

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕСУ,  
ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

До захисту допускається  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ О.В. Люльов  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему**

**«Оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства»**

Освітній рівень: «Бакалавр»

Спеціальність: 075 Маркетинг

Науковий керівник роботи: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Сагер Л.Ю.  
(ініціали, прізвище)

Здобувач вищої освіти: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Бочарова Ю.Р.  
(ініціали, прізвище)

Група:

МК 71  
(шифр групи)

**Суми 2021**

## Зміст

Вступ.....	3
1. Аналіз наукового інтересу до маркетингової політики розподілу: бібліометричний аналіз .....	5
2. Оцінювання ефективності збутової діяльності ТОВ “ВП “Полісан” .....	10
2.1. Організаційно – економічна характеристика діяльності ТОВ “ВП “Полісан” ..	10
2.2. Аналіз та оцінювання ефективності збутової діяльності ТОВ «ВП «ПОЛІСАН»	14
2.3. Аналіз факторів макро- і мікросередовища та оцінка конкурентоспроможності ТОВ “ВП “Полісан” .....	18
3. Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності збутової діяльності.....	26
3.1. Впровадження CRM – системи у діяльність підприємства ТОВ “ВП “Полісан”.	26
3.2. Опис процесу впровадження CRM – системи на підприємстві.....	29
3.3. Оцінка ефективності впровадження CRM – системи на підприємстві ТОВ “ВП “Полісан” .....	35
Висновок.....	40
Список використаних джерел .....	

## Вступ

**Актуальність теми.** Сучасний ринок з кожним роком висуває все більше вимог до компаній, які хочуть успішно на ньому функціонувати. Величезне кількість конкурентів, постійно мінливі технології, що ростуть вимоги до якості, дизайну і функціональності товарів з боку споживачів - всі ці фактори змушують компанії приділяти особливу увагу процесам планування і стратегічного управління. Необхідний ретельний контроль над кожним етапом виробництва та реалізації продукції. Безсумнівно, щоб успішно розвиватися на ринку і отримувати прибуток, компанія повинна випускати конкурентоспроможну продукцію. Необхідно проводити такий продукт, який буде максимально задовольняти потреби покупців. Але тільки зробити такий продукт недостатньо. Необхідно продати його споживачеві. Збутова діяльність є одним з найважливіших етапів діяльності компанії і несе в собі багато труднощів і проблем. Потрібно визначити канали збуту, ціни, які будуть доступні споживачам, способи доставки і безліч інших важливих елементів. Організація системи збуту компанії є ключовою ланкою в розробці чітких правил і комерційних умов для всіх каналів продажів. Вироблення

Найбільш вигідних умов для торгових партнерів при дотриманні заданого рівня рентабельності продажів компанії - ось основна метакомерційної політики. Вона допомагає менеджерам вибирати і налагоджувати роботу з найбільш перспективними для компанії клієнтськими сегментами та відслідковувати виконання правил учасниками збутової мережі.

Теоретичні та прикладні аспекти збутової діяльності, шляхи її удосконалення досліджували такі українські та зарубіжні вчені як: Л.Балабанова, С.Гаркавенко, В. Герасимчук, І. Герчикова, С. Ковальчук, Є.Чухрай, Г. Ассель, М. Портер, П. Дойл та ін [1-5].

Метою даної дипломної роботи є оцінка ефективності збутової діяльності ТОВ "ВП "Полісан", виявлення існуючих проблем і розробка заходів по вдосконаленню збутової діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд завдань:

1. здійснити аналіз наукового інтересу до досліджуваного питання;
2. провести аналіз ефективності збутової діяльності ТОВ “ВП “Полісан”;
3. проаналізувати основні переваги та недоліки ТОВ “ВП “Полісан”;
4. розробити пропозиції щодо вдосконалення збутової діяльності підприємства ТОВ “ВП “Полісан”.

Об’єкт дослідження – збутова діяльність ТОВ “ВП “Полісан”

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до управління збутовою діяльністю.

Використані наступні методи дослідження: порівняння, аналізу і синтезу; систематизація та узагальнення; вимірювання, факторний аналіз та спостереження; кореляційно-регресійного аналізу; моделювання.

Джерелами інформації були: праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, фундаментальні положення менеджменту, аналітичні огляди, зібрані, опрацьовані й узагальнені автором.

Дана дипломна робота складається з вступ, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

## **1. Аналіз наукового інтересу до маркетингової політики розподілу: бібліометричний аналіз**

Аналіз наукових трактувань економічної категорії «збут» допоміг нам виокремити спільні характеристики, а саме: науковцями зазначається, що основною метою збутової діяльності підприємства є забезпечення максимального задоволення споживчих потреб. Досягнення окресленої мети можливе за рахунок використання сукупності організаційно-технічних та комерційних заходів підприємства щодо збуту продукції, серед яких: – забезпечення фізичної доставки продукції від виробників до споживачів; – розширення взаємозв'язків підприємства із зовнішньою збутовою мережею, а також налагодження взаємовідносин із покупцями його продукції; – удосконалення процесів взаємодії виробника з потенційними покупцями, в т. ч. передачі прав власності на продукцію тощо.

Збутову систему підприємства можна назвати однією з головних підсистем його функціонування, що здійснює безпосередній вплив на результати діяльності. Також зазначимо, що збутом є комплекс організаційних, технологічних та комерційних заходів щодо доведення товарів до кінцевих споживачів[6].

Для більш повного розуміння досліджуваної теми з метою аналізу наукового здобутку, присвяченого питанням збутової діяльності, у рамках даного розділу було здійснено бібліометричний аналіз.

Відповідно, було обрано найвпливовішу базу даних досліджень Scopus. Ключовим словом для вивчення теми було обрано “marketing distribution policy”.

Розділ наукових праць за ці роки проілюстровано на рис. 1. Згідно з рисунком 1, динаміка публікаційної активності щодо питань “marketing distribution policy” має зростаючу тенденцію.

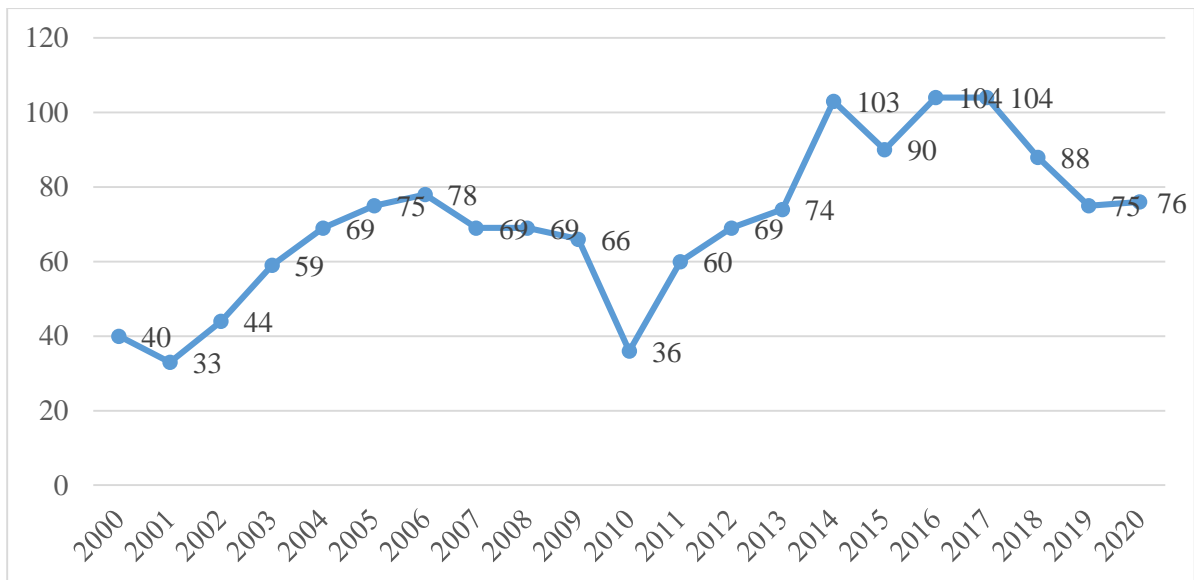


Рис. 1.1. – Динаміка публікаційної активності (2000 – 2020 роки)

*\*Джерело: сформовано автором на основі даних Scopus*

Так, у 2020 році кількість публікацій зросла майже у 2 рази порівняно з 2010 роком. В період з 2010 року по 2017 рік обсяг досліджень почав помітно зростати. В період з 2017 по 2020 роки кількість публікацій зменшилось з 104 до 76 публікацій.

Таким чином, отримані результати свідчать про зростання зацікавленості до дослідження питання політики розподілу під час 2014 – 2017 років.

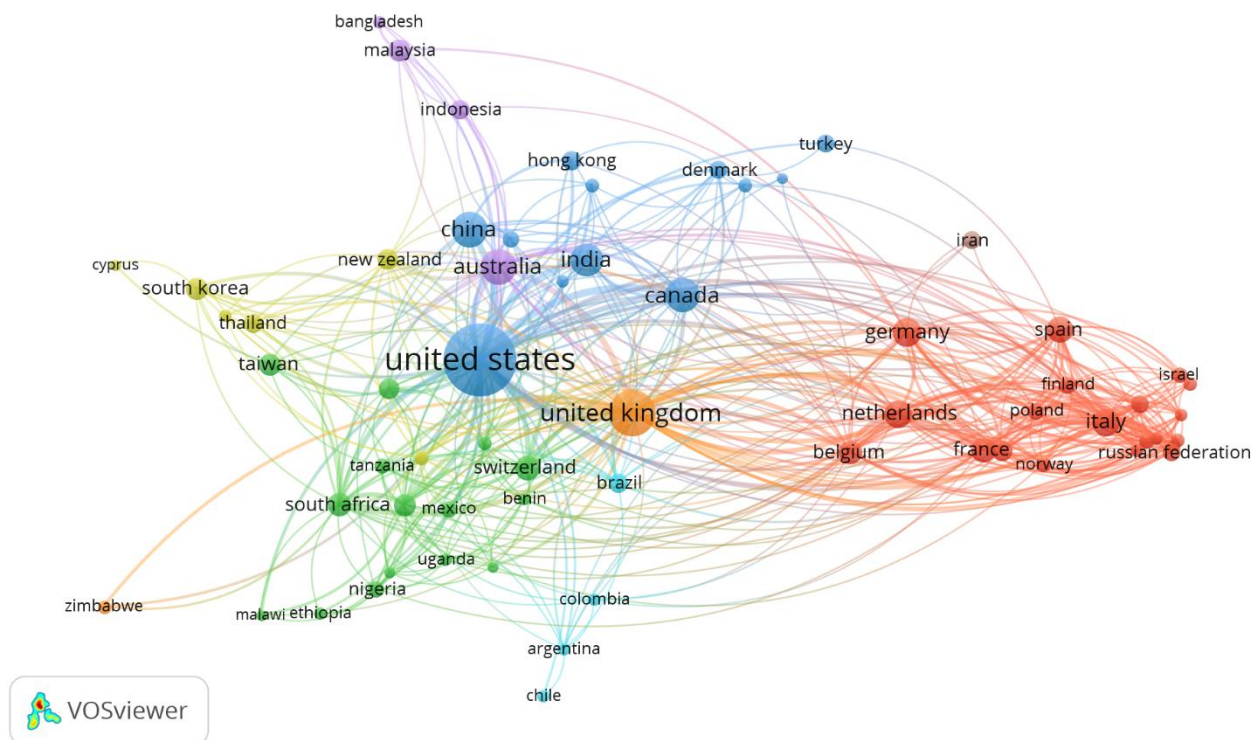


Рис. 1.2. – Мережа взаємозв'язків між країнами

\*Джерело: сформовано автором за допомогою VOSviewer на основі даних Scopus

Також, слід приділити увагу географічному охопленню шляхом вивчення досліджуваного питання. На рис 1.2. показано взаємозв'язки, які існують між країнами з точки зору на публікаційну активність вчених. В результаті було сформовано 8 кластерів, значна кількість аналізу публікацій є мононаціональними. Результати аналізу публікаційної активності за критерієм взаємозв'язків між країнами показав, що п'ять країн займають лідируючі позиції в рамках досліджуваного питання. Це США (536 публікацій), Великобританія (163 публікації), Австралія (86 публікацій), Китай (85 публікацій) та Канада (73 публікації).

Отже, з рис. 1.2. країни можна віднести до відповідної частини світу. Основна частина матеріалів з дослідження питання “marketing distribution policy” публікується вченими з Північної Америки (США, Канада), Європи (Великобританія, Німеччина, Франція, Нідерланди, Швейцарія), Азії (Китай, Індія, Південна Корея) та Австралія.

Для виявлення найбільш частих ключових слів, що мають відношення до даної області, була сформована мережа взаємозв'язків між ключовими словами (за допомогою VOSviewer) Рис. 1.3.

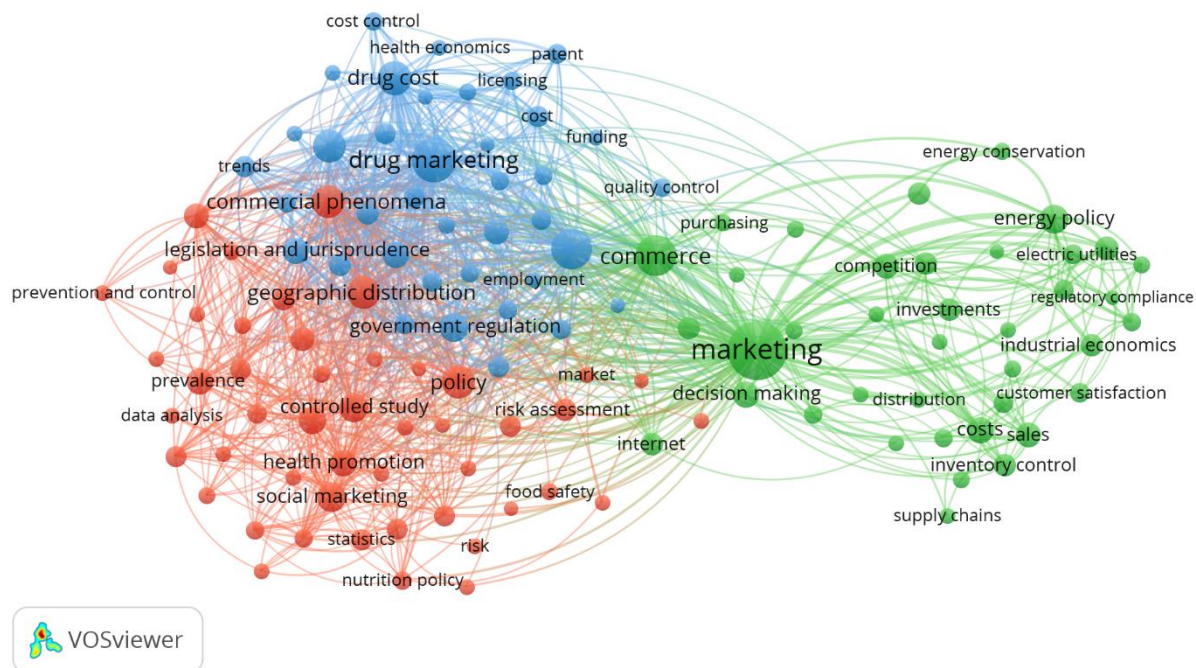


Рис. 1.3. – Мережа взаємозв'язків між ключовими словами

*\*Джерело: сформовано автором за допомогою VOSviewer на основі даних Scopus*

Для виявлення найбільш частих слів, що мають відношення до даного питання, була сформована мережа взаємозв'язків між ключовими совами за допомогою VOSviewer (рис. 1.3).

Отже, на рис. 1.3 зображено основні ключові слова, які включають 4 кластера. Перший (найпотужніший) кластер (зелений) формується навколо поняття “marketing” ( встановлює 558 зв'язків), цей кластер включає такі основні ключові слова: distribution, costs, internet, sales, commerce, та ін. Другий (синій) кластер формується навколо поняття “drug marketing” (охоплює 255 зв'язків), цей кластер охоплює такі ключові слова, як: cost, geographic distribution, quality control, та ін. В основі третього (червоного) кластера лежить питання “geographic



distribution” (встановлює 117 зв’язків), цей кластер включає такі ключові слова, як: data analysis, policy, social marketing, risk assessment, та ін.

## **2. Оцінювання ефективності збутової діяльності ТОВ “ВП “Полісан”**

### **2.1. Організаційно – економічна характеристика діяльності ТОВ “ВП “Полісан”**

Товариство із обмеженою відповідальністю “Виробниче підприємство “Полісан” функціонує на основі Статуту, котрий було затверджено засновниками та зареєстровано місцевими органами влади. Сьогодні організація ТОВ “ВП “Полісан” стала одним із провідних виробників лакофарбових матеріалів на українському ринку, діяльність якої починається з 2003 року. Компанія пропонує широкий спектр алкідної та водно – дисперсійної продукції під торговими марками Maxima, Farbex, Delfi та DeKaRT. На сьогоднішній день в продукції зацікавлені найрізноманітніші покупці: від найбільших будівельних компаній до кінцевих споживачів. Впроваджено на підприємстві систему управління якістю відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001: 2015 який дозволяє стабільно випускати якісну продукцію, забезпечуючи контроль на всіх етапах її виробництва. Також на підприємстві гарно налагоджена мережа збуту продукції на території України, а також у державах ближнього та далекого зарубіжжя[7].

Предметом діяльності ТОВ “ВП “Полісан” є:

- 1.** виготовлення фарб, лаків та подібної продукції, мастик та друкарської фарби;
- 2.** виготовлення пігментів та барвників;
- 3.** виготовлення сухих будівельних сумішей;
- 4.** виготовлення іншої хімічної продукції;
- 5.** роздрібна та оптова торгівля непродовольчими та продовольчими товарами, продукцією виробничо – технічного призначення;
- 6.** монтаж металевих конструкцій та будівництво будівель та ін.

Підприємство використовує лише новітні технології виготовлення лакофарбової продукції.

Компанія ТОВ “ВП “Полісан” є активним членом Асоціації українських виробників лакофарбової продукції, яка представляє інтереси виробників

лакофарбової продукції, виробників і постачальників обладнання, сировини, матеріалів і послуг для виробництва цієї продукції.

Вся продукція підприємства отримала позитивні висновки державної санітарно-епідемічної експертизи, а також Свідоцтво про державну реєстрацію Митного союзу.

Асортимент лакофарбових матеріалів компанії налічує більше 1300 найменувань, включаючи кольори і фасування: інтер'єрні та фасадні фарби, гумові фарби, шпаклівки, штукатурки, деревозахисні матеріали, емалі по металу і дереву, лаки, ґрунтовки та багато іншого.

Організаційна структура підприємства є лінійно – функціональною.

Управління на підприємстві здійснює керівник – Омелечко Юлія Вікторівна. Функціональні керівники ТОВ «ВП «ПОЛІСАН» мають прерогативу безпосередньо впливати на виконавців. Лінійно-функціональна організація управління на ТОВ «ВП «ПОЛІСАН» дає змогу підприємству бути клієнтоорієнтовним, виробляти продукцію або послуги із незмінною якістю, стабільно забезпечувати попит та задовольняти потреби клієнтів.

Головним бухгалтером забезпечується повний облік та контроль коштів, товарно-матеріальних цінностей та основних засобів, а також вчасне відображення у бухгалтерському обліку операцій, котрі пов'язані з їх рухом. Головним інженером організовується та контролюється діяльність інженерної служби, зокрема: забезпечення якісного технічного обслуговування галузей та операцій господарства, відповідальність за технічний стан обладнання. Загалом управлінська та організаційна структури господарства абсолютно відповідають обраним напрямкам виробництва та забезпечують звичайні виробничі процеси.

На рис. 2.1. подано лінійно – функціональну структуру ТОВ «ВП «ПОЛІСАН»



Рис. 2.1. Лінійно – функціональна структура ТОВ «ВП «ПОЛІСАН»

Сьогодні на підприємстві працює близько 1004 осіб, що на 20,23 % більше, ніж у 2020 році (835 осіб).

Проаналізуємо основні фінансово – економічні показники діяльності ТОВ “ВП “Полісан” за 2019 – 2020 роки на підставі балансу та звіту про фінансові результати у табл. 2.1.

Таблиця 2.1. – Основні фінансово – економічні показники діяльності ТОВ  
 “ВП “Полісан” за 2019 – 2020 роки[8].

Показник	Рік			Відхилення 2019 р. до 2017 р.	
	2018	2019	2020	абсолютне (+,-)	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	686 807	785 089	856 538	169 731	24,71
Собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг, тис. грн.	521 532	557 115	558 600	37 068	7,11
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	165 275	227 974	297 938	132 663	80,27
Адміністративні витрати, тис. грн.	14 532	16 791	18 235	3 703	25,48
Витрати на збут, тис. грн.	100 311	124 665	131 345	31 034	30,94
Інші операційні витрати, тис. грн.	146 352	49 109	141 607	- 4745	- 3,24
Інші доходи, тис. грн.	163	16	0		
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	11 831	92 130	10 22	-1009	- 8,53

На основі даних табл. 2.1 бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «ВП «ПОЛІСАН» підвищився із 686 807 тис. грн. у 2018 році до 856 538 тис. грн. у 2020 році, тобто на 169 731 тис. грн. чи на 24,71%. Собівартість реалізованої продукції за останні три роки збільшилася на 37 068 тис. грн. чи на 7,11%. Валовий прибуток ТОВ «ВП «ПОЛІСАН» протягом досліджуваного періоду збільшився майже у два рази, порівняно із 2018 роком спостерігається його зростання на 132 663 тис. грн. чи на 80,27 %.

Адміністративні витрати та витрати на збут підприємства у 2020 році збільшилися на 3 703 тис. грн. та 31 034 тис. грн. відповідно. Чистий прибуток ТОВ «ВП «ПОЛІСАН» за 2018-2020 роки зменшився на -1009 тис. грн.

Таким чином, ТОВ «ВП «ПОЛІСАН» є прибутковим підприємством. В цілому економічний стан підприємства є задовільним та має тенденцію збільшення, що позитивно впливає на фінансовий стан компанії та дає можливість отримувати високі прибутки. Всі можливі ресурси ( матеріальні, нематеріальні, технічні, фінансові) використовуються інтенсивна та ефективно.

## 2.2. Аналіз та оцінювання ефективності збутової діяльності ТОВ «ВП «ПОЛІСАН»

До компетенції роботи відділу продажів входить: аналіз ринку збуту; моніторинг обсягів збуту; досягнення планових показників збуту; розширення ринків збуту.

Відділ збуту мають у своєму складі наступні підрозділи, які подані на рис. 2.2.

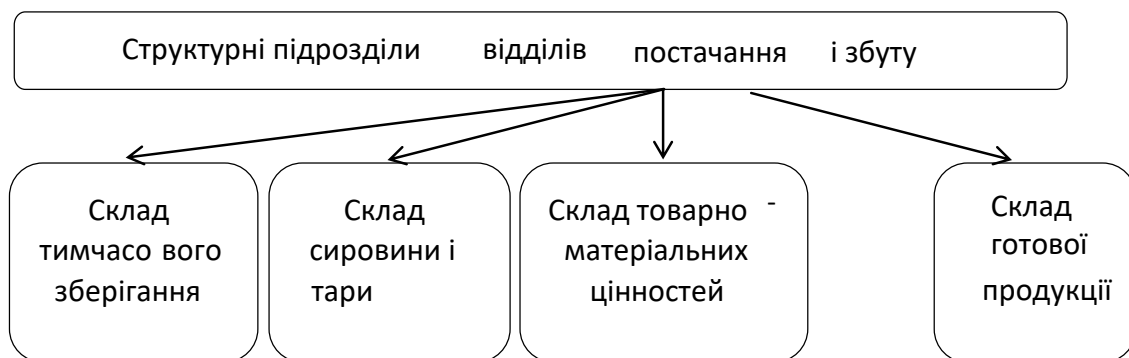


Рис.2.2. – Операції з підготовки товарів до продажу

Основними завданнями відділу є:

- визначення потреб та вплив на споживачів більш ефективними способами, ніж у конкурентів для отримання більшого прибутку підприємства;
- організація та контроль діяльності в сфері маркетингу і реклами на ринках збуту.

Основні функції відділу є:

- збільшення кількості замовлень та контрактів;
- ефективна робота з клієнтами;
- робота з постійними клієнтами;
- залучення нових клієнтів.

У загальному вигляді робота по збуту на підприємстві будується за

наступною схемою, яка представлена на малюнку

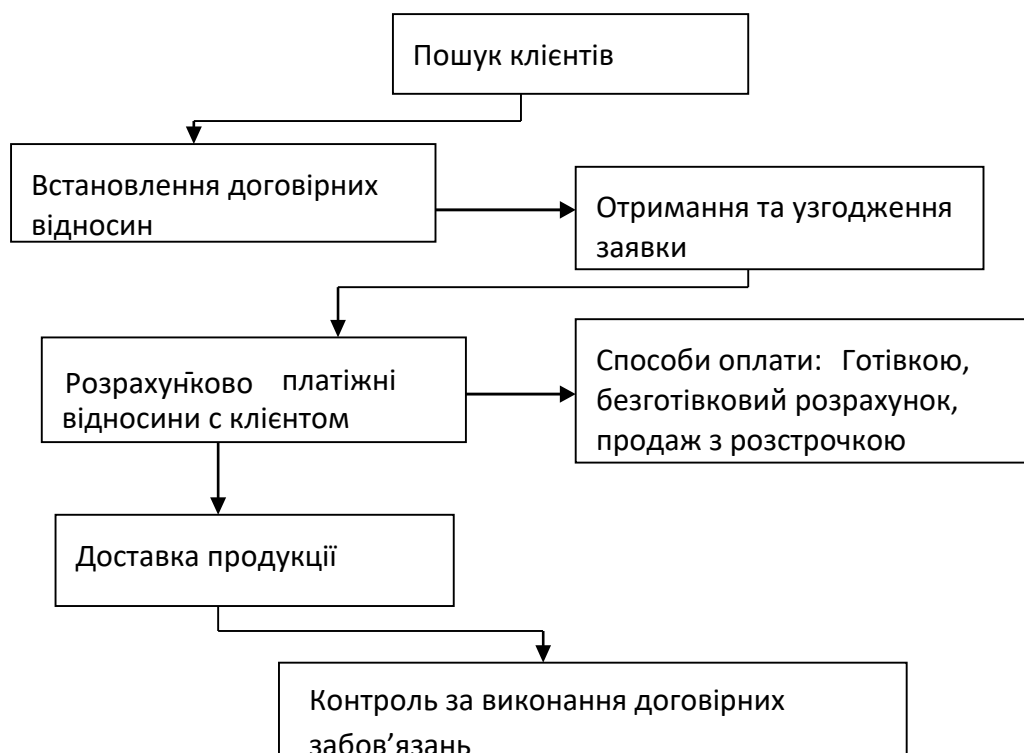


Рис. 2.3. – Схема збуту продукції на ТОВ “ВП “Полісан”

На малюнку детально показано, як працює система збуту товару на підприємстві. Замовлення виконуються відповідно до отриманих заявок в мінімальні терміни, на умовах обов’язкової передоплати 50% вартості замовлення. Відправка товару проводиться після оплати. Доставка товару проводиться як транспортом підприємства, так і самовивозом. Доставка товарів власним транспортом здійснюється на близькі відстані, для доставки у віддалені точки підприємство користується послугами транспортних компаній.

У своїй діяльності ТОВ “ВП “Полісан” використовує транзитну форму доставки товарів. Відзначимо, що при транзитній формі постачання матеріальні ресурси переміщуються безпосередньо від постачальника до споживача прямо, минаючи проміжні бази і склади посередницьких організацій.

При транзитній формі постачання значно знижуються витрати, і підвищується швидкість обігу, поліпшується використання транспортних засобів ТОВ “ВП “Полісан”.

Поставляється продукція за договорами, які служать документом, що визначає права та обов'язки сторін. У договорах вказується найменування продукції, кількість, асортимент, якість продукції із зазначенням стандартів і технічних умов, терміни поставки продукції, загальний термін дії договору, ціна на продукцію, що поставляється і загальна її вартість, умови оплати, передбачається відповідальність сторін за дотримання умов договору [9].

Найбільш ефективною системою управління поставками в ТОВ “ВП “Полісан” є застосування логістичної системи “точно в строк”. Використання системи “точно в строк” передбачає роботу клієнтів ТОВ “ВП “Полісан” з набагато більш низьким запасом сировини і матеріалів, ніж в умоват традиційної поставки.

Зручний підхід до ціноутворення допомагає знайти найбільш вигідний варіант для замовника. Фахівці підприємства розробляють графіки поставок, найбільш зручний в кожному конкретному випадку.

На малюнку представлені умови співпраці для клієнтів ТОВ “ВП “Полісан”.

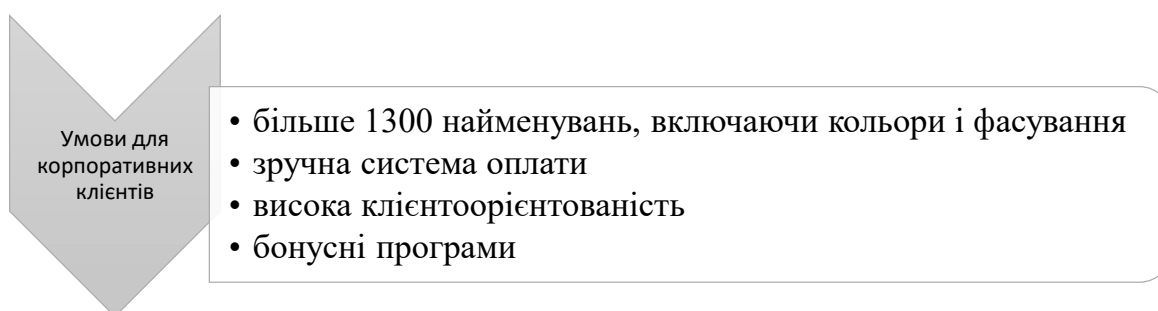


Рис. 2.4. – Умови співпраці для клієнтів

Для кожного клієнта індивідуальні умови співпраці, які обговорюються на особистій зустрічі в офісі підприємства або на території клієнта.

Підприємство в своїй роботі поєднує як прямий так і непрямий збут в реалізації товарів. Прямі канали працюють без участі посередницьких організацій. Непрямі канали працюють з переміщенням товару і послуг спочатку від виробника до посередника, а від нього до споживача. Також підприємство використовує змішані канали розподілу.



Основні способи реалізації продукції представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Основні способи реалізації продукції

Канали збуту	Як реалізується на підприємстві	Ефективність («+» и «-»)
Оптом	Товар замовляється оптовими покупцями, доставляється їм в потрібний термін	Закупівля великими партіями, дані продажі нерегулярні.
В роздріб	Продаж товарів в торговому залі магазину	Стабільний дохід
Продажі фірмам і організаціям	Керівник відділу збуту співпрацює з фірмами за договорами	Розширення меж ринку і клієнтської бази
За допомогою сайту	Працівники відділу збуту приймають замовлення за допомогою сайту	Підвищення рівня логістичного сервісу

Таким чином, на підприємстві використовують практично всі доступні канали збуту.

Структуру збуту на підприємстві відобразимо на рисунку.

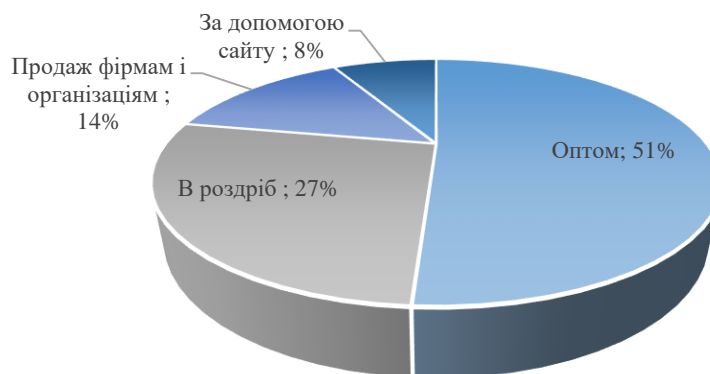


Рис. 2.5. – Структура каналів за обсягом продажу продукції

На основі даних на малюнку бачимо, що найбільший обсяг продажу припадає на оптові поставки 51%, які реалізуються посередниками і дистриб'ютором. У роздріб продається 24%. Найменший обсяг товарів реалізується через сайт 8%.

Для просування своєї продукції ТОВ «ВП «Полісан» використовує свій сайт, на сайті представлений каталог товарів, новина, поради для використання лакофарбових матеріалів, історія розвитку підприємства. На допомогу клієнтам

розроблені наступні рубрики: як зробити замовлення; калькулятор для розрахунків витрат фарб; консультація; відео-огляд продукції; доставка [7].

### 2.3. Аналіз факторів макро- і мікросередовища та оцінка конкурентоспроможності ТОВ “ВП “Полісан”

На ефективність управління збутовою діяльністю впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Фактори зовнішнього середовища проаналізуємо за допомогою STEP – аналізу.

Для аналізу зовнішніх факторів на діяльність ТОВ “ВП “Полісан”, у таб. 2.3. наведено (1 – незначний вплив чинника; 2 – тільки сильна зміна чинника вплине на організацію; 3 – високий вплив чинника) фактори впливу, які було визначено під час проведення PEST– аналізу.

Таблиця 2.3 - PEST– аналіз ТОВ “ВП “Полісан”

<b>Political (політичні)</b>	Оцінка	<b>Economical (економічні)</b>	Оцінка
1	2	3	4
Не продумана митно-тарифна політика держави що може призвести до збільшення цін на сировину, а також збільшення іноземних конкурентів на ринку лакофарбових матеріалів	2	Нестабільна економічна ситуація,	3
Прийняття закону “Про регулювання містобудівної діяльності”, що передбачає спрощення дозвільних процедур у будівництві це призведе до збільшення попиту на лакофарбові матеріали з боку великих будівельних компаній.	2	Високий рівень інфляції	2
Нестабільність законодавства	2	Неконтрольоване зростання цін на товари та послуги природних монополій	2
<b>Разом</b>	8	<b>Разом</b>	7

Продовження таблиці 2. 3.

Жорсткість вимог до сертифікації ЛФМ	2		
<b>Social (соціальні)</b>		<b>Technological (технологічні)</b>	
Мода на альтернативні варіанти оформлення призведе до збільшення попиту на лакофарбові матеріали	2	відсутність серйозної науково – технічної бази, може призвести до збільшення іноземних виробників – конкурентів	2
		Розвиток технологій у сфері виробництва товарів - замінників	3
Невисока ступінь довіри до ЛФМ вітчизняного виробника, традиційні переваги у виборі аналогічної продукції зарубіжних компаній – виробників	3	Інновації в технології, обладнання, матеріали в бізнес – моделях і способах ведення бізнесу	2
<b>Разом</b>	<b>5</b>	<b>Разом</b>	<b>7</b>

*Джерело: [Складено автором]*

З проведеного PEST– аналізу, який представлений в таблиці, можемо зробити висновок, серед найбільш проблемних факторів макросередовища можна виділити технологічні, економічні та політичні чинники. Це свідчить про економічну та політичну нестабільність в країні, а також відсутність серйозної науково – технічної бази.

Основним напрямком діяльності підприємства ТОВ “ВП “Полісан” є виробництво лакофарбових матеріалів яка налічує більше 1300 найменувань, включаючи кольори і фасування: інтер'єрні та фасадні фарби, гумові фарби, шпаклівки, штукатурки, деревозахисні матеріали, емалі по металу і дереву, лаки, ґрунтовки та багато іншого. Компанія пропонує широкий спектр алкідної та водно – дисперсійної продукції під торговими марками Maxima, Farbex, Delfi та DekarT.

Підприємство співпрацює як з закордонними постачальниками так і з вітчизняними. Основними критеріями при виборі постачальника є: його надійність, ціна продукції, що поставляється, умови розрахунків і постачання.

Метод закупівлі на підприємстві є регулярні закупівлі дрібними партіям, оскільки у ТОВ “ВП “Полісан” предметом закупівель є велика кількість сировинних матеріалів.

В цьому випадку відділ постачання замовляє необхідну кількість товарів, яка

поставляється на підприємство протягом певного періоду часу.

Перевагою такого методу є прискорення оборотності капіталу, оскільки товари оплачуються по мірі надходження окремих партій матеріалів, також досягається економія складських приміщень, скорочуються витрати на документування постачання, оскільки формується тільки замовлення на усе постачання [10].

Підприємство має гарно налагоджену мережу збуту продукції на території України, а також у державах ближнього та далекого зарубіжжя.

Підприємство транспортує товар до всіх регіонів України – до Західної України, у Київську область, Сумську, Харківську, Дніпропетровську, і Запорізьку області, Херсон, Кіровоград, Одеса, Миколаїв, Чернігів.

Та експортує товари закордон – Молдова, Придністров, Литва, Латвія, Білорусь, Казахстан, Вірменія, Азербайджан, Таджикистан.

Оскільки підприємство має розгалужену мережу збуту, доцільним буде проведення аналізу ринків збуту продукції, як на національному ринку так і за кордоном.

Аналіз ринку збуту товарів ТОВ “ВП “Полісан” наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4. Аналіз ринку збуту товарів ТОВ “ВП “Полісан” [8].

Назва	На 2019 рік, тис.грн		За 2020 рік, тис.грн		Абсолютне відхилення, тис.грн.	Відносне відхилення, %	Абсолютне відхилення, тис.грн.	Відносне відхилення, %
	Україна	Закордон	Україна	Закордон	Україна	Україна	Закордон	Закордон
Чистий дохід від реалізації продукції	216 280	93 610	128 686	99 720	87 593	0,68	-6 109,39	-0,06
Прибуток/Збиток	66 489	28 778	42 898	33 242	23 591	0,55	-4 464,07	-0,13
Всього	За 2019 рік, тис.грн		За 2020 рік, тис.грн		Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення, %	

Продовження таблиці 2.4

Чистий дохід від реалізації продукції	309 890	228 406,00	81 484,00	0,36
Прибуток/Збиток	95 267	76 140,00	19 127,00	0,25

*Джерело: [Складено автором]*

Після проведення аналізу національного та місцевого ринків збуту товарів підприємства, можна зробити висновок, що основним ринком збуту є національний ринок України, на якому підприємство у грошовому вимірі отримало за 2019 рік чистий дохід від реалізації продукції у обсязі 216 280 тис.грн, товар постачається до всіх регіонів України – до Західної України, у Київську область, Сумську і Чернігівську області, Дніпропетровську і Запорізьку області, Херсон, Кіровоград, Черкаси, Одесу, Миколаїв.

На закордонний ринок збуту у 2019 році припадає близько 30% збуту усієї виробленої продукції, що у грошовому вимірі становить – 93 610 тис.грн. Чистий дохід від реалізації продукції у 2019 році зріс на 36%, що обумовлено збільшенням ціни реалізації на товари, та рівень прибутку також збільшився порівняно з попереднім 2018 роком на 25%, завдяки збільшенню обсягу реалізації продукції.

Але у 2019 році зменшився обсяг товарів, що збуваються закордон, у зв'язку з нестабільною економічною ситуацією в країні, що призвело до падіння прибутку на 13%.

Для подальшого збереження конкурентних позицій на ринку підприємству і надалі потрібно підтримувати високу якість товарів та прийнятну цінову політику.

Характеристика основних конкурентів ТОВ “ВП “Полісан” представлена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Аналіз конкурентних переваг[11,12,13].

Конкурентні переваги	ТОВ “ВП “Полісан”	ТОВ “Елемент Україна” ПП “Хімдекор”		ТОВ ПП “ЗП”
Якість	Висока	Висока	Середня	Висока
Рівень цін	Середній	Високий	Середній	Середній

Асортимент	1300 найменувань	2000 найменувань	100 найменувань	500 найменувань
Політика розрахунку	50% передоплата	Відстрочка платежу	100% передоплата	Відстрочка платежу
Умови поставки	Індивідуальні, гнучкі	Індивідуальні, гнучкі	Фіксовані	Індивідуальні, гнучкі
Знижки	Можливі, індивідуальний підхід	Можливі	Діють гнучкі знижки	Можливі
Компетенція персоналу, рівень обслуговування	Високий, консультування щодо використання ЛФМ, індивідуальний розрахунок необхідної кількості ЛФМ	Високий, консультування щодо використання, індивідуальний розрахунок необхідної кількості ЛФМ	Середній	Високий, консультування щодо використання ЛФМ, індивідуальний розрахунок необхідної кількості ЛФМ
Термін виконання заявки	Найкоротші, завдяки налагодженим зв'язкам з надійними постачальниками	Найкоротші, завдяки налагодженим зв'язкам з надійними постачальниками	От 3 робочих днів	От 3-5 робочих днів
Репутація фірми	Надійна репутація	Надійна репутація	Надійна репутація	Надійна репутація
Рекламна діяльність, просування	Сайт, виставки, банери, журнали	Сайт, виставки, журнали, спеціалізовані портали	Сайт	Сайт, журнали, газети, спеціалізовані портали

*Джерело: [Складено автором]*

Конкурентне середовище характеризується наявністю сильних конкурентів і більшою часткою невизначеності через неможливість отримання точної інформації про дії конкурентів. Підприємство ТОВ “ВП “Полісан” не поступається своїм конкурентам, має середній рівень цін, індивідуальні та гнучкі умови поставки, знижки і найкоротший термін виконання заявки.

Оцінити сильні та слабкі сторони, шляхи його подальшого розвитку можна за допомогою проведення SWOT – аналізу в таблиці 2.6.

Табл.2.6 – Матриця SWOT – аналіз ТОВ “ВП “Полісан”

	<p><b>Можливості:</b></p> <p>Збільшення обсягів продажів, за рахунок пошуку нових оптових покупців.</p> <p>Освоєння нових сегментів ринку (географічне розширення меж діяльності)</p>	<p><b>Загрози:</b></p> <p>Високі темпи інфляції.</p> <p>Низька платоспроможність населення.</p> <p>Посилення конкуренції.</p> <p>Можливість зниження фінансової стійкості.</p>
<p><b>Сильні сторони:</b></p> <p>Висока якість продукції, що реалізується.</p> <p>Наявність постійних оптових клієнтів.</p> <p>Напрацьоване ім'я.</p> <p>Додаткові послуги (транспортування, консультування, індивідуальний розрахунок необхідної кількості ЛФМ)</p> <p>Висока кваліфікація персоналу.</p> <p>Гнучка система оплати.</p>	<p><b>Сильні сторони та можливості:</b></p> <p>Підвищення ефективності діяльності підприємства.</p> <p>Можливість отримання максимального прибутку.</p>	<p><b>Сильні сторони та загрози:</b></p> <p>Внутрішні чинники дозволяють розвиватися, але зовнішнє середовище перешкоджає цьому.</p>
<p><b>Слабкі сторони :</b></p> <p>Залежність від ринків і постійних клієнтів.</p> <p>Слабка рекламна діяльність з просування підприємства та продукції на ринку ЛФМ.</p>	<p><b>Слабкі сторони та можливості:</b></p> <p>Розширення асортименту пропонованої продукції і послуг за рахунок збільшення кількості постачальників.</p>	<p><b>Слабкі сторони та загрози:</b></p> <p>Слабка рекламна діяльність з просування сприяють зниженню фінансових результатів.</p> <p>Можлива криза, необхідно змінювати стратегію і тактику діяльності підприємства.</p> <p>Зростання та нестабільність цін призведуть до зростання цін на реалізацію.</p>

*Джерело: [Складено автором]*

Табл.2.7 – Кількісна оцінка SWOT – аналізу ТОВ “ВП “Полісан”

Сильні сторони	Рівень важливості фактору	Слабкі сторони	Рівень важливості фактору
----------------	---------------------------	----------------	---------------------------

Продовження таблиці 2.7

Висока якість продукції, що реалізується.	7	Залежність від ринків і постійних клієнтів.	5
Наявність постійних оптових клієнтів.	6	Слабка рекламна діяльність з просування підприємства та продукції на ринку ЛФМ.	7
Напрацьоване ім'я.	4		
Додаткові послуги (транспортування, консультування, індивідуальний розрахунок необхідної кількості ЛФМ)	7		
Висока кваліфікація персоналу.	5		
Гнучка система оплати.			
Разом балів по розділу	33		12
Можливості		Загрози	
Збільшення обсягів продажів, за рахунок пошуку нових оптових покупців.	7	Високі темпи інфляції.	5
Освоєння нових сегментів ринку (географічне розширення меж діяльності)	6	Низька платоспроможність населення.	5
		Посилення конкуренції.	6
		Можливість зниження фінансової стійкості.	5
Разом балів по розділу	13		21
<b>Усього балів</b>	46		33
<b>Баланс</b>	13		

Джерело: [Складено автором]



Аналізуючи дані SWOT – аналізу, можна зробити наступні висновки. До слабких сторін діяльності підприємства слід віднести: залежність від постійних клієнтів, невдачі в їх діяльності можуть призвести до невдач на підприємстві, слабка рекламна діяльність з просуванням продукції на ринку ЛФМ (лакофарбових матеріалів).

До сильних сторін підприємства можна віднести: високу якість продукції, наявність постійних оптових клієнтів, напрацьоване ім'я, додаткові послуги, висока кваліфікація персоналу та гнучка система оплати.

Серед можливостей компанії можна відзначити збільшення обсягів продажів, за рахунок пошуку нових покупців та освоєння нових сегментів ринку.

Однією з основних загроз ТОВ “ВП “Полісан” є високі темпи інфляції, низька платоспроможність клієнтів, посилення конкуренції, можливість зниження фінансової стійкості. У зв'язку з цим керівництву підприємства необхідно особливу увагу приділити систематичному проведенню досліджень зовнішнього та внутрішнього середовища з метою аналізу перспектив і загроз ринку.

На сьогодні на підприємстві ТОВ “ВП “Полісан” всі фактори зовнішнього та внутрішнього середовища сприяють його успішному розвитку. Однак, і в даній ситуації підприємству необхідно докладати зусиль з метою збереження досягнутих позицій на ринку. Для цього необхідно підприємству прагнути до усунення негативних факторів, що негативно позначаються на сильні позиції ТОВ “ВП “Полісан”.

З проведеного SWOT – аналізу добре видно, що компанія має гарні перспективи для розвитку, якщо поставить собі за мету завоювання ринку через розширення асортименту продукції, більш широку рекламу і просування та розширення каналів збуту.

### 3. Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності збутової діяльності

#### 3.1. Впровадження CRM – системи у діяльність підприємства ТОВ “ВП “Полісан”

Почнемо з того, що визначимо поняття CRM – системи (Customer Relationship Management – Управління відносинами з клієнтами) – це корпоративна інформаційна система[14].

CRM – система для правильного та ефективного функціонування має базуватися на ряді принципів[15].

1. Ідентифікація. Визначення того, хто є споживачами компанії дасть змогу зрозуміти купівельну модель кожного окремого клієнта.
2. Інтерактивність. Пропозиція споживачам допомогти в автоматичному режиму, заздалегідь підготованих блоків товарів, даних і послуг, які можуть представляти цінність для конкретного клієнта.
3. Диференціація. Необхідно знайти для кожного споживача індивідуальний підхід, звертаючись до систем цінностей та потреб кожного споживача.
4. Відстеження. Щоб краще зрозуміти свої споживачів, необхідна фіксація всіх операцій кожного клієнта.
5. Персоналізація. Створення модулів товарів, інформаційних блоків та компонентів послуг, з яких можна створювати товари та послуги, адаптовані до потреб окремих споживачі[5].

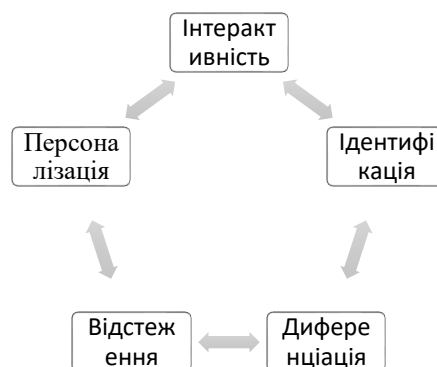


Рис.3.1. – Основні принципи CRM – системи в менеджменті

CRM – система дозволяє вести роботу з потенційними та дійсними клієнтами по бізнес – процесу, алгоритм процесу залежить від сукупності параметрів клієнтів таких, як: тип клієнта, прибутковість клієнта, річний обсяг, розмір компанії і т.д.)

CRM – система має наступні функції:

1. функціональність продажу;
2. функціональність управління продажами;
3. функціональність для продажу за телефоном;
4. управління часом;
5. функціональність підтримки та обслуговування клієнтів;
6. функціональність маркетингу;
7. функціональність для вищого керівництва [15].

Впровадження CRM – системи в діяльність ТОВ “ВП “Полісан” дозволить підвищити результати його роботи.

Впровадження CRM – системи збільшить ключові переваги підприємства у загальних расах, які можна розділити на наступні категорії:

5. скорочення витрат;
6. збільшення об’єму продвж;
7. стратегічний вплив.

Досвід провадження системи CRM, говорить про наступних показниках:

8. збільшення обсягів надання послуг

10% приросту продажів за рік – це середній показник за перші три роки використання. Це пов’язано з тим, що стає більш ефективніша система продажів, яка дозволяє менеджерам проводити робочий час більш ефективно, та підвищує продуктивність праці кожного менеджера по роботі з клієнтами в два рази;

9. підвищення задоволеності клієнтів

Клієнти залишаються більш задоволеними у зв’язку з тим, що клієнти вважають компанію більш орієнтованою на вирішення специфічних проблем, а також більш уважніші до їх проблем. В середньому показник за перші три роки – 3% в рік після впровадження.

10. збільшення маржі

Після впровадження системи показник за перші три роки використання 1-3%. Збільшення маржі пов'язано з кращим розумінням клієнтів та їх потреб, більш високим рівнем задоволеності і, як, наслідок, меншою необхідністю додаткових знижок.

До 80% скорочуються тимчасові витрати на рутинні операції: формування документів, планування робочого часу за рахунок величезного набору функціональних можливостей CRM – системи.

Таблиця 3.1 – Порівняльний аналіз хмарних CRM - систем

Назва	Переваги	Недоліки
Біртікс 24	<ul style="list-style-type: none"> <li>.Робота з документами в середині сервісу</li> <li>.Наявність воронки продажів</li> <li>.Інтеграція з IP телефонією</li> <li>.Багатофункціональність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.Немає договорів, контрактів, шаблонів документів</li> <li>.Проблеми з інтерфейсом</li> </ul>
Мегаплан	<ul style="list-style-type: none"> <li>.Безлімітне хмарне сховище</li> <li>.Безкоштовна версія 14 днів</li> <li>.Має зручний калькулятор для тарифів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.Не можна будувати складні звіти</li> <li>.Проблемний інтерфейс</li> </ul>
amoCRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>.Простий інтерфейс</li> <li>.Інтеграція з великою кількістю сервісів</li> <li>.Здійснювання дзвінків прямо з інтерфейсу</li> <li>.Можна працювати з системою в будь-якій точці світу, використовуючи мобільний додаток</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.Придбання мінімум на півроку</li> </ul>

Простий бізнес	.Недорога .Інтеграція з IP телефонією .Без зайвих функцій	.Залежність від програми на Windows .Не інтегруються з 1С
----------------	---	--

*\*Джерело: розроблено автором на основі[21].*

Провівши порівняння основних CRM – систем, можна зробити висновок, що їх характеристики різняться залежно від функціоналу підприємства, найбільш придатною є CRM – система від компанії amoCRM, так як саме вона найбільшою мірою концентрується на продажах, а її впровадження в компанію завдасть найменшої шкоди, як в фінансовому плані, так і при адаптації співробітників до нової програми. Слід розглянути її детальніше.

### **3.2. Опис процесу впровадження CRM – системи на підприємстві**

Взагалі процес впровадження даної CRM – системи можна розбити на 5 етапів:

1. реєстрація на сайті;
2. додавання своїх співробітників і розмежування прав доступу;
3. налаштування процесу продажів;
4. занесення даних про операціях і клієнтам;
5. аналіз продажів.

Розглянемо більш детально процес впровадження хмарної CRM – системи amoCRM:

Етап 1. Реєстрація на сайті щоб впровадити хмарну CRM – систему amoCRM необхідно зареєструватися на сайті, і система буде готова до роботи (Рис. 3.2.)

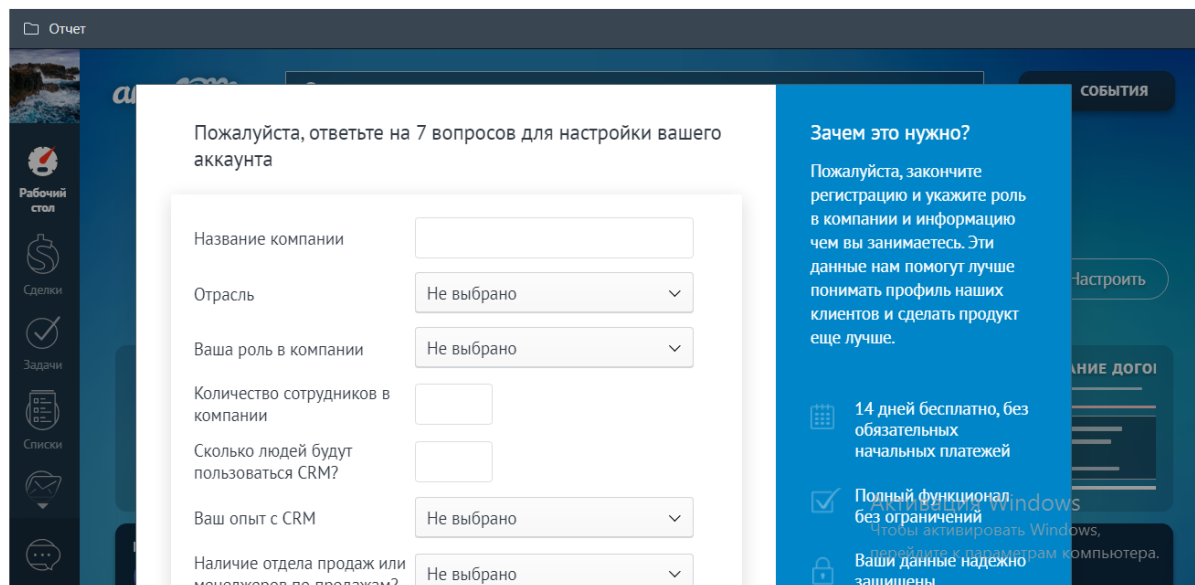


Рис.3.2. – Реєстрація аккаунта в atoCRM

Етап 2. Додавання своїх співробітників і розмежування прав доступу.

Після проходження реєстрації аккаунта, необхідно додати співробітників компанії і розподілити їм права доступу (Рис. 3.3.). Як приклад, можна дозволити користувачеві працювати з усіма даними системи або тільки з тими угодами або контактами, де він є відповідальним (Рис. 3.4.). Крім того можна задати обмеження на видалення об'єктів або їх експорт в зовнішні системи, що є великим плюсом з точки зору безпеки [16].

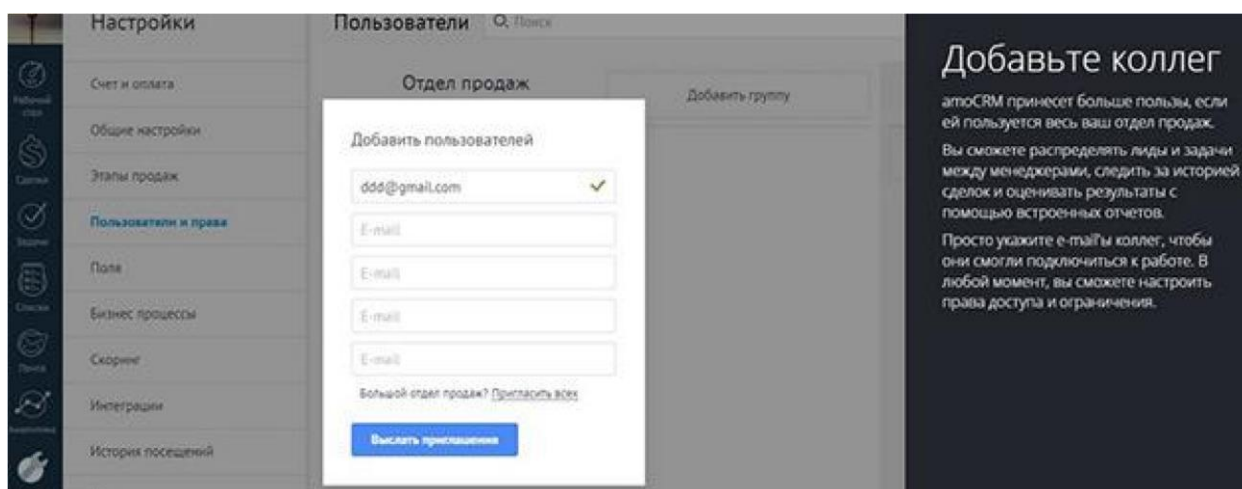


Рис. 3.3. – додавання співробітників в atoCRM

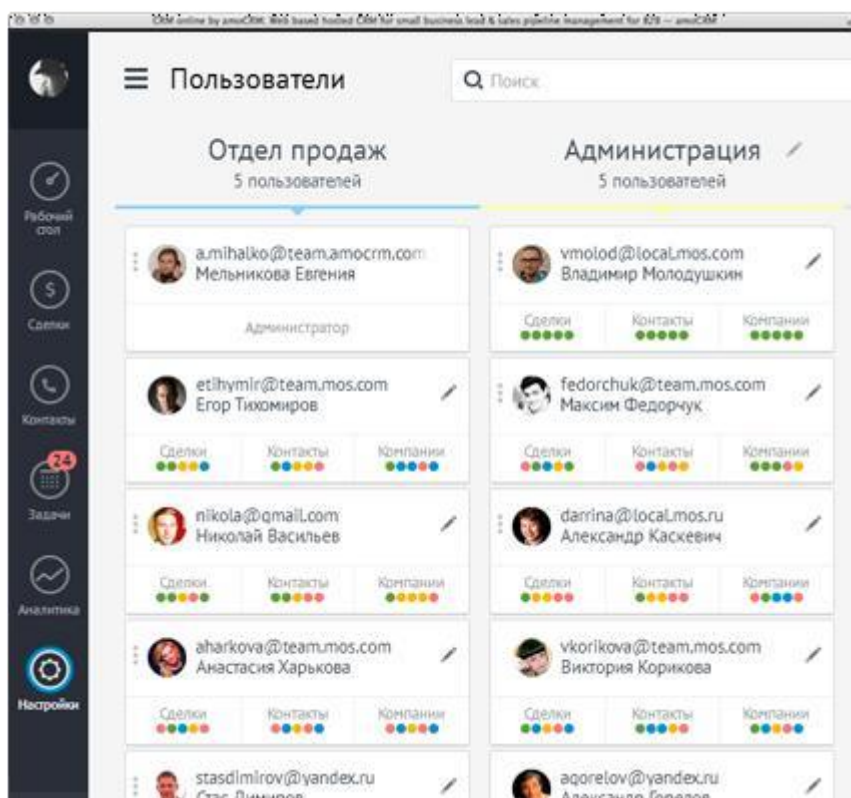


Рис. 3.4. – Розмежування прав доступу користувачів в amoCRM

### Етап 3. Налаштування процесу продажів.

На даному етапі можливо встановити статуси продажів у відповідності зі своїм бізнесом. Наприклад, створити статус “Переговорів” або “Приймають рішення”[17]. В процесі впровадження CRM – системи amoCRM можна створити набір тегів, щоб зручніше класифікувати угоди і клієнтів (Рис. 3.5.) [18].

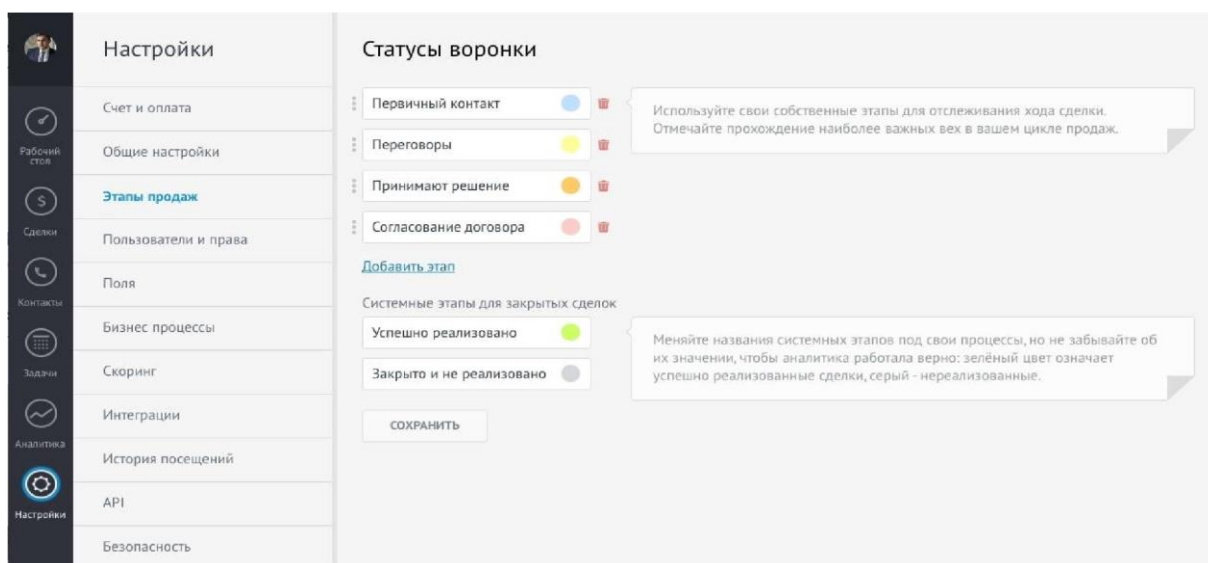


Рис. 3.5. – Налаштування процесу продажів в amoCRM

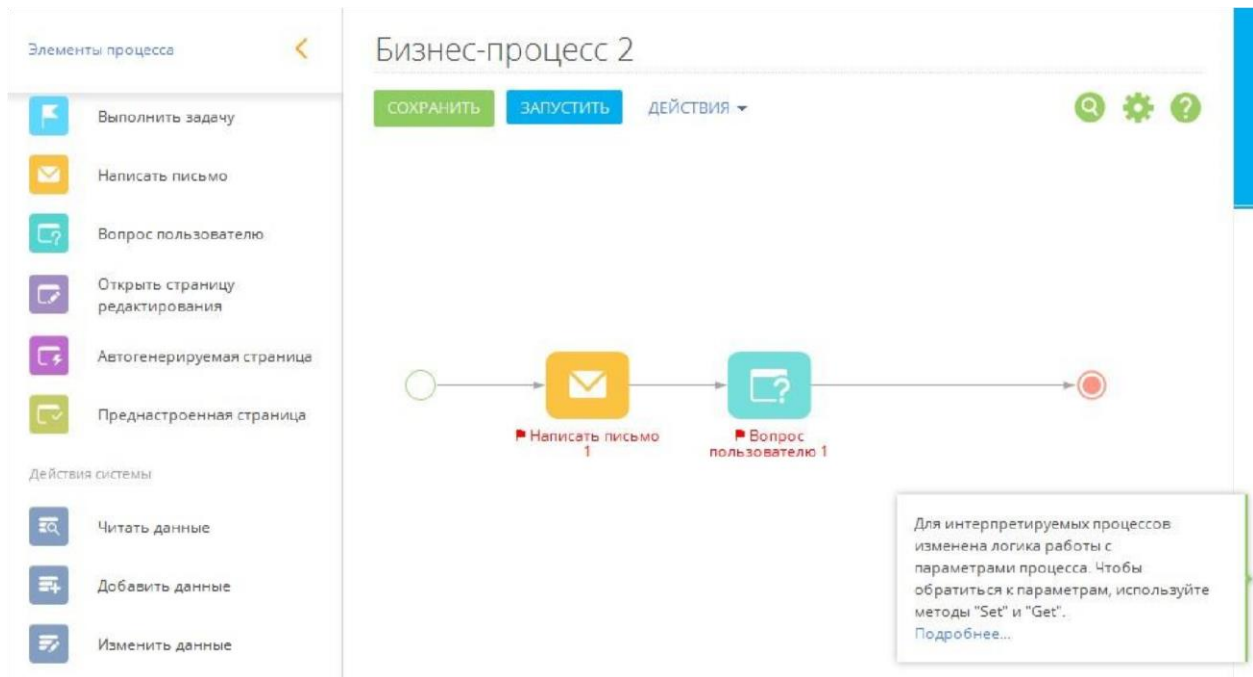


Рис. 3.6. – Бізнес процес атоCRM

#### Етап 4. Занесення даних про операціях і клієнтам.

На даному етапі, в угоді, записуються всі комунікації з клієнтом: важливі листи, дзвінки, рахунки, матеріали, описуються досягнуті домовленості (розмір знижки, термін і варіанти доставки товару). В подальшому вся історія з клієнтом зберігається в одному місці. Також можна створювати доручення в рамках угоди, стежити за виконанням завдань (Рис. 3.7.) [18].



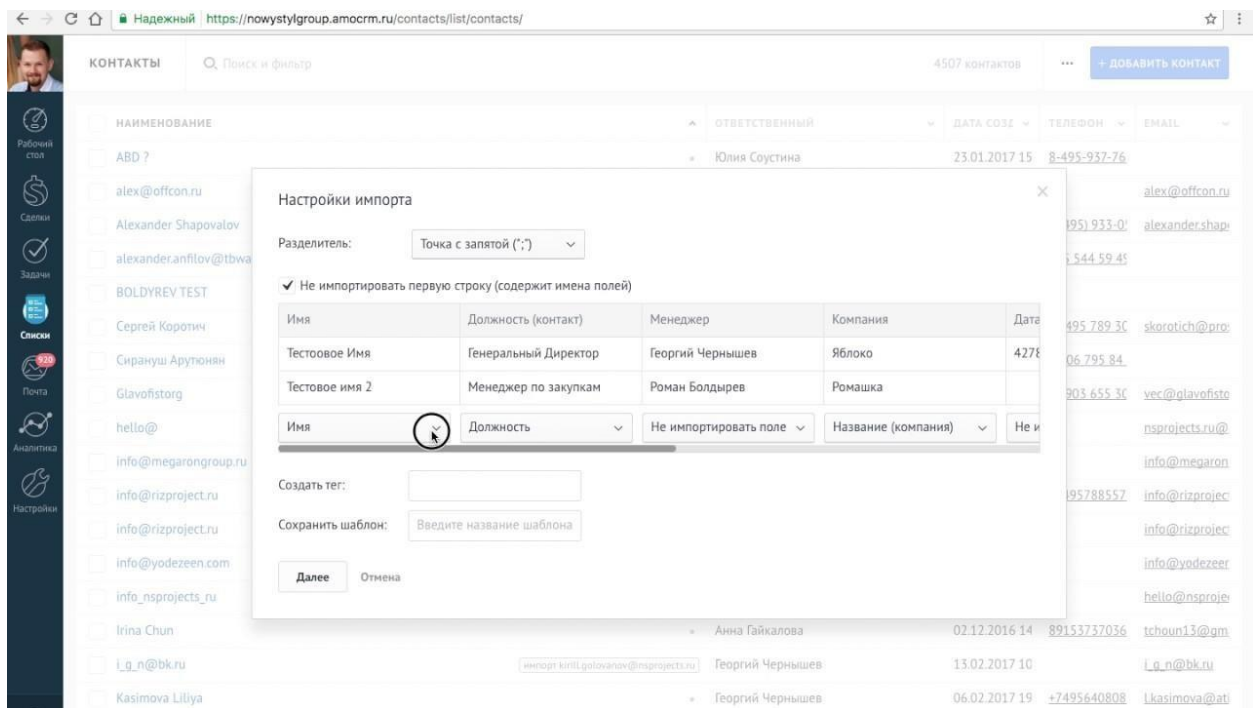


Рис. 3.7. - Импорт данных amoCRM

Етап 5. Аналіз продажів. Після закінчення певної кількості часу необхідно зробити оцінку продажів і знайти шляхи вирішення, щоб поліпшити їх показники. Після впровадження CRM – системи можна контролювати стан справ, стежити за своєю воронкою продажів (Рис. 3.8.) [19].

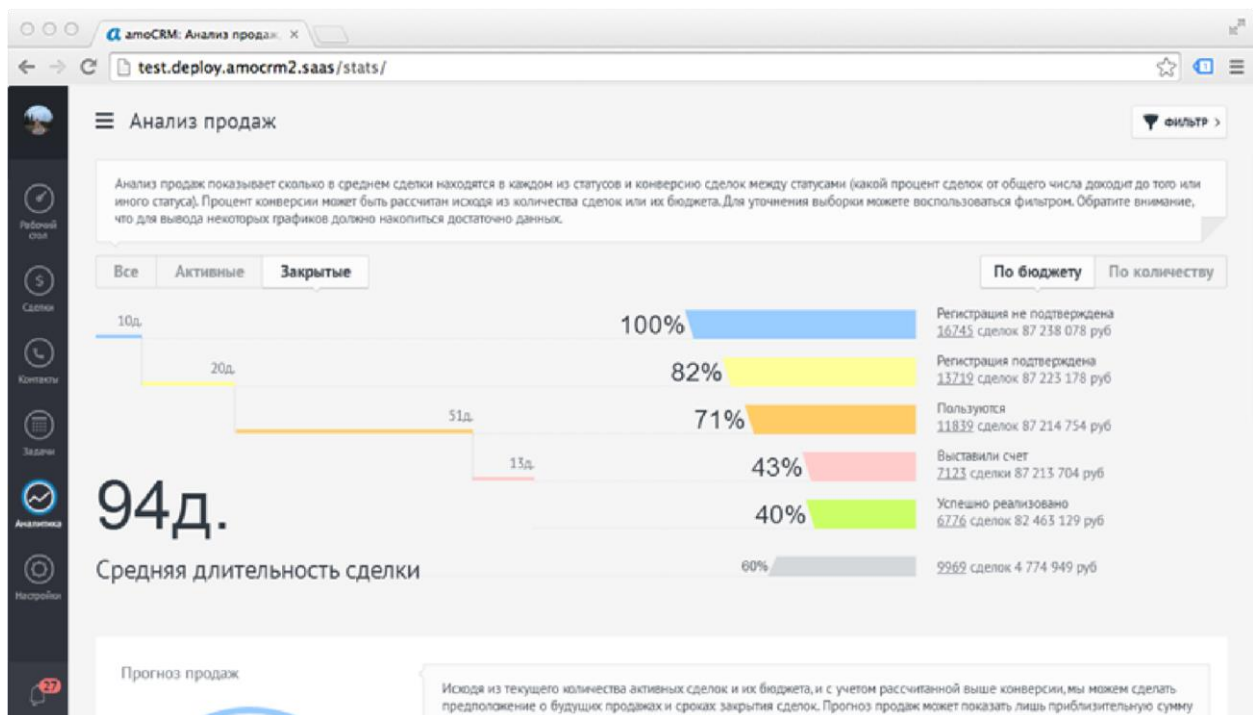


Рис. 3.8.– Аналіз продаж в amoCRM

Для зручності планування реалізації процесу впровадження CRM – системи в ТОВ “ВП “Полісан” можна скласти дорожню карту або план – графік (діаграму Ганта). Впровадження CRM – системи виконаний за допомогою програми “SmartSheet” [20], буде виглядати наступним чином (Рис. 3.9.; 3.10.)

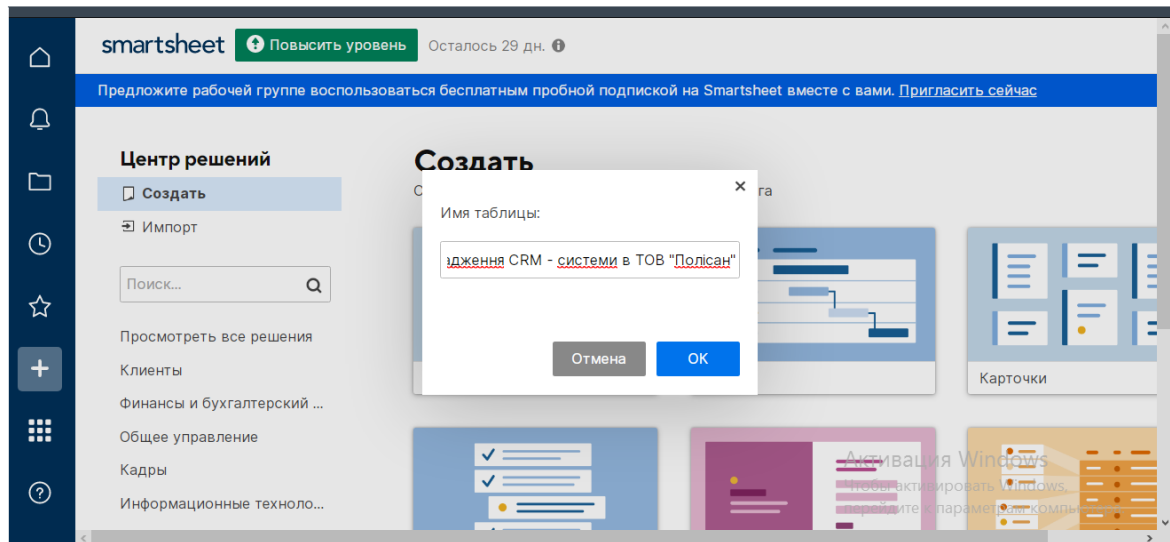


Рис. 3.9. - Створення діаграми Ганта в “SmartSheet”

	Имя задачи	Длительность	Начало	Готово	Предшественники
1	Регистрация аккаунта	1д	01.06.18	01.06.18	
2	Добавление сотрудников	2д	01.06.18	04.06.18	1НН
3	Разграничение прав доступа	2д	01.06.18	04.06.18	2НН
4	Настройка процесса продаж	2д	04.06.18	05.06.18	2НН +1д
5	Занесе	2д	05.06.18	06.06.18	4НН +1д
6	По сделкам	1д	05.06.18	05.06.18	5НН
7	По клиентам	1д	06.06.18	06.06.18	5НН; 6
8	Анализ продаж	10д	07.06.18	20.06.18	5
9	Составление воронки продаж	2д	08.06.18	11.06.18	8НН +1д
10	Нахождение узких мест	2д	19.06.18	20.06.18	8НН +8д

Рис. 3.10 – Етапи впровадження у вигляді сітки в “SmartSheet”

На даному малюнку видно як виглядає дорожня карта у форматі таблиці. Кожен стовпець впливає на кінцеве уявлення діаграми.

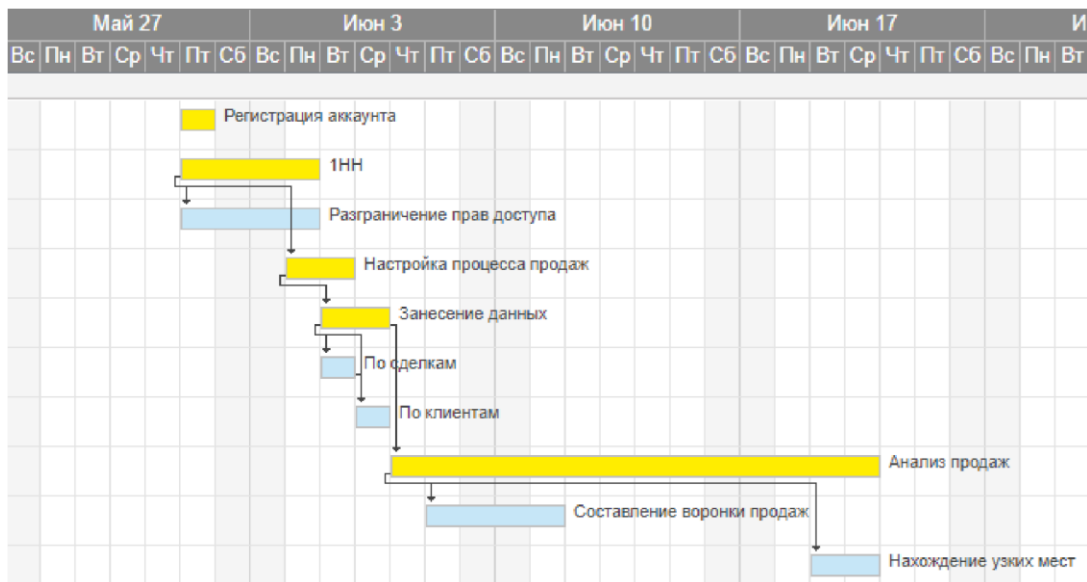


Рис. 3.11. – Графічне представлення процесу впровадження CRM – системи у вигляді дорожньої карти (Діаграми Ганта) із зазначенням залежностей та обліком вихідних даних

З діаграми Ганта видно, що для процесу впровадження, без попередніх підготовок, досить 14 робочих днів. При чому майже всі етапи займають 1-2 дні крім останнього. Найдовшим є етап аналізу роботи, тому що він вимагає багато часу для збору даних і складання на їх основі аналітиків. Також на цьому етапі виявляються слабкі місця в програмі.

### 3.3. Оцінка ефективності впровадження CRM – системи на підприємстві ТОВ “ВП “Полісан”

Оцінка ефективності впровадження CRM – системи на підприємстві є ключовим при прийнятті рішень про доцільність інвестування в нього коштів.

Якщо вірити дослідженням, які були проведені в області автоматизації бізнесу, то економічна ефективність після впровадження системи може зрости на 90% і навіть на 300%.

Зараз відділ продажу ТОВ “ВП “Полісан” функціонує за використанням ручного та неавтоматизованого процесу.

Метою впровадження системи CRM на підприємстві ТОВ “ВП “Полісан” є оптимізація процесу управління продажами, вдосконалення діяльності

підприємства, а також планування збуту та управління контактами клієнтів.

Стратегія впровадження системи на підприємстві полягає в подальшому розширенні охоплення ринку за рахунок більш ефективного збуту товарів та збільшення клієнтської бази.

Наведені прогнозовані зміни показників роботи підприємства після початку роботи CRM – системи[11]:

- підвищення ефективності персоналу на 15%;
- скорочення циклу реалізації послуги на 10%;
- скорочення втрат клієнтів на 5%;
- зменшення дебіторської заборгованості на 15%.

За даними компанії Expert System, яка активно займається виробництвом лінійки CRM рішень, витрати на впровадження CRM – системи окупається в межах 3-4 місяців.

Приблизно 20-50% від вартості самої системи можуть бути витрати на впровадження системи які складають витрати на навчання користувачів і витрат на дослідну експлуатацію.

Витрати на впровадження CRM – системи в бізнес процесі ТОВ “ВП “Полісан” розрахувати нескладно. Вони складаються з закупівлі та налаштування програмного забезпечення, впровадження системи, покупки ліцензії, управління системою, навчання персоналу та технічну підтримку.

Розрахунки наводяться виходячи з оціночної вартості програмного продукту і його обслуговування.

Таб. 3.1. - Бюджет на впровадження CRM – системи

Найменування витрат	Вартість, тис
CRM – консалтинг	150 000
Формування технічного завдання	9 000
Налаштування системи	143 000
Ліцензування	42 000
Технічна підтримка	25 000
Разом	369 000

*Джерело: [Складено автором]*

Впровадження CRM – системи також має ризика, такі як:

- функціональні особливості системи не відповідають основним бізнес процесам. В результаті замовник переплачує за ті можливості, які не знадобляться, або змушений доплачувати за доопрацювання системи;
- недооцінка масштабів проекту, як результат збільшення вартості впровадження або зменшення ефективності впровадження;
- недостатня професійна підготовка працівників;
- невисока комп'ютерна грамотність працівників і як наслідок, збільшення строків навчання і зниження ефективності провадження системи через довгу адаптацію до нових технологій;
- незадовільне управління проектом, і як наслідок – збільшення термінів впровадження.

Використання системи CRM на підприємстві дає змогу скоротити ризика такі як:

- зниження гнучкості організації;
- втрата постійних та вигідних клієнтів;
- погіршення мотивації персоналу;
- зменшення продуктивності;
- невиконання планів;
- зниження ефективності процесів.

З метою оцінки ефективності була складена таблиця в якій наведені очікувані економічні ефекти від впровадження CRM – системи (Таб. 3.2.)

Таблиця 3.2 - Очікувані економічні ефекти від впровадження CRM – системи

Зміни після впровадження CRM – системи	Короткострокові ефекти	Довгострокові ефекти
Оптимізація організаційної структури	Покращується обслуговування	Підвищення задоволеність клієнтів та зростає дохід

		компанії
Нова система мотивації для співробітників	Збільшення продуктивності	Підвищення задоволеність клієнтів, зростання доходу
Покращення підготовки персоналу	Покращується швидкість і якість обслуговування	Підвищується задоволеність клієнтів
Єдина база даних	Поліпшення обслуговування та інформаційної підтримки	Підвищується задоволеність персоналу та клієнтів
Прогнозування, планування продажів	Підвищення прибутковості продажів	Підвищення прибутковості компанії

*Джерело: [Складено автором]*

Таблиця 3.3 – Загальна вартість відділу продажів після автоматизації системи

Організаційні показники	2020	2021	2022	2023
Кількість працівників	15	20	22	23
Вартість одного співробітника, тис. грн.	12,5	15	18,9	20
Фонд заробітної плати, тис. грн. на рік	1656	3159	5089,6	5587,9
Вартість підтримки продажів, тис. грн. на рік	209	281	325	326
Загальна вартість відділу продажів	1880	3475	5455,5	5957,9

*Джерело: [Складено автором]*

В таблиці 3.3 показано результати впровадження CRM – системи та проектування поточних показників на 2 роки. Так як, вартість одного працівника постійно зростала, підприємство більше не повинне наймати професіоналів. З оновленим процесом компанія зможе наймати звичайних працівників лише з двома ключовими навичками – добре виконання дзвінків та проведення зустрічей, та як раніше співробітникам необхідні були статистичні навички.

Підбиваючи підсумки, можна зробити висновок, що підприємству ТОВ “ВП “Полісан” раціонально впровадити систему CRM, так як було виявлено позитивні наслідки, які добре позначаються на роботі персоналу:

1. поліпшення роботи персоналу, і як наслідок підвищується швидкість обслуговування клієнтів
2. єдина база даних, будь-які данні доступні для працівників відділу продажів
3. підвищиться контроль над персоналом
4. прогнозування та планування продажів більш точне.

Також після впровадження системи на підприємстві можуть очікуватися такі позитивні ефекти як: підвищення лояльності клієнтів, зростання вартості акцій, збільшення конкурентних переваг на ринку.

## Висновок

Збутова політика має ключове значення для успішного функціонування підприємства в сучасних умовах. Кінцеві результати діяльності підприємства безпосередньо залежать від ефективності роботи системи збуту.

В ході виконання дипломної роботи була проаналізована збутова діяльність ТОВ “ВП “Полісан”.

В першій теоретичній частині було проведено бібліометричний аналіз який було проведено за допомогою інструментарію програмного забезпечення VOSviewer. Загалом аналіз показав, що стрімкий ріст публікацій розпочався в 2011 році. Що стосується країн, то найбільша кількість статей опублікована авторами з США, Великобританії, Китаю та Канади. Отримані результати показують нам, що питання “marketing distribution policy” широко розглядається.

В другій аналітичній частині роботи було проведено аналіз збутової діяльності на підприємстві ТОВ “ВП “Полісан”, за його результатами можна заробити наступні висновки:

ТОВ “ВП “Полісан” є одним із провідних виробників лакофарбових матеріалів на українському ринку. Підприємство займає впевнену частку ринку. Фінансові показники роботи ТОВ “ВП “Полісан” говорять з одного боку про ефективність діяльності компанії, а з іншого – про її уразливість під впливом зовнішніх факторів.

Грунтуючись на результатах аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ “ВП “Полісан” працює з високою продуктивністю, але певні аспекти роботи підприємства потребують корегування та доповнення, для забезпечення найбільшої стабільності підприємства в сучасних умовах.

У третій частині роботи, ґрунтуючись на виявлених проблемах підприємства, були сформульовані основні напрямки вдосконалення збутової політики ТОВ “ВП “Полісан”. Була надана пропозиція щодо впровадження CRM – системи.

Метою впровадження CRM – системи в бізнес процес ТОВ “ВП “Полісан”



дозволить вести роботу з потенційними та дійсними клієнтами по бізнес процесу, також дозволить оптимізувати процес управління оптовими продажами, а отже, вдосконалення внутрішньої організації діяльності ТОВ “ВП “Полісан”. Також були підраховані початкові інвестиції і описана економічна ефективність даного проекту. Бюджет на впровадження CRM – системи складає 369 000 грн.

Отже, можна зробити висновок, що запропоновані рекомендації що вдосконалення збутової діяльності ТОВ “ВП “Полісан” є доцільним і допоможе підприємству поліпшити свої фінансові результати.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Rosokhata, A., Minchenko, M., Khomenko, L., & Chygryn, O. (2021). Renewable energy: a bibliometric analysis. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 250, p. 03002). EDP Sciences.
2. Леонов, С. В., & Олещук, М. Г. (2014). Діяльність кредитних спілок: світовий досвід і перспективи їх функціонування на вітчизняному ринку кредитних послуг. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*, (39), 119-126.
3. Vysochyna, A. V., Kryklii, O. A., Minchenko, M. H., Aliyeva, A. A., & Demchuk, K. (2020). Country Innovative Development: Impact of Shadow Economy.
4. Пімоненко, Т. В., Люльов, О. В., Зябіна, Є. А., Макаренко, І. О., & Васирина, Т. М. (2021). Прогнозування структури енергетичного балансу України: питома вага відновлюваних джерел енергії.
5. Dubina, O., Us, Y., Pimonenko, T., & Lyulyov, O. (2020). Customer Loyalty to Bank Services: The Bibliometric Analysis. *Virtual Economics*, 3(3), 53-66.
6. Lieonov, S. V., Kuzmenko, O. V., Mynenko, S. V., Kvilinskyi, O. S., & Liulov, O. V. (2020). Determining the rating of Ukrainian banks on the risk of legalization of illegally obtained income.
7. Tambovceva, T., Ivanov, I. H., Lyulyov, O., Pimonenko, T., Stoyanets, N., & Yanishevskaya, K. (2020). Food security and green economy: impact of institutional drivers. *International Journal of Global Environmental Issues*, 19(1-3), 158-176.
8. Васильєва, Т. А., Ус, Я. О., Люльов, О. В., & Пімоненко, Т. В. (2020). Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств: від традиційного до цифрового маркетингу.
9. Ziabina, Y., Pimonenko, T., Lyulyov, O., Us, Y., & Proshkin, D. (2021). Evolutionary development of energy efficiency in the context of the national carbon-free economic development. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 307, p. 09002). EDP Sciences.
10. Ziabina, Y., & Pimonenko, T. (2020). The Green Deal Policy for renewable

energy: a bibliometric analysis. *Virtual Economics*, 3(4), 147-168.

11. Леонов, С. В., & Олещук, М. Г. (2014). Діяльність кредитних спілок: світовий досвід і перспективи їх функціонування на вітчизняному ринку кредитних послуг. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*, (39), 119-126.

12. Олещук, М. Г. (2011). Оцінка рівня конкурентоспроможності банківських послуг.

13. Олещук, М. Г. (2013). Управління конкурентоспроможністю банківських послуг (Doctoral dissertation, Українська академія банківської справи Національного банку України).

14. Леонов, С. В., & Олещук, М. Г. (2012). Оцінювання конкурентоспроможності кредитних послуг банків для юридичних осіб.

15. Kostyuk, A., Oleschuk, M., & Ruban, O. (2010, May). Key issues of British reforms of corporate governance in financial crisis: the board issue. In *Corporate Ownership and Control.–Special Conference issue The First Annual Online International Conference on Corporate Governance and Regulation in Banks*, Sumy, Ukraine (pp. 6-16).

16. Олещук, М. Г. (2012). Теоретичні засади застосування математичного апарату теорії графів для визначення конкурентоспроможності депозитних банківських послуг для фізичних осіб.

17. Олещук, М. Г. (2012). Визначення оптимального співвідношення ціни та якості депозитних банківських послуг для фізичних осіб. *Економический вестник университета. Сборник научных трудов ученых и аспирантов*, (19-1).

18. Rosokhata, A., Minchenko, M., Khomenko, L., & Chygryn, O. (2021). Renewable energy: a bibliometric analysis. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 250, p. 03002). EDP Sciences.

19. Pimonenko, T., & Lyulyov, O. (2019). Green Investment Marketing Strategy: main parameters and features. *Herald of TNEU*,(1), 177-185.

20. Panchenko, V., Harust, Y. V., Us, Y. O., Korobets, O. M., & Pavlyk, V. V. (2020). Energy-efficient innovations: marketing, management and law supporting.

21. Летуновська, Наталія Євгенівна, Людмила Юріївна Сагер, and А. П. Назаренко. "Система забезпечення громадського здоров'я в умовах інклюзивного зростання регіону." (2021).
22. Letunovska, Nataliia, Aleksy Kwilinski, and Bozena Kaminska. "Scientific research in the health tourism market: a systematic literature." *Health Economics* 1 (2020): 9.
23. Pimonenko, T., Us, J., Leus, D., & Fedyna, S. The modern ecological and economic instruments for sustainable development. *Bulletin of Sumy State University. Economy Ser*, 2017, 2, 57-67.
24. Lyulyov, O., Pimonenko, T., Stoyanets, N., & Letunovska, N. Sustainable development of agricultural sector: Democratic profile impact among developing countries. *Res. World Econ*, 2019, 10, 97-105.
25. Chygryn, O. Green entrepreneurship: EU experience and Ukraine perspectives. *Centre for Studies in European Integration Working Papers Series*, 2017, (6), 6-13.