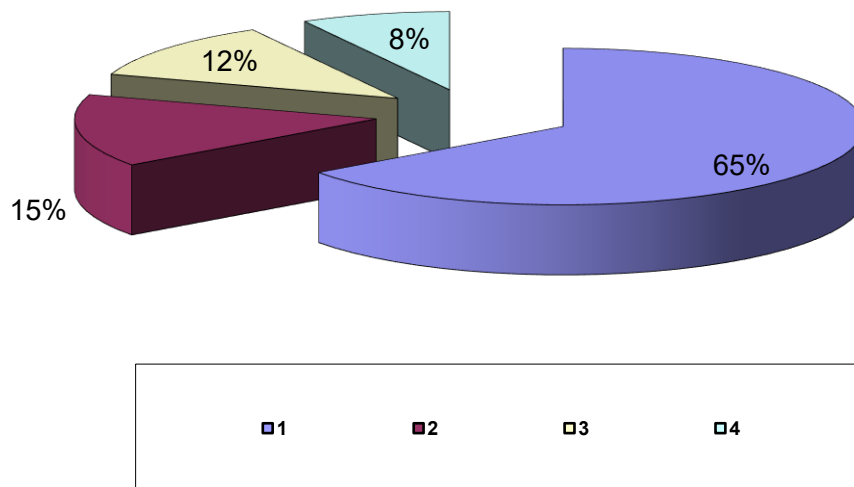


Рисунок 3.2 Структура представлених послуг в 2023 році

3.2. Особливості управління збутовою діяльністю організації.

Управління збутовою діяльністю рекламної агенції має свої унікальні особливості, обумовлені специфікою рекламних послуг, високим рівнем конкуренції та швидким розвитком технологій. Розглянемо ключові аспекти, що визначають особливості управління збутом у рекламній агенції.

1. Орієнтація на клієнта.

Індивідуальний підхід:

- кожен клієнт має свої унікальні потреби та очікування, що вимагає індивідуального підходу у розробці рекламних кампаній;
- проведення глибоких досліджень та аналізу цільової аудиторії клієнта, розробка персоналізованих рішень.

Взаємовідносини з клієнтами:

- підтримання довготривалих та довірливих взаємин з клієнтами для забезпечення постійного потоку замовлень;
- регулярні зустрічі, звіти про виконані роботи, відкритий діалог та врахування зворотного зв'язку.

2. Креативність та інновації.

Творчий підхід:

- успіх рекламної кампанії значною мірою залежить від креативності та оригінальності ідей;
- генерація нових концепцій, використання нестандартних форматів та каналів комунікації.

Впровадження нових технологій:

- постійний пошук та впровадження нових технологічних рішень для підвищення ефективності реклами;
- використання штучного інтелекту для аналізу даних, застосування доповненої реальності у рекламних кампаніях.

3. Багатоканальність збуту.

Різноманітність каналів:

- використання різних каналів для просування послуг агенції, включаючи традиційні та цифрові медіа;
- онлайн-реклама, соціальні мережі, пошукова оптимізація, email-маркетинг, зовнішня реклама.

Інтеграція каналів:

- забезпечення цілісного підходу до маркетингових комунікацій, коли всі канали взаємодіють та підсилюють один одного;
- крос-медійні кампанії, де одне повідомлення адаптується під різні платформи, забезпечуючи максимальне охоплення аудиторії.

4. Управління проектами:

Проектний підхід:

- кожна рекламна кампанія розглядається як окремий проект зі своїми цілями, строками та бюджетом;
- використання методологій управління проектами (Agile, Scrum) для організації роботи команди, чітке планування та контроль виконання завдань.

Координація команди:

- забезпечення ефективної взаємодії між різними відділами (креативний, аналітичний, медіапланування тощо);
- регулярні наради, використання інструментів для управління проектами (Trello, Asana).

5. Аналітика та ефективність.

Моніторинг та звітність:

- постійний моніторинг ефективності рекламних кампаній, аналіз результатів та коригування стратегій;
- використання KPI (ключових показників ефективності), звіти про ROI (повернення інвестицій), аналіз поведінки споживачів.

Аналіз даних:

- використання великих даних та аналітичних інструментів для прийняття обґрунтованих рішень;

- аналіз ринку, конкурентів, трендів, прогнозування результатів на основі історичних даних.

6. Стимулювання збутового персоналу.

Мотиваційні програми:

- розробка системи заохочення для збутового персоналу, щоб підвищити їх мотивацію та ефективність роботи;
- бонуси за досягнення цільових показників, нематеріальні нагороди, кар'єрний ріст.

Навчання та розвиток:

- інвестування у професійний розвиток співробітників, проведення тренінгів та навчальних програм;
- курси підвищення кваліфікації, семінари, конференції [39].

7. Гнучкість та адаптивність.

Адаптація до змін:

- швидке реагування на зміни у ринкових умовах, споживчих вподобаннях та технологічних тенденціях;
- оновлення стратегій, впровадження нових технологій, адаптація до нових регуляторних вимог.

Управління збутовою діяльністю рекламної агенції включає орієнтацію на клієнта, креативність та інновації, багатоканальність збуту, управління проектами, аналітику та ефективність, стимулювання збутового персоналу, а також гнучкість та адаптивність. Ці аспекти забезпечують ефективну роботу рекламної агенції, сприяють досягненню високих результатів та підтримують конкурентоспроможність на ринку.

Табл. 3.4 SWOT-аналіз ФОП

<p>СИЛЬНІ СТОРОНИ</p> <ul style="list-style-type: none"> - якісні послуги, - перевірені постачальники, - ефективність роботи, - високий рівень сервісу - гнучка система оплати та знижок - наявність фінансових ресурсів на зміни та покращення - наявність переваг в вартості на продукцію і послуги - кваліфікований персонал 	<p>РИНКОВІ МОЖЛИВОСТІ</p> <ul style="list-style-type: none"> - розширення спектра послуг - зменшення ціни постачальниками - зміна позиції конкурентів на ринку
<p>СЛАБКІ СТОРОНИ</p> <ul style="list-style-type: none"> - якісний = дорогий (розуміння споживачів) - відсутній відділ маркетингу - низькі маркетингові навички співробітників 	<p>РИНКОВІ ЗАГРОЗИ</p> <ul style="list-style-type: none"> - зниження попиту - зниження рівня доходів населення - поява нових конкурентів

3.3. Удосконалення системи стимулювання збуту.

Удосконалення системи стимулювання збуту рекламної агенції може значно підвищити мотивацію персоналу та збільшити ефективність роботи. Розроблені шляхи удосконалення цієї системи [34].

1. Визначення чітких цілей та KPI (необхідно розробити конкретні та вимірювані цілі для збутового персоналу, що дозволить їм чітко розуміти очікування та спрямовувати свої зусилля на досягнення результатів.

2. Диференційована система бонусів (встановлюються різні рівні бонусів в залежності від досягнення поставлених цілей, що може стимулювати персонал до більш високих досягнень).

3. Використання комісійних (виникає необхідність вводу системи комісійних, що базується на обсягу продажів або на досягнення певного рівня цілей - це може стати додатковим стимулом для збутового персоналу).

4. Програми мотивації та винагороди (розробка програми мотивації, такі як премії за кращі результати, подорожі або інші матеріальні та нематеріальні винагороди за високі досягнення).

5. Постійний моніторинг та аналіз (регулярний моніторинг результатів та аналіз ефективності системи стимулювання).

6. Розвиток навичок та компетенцій (можливості для професійного розвитку та навчання персоналу, що допоможе підвищити їхню ефективність та мотивацію).

7. Прозорість та взаємодія (забезпечення прозорості у системі стимулювання та відкритої комунікацію з персоналом, щоб вони розуміли, які саме дії призведуть до отримання бонусів чи інших винагород).

8. Адаптація до змін (готовність адаптувати систему стимулювання до змін у внутрішній та зовнішній середовищі рекламної агенції).

Успішна система стимулювання має бути справедливою, мотивуючою та спрямованою на досягнення стратегічних цілей компанії.

Нами було проаналізовано інструменти та засоби зростання наданих рекламних послуг рекламної агенції (рис.3.3 та 3.4).

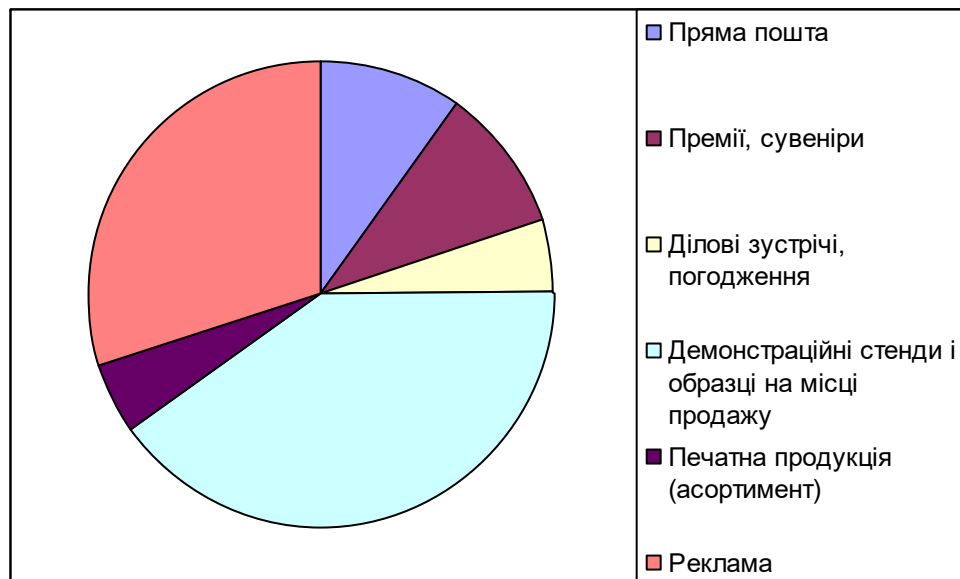


Рисунок 3.3 - Інструменти стимулювання зростання наданих рекламних послуг ФОП

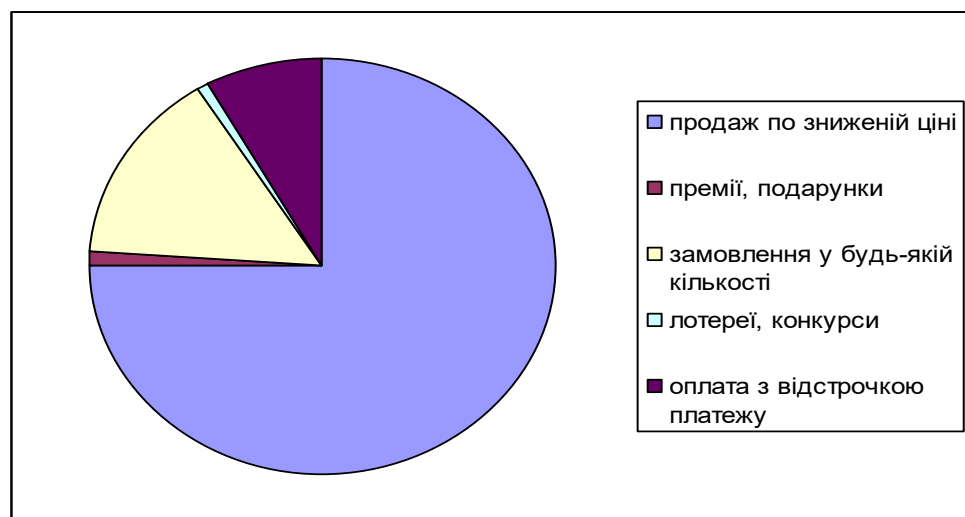


Рисунок 3.4 - Засоби стимулювання споживачів наданих рекламних послуг ФОП

Основним напрямом удосконалення системи управління збутовою діяльністю ФОП Зінорова Д.О. є створення точок обслуговування клієнтів у м.Ромни (Сумська область) та м.Лохвиця (Полтавська область). Основою прийняття цього рішення став переїзд в ці міста співробітників ФОП.

Наступним етапом проведемо попередні розрахунки терміну окупності стратегії розвитку за рахунок відкриття точок обслуговування.

Період окупності – це показник, що розраховується з моменту початку впровадження проекту і проведення перших витрат до того моменту, коли вже різниця між загальним чистим прибутком та витрат стає позитивною, тобто безпосередньо буде перейдена точка беззбитковості [31].

Тобто в самому спрощеному вигляді має бути забезпечене виконання умови: Окупність = Витрати,

де, витрати - загальна сума загальних витрат, грн.;

окупність - загальний прибуток від всіх замовлень, що надійшли через нові точки обслуговування, грн.

Кількість замовлень на послуги реклами прямо залежить від кількості клієнтів [33]. За загальною статистикою наукової літератури визначено, що тільки 3% загального числа потенційних клієнтів замовляють послугу, що пропонується торговою одиницею. Число відвідувачів в день, за умови проведення заходів щодо розрекламованості однієї точки та його послуг наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Кількість відвідувачів

Показник	За 1 день	За місяць
Число відвідувачів в робочий день	5-10	120-240
Число відвідувачів у вихідні і святкові дні	1-5	4-20
Загальне число відвідувачів в місяць 124-260		

Тому, оцінити термін окупності проекту можна наступним чином:

Термін окупності, дні = (Витрати) / (Кількість операцій в день x Прибуток)

Розрахуємо термін окупності з урахуванням середньої вартості замовленої послуги.

Орієнтовне число відвідувачів в місяць 124-260, тоді кількість операцій 3,72-7,8 у місяць.

Витрати:

Заробітна плата на двох співробітників в кожному місті: 29500 грн. в місяць.

Оренда місця (торгової точки) в двох містах разом в місяць: 26000 грн.

Поштові витрати: 13000 грн. в місяць.

Термін окупності, місяці = $(29500+26000+13000) / (3,72-7,8 \times 5300) = 1,65-3,47$ місяці.

Середній дохід в місяць = $3,72-7,8 \times 5300 = 19716$ грн. - 41340 грн.

До розрахованого нами терміну окупності проекту удосконалення залишилось додати час на пошук робітників (2 спеціалістів), підготовку і рекламу нових точок реалізації рекламних послуг.

Отже, рекламна компанія та відкриття нових торгових місць з реалізації рекламних послуг ФОП є прибутковим напрямком збутової діяльності рекламної агенції. А запропоновані стратегії стимулювання збуту є доцільними для послуг ФОП і при їх впровадженні значно зростуть обсяги рекламних послуг.

Удосконалення системи управління збутовою діяльністю є ключовим завданням для будь-якої компанії, яка прагне підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність. До основних кроків та стратегій, які можуть допомогти в цьому процесі можна віднести наступні.

Аналіз ринку та конкурентів:

- проведення регулярного аналізу ринку для виявлення нових тенденцій і потреб споживачів;

- вивчення діяльності конкурентів для розуміння їхніх стратегій збуту та визначення власних конкурентних переваг.

Сегментація ринку:

- розподіл клієнтів на різні сегменти на основі їхніх потреб, поведінки та інших характеристик;
- розробка індивідуальних підходів для кожного сегмента з метою максимального задоволення їхніх потреб.

Оптимізація процесів збуту:

- впровадження CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами та автоматизації збутових процесів;
- визначення ключових показників ефективності (KPI) для збутового відділу та регулярний моніторинг їх досягнення.

Підвищення кваліфікації збутового персоналу:

- регулярне навчання і тренінги для збутового персоналу з метою підвищення їх професійних навичок та знань.
- розвиток мотиваційних програм для стимулювання збутової команди до досягнення кращих результатів.

Впровадження інноваційних технологій:

- використання аналітичних інструментів для прогнозування попиту та управління запасами;
- впровадження електронної комерції та інших цифрових каналів збуту для розширення ринків збуту.

Покращення обслуговування клієнтів:

- розробка і впровадження стандартів обслуговування клієнтів, що забезпечують високу якість послуг;
- використання зворотного зв'язку від клієнтів для вдосконалення продуктів і послуг.

Розвиток партнерських відносин:

- налагодження стратегічних партнерства з іншими компаніями для розширення збутових каналів та підвищення обсягів продажу;

- співпраця з постачальниками для покращення якості продуктів та своєчасного постачання.

Ці кроки допоможуть удосконалити систему управління збутовою діяльністю, підвищити ефективність збутових процесів та збільшити доходи рекламної компанії.

Науковцями: Фіщук О.Л., Осовською Г.В. і Жалінською І.В. було запропоновано певний підхід [27] до визначення загальної маркетингової активності, що базується на розрахунку наступних показників (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Аналіз маркетингової активності підприємства

Показник	Формула для розрахунку	Бажані зміни
1	2	3
Величина обігу	Обсяг замовлень	Постійне зростання
Частка загального обігу на одного зайнятого	Обіг / Кількість співробітників	Зростання кількості замовлень
Частка обігу на одного працівника	Обіг / Кількість ПВП	Зростання
Частка обігу на одного клієнта	Обіг / Кількість клієнтів	Зростання кількості клієнтів
Частка обігу на одну рекламацию	Обіг / Обсяг поверненої продукції	Зменшення кількості рекламаций
Відсоток рекламаций у загальному обігу	Загальна сума рекламаций / Обіг	Зменшення
Обсяг запасів на складі	Запаси на складі / Обіг	Зменшення
% нових замовлень	Нові замовлення / Існуючі	Зростання

Використаємо цей підхід [34] та наведені показники при оцінці маркетингової активності ФОП. Результати розрахунків представлені в таблиці 6.2 по відповідним значенням.

Таблиця 3.7 – Показники діяльності ФОП

Показник	Од. вим.	2022 рік	2023 рік	2023/2022, %
Величина товарообігу	тис. грн	2100	2541	1,21
Кількість працівників	чол.	34	39	1,17
Кількість постійних клієнтів	од.	45	49	109
Кількість нових клієнтів	од.	17	8	0,53
Загальний обіг на 1 працівника	тис.грн./чол	61,76	65,15	1,05
Відсоток рекламаций	%	0,06	0,04	0,02
Обсяг запасів на складі	%	2,89	1,56	1,33
% нових замовлень	%	21,3	6,1	15,2

Наведені доводять наступне:

- за період, що аналізується, ФОП не дивлячись на кризові умови існування все ж таки збільшило обсяги обігу;
- спостерігається збільшення у штату співробітників, що дозволяє впроваджувати нові проекти збуту то розвитку діяльності;
- зменшення кількості нових клієнтів більше ніж у два рази, що має стати стимулом для пошуку нових можливостей та розвитком на новій території;
- зниження запасів позитивно впливає на ефективність ФОП.

ВИСНОВКИ

Удосконалення системи управління збутовою діяльністю є ключовим завданням для будь-якої компанії, яка прагне підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність. До основних кроків та стратегій, які можуть допомогти в цьому процесі можна віднести наступні: проведення регулярного аналізу ринку для виявлення нових тенденцій і потреб споживачів; вивчення діяльності конкурентів для розуміння їхніх стратегій збуту та визначення власних конкурентних переваг; розподіл клієнтів на різні сегменти на основі їхніх потреб, поведінки та інших характеристик; розробка індивідуальних підходів для кожного сегмента з метою максимального задоволення їхніх потреб; впровадження CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами та автоматизації збутових процесів та визначення ключових показників ефективності (KPI) для збутового відділу та регулярний моніторинг їх досягнення. Окрім того, ключовим також є регулярне навчання і тренінги для збутового персоналу з метою підвищення їх професійних навичок та знань; розвиток мотиваційних програм для стимулювання збутової команди до досягнення кращих результатів; використання аналітичних інструментів для прогнозування попиту та управління запасами; впровадження електронної комерції та інших цифрових каналів збуту для розширення ринків збуту.

Ці кроки допоможуть удосконалити систему управління збутовою діяльністю, підвищити ефективність збутових процесів та збільшити доходи рекламної агенції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баланюк, І. Ф., & Іваночко, Н. В. (2015). Управління збутовою діяльністю підприємств: сутність та значення. *Інноваційна економіка*, (2), 165-169.
2. Шпилик, С. (2012). Управління збутовою діяльністю підприємства.
3. Хрупович, С. Є. (2005). *Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств* (Doctoral dissertation).
4. Хрупович, С. Є. (2011). Економічне оцінювання та моделювання системи управління збутовою діяльністю підприємств. Комеліна, О. В., & Гаманко, Р. С. (2017). Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід. *Мукачівський державний університет*, (13), 518-524.
5. Комеліна, О. В., & Гаманко, Р. С. (2017). Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід. *Мукачівський державний університет*, (13), 518-524.
6. Мінаєва, А. О., & Долгальова, О. В. (2019). Сучасна сутність процесу управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*, (2), 99-105.
7. Гуржій, Н. Г. (2014). Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (45), 159-163.
8. Шереметинська, О. В., & Гаврилюк, О. І. (2016). Управління збутовою діяльністю підприємств-суб'єктів ЗЕД в сучасних умовах. *Ефективна економіка*, (1).
9. Іваночко, Н. В. (2015). Методологічні основи управління збутовою діяльністю підприємств. *Сталий розвиток економіки*, (3), 115-121.
10. Гарматюк, О. В. (2023). Управління збутовою діяльністю фармацевтичних підприємств.

11. Шталь, Т. В., Писаренко, В. В., Гуржій, Н. Г., & Мелушова, І. Ю. (2017). Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку: маркетингово-логістичний аспект.
12. Обозна, В. В. (2017). Цінова політика в системі управління збутовою діяльністю на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, (1 (2)), 7-12.
13. Гуржій, Н. Г. (2021). Моделювання стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*, (4 (66)).
14. Жмак, Б. В. (2021). Управління збутовою діяльністю підприємства.
15. Терент'єва, Н. В. (2016). Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*, (2).
16. Кавтиш, О. П., & Молоденков, П. О. (2016). Наукові підходи до формування та запровадження системи управління збутовою політикою комерційного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*, (21 (1)), 99.
17. Панухник, О. В. (2016). Маркетингово-збутова діяльність сільськогосподарських підприємств: засади формування системи управління.
18. Гуржій, Н. Г. (2017). Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики як підґрунтя стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку.
19. Соловйова, А. П., & Папіж, Ю. С. (2023). Сутність управління збутовою логістикою підприємства.
20. Іваночко, Н. В. (2017). Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*, (18), 214-218.
21. Сигида, Л. О. (2017). Організаційно-економічний механізм управління маркетинговими каналами підприємства. *Молодий вчений*, (10), 1048-1053.

22. Бойко, В. В., & Крупа, В. Р. (2019). Механізми та інструменти управління розвитком суб'єктів малого підприємництва АПК. *Агросвіт*, (20), 3-10.
23. Атаманчук, Ю. М. (2015). Впровадження прогресивних механізмів управління збутовою діяльністю. *Агросвіт*, (5), 50-55.
24. Зарецька, Л. М., & Родіна, В. О. (2013). Управління збутом роздрібно-торговельного підприємства.
25. Стрехова, С. В. (2012). Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис-XXI*.
26. Орел, В. М., & Таран, Н. В. (2017). Інструменти ринкової адаптації систем управління конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств.
27. Шевчик, М. Г. (2010). Інструменти оцінки збутової політики підприємства. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент та бізнес*, 324-332.
28. Дутова, Н. (2013). Підвищення ефективності управління збутом продукції металургійних підприємств засобами електронних торговельних майданчиків. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*, (2), 81-90.
29. Ломовських, Л. О. (2018). Організаційно-економічний механізм управління маркетингом суб'єктів аграрного підприємництва: теорія, методологія, практика.
30. Накісько, О. В., & Даниленко, В. В. (2017). Теоретичне узагальнення особливостей управління збутом сільськогосподарської продукції.
31. Sysoiev, V. V., & Sakun, T. V. (2018). Механізм управління збутовою діяльністю молокопереробного підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"(економічні науки)*, (48), 108-115.

32. Гринько, Т., Гвініашвілі, Т., & Сотула, В. (2023). Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, (51).
33. Ляденко, Т. В. (2019). Важелі ефективного управління організаційно-економічного механізму маркетингу в сфері виробничо-збутової діяльності. *Причорноморські економічні студії*, (40), 134-138.
34. Візіренко, С. В., & Єрмакова, О. О. (2016). Удосконалення організації обліку витрат рекламної діяльності підприємства. *Сталий розвиток економіки*, (4 (33)), 108-112.
35. Лазоренко, Л. В. (2019). Управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 3, 13-17.
36. Гринько, Т., Гвініашвілі, Т., & Сотула, В. (2023). Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, (51).
37. Мосійчук, І. В. (2017). Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні.
38. Чебанова, О. (2011). ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ. *ББК 65: 65.052 Т 33*, 114.
39. Джоббер, Л. М., Ламбен, І. К. Ж. Ж., & Перерва, П. (2023). 3.2. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ Дем'яненко ТІ. *Рекомендоване до видання рішенням вченої ради Української інженерно-педагогічної академії (Протокол № 5 від 19.12. 2022 р.)*, 152.
40. Менько, М. В. (2020). Особливості організації рекламної діяльності в туризмі.
41. Рубан, Д. А. (2021). Удосконалення системи управління маркетингом та збутом на прикладі СФ ТОВ «Горобина».
42. Джинджоян, В. В. (2023). Застосування елементів проектного маркетингового менеджменту для управління збутом туристичних підприємств.

43. Ковтун, Е. О., Козоріз, С. О., & Собчук, В. П. (2016). Особливості використання логістичних рішень в управлінні збутовою діяльністю підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, (6 (1)), 166-169.

44. ТИЧИНЮК, Ю., & КИРИЛЮК, Є. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ. *Худолій ЛМ, д. е. н., професор*, 462.