

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет маркетингу
Кафедра комерційної діяльності і логістики

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИКА»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Форма навчання: _____ очна(денна) _____

очна(денна), заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Управління процесом продажу на підприємстві»

(назва теми)

здобувача Олійник Яни Павлівни

(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент Литюга Юлія
Володимирівна

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н. Олексюк О.І. _____

Київ 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА
ЛОГІСТИКА**

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Дима О.О.

_____ (підпис)

_____ 202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Олексюк О.І.

_____ (підпис)

_____ 202__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти _____ Олійник Яна Павлівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ денної

_____ форми навчання

денної, заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему « Управління процесом продажу на підприємстві »

Тему затверджено наказом ректора Університету від " 27 " листопада 2024 р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «ЛНЗ-АГРО»

(назва підприємства)

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні аспекти процесу управління продажу на підприємстві
(назва розділу)	
Розділ 2	Дослідження системи управління процесом продажу СТОВ «ЛНЗ-АГРО»
(назва розділу)	
Розділ 3	Напрямки розвитку системи управління процесом продажу СТОВ «ЛНЗ-АГРО»
(назва розділу)	
Об'єкт дослідження:	Процес управління продажем на підприємстві.
Предмет дослідження:	Сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів підвищення ефективності управління процесами продажу на підприємстві.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Розробка напрямів розвитку системи управління процесом продажу СТОВ «ЛНЗ-АГРО»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	
У розділі 2	
У розділі 3	

Завдання підготував
науковий керівник

(підпис)

Литюга Ю.В.

(ініціали, прізвище)

« 27 » листопада 2024 р.

Завдання одержав
здобувач

(підпис)

Олійник Я.П.

(ініціали, прізвище)

« 27 » листопада 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 101 сторінку, 12 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел з 45 найменувань, додатки.

«Управління процесом продажу на підприємстві»

Об'єктом дослідження кваліфікаційної магістерської роботи є процес управління продажем на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів підвищення ефективності управління процесами продажу на підприємстві.

Мета і завдання дослідження. Основною метою роботи є розробка рекомендацій з удосконалення управління процесом продажів на основі аналізу сучасних методів, інструментів та підходів, що сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Відповідно до поставленої мети визначені такі *завдання*:

- розкрити сутність і роль управління продажами в сучасних умовах;
- дослідити основні складові ефективного управління продажами;
- провести аналіз системи управління процесом продажу ТОВ "ЛНЗ-Агро";
- оцінити ринкове середовище діяльності компанії;
- надати рекомендації з оптимізації управління продажами;
- обґрунтувати економічну ефективність впроваджених рекомендацій.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. У роботі систематизовано теоретичні основи управління продажами, визначено ключові фактори ефективності цього процесу. Практична цінність дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо

оптимізації управління продажами, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Практичні результати дослідження. Запропоновані рекомендації стосовно вдосконалення системи продажів включають методи покращення взаємодії з клієнтами, ефективного управління каналами збуту, мотивації працівників та аналітики продажів. Впровадження цих заходів забезпечує покращення результатів діяльності підприємства, оптимізацію витрат та підвищення доходів.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2024.

Рік захисту роботи – 2024.

Ключові слова: управління продажами, процес продажу, ринкове середовище, ефективність, ТОВ "ЛНЗ-Агро", маркетингова стратегія, фінансова ефективність.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача другого (магістерського) рівня освіти вищої освіти
освітньо-професійної програми «Комерційна діяльність та логістика»
факультету маркетингу
Олійник Яни Павлівни
(прізвище, ініціали)

на тему: **«Управління процесом продажу на підприємстві»**

1. *Актуальність теми:* Серед ключових процесів, що забезпечують життєдіяльність підприємства, є процес продажу. Продаж є замикаючою ланкою у ланцюзі постачання, що у свою чергу відіграє одну з найважливіших ролей у його функціонуванні та є одним з ключових показників оцінки ефективності взагалі. Отже, управління продажем на підприємстві є актуальною проблемою і тематикою дослідження, адже безпосередньо впливає на забезпечення ефективності управління підприємства в цілому.

2. *Позитивні риси кваліфікаційної роботи:* Здобувачкою проведено генезис поняття «управління процесом продажу», описані моделі продажу, визначено складові управління процесом продажу та принципи його організації та етапи, розглянуто методичні засади оцінювання ефективності процесу продажу підприємства. Заслугує уваги проведений аналіз процесу продажу на СТОВ «ЛНЗ-АГРО», і зроблені на його основі висновки і запропоновані рекомендації по підвищенню ефективності процесу продажу.

3. *Наявність самостійних розробок автора:* У роботі проведено дослідження складових елементів системи продажу СТОВ «ЛНЗ-АГРО», за результатами якого запропоновано пропозиції по його покращенню. Також здобувачкою представлено комплекс заходів по підвищенню ефективності продажу підприємства. У роботі обґрунтовано наступні проєктні заходи: впровадження внутрішньої системи контролю за продажами на Вінницькому кластері; вдосконалення організації продажів завдяки запуску проєкту Union-Iron на Сумському кластері; реалізація комплексної політики просування в соціальних мережах у співпраці з внутрішнім підрозділом LNZ-Web. В роботі економічно обґрунтована доцільність впровадження даних проєктних заходів. Також розрахований узагальнений вплив проєктів на зростання ефективності продажу СТОВ «ЛНЗ-АГРО».

4. *Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:* кваліфікаційна магістерська робота характеризується послідовною логікою викладення матеріалу, дослідженням теоретичного матеріалу та його аналітичним узагальненням. Теоретичні висновки здобувачки були апробовані на IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І ЛОГІСТИКИ» при підготовці і

презентації тез «ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПРОДАЖАМИ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ЗРОСТАННЯ БІЗНЕСУ». Практичні рекомендації Олійник Я.П. дозволяють сформулювати стратегію управління товарним асортиментом підприємства.

5. *Наявність недоліків:* До недоліків роботи можна віднести відсутність в роботі графічного представлення процесного підходу до управління продажами підприємства. Загалом попередні зауваження наукового керівника щодо недоліків дипломної роботи, які виникали в процесі її написання, здобувачкою враховано.

6. *Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:* представлена робота Олійник Я.П. за змістом відповідає встановленим вимогам до написання кваліфікаційних робіт ОПП «Комерційна діяльність та логістика» і рекомендована до захисту в екзаменаційній комісії з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК) з оцінкою 52 бали.

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

кафедри комерційної діяльності і логістики

Ю.В. Литюга

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Олійник Яни Павлівни

на тему:

«Управління процесом продажу на підприємстві».

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення:

Представлене дослідження є винятково актуальним, особливо з практичної точки зору, оскільки в умовах кризових явищ у вітчизняній та світовій економіках, зокрема, негативного впливу пандемії, військових дій країни-агресора на території нашої держави.

На сучасному етапі, в розвитку аграрного сектора економіки України, маркетинг ще не отримав значного поширення, тому пошук шляхів та механізми адаптуватися до умов сьогодення є актуальною задачею, оскільки від агробізнесу дуже залежить розвиток соціальної інфраструктури держави.

Якість проведеного дослідження:

В роботі розглянуті управління діючою організацією (СТОВ «ЛНЗ-АГРО») і способи оптимізації управління її з метою збільшення економічної віддачі від діяльності організації та збільшення продажів.

Всі частини дипломної роботи добре опрацьовані, тематично виважені та логічно пов'язані між собою.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

Демонстрація того, що знання та вміле використання механізмів від планування і прогнозування до безпосередньої реалізації товарів або послуг та аналізу результатів дають підприємству можливість досягти поставлених завдань в агробізнесі, виробити стратегію подальшого розвитку свого господарства та покращення процесу продажу на підприємстві.

Зауваження :

Зауваження щодо розкриття проблематики досліджень та оформлення і стилю викладу відсутні.

Практична значимість висновків і рекомендацій:

У рамках дослідження процесу продажу СТОВ «ЛНЗ-АГРО» були розроблені та запропоновані рішення щодо збільшення продажів продукції підприємства, також було визначено подальші перспективи розвитку досліджень по обраній проблематиці.

Перспективами подальших наукових досліджень має стати розробка конкретних планів дій щодо запровадження запропонованих заходів, а також їх практичне запровадження на підприємстві СТОВ «ЛНЗ-АГРО».

СТОВ «ЛНЗ-АГРО», помічник маркетолога/логіста
(місце роботи та посада рецензента)

Олійник Яна Павлівна

(науковий ступінь та учене звання - за наявності) (ПІБ)




(підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент (за наявності печатки)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОДАЖУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1 Сутність та роль управління процесом продажу	6
1.2 Складові ефективного управління процесу продажів на підприємстві	12
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління процесом продажів	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОДАЖУ СТОВ «ЛНЗ-АГРО»	27
2.1 Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності підприємства.....	27
2.2. Характеристика ринкового середовища діяльності підприємства	39
2.3. Дослідження системи управління процесом продажу підприємства	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОДАЖУ СТОВ «ЛНЗ-АГРО»	65
3.1 Формування рекомендацій для оптимізації системи управління процесом продажу продукції підприємства	65
3.2 Обґрунтування пропозицій для розвитку розподільчої політики підприємства	71
3.3 Оцінювання економічної ефективності рекомендацій.....	79
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ	100

ВСТУП

У сучасних умовах ринкова економіка характеризується високим рівнем невизначеності та нестабільності, а також зростаючою конкуренцією, яка посилює вимоги до підприємств у боротьбі за свою частку ринку. В цьому контексті роль управлінської діяльності набуває виняткового значення, стаючи ключовою ланкою в процесах забезпечення функціонування на всіх рівнях структури підприємства.

В даному аспекті варто виділити роль маркетингу, що стає визначальним компонентом не лише в управлінні продажами, але й у розробці стратегій, що визначають напрями розвитку компанії. Він слугує важливим інструментом у побудові взаємодії з цільовими споживачами, партнерами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами. Завдяки цьому маркетинг перетворюється на бізнес-філософію, яка лежить в основі кожної успішної організації та забезпечує їй стійкі конкурентні переваги.

Проте на сьогодні практика застосування маркетингових підходів до управління вітчизняними підприємствами ще недостатньо поширена та має переважно фрагментарний характер. Ефективність маркетингової системи управління продажами значною мірою залежить від особливостей конкретного підприємства: його ресурсів, ринкової специфіки та інших умов. Це підкреслює актуальність вивчення цього напрямку, адже кожне підприємство потребує унікально розробленої маркетингової стратегії, орієнтованої на оптимізацію управління продажами.

Відтак, дослідження в цій галузі передбачає глибокий аналіз як теоретичних засад, так і практичних аспектів створення та впровадження маркетингової стратегії, що включає чітко визначену політику управління продажами. Це дозволяє досягти оптимального результату, використовуючи маркетингові інструменти для покращення ринкових позицій підприємства та зміцнення його конкурентоспроможності.

Важлива роль та актуальність даної теми для практичної діяльності підприємств зумовили значний інтерес до неї зі сторони безлічі вітчизняних та

іноземних дослідників. Серед них особливо варто відзначити: Пилипчук В.П., Ларіна Я.С., Шевчик М.Г., Прус О.М., Городецький М.А., Міщук І.П., Данніков О.В., Бужимська К.О., Романенко М.О., Тімченко О.Д., Дяченко Є.Ю., Лазоренко Т.В., Поступна О.В., Орлова В.М., Діб А., Портер М., Котлер Ф., Армстронг Г., Асель Г. та багато інших.

Ключовою метою даної магістерської роботи є здійснення, як теоретичних, так і практичних аспектів процесом управління процесом продажу сучасного підприємства та розробки на цій основі низки рекомендацій, що можуть бути застосовані ТОВ "ЛНЗ-Агро" для підвищення ефективності своєї діяльності. Разом з тим, для досягнення мети необхідно виконати ряд завдань, а саме:

- визначити сутність та роль управління процесом продажу сучасного підприємства;
- дослідити основні складові ефективного управління процесу продажу на підприємстві;
- виокремити ключові методологічні підходи до оцінювання ефективності управління процесом управління продажів;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- провести дослідження специфіки ринкового середовища діяльності компанії;
- провести оцінку системи управління процесом продажу підприємства;
- сформулювати низку рекомендацій в розрізі оптимізації системи управління продажу підприємства;
- здійснити обґрунтування пропозицій щодо розвитку розподільчої системи компанії
- навести економічне обґрунтування запропонованих рекомендацій.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної магістерської роботи є процес управління продажем на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів підвищення ефективності управління процесами продажу на підприємстві.

Для підготовки цієї кваліфікаційної роботи була використана велика інформаційна база, що включає наукову літературу, статистичні дані, документацію, періодичні видання, аналітичні звіти та публікації галузевих експертів. Основним джерелом інформації виступали як відкриті, так і закриті дані, надані безпосередньо базовим підприємством, що відображають реальні показники його діяльності.

У процесі виконання роботи застосовувалися різноманітні методи серед яких абстрактно-логічний аналіз (для логічного викладу матеріалу), узагальнення (для систематизації даних), а також методи аналізу та синтезу матеріалу (для формування узагальнення та рекомендацій). Збір інформації здійснювався шляхом кабінетного дослідження ринку, що включало спостереження та аналіз вторинних даних. Основними методами для дослідження та прогнозування показників були структурно-динамічний аналіз, факторний аналіз, методи простого прогнозування та прогнозування на основі аналізу базового періоду.

Значущість цієї роботи в теоретичному плані полягає у систематизації та узагальненні наявного теоретичного матеріалу щодо системи управління продажами у діяльності сучасного підприємства.

Практична корисність роботи проявляється у розробці низки рекомендацій направлених на забезпечення підвищення конкурентоспроможності реально діючого підприємства ТОВ "ЛНЗ-Агро", шляхом удосконалення управління його системою продажу.

Структура наукової роботи включає вступ, три розділи основної частини, висновок, а також список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОДАЖУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та роль управління процесом продажу

Управління процесом продажу відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку підприємства, підвищенні його конкурентоспроможності та ефективності на ринку. Продажі є не просто кінцевою стадією виробничого циклу, а й важливим стратегічним інструментом, який визначає успіх бізнесу. У сучасних умовах, коли конкуренція постійно зростає, управління продажами стає дедалі складнішим і багатограннішим процесом, що потребує системного підходу та глибокого розуміння ринку.

Сутність управління процесом продажу полягає у комплексному впливі на всі етапи цього процесу: від планування і прогнозування до безпосередньої реалізації товарів або послуг та аналізу результатів [1]. Управління продажами включає в себе розробку ефективної стратегії, організацію роботи команди, побудову відносин із клієнтами, контроль за виконанням планів та коригування дій залежно від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Це не лише операційна діяльність, а й важливий елемент стратегічного планування, оскільки саме через продажі підприємство отримує основні фінансові ресурси для свого функціонування та розвитку [2, с.40].

Роль управління продажами полягає у забезпеченні максимального задоволення потреб клієнтів, підвищенні рівня лояльності споживачів, а також у збільшенні прибутковості бізнесу [3]. Ефективне управління цим процесом дозволяє досягати високих результатів, оперативно реагувати на виклики ринку, адаптувати стратегії відповідно до змін у споживчій поведінці та конкурентному середовищі. Таким чином, управління процесом продажу виступає як стратегічний механізм, що забезпечує стійке зростання та розвиток підприємства [4].

Для глибшого розуміння сутності управління процесом продажу на підприємстві важливо розглянути різні варіації трактування цього поняття, які пропонують науковці та фахівці в цій галузі. Дослідження бачення різних вчених дозволяє сформулювати цілісне уявлення про ключові аспекти та значення управління продажами, що є невід'ємною частиною ефективної бізнес-стратегії.

Дослідження різних вчених пропонують різні підходи до визначення сутності управління процесом продажу. Так, наприклад, В. П. Пилипчук і О. В. Данніков наголошують на тому, що управління продажами є діяльністю, спрямованою на одержання прибутку та задоволення потреб у межах сформованого ланцюжка комунікацій [5]. Вони підкреслюють, що цей процес є важливим для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Інші дослідники, такі як О. Дячун і С. Радинський, розглядають управління продажами як підвид маркетингового менеджменту, який охоплює послідовний ланцюг дій: від пошуку покупців до укладення договорів купівлі-продажу [6]. Вони також звертають увагу на важливість таких аспектів, як підбір і навчання кадрів, стимулювання працівників, з метою забезпечення максимального прибутку.

Міщук І. П., Залога Н. І., Луньов Є. Т. і Яковчук М. В. у своєму визначенні акцентують увагу на управлінні персоналом, зайнятим продажами, включаючи підбір, мотивацію, навчання, планування робіт і контроль за їх виконанням [7].

За думкою Бужимської К. О. та Ткачук Г. Ю., управління продажами охоплює аналіз усіх етапів циклу продажів від початкового контакту до укладення угоди [8].

Окремо, у власній праці Бужимської К. О. управління продажами розглядається як координація збутових операцій, формування торгового персоналу та впровадження інноваційних методів, що дозволяють виробничо-торговельним підприємствам досягати і навіть перевищувати свої бізнес-цілі [9].

Таким чином, різні науковці пропонують різні підходи до розуміння сутності управління процесом продажу, зосереджуючись на різних аспектах цього багатогранного процесу.

Для того щоб покращити розуміння відмінностей між різними тлумаченнями поняття управління процесом продажу, було сформовано табл. 1.1 з даними визначеннями.

Таблиця 1.1 – Етимологія поняття управління процесом продажу

Дослідники	Визначення управління процесом продажу
Пилипчук В. П., Данніков О. В.	Діяльність, метою якої є одержання прибутку та задоволення потреб у сформованому ланцюжку комунікацій, спрямована на підвищення ефективності та конкурентоздатності підприємства в цілому.
Дячун О., Радинський С.	Основний підвид маркетингового управління, який включає послідовний ланцюг дій: від пошуку покупців до укладання договорів купівлі-продажу, а також заходи, що забезпечують ефективність продажу.
Міщук І. П., Залога Н. І., Луцьов Є. Т., Яковчук М. В.	Управління персоналом, зайнятим продажами, включаючи підбір, мотивацію, навчання, планування робіт і контроль за їх виконанням.
Бужимська К.О., Ткачук Г. Ю.	Здатність аналізувати всі етапи циклу продажів від початкового контакту до укладення угоди.
Бужимська К. О.	Координація збутових операцій, формування торгового персоналу та впровадження інноваційних методів, що дозволяють виробничо-торговельним підприємствам досягати і навіть перевищувати свої бізнес-цілі

Джерело: складено автором на основі [5; 6; 7; 8; 9]

Отже, підсумовуючи особливості різних дефініцій на нашу думку визначення даного поняття можна описати як системний процес планування, організації, контролю та вдосконалення всіх аспектів продажу товарів і послуг, що включає в себе не лише взаємодію з клієнтами, але й оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів. Це управлінська діяльність, спрямована на забезпечення стійкого зростання прибутковості підприємства через ефективну роботу з ринком, підвищення конкурентоспроможності, розвиток команди продажів та впровадження інноваційних підходів, які дозволяють швидко адаптуватися до змін ринкових умов.

Розглянувши сутність даного поняття, важливо також зосередити увагу на його характеристиках, що надають йому важливого значення серед інших ланок

діяльності підприємства. Отож, безумовно варто згадати, що управління продажами - це складний і багатогранний процес, який вимагає ретельного аналізу та врахування численних факторів. Звісно, для ефективного керування згаданим процесом існують різні підходи, кожен з яких має свої особливості та переваги.

Один з основних підходів до управління продажами — функціональний. Він передбачає комплексний підхід до управління всіма аспектами продажів, від стратегічного планування до повсякденної діяльності. Важливим компонентом цього підходу є прогнозування продажів, яке полягає у визначенні обсягів продукції, що можуть бути реалізовані протягом певного періоду за допомогою наявних ресурсів компанії [10]. Це прогнозування допомагає керівництву формувати реалістичні цілі та обирати найкращі шляхи для їх досягнення.

Також функціональний підхід передбачає систематизацію процесу взаємодії між різними підрозділами та співробітниками компанії. Це забезпечує злагоджену роботу всіх учасників процесу продажів, починаючи з пошуку клієнтів і закінчуючи укладенням угод. Функціональний підхід має свої переваги, зокрема можливість знайти рішення для різних завдань у сфері продажів. Однак він також має певні обмеження, зокрема повільність у реагуванні на несподівані зміни на ринку, що може стати серйозним викликом в умовах швидких змін.

Іншим підходом є процесний підхід, який розглядає управління продажами як сукупність взаємопов'язаних етапів і бізнес-процесів. Він дозволяє більш гнучко підходити до управління ключовими процесами в компанії, забезпечуючи оптимальний розподіл завдань і ресурсів, а також досягнення результатів [10].

Розуміння та застосування різних підходів до управління продажами дозволяє компаніям вибудовувати ефективні моделі управління, які сприяють розширенню асортименту, виходу на нові ринки та досягненню поставлених цілей щодо обсягу продажів і прибутковості.

Розглядаючи різні підходи до управління продажами, можна побачити, що кожен з них має власну специфіку й акцентує увагу на певних аспектах процесу. Однак, незалежно від обраного підходу, успішне управління продажами завжди включає виконання низки важливих функцій. Саме ці функції забезпечують

цілісність процесу, допомагають досягати поставлених цілей і підтримувати конкурентоспроможність підприємства на ринку. Тож варто детальніше розглянути, які саме функції виконуються в межах управління продажами та яку роль вони відіграють у загальному процесі. Однією з ключових функцій процесу управління продажами є маркетингова функція. Вона включає ринковий аналіз, виробництво продукції, встановлення цін і розробку комунікаційних заходів [11]. На стратегічному рівні маркетингова функція відповідає за проведення маркетингових досліджень, формування товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, що дозволяє визначати виробничу програму та встановлювати ціни на продукцію. На тактичному рівні маркетингова функція реалізується через встановлення контактів із клієнтами, підписання договорів і ведення розрахунків.

Логістична функція відіграє не менш важливу роль у процесі управління продажами. Вона охоплює дистрибуцію, продаж і розподіл продукції. На стратегічному рівні логістична функція включає визначення методів дистрибуції, вибір учасників і формування дистрибутивного каналу, а також розробку логістичної стратегії розподілу продукції [11]. Це дозволяє забезпечити ефективний рух товарів від виробника до кінцевого споживача, що є критично важливим для задоволення попиту. На тактичному рівні логістична функція реалізується через конкретні операції з формування запасів, складування та транспортування продукції.

Організаційно-управлінська функція забезпечує загальну координацію процесу продажів, мотивацію персоналу та контроль за виконанням завдань. На стратегічному рівні ця функція включає формування підсистеми організаційного, інформаційного та правового забезпечення діяльності підприємства, створення системи контролінгу маркетингової та логістичної діяльності, а також визначення загальної стратегії розвитку підприємства [11]. На тактичному рівні організаційно-управлінська функція полягає в розробці документації, визначенні функціональних параметрів взаємодії суб'єктів, а також у розробці заходів щодо стимулювання комерційного інтересу споживачів чи посередників. Це дозволяє узгодити дії всіх

учасників процесу продажів і забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства.

Виконуючи усі зазначені функції, процес управління продажами безумовно є важливою складовою діяльності підприємства, оскільки він дозволяє досягати поставлених бізнес-цілей, оптимізувати ресурсні витрати, підвищувати рівень задоволення клієнтів і розвивати конкурентні переваги на ринку. Враховуючи це, ми можемо стверджувати, що система управління продажами займає ключове місце в структурі діяльності підприємства, оскільки саме від неї залежить здатність компанії забезпечувати стабільний потік доходів, утримувати конкурентні позиції на ринку та задовольняти потреби клієнтів. Ефективне управління продажами дозволяє не лише підвищити обсяг реалізації продукції чи послуг, але й оптимізувати ресурси, зменшити витрати та сприяти довгостроковому розвитку підприємства [12]. Дане управління інтегрується з іншими бізнес-процесами, такими як маркетинг, виробництво та фінанси, формуючи цілісну систему, що забезпечує зростання компанії та досягнення її стратегічних цілей. Успішне управління продажами вимагає від менеджерів високого рівня професіоналізму, навичок і досвіду, а також здатності постійно орієнтувати свою діяльність на задоволення змінних і зростаючих потреб споживачів. Водночас торгові представники повинні враховувати не лише вимоги ринку, але й інтереси своїх компаній, забезпечуючи гармонійне поєднання цих двох аспектів. Однак, сучасні виклики також породжують проблеми в управлінні продажами, зокрема, невідповідність форм і методів управління реальній ситуації на товарних ринках. Ці розбіжності можуть призводити до зниження ефективності продажів і, відповідно, до зниження прибутків підприємства. Для досягнення кращих результатів у продажах, необхідно постійно аналізувати ці проблеми та вживати заходів для їх усунення, адаптуючи стратегії та тактики управління продажами до реальних умов ринку.

Для того щоб наочно продемонструвати значимість системи управління продажами в структурі діяльності підприємства, нами було створено рис. 1.1. На ньому відображено взаємозв'язки між управлінням продажами та іншими

ключовими аспектами діяльності компанії, що дозволяє краще зрозуміти її роль у досягненні загальних стратегічних цілей.

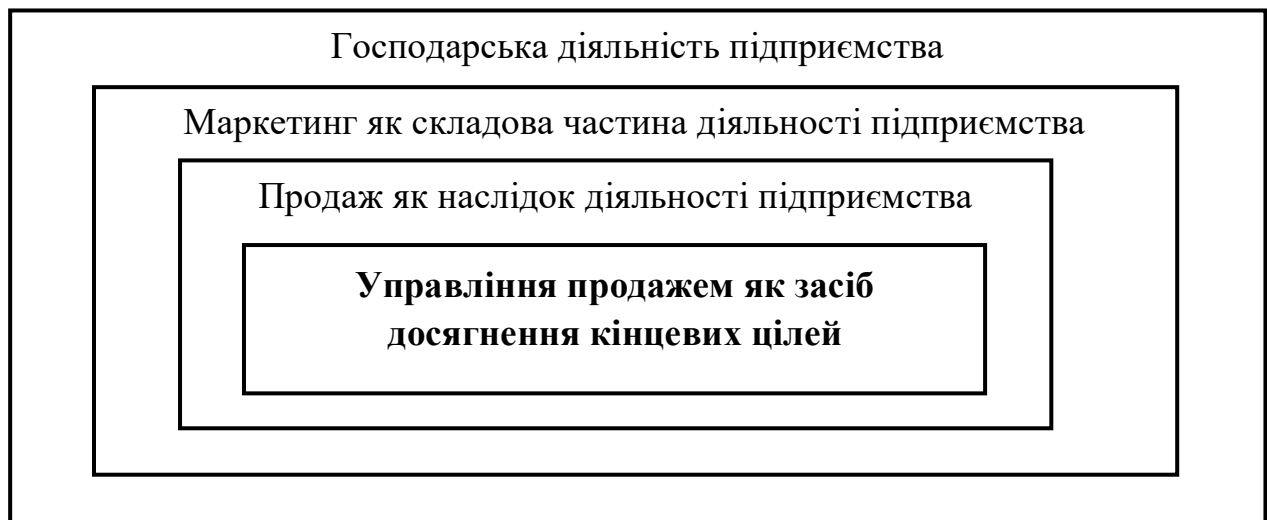


Рисунок 1.1 – Роль управління продажами в структурі діяльності підприємства

Джерело: створено автором на основі [6]

Таким чином, можна зробити висновок, що система управління продажами є центральним елементом у загальній структурі діяльності підприємства. Вона виступає зв'язковою ланкою між маркетингом та іншими ключовими підрозділами компанії. Ефективне управління продажами не лише забезпечує стабільний потік доходів, але й сприяє формуванню довгострокових відносин з клієнтами, підвищенню конкурентоспроможності та досягненню стратегічних цілей підприємства. Таким чином, місце системи управління продажами в структурі діяльності підприємства є визначальним для його успіху на ринку.

1.2 Складові управління процесом продажів на підприємстві

Як вже зазначалось, ефективне управління процесом продажів на підприємстві є ключовим фактором успіху в сучасному бізнес-середовищі. Це багатогранний процес, який охоплює різні аспекти діяльності підприємства і включає в себе як управління людськими ресурсами, так і керування самим

процесом продажів. Це складна система, яка об'єднує елементи маркетингу, менеджменту та торгівлі, і має на меті забезпечити максимальну ефективність і результативність продажів.

Один із ключових елементів управління продажами – це визначення цільових клієнтів. Це включає глибокий аналіз ринкових сегментів, розуміння потреб і вимог потенційних покупців, визначення стратегічних та допоміжних ніш, а також розробку відповідних стратегій і тактик для залучення нових клієнтів та освоєння нових ринкових сегментів [13]. Це допомагає підприємству фокусувати свої зусилля на найперспективніших напрямках та оптимізувати використання ресурсів.

Наступним важливим аспектом є управління каналами розподілу, що включає в себе планування продажів у межах різних каналів, розробку стимулюючих заходів для партнерів, таких як акції, бонуси, навчання, а також управління комунікаціями між учасниками каналу [14]. Ефективне управління цими аспектами дозволяє підприємству забезпечити високу якість обслуговування та збереження лояльності клієнтів, а також контролювати вартість і якість послуг.

Організація роботи відділу продажів також відіграє вирішальну роль у загальному управлінні продажами. Це включає визначення функцій і завдань відділу, структури та розподілу обов'язків між співробітниками, а також забезпечення технічної підтримки для максимальної продуктивності. Важливим є також управління відділом продажів, яке включає планування та контроль роботи, підбір і адаптацію нових співробітників, їх мотивацію та навчання [15]. Це забезпечує високий рівень професіоналізму і здатність відділу ефективно реагувати на зміни ринкових умов.

Ще однією важливою складовою є розвиток навичок продажу та управління відносинами з клієнтами. Це включає створення системи пошуку нових клієнтів, підвищення ефективності продажів на всіх етапах процесу, а також забезпечення високого рівня обслуговування і підтримки клієнтів після здійснення продажу [16]. Регулярне оновлення і коригування системи продажів, що включає аналіз і

внесення змін у процеси та стратегії, дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкових умов і підтримувати свою конкурентоспроможність.

Для того аби проілюструвати як система управління продажами на підприємстві інтегрує стратегічні та операційні функції, забезпечуючи координацію дій, оптимізацію ресурсів і досягнення бізнес-цілей було створено рис. 1.2.

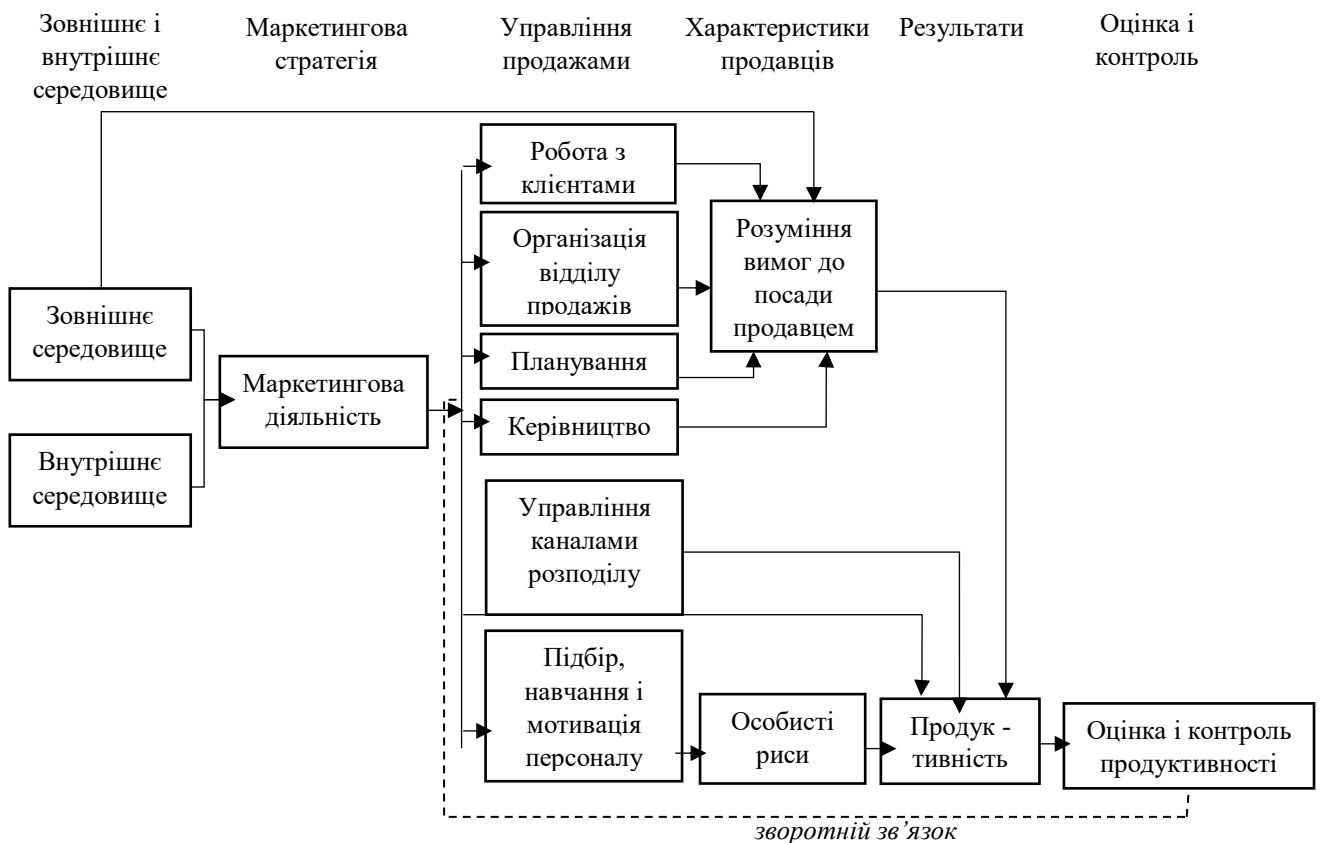


Рисунок 1.2 – Система управління продажами на підприємстві

Джерело: створено автором на основі [10]

Розглянувши основні складові управління продажами, стає очевидним, що цей процес охоплює різноманітні аспекти, які взаємодіють для досягнення кінцевої мети – забезпечення ефективності та прибутковості підприємства. Від аналізу ринкових сегментів і управління каналами розподілу до організації роботи відділу продажів та розвитку навичок працівників – кожен елемент грає свою унікальну роль. Проте для того, щоб ця система працювала злагоджено, необхідно чітко визначити, що саме є об'єктом, суб'єктом та предметом управління продажами.

Об'єктом управління продажами є ті елементи, процеси та ресурси, якими необхідно керувати для досягнення поставлених цілей [18, с.45]. Це можуть бути як внутрішні компоненти, такі як працівники відділу продажів, так і зовнішні, наприклад, клієнтські сегменти.

Суб'єктом управління є той, хто здійснює управління цими елементами та процесами [19, с.17]. Як правило, це менеджери з продажу, керівники відділів, які мають повноваження і відповідальність за планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності, пов'язаної з продажами.

Предметом управління продажами є конкретні аспекти або задачі, на яких зосереджена увага управлінців [20, с.114]. Це можуть бути планування продажів, розвиток каналів розподілу, підбір та навчання персоналу, стимулювання дистриб'юторів, а також безпосередній процес взаємодії з клієнтами.

Таким чином, управління продажами складається з взаємодії цих трьох компонентів – об'єкта, суб'єкта і предмета, що разом утворюють цілісну систему, яка дозволяє підприємству ефективно реалізовувати свої комерційні цілі та реагувати на виклики ринку.

Розглянувши ключові складові управління продажами, а також їх об'єкт, суб'єкт і предмет, стає очевидним, що для досягнення бажаних результатів необхідно не лише ефективно керувати окремими елементами цієї системи, але й забезпечити злагоджену взаємодію між ними. У цьому контексті особливу увагу слід приділити вивченню самого процесу управління продажами, що об'єднує всі аспекти управління і забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства.

Процес управління продажами – це динамічна послідовність дій і рішень, які спрямовані на досягнення високої ефективності продажів і максимального задоволення потреб клієнтів [21]. Він включає в себе планування, організацію, контроль і координацію всіх етапів продажів, починаючи з вивчення ринку і закінчуючи укладанням угод. Саме через управління процесом продажів підприємство може адаптувати свою діяльність до змін ринкової ситуації, забезпечуючи таким чином свою конкурентоспроможність і довгостроковий успіх.

Процес управління продажами, як і управління загалом, складається з таких основних елементів: планування, організації, контролю, координації та мотивації [22]. Щоб ефективно керувати процесом продажу, необхідно враховувати ключові елементи, кожен з яких відіграє важливу роль у досягненні кінцевих результатів.

Перший з них – планування. Це фундамент, на якому будується вся система продажів. Планування передбачає створення детального плану дій, що включає обсяги продажів, кількість запланованих контактів із клієнтами, таких як дзвінки, зустрічі та презентації, а також транзакції. Важливо також передбачити шляхи досягнення стратегічних цілей як для відділу продажів в цілому, так і для кожного менеджера окремо. Ефективне планування забезпечує ясність і структуру, дозволяючи команді рухатися в одному напрямку і досягати поставлених завдань.

Друга складова – організація. Цей елемент орієнтований на підвищення ефективності роботи та забезпечення своєчасного виконання всіх завдань. Організація включає встановлення чітких правил і стандартів, яких повинні дотримуватися всі члени команди. Це дозволяє створити злагоджену роботу, де кожен співробітник розуміє свої обов'язки та знає, як досягти спільної мети. Важливо також оптимізувати розподіл ресурсів і робочих процесів, щоб максимально підвищити продуктивність і результативність.

Контроль є третьою складовою управління продажами. Регулярний моніторинг дозволяє оцінювати якість, ефективність і оперативність виконання завдань. Завдяки контролю можна приймати обґрунтовані управлінські рішення та коригувати стратегію в разі відхилень від плану. Це також дає можливість вчасно виявляти проблеми і забезпечувати їх швидке вирішення, зберігаючи стабільний розвиток і досягнення запланованих показників.

Четвертим елементом є координація. Вона забезпечує узгодженість дій між різними підрозділами та учасниками процесу продажів, що допомагає уникнути конфліктів та дублювання зусиль. Координація дозволяє виявляти ключові тенденції ринку, передбачати та запобігати проблемним ситуаціям, визначати найбільш прибуткові напрями і зберігати конкурентоспроможність компанії. Це

сприяє оптимальному використанню ресурсів і забезпеченню високої ефективності процесу продажу.

Завершує цей перелік мотивація. Це критичний елемент, який стимулює продавців до досягнення високих результатів. Мотивація може бути як матеріальною, так і нематеріальною, але її основне завдання – забезпечити, щоб кожен продавець був зацікавлений у швидкому і якісному виконанні своїх обов'язків. Відсутність мотивації може призвести до зниження якості роботи та падіння продажів, тому важливо створити мотиваційну систему, яка враховує потреби та інтереси працівників, стимулюючи їх досягати поставлених цілей.

Усі ці елементи взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного, формуючи цілісну систему управління продажами, яка дозволяє підприємству ефективно функціонувати на ринку, досягати своїх стратегічних цілей та забезпечувати довгостроковий успіх [23].

Підсумовуючи опис основних елементів, можна зазначити, що ефективне управління продажами базується на збалансованому та послідовному виконанні функцій планування, організації, мотивації, контролю та координації. Кожна з цих складових тісно взаємопов'язана та взаємодоповнює одна одну, сприяючи досягненню стратегічних цілей підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку. Для більш наочного розуміння взаємодії цих елементів процес управління продажами представлено графічно на рис. 1.3.

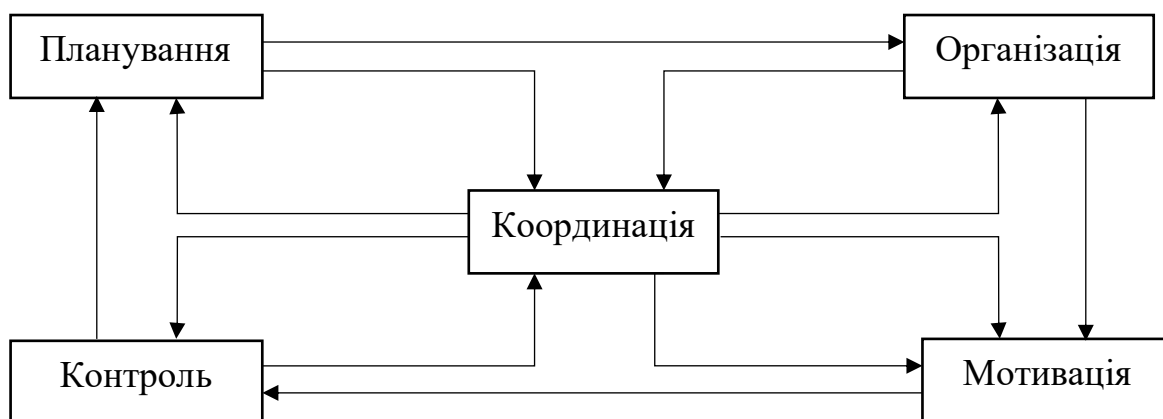


Рисунок 1.3 – Основні елементи процесу управління продажами

Джерело: створено автором на основі [22]

Отже, можемо стверджувати, що процес управління продажами, підкреслює важливість комплексного підходу до ефективного управління. Графічне зображення демонструє, як ключові елементи – планування, організація, мотивація, контроль та координація – взаємопов'язані і взаємодіють для досягнення загальних стратегічних цілей. Це дозволяє не лише забезпечити системність в управлінні продажами, але й адаптуватися до змінюваних умов ринку.

Після детального розгляду елементів процесу управління продажами логічним та доцільним було б перейти до більш детального вивчення структури самих продажів. Це дозволить більш чітко зрозуміти, як різні складові управління інтегруються в загальний процес реалізації продукції чи послуг, і як вони впливають на досягнення бізнес-цілей. Структура процесу продажів охоплює ряд послідовних етапів, кожен з яких відіграє важливу роль у завершенні угоди і забезпеченні задоволення потреб клієнтів [24]. Аналіз структури продажів допомагає визначити взаємозв'язки між окремими етапами, що сприяє підвищенню ефективності всієї системи управління продажами.

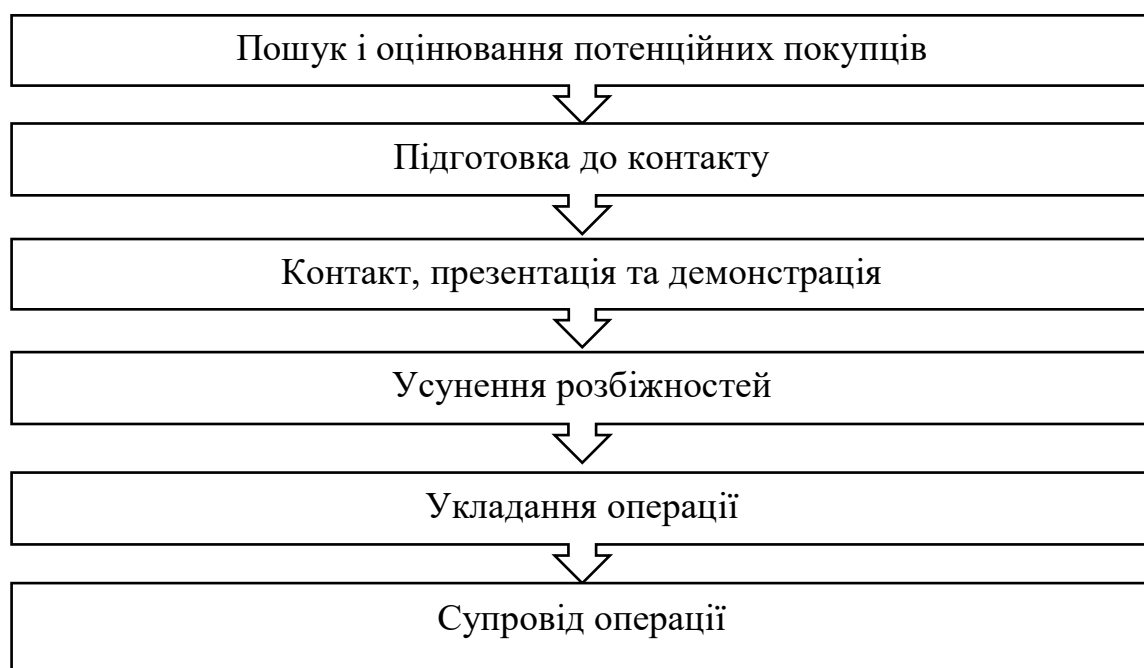


Рисунок 1.4 – Послідовність етапів процесу продажу

Джерело: створено автором на основі [25]

Отже, як ми можемо визначити, процес продажу починається з пошуку і оцінювання потенційних покупців. На цьому етапі торговий агент визначає можливих клієнтів і оцінює їхню готовність до покупки.

Наступним кроком є підготовка до контакту, коли агент збирає якомога більше інформації про потенційного покупця перед безпосередньою комунікацією. Це допомагає адаптувати підхід і пропозицію до конкретних потреб і інтересів клієнта. Контакт є важливим етапом, на якому торговий агент встановлює первинний зв'язок з потенційним клієнтом. Далі слідує презентація і демонстрація, де агент представляє товар або послугу, демонструючи його переваги та функціональні можливості [26].

На етапі усунення розбіжностей агент визначає і відповідає на будь-які заперечення або сумніви з боку клієнта. Це може включати надання додаткової інформації або коригування умов пропозиції для задоволення потреб покупця.

Укладання угоди є критичним моментом, де завершуються всі переговори і формалізується покупка. Після цього настає супровід операції, де агент забезпечує післяпродажний сервіс, щоб підтвердити задоволення клієнта та закласти основу для тривалої співпраці.

Кожен з цих етапів має свої особливості і вимагає уважності та професійного підходу. Всі вони разом формують структурований і ефективний процес продажу, який дозволяє не лише здійснити угоду, але й забезпечити високий рівень задоволення клієнтів і побудувати довготривалі відносини.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління процесом продажів

Необхідно відзначити, що успіх будь-якого підприємства значною мірою залежить від ефективності його продажів. Відповідно, чітке розуміння та оцінка результативності процесу продажів є ключовими для досягнення бізнес-цілей. Методичні підходи до оцінювання дозволяють систематично аналізувати різні аспекти управління продажами, включаючи стратегічні, тактичні та операційні

рівні [27]. Вони включають визначення відповідних показників, використання аналітичних інструментів та проведення порівняльного аналізу. Таким чином, ці підходи забезпечують всебічне оцінювання ефективності процесів продажу, що, в свою чергу, сприяє вдосконаленню управлінських практик та підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства.

Оцінювання ефективності продажів і управління продажами є складним завданням, оскільки не існує єдиної, загальновизнаної системи методів для цього. Кожен експерт у цій сфері може мати свою точку зору, базуючись на різних підходах та концепціях. Проте можна виділити кілька основних груп підходів, які допомагають охопити ключові критерії для оцінки ефективності.

Першу групу складають структурний та системний підходи [28]. Структурний заснований на аналізі структури підприємства і включає два компоненти: оцінку кількісних показників діяльності підприємства, а також якісну оцінку його роботи. Цей підхід дозволяє розглянути діяльність підприємства з різних аспектів, що особливо важливо для управління продажами, оскільки дозволяє виявити ключові сильні та слабкі сторони.

Другий підхід - системний, який базується на використанні системи показників для оцінювання результатів діяльності підприємства. Цей підхід дає змогу проаналізувати підприємство як цілісну динамічну систему, враховуючи як поточні результати, так і майбутні досягнення. Він є ефективним інструментом для комплексного аналізу роботи підприємства з різних перспектив, таких як споживач, інвестор чи працівник.

Інша група вчених пропонує альтернативні підходи до оцінювання ефективності продажів та управління ними. Дану групу складають системний та процесний підходи [29].

Системний підхід до оцінювання ефективності продажів фокусується на комплексному аналізі роботи відділу продажів, враховуючи канали продажів, показники ефективності роботи відділу та особисту ефективність кожного менеджера. Цей підхід дозволяє оцінити роботу підприємства як цілісної системи, включаючи аналіз поточних результатів і прогнозування майбутніх досягнень.

Процесний підхід до оцінювання ефективності продажів базується на моніторингу ключових показників, які сформовані на основі воронки продажів. Цей підхід дозволяє відслідковувати всі етапи процесу продажів, починаючи з генерації потенційних клієнтів і закінчуючи формуванням групи лояльних покупців та встановленням довгострокових стосунків із ними.

Загалом, для оцінки ефективності управління продажами важливо дотримуватися послідовності аналітичної роботи, яка включає визначення об'єктів управління та обґрунтування відповідних показників [30]. Важливим принципом є розрахунок показників ефективності, який визначає співвідношення між досягнутими результатами та використаними ресурсами, згідно зі стандартом ISO 9001:2015 [31].

Для оцінювання ефективності продажів на рівні підприємства пропонується використовувати показники валового прибутку та доходу. Зростання рентабельності продажів за цими показниками свідчить про ефективне управління продажами, що дозволяє компанії підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільний розвиток.

Для оцінки ефективності відділу продажів рекомендується використовувати як маркетингові, так і фінансові показники. Маркетингові показники можуть включати обсяг клієнтської бази, кількість нових клієнтів, частку лояльних клієнтів, а також кількість повернень та відмов від покупки. Фінансові показники, такі як дохід та якість дебіторської заборгованості, дозволяють оцінити результати діяльності відділу продажів у вартісному вимірі. Ефективність відділу продажів можна визначити на основі співвідношення між цими показниками та витратами на утримання підрозділу, що забезпечує комплексний підхід до оцінки діяльності підприємства [32].

На основі розглянутих підходів до оцінювання ефективності продажів і управління продажами можна перейти до більш детального аналізу конкретних показників. Вибір відповідних показників дозволяє не лише кількісно оцінити ефективність, але й забезпечити практичні орієнтири для подальшого вдосконалення управління продажами. Таблиця, що наводиться нижче, містить

основні напрями та показники, які доцільно використовувати для всебічного моніторингу ефективності управління продажами на підприємстві торгівлі. Ці індикатори дозволяють оцінити результативність діяльності як на загальному рівні підприємства, так і в розрізі окремих каналів продажів і підрозділів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Показники для оцінювання ефективності управління продажами на підприємстві за напрямками

Напрями	Показники
Ефективність системи продажів на підприємстві	Рентабельність продажів
Ефективність діяльності відділу з продажів	Рентабельність витрат на оплату праці
	Віддача витрат на оплату праці
	Коефіцієнт співвідношення динаміки обсягу клієнтської бази та витрат на оплату праці
	Коефіцієнт співвідношення динаміки обсягу довгострокових угод та витрат на оплату праці
Ефективність каналу продажів	Рентабельність продажів за каналом
	Ефективність витрат за каналом

Джерело: створено автором на основі [32-33]

Отже, оцінювання ефективності продажів та управління продажами вимагає використання різноманітних показників, які допомагають аналізувати різні аспекти бізнес-процесів.

Рентабельність продажів є одним із основних показників, що визначає ефективність діяльності компанії. Для її обчислення використовується формула:

$$P_{ВП} = \frac{ВП}{ЧД} \times 100\%, \quad (1.1)$$

де Р_{вп} – рентабельність продажів, %;

ВП – валовий прибуток, грн;

ЧД – чистий дохід, грн .

Ця формула дозволяє визначити, яка частка доходу компанії є прибутком після покриття всіх витрат, пов'язаних із виробництвом і реалізацією товарів чи послуг. Висока рентабельність продажів свідчить про ефективне використання ресурсів для отримання прибутку.

Ще одним важливим показником є рентабельність витрат на оплату праці, яка розраховується за формулою:

$$P_{\text{ВОП}} = \frac{EBITDA}{\text{ВОП}} \times 100\% , \quad (1.2)$$

де $P_{\text{воп}}$ – рентабельність витрат на оплату праці, %;

$EBITDA$ – прибуток до сплати податків, відсотків та амортизації, грн;

ВОП – витрати на оплату праці працівників відділу продажів.

Цей показник дозволяє оцінити, наскільки витрати на оплату праці забезпечують прибуток компанії. Високий рівень рентабельності витрат на оплату праці вказує на ефективне управління кадровими ресурсами.

Наступний показник - віддача витрат на оплату праці, що розраховується за формулою:

$$V_{\text{ВОП}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ВОП}} , \quad (1.3)$$

де $V_{\text{воп}}$ – віддача витрат на оплату праці, грн/грн;

ЧД – чистий дохід, грн;

ВОП – витрати на оплату праці працівників відділу продажів, грн .

Ця формула демонструє, скільки чистого доходу приносить кожна гривня, витрачена на оплату праці. Вона важлива для оцінки того, наскільки ефективно витрачаються кошти на персонал, що забезпечує виконання функцій продажів.

Ще один показник, коефіцієнт співвідношення динаміки обсягу клієнтської бази та витрат на оплату праці. Цей коефіцієнт допомагає оцінити, наскільки ефективно витрачаються кошти на залучення нових клієнтів та підтримання існуючої клієнтської бази та обчислюється за формулою:

$$K_{\text{ОКБ}} = \frac{\text{ОКБ}_{t+1}}{\text{ОКБ}_t} \div \frac{\text{ВОП}_{t+1}}{\text{ВОП}_t} , \quad (1.4)$$

де $K_{\text{окб}}$ - коефіцієнт співвідношення динаміки обсягу клієнтської бази та витрат на оплату праці;

ОКБ_{t+1} – обсяг клієнтської бази в $t+1$ -й період часу, покупців;

ОКБ_t – обсяг клієнтської бази в t -й період часу, покупців;

ВОП_{t+1} – витрати на оплату праці працівників відділу продажів в $t+1$ -й період часу, грн;

ВОП_t – витрати на оплату праці працівників відділу продажів в t -й період часу, грн.

Наступна формула відноситься до визначення ефективності каналів продажу, а саме: рентабельність продажів за каналом обчислюється за формулою:

$$P_{\text{ВПК}} = \frac{\text{ВПК}}{\text{ЧДк}} \times 100\%, \quad (1.5)$$

де Рвпк – рентабельність продажів за каналом, %;

ВПК – валовий прибуток за каналом, грн;

ЧДк – чистий дохід за каналом, грн.

Цей показник дозволяє проаналізувати ефективність кожного каналу продажів окремо, що є важливим для ідентифікації найбільш прибуткових напрямків.

Наступний показник, що ми пропонуємо розглянути – це коефіцієнт ефективності витрат за каналом продажів, який дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує ресурси, вкладені в конкретний канал розподілу. Цей показник розраховується за формулою:

$$K_k = \frac{\text{ПК}_{t+1}}{\text{ПК}_t} \div \frac{\text{ВOP}_{t+1}}{\text{ВOP}_t}, \quad (1.6)$$

де Кк – коефіцієнт ефективності витрат за каналом;

ПК_{t+1} – показник використання потенціалу каналу в t+1-й період часу;

ПК_t – показник використання потенціалу каналу в t-й період часу;

ВOP_{t+1} – витрати на оплату праці працівників відділу продажів в t+1-й період часу, грн;

ВOP_t – витрати на оплату праці працівників відділу продажів в t-й період часу, грн.

Цей підхід дозволяє підприємству оцінити ефективність витрат в кожному каналі продажів, а також приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації використання цих каналів для максимізації прибутковості.

Використання цих формул допомагає підприємствам комплексно оцінювати свою ефективність і робити обґрунтовані управлінські рішення, що сприяють поліпшенню результатів діяльності. Однак, для більш повного аналізу ефективності управлінських процесів важливо також враховувати розрахунок точки беззбитковості.

Точка беззбитковості є критично важливим показником, який вказує на рівень виручки, при якому прибуток компанії дорівнює нулю і покриває всі операційні витрати [34]. Це не просто про доходи, а про те, наскільки виручка перевищує витрати. Розраховується вона за формулою:

$$Q = \frac{FC}{(P - AVC)}, \quad (1.7)$$

Де Q – обсяг продажів (точка беззбитковості), грн;

FC – сума постійних витрат, грн;

P – ціна за одиницю продукції, грн;

AVC – змінні витрати на одиницю продукції, грн.

Основна мета розрахунку точки беззбитковості – зрозуміти, скільки потрібно продати, щоб покрити всі витрати, і визначити, наскільки ці витрати можуть змінюватися в залежності від коливання цін або обсягу продажів.

Обсяг виручки, необхідний для досягнення точки беззбитковості, залежить від двох основних факторів: кількості проданого товару і вартості одиниці товару [35]. Точка беззбитковості допомагає зрозуміти, як зміни в обсязі продажів або цінах вплинуть на прибутковість. Зокрема, вона дозволяє оцінити, чи покривають виручка всі витрати, чи зменшення виручки може залишити компанію на межі збитків.

Визначення точки беззбитковості має велике значення для планування бізнесу. Наприклад, вона дозволяє підприємцям зрозуміти, як змінювати обсяг продажів, оптимізувати ціни та визначити допустимі витрати для підтримки прибутковості.

Отже, підсумовуючи даний розділ, можна зробити висновок, що управління процесом продажу є суттєвим компонентом управлінської діяльності, що забезпечує реалізацію товарів або послуг і впливає на загальний успіх підприємства.

Сутність управління процесом продажу полягає у комплексному впливі на всі етапи цього процесу: від планування і прогнозування до безпосередньої реалізації товарів або послуг та аналізу результатів. На нашу думку визначення даного поняття можна описати як системний процес планування, організації, контролю та вдосконалення всіх аспектів продажу товарів і послуг, що включає в себе не лише взаємодію з клієнтами, але й оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів. Процес управління продажами охоплює різноманітні функції: маркетингову, логістичну та організаційно- управлінську.

Виконуючи усі зазначені функції, процес управління продажами безумовно є важливою складовою діяльності підприємства, оскільки він дозволяє досягати поставлених бізнес-цілей, оптимізувати ресурсні витрати, підвищувати рівень задоволення клієнтів і розвивати конкурентні переваги на ринку.

Управління процесом продажів це багатогранний процес, який охоплює різні аспекти діяльності підприємства: визначення цільових клієнтів, встановлення та управління каналами розподілу, організацію роботи відділу продажів та розвиток навичок персонального продажу та управління відносинами з клієнтами

Об'єктом управління продажами є ті елементи, процеси та ресурси, якими необхідно керувати для досягнення поставлених цілей. Суб'єктом управління є той, хто здійснює управління цими елементами та процесами. Предметом управління продажами є конкретні аспекти або задачі, на яких зосереджена увага управлінців.

Процес управління продажами включає в себе планування, організацію, контроль і аналіз всіх етапів продажів. Структура процесу продажів включає ряд послідовних етапів, від визначення цільових ринків до завершення угоди з клієнтом, і кожен з цих етапів має свої специфічні функції і завдання.

Оцінювання ефективності продажів і управління продажами є складним завданням, оскільки не існує єдиної системи методів для цього.

Проте можна виділити кілька основних груп підходів, які допомагають охопити ключові критерії для оцінки ефективності. Першу групу складають структурний та системний підходи, а другу групу системний та процесний підходи.

Загалом, для оцінки ефективності управління продажами важливо дотримуватися послідовності аналітичної роботи, яка включає визначення об'єктів управління та обґрунтування відповідних показників.

Для оцінювання ефективності продажів на рівні підприємства пропонується використовувати показники валового прибутку та доходу, однак, для більш повного аналізу ефективності управлінських процесів важливо також враховувати розрахунок точки беззбитковості.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОДАЖУ СТОВ «ЛНЗ-АГРО»

2.1 Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності підприємства

ТОВ "ЛНЗ-Агро" (далі – LNZ-AGRO) представляє собою важливе підприємство первинного сектора економіки України, зосереджене на сільськогосподарському виробництві. Це підприємство є частиною вертикально інтегрованого агропромислового холдингу LNZ Group, що забезпечує широку спеціалізацію та ефективну взаємодію між різними напрямками діяльності групи. LNZ-AGRO зареєстроване в місті Шпола Черкаської області за адресою: вул. Добровольців, 63А. Офіційна дата заснування компанії – 2000 рік, що відображено в реєстраційних документах, де підприємство має ЄДРПОУ №30705524 і є платником податку на додану вартість (ПДВ). Для реалізації своїх фінансових операцій, LNZ-AGRO використовує платіжні послуги АТ КБ "Приватбанк" та диверсифіковану модель банківських рахунків, що свідчить про надійність обраної банківської інфраструктури. Облік та звітність здійснюються власною організаційною структурою, що дозволяє компанії дотримуватися єдиної облікової політики, визначеної материнським холдингом LNZ Group [36].

Основною діяльністю LNZ-AGRO є вирощування зернових, бобових культур та насіння олійних культур, що відповідає основному КВЕД 01.11. Окрім того, підприємство активно займається додатковими видами економічної діяльності у сфері рослинництва, оптової торгівлі та логістики, а також має елементи тваринництва. Усе це формує основу його функціонування та розвитку, як невід'ємної частини агропромислової екосистеми. Важливо підкреслити, що діяльність LNZ-AGRO інтегрована в стратегію холдингу LNZ Group, який формує і координує виробничі та фінансові процеси на рівні всієї групи компаній [37].

LNZ Group є масштабним агропромисловим холдингом, базованим на Лебединському насіннєвому заводі, що спеціалізується на виробництві та дистрибуції посівного матеріалу, засобів захисту рослин, а також вирощуванні зернових та технічних культур. Холдинг також здійснює тваринницьку діяльність і є важливим гравцем на ринку зернотрейдингу. У сезон обробляється понад 83 тисячі гектарів земель, на яких працює до 3 тисяч працівників, що підкреслює масштабність аграрних операцій. Важливою частиною інфраструктури є 47 агрофірм, що входять до складу холдингу, а також спеціалізовані виробничі потужності: заводи, елеватори, логістичні центри та митний склад.

Одним із важливих аспектів діяльності холдингу є його тісна співпраця з міжнародними компаніями-лідерами у сфері аграрних технологій. Зокрема, LNZ Group є партнером таких світових гігантів, як Bayer (DEKALB), Syngenta та Limagrain, що забезпечує доступ до найсучасніших інновацій у сфері селекції та засобів захисту рослин. Це сприяє підвищенню продуктивності і якості продукції, що виробляється. Крім того, холдинг виступає офіційним дистриб'ютором німецької компанії Bayer на території України, що дозволяє йому займати провідні позиції на ринку.

У структурі LNZ Group можна виділити три основні напрямки діяльності (рис. 2.1). По-перше, це безпосередньо сільськогосподарське виробництво, яке реалізується через ТОВ "ЛНЗ-Агро", що займається вирощуванням агрокультур у регіонах присутності підприємства. По-друге, значну роль відіграє напрямок виробництва насіння, який реалізується через підрозділ "ЛНЗ-Продукт". Продукція цього підрозділу використовується не лише для внутрішніх потреб холдингу, але й постачається на ринок. Нарешті, третім ключовим напрямком є дистрибуція сільськогосподарської продукції, яка здійснюється через "ЛНЗ-Маркет". Цей підрозділ відповідає за продаж насіння, готової сільськогосподарської продукції, засобів захисту рослин і добрив.

Таким чином, вертикальна інтеграція та екосистемний підхід LNZ Group дозволяють підприємствам холдингу, таким як LNZ-AGRO, успішно функціонувати в умовах конкурентного ринку, використовуючи всі переваги

взаємодії між різними елементами виробничого процесу. Це забезпечує стабільне зростання, покращення показників продуктивності та ефективності в рамках агропромислового комплексу.

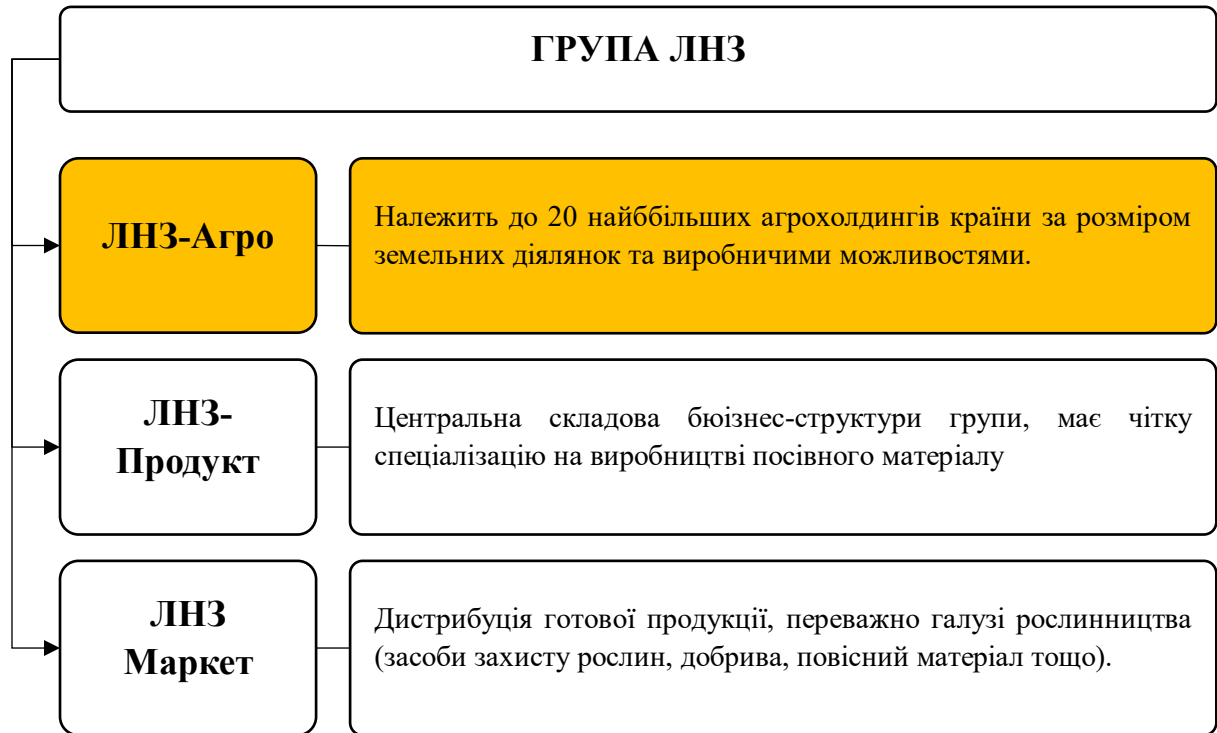


Рисунок 2.1 – Місце LNZ-AGRO в структурі LNZ Group

Джерело: свідчення LNZ Group

На основі вищезазначеного, можна стверджувати, що діяльність LNZ-AGRO здійснюється у тісному взаємозв'язку з іншими структурними підрозділами холдингу LNZ Group, які забезпечують підприємство необхідними ресурсами та каналами збуту. Цей підхід є класичним прикладом вертикальної інтеграції, де кожен підрозділ виконує свою спеціалізовану функцію, водночас сприяючи ефективній роботі всього холдингу. Відповідно, комерційна діяльність LNZ-AGRO не може розглядатися окремо від стратегії продажів LNZ Group, оскільки багато аспектів управління продажами у всіх підрозділах є уніфікованими. Це дозволяє використовувати переваги масштабованої стратегії реалізації продукції та покращення конкурентних позицій на ринку.

Отже, LNZ Group має комплексну структуру, яка включає кілька ключових підрозділів. Основні з них:

- LNZ-AGRO, один із найбільших та найефективніших агрохолдингів України, який входить у ТОП-25 найбільших власників земельних ресурсів країни. Підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових і технічних культур, забезпечуючи внутрішні потреби холдингу і зовнішніх замовників.

- LNZ-PRODUCT, який історично є ядром холдингу та спеціалізується на виробництві насіння. Цей підрозділ здійснює широкий спектр агротехнологічних операцій, таких як селекція і вирощування високоякісного посівного матеріалу. Продукція LNZ-PRODUCT широко використовується в рамках холдингу, а також реалізується на внутрішньому та зовнішньому ринках.

- LNZ-MARKET є одним із найбільших дистриб'юторів засобів захисту рослин та насіння в Україні, входячи до ТОП-5 компаній цього сегменту ринку. Він має стратегічно важливе значення для холдингу, оскільки забезпечує збут продукції та матеріалів не лише для потреб внутрішніх підприємств, але й для зовнішніх клієнтів на національному рівні.

- LNZ Web, який є першим офіційним аграрним інтернет-магазином в Україні. Цей підрозділ спеціалізується на продажу посівного матеріалу, добрив та засобів захисту рослин через інтернет-канали. Створення такого сервісу свідчить про інноваційність холдингу та його здатність адаптуватися до сучасних умов ринку, забезпечуючи доступ до продукції для широкого кола клієнтів.

Варто відзначити, що до складу LNZ-AGRO також входить департамент зернотрейдингу, який вирізняється відносно високим рівнем автономності у своїй діяльності. Це підрозділ, що спеціалізується на закупівлі, зберіганні та продажу зернових культур, забезпечуючи реалізацію надлишків продукції та інтегруючи їх у глобальні ринки збуту.

Стратегія розвитку комерційної діяльності LNZ Group базується на кількох ключових концепціях:

- Розумного партнерства, яке підкреслює важливість довгострокових відносин з ключовими партнерами та клієнтами, забезпечуючи сталість постачання і розширення ринкових можливостей.

- Різностороннього кадрового розвитку, орієнтований на підвищення ефективності всередині холдингу через вдосконалення внутрішніх комунікацій і взаємодії між підрозділами.

- Соціальної відповідальності, яка передбачає дотримання принципів екологічної та соціальної відповідальності, зокрема в питаннях сталого агровиробництва та використання природних ресурсів.

В управлінні LNZ Group використовується дивізіональна структура, що ґрунтується на розподілі функцій за основними напрямками діяльності: вирощування аграрних культур, виробництво насіння та дистрибуція готової продукції. Кожен дивізіон може бути поділений на окремі функціональні блоки, які відповідають за конкретні завдання в межах своєї спеціалізації. Наприклад, у складі підрозділу LNZ-PRODUCT є напрямок LNZ Energo, що відповідає за енергетичне забезпечення діяльності підприємств, а в LNZ-MARKET – LNZ Web, що обслуговує потреби цифрової дистрибуції.

Комбінований підхід до побудови організаційної структури LNZ-AGRO (рис. 2.2) забезпечує високу гнучкість і здатність адаптуватися до ринкових змін, що є важливим фактором його довгострокового успіху. Вертикальна інтеграція, що охоплює всі ланки агробізнесу, дозволяє максимально ефективно використовувати ресурси та збільшувати рентабельність виробництва.

LNZ-AGRO є середнім за обсягами продукції та активами підприємством аграрного сектору, що працює в рамках вертикально інтегрованого холдингу LNZ Group. Незважаючи на свою класифікацію як середнє підприємство, LNZ-AGRO здійснює контроль над 47 агрофірмами, які ведуть сезонні роботи на земельному банку площею 83 тисячі гектарів. Підприємство забезпечує зайнятість до 3 тисяч працівників, що свідчить про його значну роль у розвитку регіональної агроекономіки. Ця масштабність дозволяє LNZ-AGRO ефективно використовувати

переваги вертикальної інтеграції, зокрема, у процесах виробництва, дистрибуції та управління ресурсами.

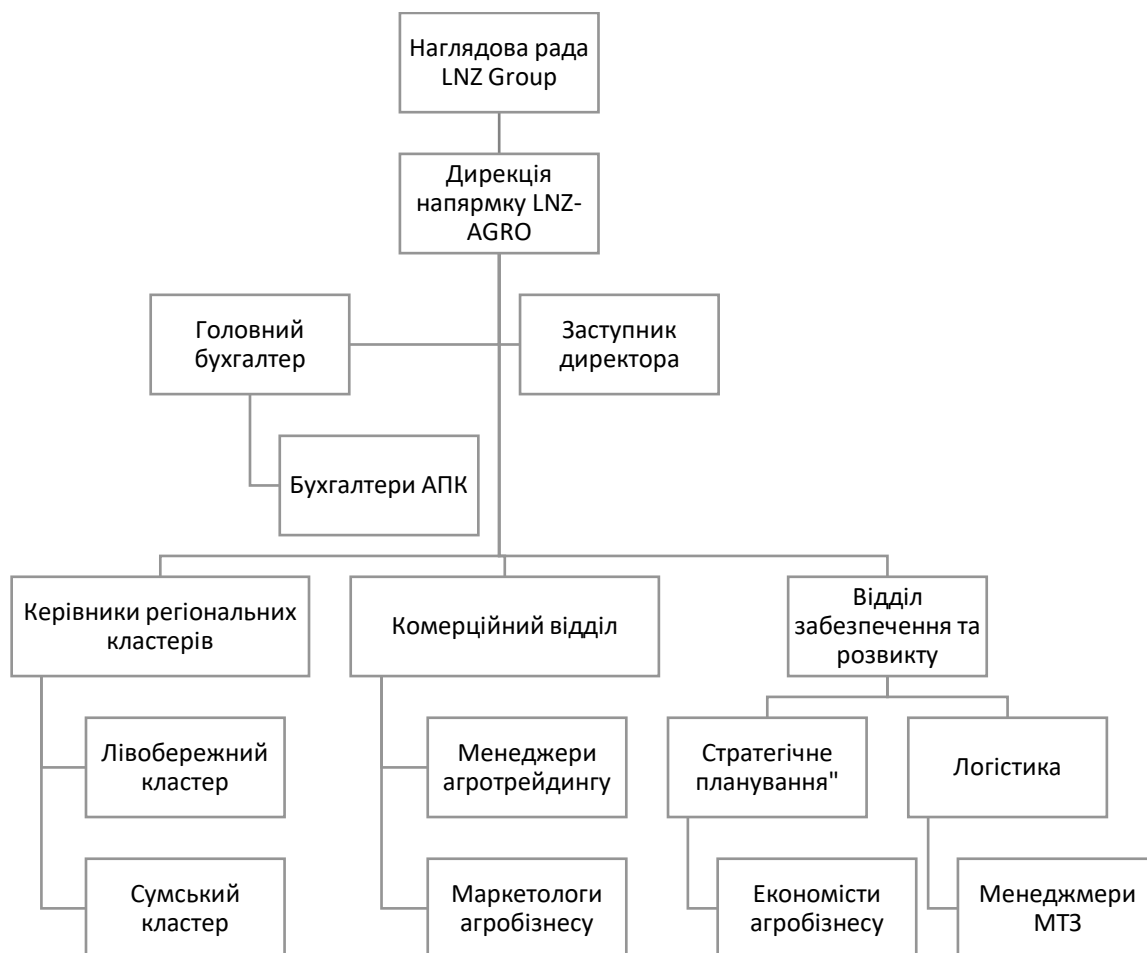


Рисунок 2.2 - Організаційна структура LNZ-AGRO на 2024 рік

Джерело: свідчення LNZ-AGRO

Організаційна структура LNZ-AGRO відрізняється чітким функціональним поділом на рівні окремих відділів, зокрема комерційного, який включає окремо виділений відділ маркетингу. На початок 2024 року у структурі маркетингового відділу працює п'ять спеціалістів. Для порівняння, у 2022 році їх було троє, а у 2021 – четверо, що свідчить про поступове розширення маркетингових функцій та зростання значення цієї діяльності для підприємства. Маркетологи LNZ-AGRO займаються, передусім, прямим маркетингом, орієнтуючись на взаємодію з клієнтами, управління продажами та розвиток відносин із партнерами. Вони тісно

співпрацюють із маркетинговим відділом материнського холдингу LNZ Group, що сприяє узгодженості маркетингових стратегій і координації дій у межах всієї групи.

Однак, незважаючи на позитивний ефект від інтеграції маркетингових підрозділів, існує низка недоліків в організаційній структурі. Один із ключових недоліків – це дублювання функцій між маркетинговими відділами LNZ-AGRO та центральним маркетингом холдингу. Таке дублювання ускладнює систему маркетинг-менеджменту і призводить до надмірного розподілу ресурсів, що може знижувати ефективність комунікацій та управління маркетинговими процесами. В ідеалі, інтеграція повинна передбачати чітке розмежування відповідальності та повноважень між відділами на різних рівнях.

Операційна структура LNZ-AGRO побудована на географічних принципах кластерного управління, що забезпечує гнучкість та ефективне використання земельних і трудових ресурсів. Підприємство поділяється на два ключові кластери: Лівобережний і Сумський, з загальною площею 39 тисяч гектарів. Лівобережний кластер, у свою чергу, ділиться на три підкластерні регіони: Шполянський (31,3 тисячі гектарів), Черкаський (9,6 тисячі гектарів) і Вінницький (3 тисячі гектарів). Такий підхід дозволяє оптимізувати управління агровиробничими процесами, забезпечуючи зростання продуктивності та підвищення ефективності використання земельного фонду [38].

Таким чином, наявність розвиненої організаційної структури з географічною диверсифікацією дозволяє LNZ-AGRO ефективно функціонувати на регіональних ринках, використовуючи масштабні ресурси LNZ Group. Однак для подальшого підвищення ефективності важливо усунути дублювання функцій у системі маркетинг-менеджменту, що дозволить оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та зміцнити конкурентні позиції підприємства на національному аграрному ринку.

LNZ-AGRO має власний бухгалтерський відділ, який забезпечує інформаційну базу фінансової аналітики для відслідковування перспектив змін у фінансовому стані підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Комерційні показники діяльності LNZ-AGRO 2021-2023 рр..

Показник	2021	2022	2023	Відносна зміна, %			Абсолютна зміна, тис. грн		
				2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Дохід, тис. грн	497939	225995	286765	-54,6	26,9	-42,4	-271944	60770	-211174
Чистий прибуток, тис. грн.	360535	95411	122321	-73,5	28,2	-66,1	-265124	26910	-238214
Активи, тис. грн.	460462	620271	701325	34,7	13,1	52,3	159809	81054	240863
Зобов'язання, тис. грн.	100317	165845	203875	65,3	22,9	103,2	65528	38030	103558
Власний капітал, тис. грн	360145	454426	497450	26,2	9,5	38,1	94281,0	43024	137305
ROA, %	78,3	15,4	17,4	-80,4	13,4	-77,7	-62,9	2,1	-60,9
ROE, %	100,1	21,0	24,6	-79,0	17,1	-75,4	-79,1	3,6	-75,5
ROS, %	72,4	42,2	42,7	-41,7	1,0	-41,1	-30,2	0,4	-29,7
Фінансова автономія, %	78,21	73,26	70,93	-6,3	-3,2	-9,3	-5,0	-2,3	-7,3

Джерело: свідчення LNZ-AGRO

Протягом останніх років діяльність LNZ-AGRO демонструвала нерівномірну динаміку розвитку, що є відображенням як зовнішніх макроекономічних умов, так і внутрішніх стратегічних рішень підприємства. В 2021 році підприємство досягло значних фінансових успіхів, збільшивши чистий дохід на 32,6%, що склало майже 0,5 мільярда гривень. Прибутковість підприємства також досягла рекордного рівня – чистий прибуток зріс на 93,3%, досягнувши 360,5 мільйонів гривень. Такий позитивний фінансовий результат був обумовлений низкою факторів. Серед них – зростання світових цін на агропродукцію, що позитивно вплинуло на експортний потенціал компанії. Важливу роль відіграли також сприятливі погодні умови, що сприяли рекордним врожаюм у 2021 році.

Окрім зростання доходу та прибутковості, LNZ-AGRO покращило свої фінансові позиції в загальному балансі. Протягом року активи підприємства зросли на 14,5%, що свідчить про розширення виробничих можливостей і зміцнення капітальної бази. Важливо зазначити, що структура балансу покращилася завдяки більшому зростанню власного капіталу порівняно зі зобов'язаннями, що є показником фінансової стійкості та забезпечує високу автономію підприємства. Рентабельність діяльності була також високою, що свідчить про ефективність управління ресурсами та правильну стратегію розвитку в аграрному секторі.

Однак у 2022 році LNZ-AGRO зіткнулося з погіршенням макроекономічної ситуації, викликані зовнішніми чинниками, зокрема воєнними діями в Україні, що призвело до суттєвого зниження фінансових показників. Дохід підприємства скоротився на 54,6% і склав 226 мільйонів гривень, тоді як чистий прибуток зменшився до 95,4 мільйонів гривень, що на 73,5% менше, ніж у 2021 році. Хоча загальний обсяг активів продовжив зростати, структура балансу погіршилася через значне зростання зобов'язань на 65,3%, що могло бути викликано необхідністю залучення додаткових кредитних ресурсів для підтримки операційної діяльності в умовах кризи. Незважаючи на це, рентабельність продажів залишалася на високому рівні – 42,2%, що вказує на збереження ефективності основних операційних процесів, навіть у складних умовах. Високий рівень фінансової автономії свідчить про те, що підприємство змогло уникнути серйозних фінансових ризиків і зберегти контроль над своєю капітальною базою.

У 2023 році спостерігалось певне відновлення фінансових показників. Доходи зросли на 26,9%, досягнувши 286,8 мільйонів гривень, однак цей показник все ще на 42,4% нижчий за рівень 2021 року. Схожа ситуація спостерігалася і з прибутковістю: чистий прибуток збільшився на 28,2%, досягнувши 122,3 мільйона гривень, проте він все ще залишався на 66,1% нижчим за довоєнний рівень 2021 року. Загалом, показники ефективності діяльності дещо покращилися порівняно з 2022 роком, однак вони залишилися близькими до рівнів кризового періоду, що свідчить про повільне відновлення підприємства в умовах нестабільної макроекономічної ситуації.

Прогнозується, що у 2024 році не варто очікувати на істотні зміни у фінансових показниках. Відновлення LNZ-AGRO буде поступовим і триватиме ще кілька років через складні умови розвитку агропромислового комплексу України. Основними викликами залишаються нестабільність цін на світових ринках, інфраструктурні проблеми, а також обмежений доступ до кредитних ресурсів. Тим не менш, очікується, що підприємство продовжить адаптувати свою стратегію до нових викликів, зосереджуючись на підвищенні продуктивності та ефективності управління ресурсами.

В основі виробничої політики STOV "LNZ-AGRO" лежить орієнтація на вирощування різноманітних видів сільськогосподарських культур, що забезпечує диверсифікацію доходів і зниження ризиків, пов'язаних із ціновими коливаннями на окремі види продукції. Основними напрямками є вирощування пшениці, кукурудзи, соняшника, коріандру, льону, ячменю та сої, що дозволяє підприємству активно працювати як на внутрішньому ринку, так і на експорт. Крім того, STOV "LNZ-AGRO" займається виробництвом зернових, зернобобових, олійних та технічних культур, що забезпечує широку спеціалізацію і стійкість до ринкових коливань (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Основні товарні категорії продажу LNZ-AGRO

Джерело: свідчення LNZ-AGRO

Важливу роль у системі просування продукції підприємства на ринок відіграє маркетингова діяльність. Пропонується розглянути динаміку та структуру бюджету витрат підприємства на комунікаційні заходи за 2021-2023 роки (рис. 2.4).

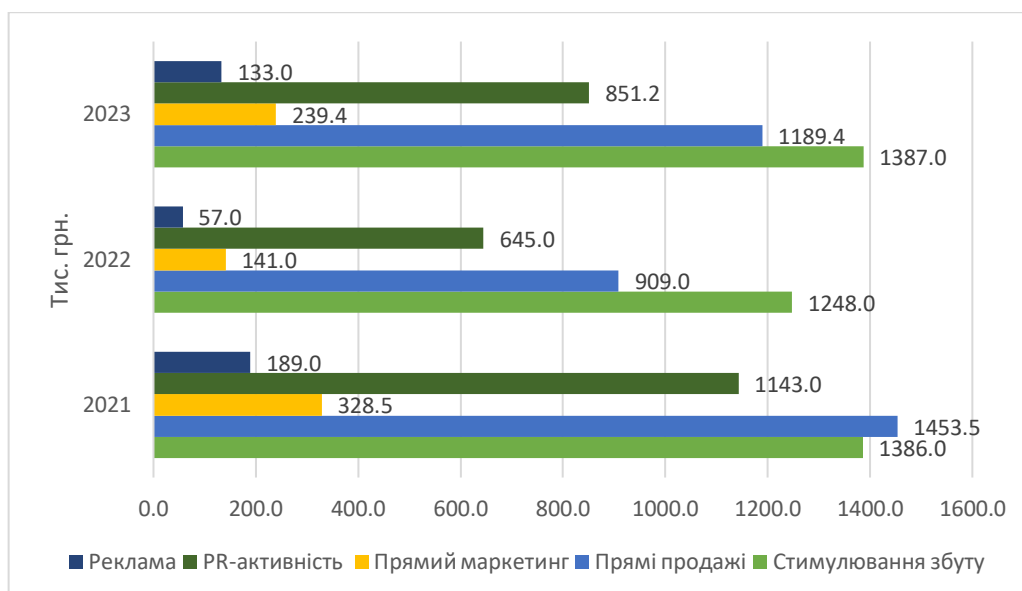


Рисунок 2.4 – Структура видатків на комунікаційну діяльність LNZ-AGRO

Джерело: матеріали LNZ Group

Оцінюючи загальний рівень витрат на комунікаційну діяльність LNZ-AGRO протягом останніх років, можна спостерігати суттєві зміни, які були спричинені як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, зокрема кризовими явищами на ринку та макроекономічними труднощами. У 2021 році витрати на комунікаційну діяльність досягли 4,5 мільйонів гривень, що було адекватним відображенням масштабів підприємства та рівня активності на ринку. Однак, вже у 2022 році, внаслідок погіршення економічної ситуації, ці витрати скоротилися до 3 мільйонів гривень. Така тенденція була очікуваною через вплив кризи на загальні ринкові умови та зменшення обсягу комунікаційної діяльності в умовах невизначеності.

Проте у 2023 році, на тлі поступового поліпшення загальної ситуації та зростання потреби у підвищенні комунікаційної активності через загострення конкурентної боротьби, витрати на комунікаційну діяльність зросли до 3,8 мільйонів гривень. Попри це, рівень витрат все ще залишався нижчим за довоєнні показники 2021 року. Це свідчить про обережну політику підприємства в умовах поступової стабілізації та продовження економічних викликів. Така політика зберігається і протягом 2024 року.

Специфіка комунікаційної структури LNZ-AGRO полягає в її інтеграції у загальну систему комунікаційної політики холдингу LNZ Group. Це означає, що

базове підприємство реалізує свою комунікаційну стратегію в межах більшого комунікаційного комплексу групи, що забезпечує ефективність взаємодії між підрозділами та узгодженість дій на рівні всієї компанії. Така інтеграція дозволяє оптимізувати використання ресурсів та зменшити дублювання функцій, одночасно забезпечуючи централізоване управління маркетинговими активностями.

У 2022 році відбувся значний перерозподіл ресурсів на користь ключових напрямків комунікаційної активності, зокрема на стимулювання попиту, що дало можливість стабілізувати показники у 2023 році. Це вказує на ефективність адаптивної стратегії підприємства в умовах кризових явищ, що дозволило STOV "LNZ-AGRO" зберегти свою конкурентоспроможність на ринку.

Що стосується стимулювання попиту, цей напрямок став основним у 2022 році, і ця тенденція продовжилася у 2023 році. Така стратегія включала активне використання цінових знижок, які були предметом індивідуальних домовленостей із покупцями. Це дозволило підприємству підтримати високий рівень попиту, залучаючи оптові замовлення та стабілізуючи показники продажу. В умовах обмежених фінансових ресурсів, характерних для кризових періодів, цінові фактори відігравали ключову роль у прийнятті рішень покупцями. Таким чином, акцент на цінову політику став ефективним інструментом підвищення ринкової активності підприємства.

Важливу роль також відіграє напрямок прямих продажів, що є типовим для підприємств, які працюють у сфері B2B. Цей напрямок реалізується через діяльність менеджерів з продажу, які підтримують тісний контакт із ключовими клієнтами, забезпечуючи своєчасне укладення угод та постачання продукції.

Окремо варто зазначити високий рівень активності LNZ-AGRO у сфері PR-активностей, що є досить нетиповим для підприємств аграрного сектора. До ключових PR-заходів підприємства належать участь у виставках та ярмарках, організація благодійних акцій, спонсорська діяльність, а також допомога Збройним Силам України, що стало особливо актуальним після початку війни у 2022 році. Одним із унікальних аспектів PR-діяльності є значні витрати на підтримку професійного футбольного клубу "ЛНЗ". Цей клуб спочатку грав у другій лізі, але

за результатами сезону 2022-2023 років посів третє місце у Першій лізі, що дозволило йому вийти до Прем'єр-ліги України. На момент написання даної роботи клуб входить до ТОП-10 українських футбольних команд, що підкреслює як спортивний успіх, так і важливість інвестицій у соціально значимі проекти [39].

Загалом, комунікаційна політика STOV "LNZ-AGRO" є збалансованою та враховує потреби як внутрішнього ринку, так і зовнішніх факторів. Комбінація активної цінової політики, прямих продажів і публічних заходів дозволяє підприємству підтримувати свою конкурентоспроможність та адаптуватися до змінних умов ринку. Однак, важливо зазначити, що ефективність комунікаційної діяльності вимагає постійної оптимізації з огляду на нові виклики, які можуть постати перед агропромисловим сектором України.

2.2. Характеристика ринкового середовища діяльності підприємства

Основним чинником, який формує негативні тенденції на ринку агропромислового комплексу України, є продовження війни на її території. Станом на 2024 рік приблизно 18,5% території країни перебувають під окупацією, що суттєво скорочує доступні для використання земельні ресурси. Окрім того, значні площі сільськогосподарських земель знаходяться в регіонах, де можливі активні бойові дії. У таких умовах системний розвиток агропромислового комплексу (АПК) є складним завданням, що значно ускладнює стабільність та прогнозованість сільськогосподарського виробництва в Україні.

Додатковим фактором, який погіршує ситуацію, є блокування як морських, так і сухопутних шляхів постачання агропродукції. Припинення дії "зернової угоди" в липні 2023 року завдало українському аграрному сектору втрат на суму близько 2 мільярдів доларів, адже основні шляхи експорту через морські порти стали недоступними. Це змусило виробників і експортерів використовувати складніші та менш ефективні альтернативні маршрути для транспортування продукції [40]. Проблеми з транспортом також стосуються сухопутного кордону,

де фермери з Польщі, Румунії, Угорщини та інших країн періодично блокують українську продукцію через власні економічні інтереси, що додатково знижує експортний потенціал України.

Незважаючи на ці виклики, важливим позитивним моментом стало початок переговорів про повноцінне членство України в Європейському Союзі. Вступ до ЄС може створити нові можливості для вітчизняного АПК, зокрема спростити умови експорту, підвищити доступ до європейських ринків та зміцнити інтеграцію українських сільськогосподарських виробників у міжнародні виробничі та логістичні ланцюги.

Економічна ситуація в Україні також залишається складною, хоча і з певними ознаками відновлення. За прогнозами Національного банку України, зростання економіки у 2024 році складе 3% після збільшення на 5,7% у 2023 році та падіння на 29,1% у 2022 році. Проте, такі темпи відновлення є недостатніми для швидкого досягнення довоєнних обсягів валового внутрішнього продукту (ВВП), і, за оцінками експертів, це може відбутися не раніше 2030 року. У 2022 році інфляція досягла 26,6%, що було значним тягарем для бізнесу та споживачів. Хоча у 2023 році зростання цін сповільнилося до 5,1%, очікується, що у 2024 році цей показник знову зросте до 9%. Додатково ускладнює ситуацію високий бюджетний дефіцит і боргове навантаження на економіку. На сьогодні дві третини державних видатків фінансуються за рахунок міжнародної допомоги, що підкреслює залежність від зовнішньої підтримки [41].

Ще однією важливою проблемою є скорочення чисельності населення України. Погіршення демографічної ситуації пов'язане не лише зі зниженням народжуваності та високим рівнем смертності, але й із значним міграційним відтоком населення. За даними Інституту демографії, чисельність наявного населення коливається в діапазоні 28–34 мільйонів осіб, а відтік молоді та кваліфікованих працівників, особливо серед жінок та дітей, створює значні виклики для подальшої відбудови економіки після війни. Ці демографічні зміни можуть мати катастрофічні наслідки для відновлення країни та її економічного потенціалу [41].

В умовах війни також погіршився доступ аграрних підприємств до технологічних засобів і хімічних ресурсів, таких як добрива. Оскільки сучасне сільське господарство залежить від технологій, здатних підвищити продуктивність і якість продукції, ця проблема є серйозним викликом. Попри те, що Україна залишається одним із провідних світових експортерів агропродукції, урожайність її сільськогосподарських земель залишається відносно низькою порівняно з іншими країнами. Така ситуація не сприяє оптимальному розвитку АПК, враховуючи його значну частку у ВВП України. У 2022 році частка аграрної продукції у ВВП становила 9,3%, або 426,8 мільярда гривень, що нижче порівняно з 12,7% у 2021 році. Проте, навіть при зменшенні цієї частки, сільське господарство продовжує займати ключову роль в українській економіці, оскільки в розвинених країнах цей показник зазвичай не перевищує 2% [42].

На території України сільське господарство займає близько 68% земельних площ, з яких 78,2% продукції припадає на рослинництво, а 21,8% – на тваринництво. Рослинництво постраждало найбільше під час війни через окупацію та бойові дії, які в основному відбувалися на півдні країни, що є регіоном з інтенсивним вирощуванням зернових та технічних культур. У 2022 році обсяг реалізованої продукції в рослинництві скоротився на 25% порівняно з довоєнним періодом, що негативно вплинуло на загальний обсяг аграрного виробництва [42].

Сільськогосподарський ринок України також поділяється на два основні сегменти: підприємницький та домогосподарський. Протягом останніх 15 років частка фермерських підприємств у загальному обсязі реалізованої продукції зростає з 50% до 70%, що пояснюється доступом до кращих кадрових, фінансових та технічних ресурсів, а також більшою гнучкістю управління. Це свідчить про поступовий розвиток професійного агровиробництва в Україні, яке дедалі більше впливає на загальну структуру АПК [43].

Таким чином, сільськогосподарський сектор України залишається важливою складовою національної економіки, однак його розвиток супроводжується серйозними викликами, пов'язаними з війною, економічними труднощами та демографічною кризою.

LNZ-AGRO пропонує численні найменування продукції рослинництва, однак, найбільш вагомими серед них виступають зернові (здебільшого пшениця) та олійні (здебільшого соняшник) культури. В Україні динаміку валового збору та урожайності таких культур наведено на рис. 2.5.

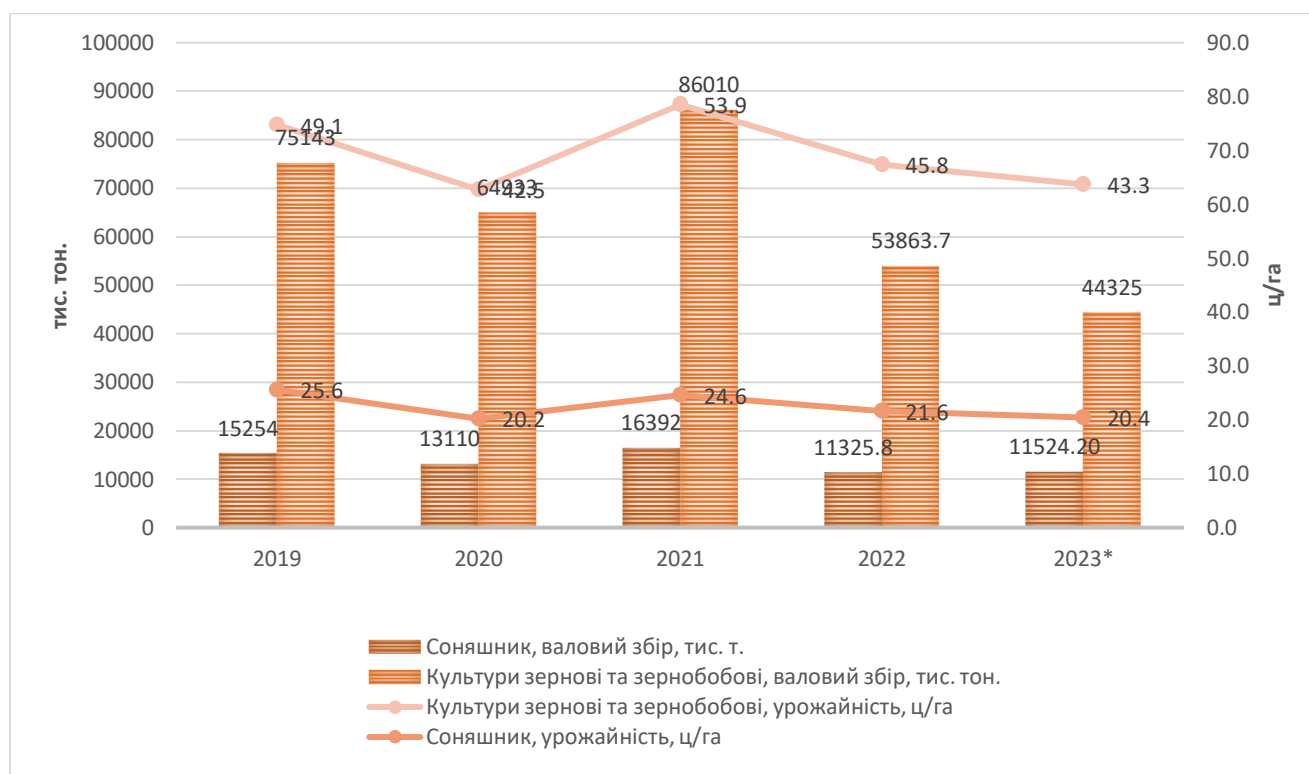


Рисунок 2.5 – Урожайність та валовий збір зернових та олійних культур в Україні за 2019-2023 рр.

Джерело: складено за даними [43]

У 2021 році валовий збір соняшнику в Україні досяг 16,4 млн тонн, що перевищило показники попереднього року на 25%. Основним чинником зростання стало підвищення урожайності, яка збільшилася на 21,7%, що свідчить про вагомий внесок інтенсивних факторів, таких як покращення агротехнологій та ефективне використання добрив. Це дозволило аграріям підвищити продуктивність на одиницю площі, що позитивно позначилося на загальному обсязі виробництва. Проте у 2022 році ситуація різко погіршилася: валовий збір скоротився до 11,3 млн тонн, що на 30,9% менше у порівнянні з 2021 роком. Урожайність знизилася лише незначно – до 21,6 центнера на гектар, проте головним фактором падіння стало

скорочення посівних площ на 26%. Це відображає вплив війни, яка значно обмежила можливості агровиробників щодо ефективного обробітку землі в окупованих і прифронтових регіонах.

У 2023 році ситуація частково стабілізувалася: збільшення посівних площ на 476 тисяч гектарів дозволило незначно наростити валовий збір соняшнику до 11,5 млн тонн, що на 1,75% більше ніж у 2022 році. Однак урожайність знову знизилася, цього разу на 5,5%, до 20,4 центнера на гектар. Це зниження можна пояснити недостатнім доступом до якісних технологій та добрив, а також відсутністю стабільних умов для вирощування культур у зв'язку з бойовими діями та нестачею ресурсів.

Подібна динаміка спостерігається і в сегменті зернових культур. У 2022 році валовий збір зерна зменшився на 37,4%, до 53,86 млн тонн, що значно нижче довоєнних прогнозів, які становили 83,8 млн тонн. Урожайність зернових також впала до рівня 2020 року – до 45,8 центнера на гектар, що на 15% менше порівняно з 2021 роком. У 2023 році цей тренд продовжився: валовий збір знизився ще на 17,7%, досягнувши 44,3 млн тонн, а урожайність скоротилася на 5,5%, до 43,3 центнера на гектар. Такі результати демонструють стабілізацію аграрного сектору на рівні, значно нижчому від довоєнних обсягів, що відображає довготривалі наслідки війни для українського сільського господарства [43; 44].

Очікуваний урожай зернових та олійних культур в Україні на 2024 рік становить 75 млн тонн, що, за прогнозами Української зернової асоціації (УЗА), на 9,5% нижче рівня 2023 року (Додаток А). Аналітики висувають оцінку в 73,1 млн тонн, що вказує на падіння на 12,7%. Ці дані все ж перевищують початкові прогнози, які були кориговані в процесі збору ранніх зернових. Завершений на цей час збір ранніх культур показав незначне випередження прогнозів: згідно з інформацією Мінагрополітики, зібрано 22,3 млн тонн пшениці, 5,5 млн тонн ячменю та 212 тис. тонн гороху.

Важливим чинником, який впливає на обсяги врожаю, є погодні умови. Через несприятливі погодні умови врожай ранніх зернових знизився на 2% у порівнянні з 2023 роком, а врожай пізніх культур може скоротитися приблизно на

10%, залежно від подальших погодних умов. Ключові культури, такі як кукурудза та соняшник, надають дещо невтішні результати; з прогнозованих УЗА 23-24 млн тонн кукурудзи та 12,8 млн тонн соняшнику вже зібрано близько 50%, і очікування щодо кукурудзи погіршено внаслідок тривалої посухи, що може призвести до зниження врожаю на понад 20%.

Найбільш виразні втрати спостерігаються на півдні та сході країни, де рекордно високі температури повітря та ґрунту поєднувалися з низькими рівнями опадів, що призвело до різкого зниження урожайності майже вдвічі в порівнянні з іншими регіонами. Таким чином, зниження врожаю має значні регіональні розбіжності, і, крім менших обсягів продукції, постають додаткові проблеми, що характеризують складний аграрний сезон 2024 року в Україні [45].

Ще одним негативним чинником є погіршення цінової кон'юнктури на ринку агропродукції. На початку 2024 року ціна на соняшник становила близько 14 тисяч гривень за тонну, що значно нижче показника 2021 року, коли ціни досягали 18,6 тисяч гривень за тонну. Падіння цін на міжнародному ринку також спричинило зниження доходів українських агровиробників. Це погіршує фінансове становище аграрного сектора, що вже зазнав серйозних втрат через воєнні дії, інфляцію та інші негативні макроекономічні фактори.

Продукція на ринку аграрного сектору в основному є гомогенною, проте окремі виробники намагаються здобути конкурентні переваги за рахунок інноваційних підходів та науково-дослідних розробок. Особливо успішними у цьому є гнучкі інноваційні підприємства, які швидше адаптуються до змінних умов ринку і можуть ефективно використовувати нові технології для підвищення продуктивності та якості продукції. Водночас, великі агрохолдинги продовжують відігравати важливу роль на ринку. Станом на 2024 рік частка великих агрохолдингів (із земельним банком понад 100 тисяч гектарів) становить близько 15% ринку. Однак їх частка поступово зменшується через посилення позицій середніх і гнучких структур, що впроваджують інноваційні підходи до ведення бізнесу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Ключові агрохолдинги України за показниками 2022 року

Агрохолдинги	Дохід чистий, млрд. грн.	Динаміка доходу, %	Прибутки (збитки), млрд грн	Кількість зайнятого персоналу, ос
“КЕРНЕЛ”	129,5	-28	-3,1	10 233
“МХП”	85,4	-45	-8,4	32 545
“Астарта”	17,6	12	2,2	7 500
“Нібулон”	15,2	-63	-9,6	4 190
LNZ Group	13,4	-2	0,029	921

Джерело: сформовано за [46]

Війна негативно вплинула на діяльність великих агрохолдингів, які зазнали прямих втрат, що оцінюються в 40% від їх загальної вартості, або приблизно 10 мільярдів доларів. Це підкреслює вразливість великих агрокомпаній перед кризовими явищами та показує необхідність адаптації до нових реалій, що виникають в умовах війни та глобальних економічних змін.

Основними конкурентами LNZ Group на аграрному ринку України залишаються найбільші агрохолдинги, серед яких Кернел та МХП посідають лідируючі позиції за обсягами виробництва. У 2022 році Кернел продемонстрував виторг у розмірі 129,5 млрд грн, однак зіткнувся зі збитками, які сягнули 3,1 млрд грн. Незважаючи на значні обсяги продажу, збитковість компанії свідчить про виклики, з якими стикаються навіть найбільші гравці на ринку через воєнні дії, логістичні труднощі та загальну макроекономічну нестабільність. МХП, найбільший за кількістю працівників агрохолдинг України, отримав дохід у розмірі 85,4 млрд грн, проте його збиток був ще більшим – 8,4 млрд грн. Це підкреслює, наскільки серйозними є фінансові втрати для компаній, навіть тих, що традиційно були прибутковими та стабільними.

Зростання демонструють не всі компанії. Астарта збільшила свій виторг на 12% у 2022 році, досягнувши 17,6 млрд грн, і показала прибуток у 2,2 млрд грн. Це відображає її ефективність навіть в умовах кризи, завдяки, зокрема, раціональному використанню ресурсів та адаптивній стратегії розвитку. Натомість Нібулон зазнав серйозних втрат: його виторг скоротився на 63%, до 15,2 млрд грн, а збитки досягли

9,6 млрд грн. Це свідчить про нерівномірний вплив війни на різні сегменти аграрного ринку, де деякі компанії змогли зберегти позиції, тоді як інші втратили значні частки ринку.

На фоні цих компаній LNZ Group демонструє стабільність. У 2022 році група показала дохід у розмірі 17,6 млрд грн, а її чистий прибуток склав 29 млн грн. Хоча це не настільки великі цифри у порівнянні з Кернелом або МХП, вони свідчать про ефективне управління і здатність компанії залишатися прибутковою в умовах економічної невизначеності.

Інші великі гравці аграрного ринку України також показали значні обсяги виторгу, серед них: Ukrlandfarming (близько 30 млрд грн), ADM Ukraine (25,2 млрд грн), Agroprosperis (близько 25 млрд грн) та Елідон (17,6 млрд грн). Проте більшість із цих підприємств також відчули спад в обсягах виторгу та збитковість, що підкреслює загальні проблеми сектору.

LNZ-AGRO, структурна частина LNZ Group, активно співпрацює з різноманітними постачальниками сільськогосподарської продукції та матеріалів. Серед них ключовими постачальниками добрив є BASF та Сингента, а насіннєвий матеріал постачається від таких європейських компаній, як SESVANDERHAVE (Бельгія) та Strube (Німеччина). Важливу роль у закупівлях відіграють і внутрішні партнери, зокрема, DEFENDA (препарати захисту рослин), TEVITTA (технічні рішення) та UNIVERSEED (насіння). Ці партнерські зв'язки забезпечують близько 40% закупівель. У 2022 році загальний обсяг закупівель знизився на 55%, досягнувши 68 млн грн, однак у 2023 році спостерігалось певне зростання, і обсяг закупівель зріс на 25%, до 85 млн грн. В 2024 році по суті не відбулося суттєвих змін в обсягах та структурі закупівель.

Основними покупцями продукції LNZ-AGRO є агротрейдери, які відіграють важливу роль у реалізації продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Вони функціонують як акумулюючі структури, закупаючи продукцію від численних малих і середніх аграрних підприємств і перепродаючи її іншим трейдерам чи кінцевим споживачам. Після виникнення "зернового коридору" та його альтернатив роль агротрейдерів значно зросла, оскільки вони стали важливим

посередником для забезпечення експорту агропродукції за умов обмеженого доступу до морських шляхів.

LNZ-AGRO підтримує тісні стратегічні відносини з великими аготрейдерами, такими як Кернел та ADM, через яких реалізується близько 80% продукції компанії. Однак вибір конкретних трейдерів для продажу продукції залежить від умов контракту, цін та інших економічних факторів. Кернел вважається найбільшим аготрейдером на ринку, зі значним впливом на загальний стан сільськогосподарського сектору України, і його партнерство є стратегічно важливим для LNZ-AGRO.

Отже, конкурентне середовище в аграрному секторі України характеризується значною кількістю великих агрохолдингів, які відчують тиск через економічні труднощі, але продовжують домінувати на ринку. Зміни у конкурентних позиціях будуть суттєво визначатися технологічними трендами змін на ринку (Додаток Б) [47]. Попри це, середні гнучкі компанії, такі як LNZ Group, мають змогу залишатися прибутковими завдяки інноваційним підходам і ефективному управлінню, що допомагає їм адаптуватися до складних умов війни та зберігати свої конкурентні позиції.

Аналіз SWOT-елементів комерційного середовища дозволить узагальнити всі сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози розвитку LNZ-AGRO (табл. 2.3).

В 2024 році компанія LNZ-AGRO продовжує утримувати стабільні позиції на аграрному ринку України, що зумовлено її стратегічним підходом до оптимізації бізнес-процесів та ефективним використанням маркетингових інструментів. Високий рівень кваліфікації управлінського складу, а також професійність агрономів, у поєднанні з достатнім технічним і земельним забезпеченням, дозволяє LNZ-AGRO зберігати свою конкурентоспроможність, незважаючи на складність сучасного ринкового середовища.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз комерційного середовища LNZ-AGRO на 2024 р.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Належить до 15 найбільших агрохолдингів, відповідно, значні земельні ресурси	Небезпечне розташування окремих кластерів (Сумська область).
Прогресивна управлінська філософія на засадах клієнтоцентризму	Обмежений доступ до експортних коридорів
Багатовекторність організаційного розвитку, диференційована діяльність	Обмежений потенціал для інвестицій в складних умовах бойових дій
Стабільність фінансового стану та наявність відповідних резервів	Бюрократизація та тривалий процес прийняття управлінських рішень
Забезпеченість власною логістикою, унікальні можливості з якісного розподілу продукції	Значна залежність від фінансового стану зернотрейдерів
Можливості	Загрози
Розробка та впровадження альтернативних каналів експорту продукції	Руйнація та/або знищення інфраструктури
Збільшення інвестицій зі сторони країн-партнерів та уряду	Утримання низьких цін на українську продукцію в світі
Технічне переоснащення для збільшення врожайності зернових та олійних культур	Загострення ситуації на кордонах, періодичне блокування експорту
Збільшення обсягів використаних добрив, підвищення технічного забезпечення	Кадрова криза, зменшення відповідного потенціалу кадрового забезпечення
Селекція культур рослинництва за рахунок наукових досягнень	Погіршення фінансового стану учасників галузі, загострення кризових явищ

Джерело: власні авторські дослідження

Однак головною проблемою, з якою стикається LNZ-AGRO, є макросередовище, яке формується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Зокрема, ускладнена ситуація з експортом сільськогосподарської продукції суттєво обмежує можливості компанії у розкритті її комерційного потенціалу. Крім того, обмежені інвестиційні можливості материнського холдингу значно знижують шанси на подальше зростання та розвиток.

Прогнозуючи майбутнє ринку, можна стверджувати, що його розвиток, скоріш за все, відбуватиметься завдяки ефективним фермерським підприємствам,

які адаптуються до нових умов і потреб споживачів. У той же час великі агрохолдинги та традиційні домогосподарства можуть продовжити втрачати свої ринкові позиції. Важливо зазначити, що підприємства агропромислового комплексу (АПК) можуть розраховувати на фінансову підтримку через міжнародні та національні програми, які сприяють розвитку галузі. Також на ринку зростатиме попит на сучасну техніку, добрива та нові, більш ефективні сорти культур, що сприятиме підвищенню продуктивності.

Серед основних загроз для LNZ-AGRO можна виділити подальшу ескалацію конфлікту, яка може суттєво вразити аграрний сектор України, а також можливий дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію населення. Додатково, загострення ситуації на кордонах країни може знизити експортні можливості, що негативно вплине на рівень рентабельності вітчизняних підприємств. Не менш важливими є й цінові ризики, пов'язані зі стрімким зростанням цін на імпорتنу техніку та добрива, у поєднанні з падінням цін на експортну продукцію. Таким чином, для LNZ-AGRO важливо адаптувати свої стратегії до цих викликів, щоб забезпечити стійкість та конкурентоспроможність у майбутньому.

2.3. Дослідження системи управління процесом продажу підприємства

Розглядаючи загальні показники функціонування базового підприємства на сьогодні, можемо зазначити, що воно пройшло через значні труднощі, пов'язані з несприятливими факторами зовнішнього середовища. Незважаючи на це, компанії вдалося зберегти свою прибутковість, забезпечити стабілізацію ситуації та досягти поступового відновлення та зростання. У цьому контексті одну з ключових ролей відіграла якісна управлінська політика, зокрема управління продажами, що забезпечує утримання наявних споживачів і активну взаємодію з ними, а також активно займається пошуком нових напрямків збуту.

Необхідно зазначити, що загальна система управління продажами LNZ-AGRO досить тісно пов'язана із системою управління продажами групи ЛНЗ, що ускладнює проведення загального аналізу через обмежений доступ до інформації

та значні масштаби діяльності. У межах цього параграфа ми все ж розглядатимемо специфіку управління процесом продажів саме з боку LNZ-AGRO, що також активно діє за цим напрямком.

Отже, в першу чергу необхідно розглянути загальну систему управління базового підприємства, спрямованого на продаж, визначивши його основні напрямки та специфічні особливості (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Загальна система управління продажами LNZ-AGRO у 2024 році

Джерело: свідчення LNZ-AGRO

На основі отриманої інформації можна зазначити, що одночасно функціонує велика кількість видів діяльності, які тісно пов'язані з маркетингом і стосуються як зовнішнього, так і внутрішнього середовища функціонування підприємства. Загальна система управління характеризується збором та аналізом інформації, проведенням ринкового сегментування та виокремленням потенційної аудиторії серед усіх користувачів, розробкою та реалізацією маркетингового комплексу на рівні LNZ-AGRO, формуванням та реалізацією окремих маркетингових програм у

межах своєї діяльності з продажу, створенням нових організаційних структур для даного процесу, системою контролю за ними, безпосереднім забезпеченням процесу продажу продукції кінцевим споживачам, а також активною взаємодією з іншими структурними підрозділами групи ЛНЗ.

Таким чином, система продажів LNZ-AGRO дає можливість ефективно реалізовувати продукцію своїм споживачам як напряду, так і через взаємодію з іншими структурними підрозділами групи компаній, до складу якої вона входить. Система вирізняється достатньою гнучкістю завдяки вивченню своїх основних споживачів і адаптації до реалій зовнішнього середовища, на які компанія не має впливу. Саме ці фактори стали вирішальними у забезпеченні мінімізації втрат після початку повномасштабної війни, а також дозволили ефективно стабілізувати ситуацію та відновити позиції підприємства на сьогоднішній день.

Для повного розкриття специфічних особливостей системи продажів і управління цим процесом на підприємстві доцільно проаналізувати фахівців, які відповідають за даний напрямок (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Основні функціональні обов’язки за напрямком продажу в LNZ-AGRO у 2024 році

Посада спеціаліста	Функціональні обов’язки
Дирекція LNZ-AGRO	Загальне керівництво підприємством, стратегічне планування продажів, ухвалення рішень щодо розвитку бізнесу, оптимізація ресурсів, формування політики компанії та контроль її виконання.
Директор комерційного відділу	Управління комерційними операціями, розробка та впровадження комерційної стратегії, визначення цінової політики, налагодження партнерських відносин, укладання договорів, аналіз ринкових умов і конкурентів.
Менеджери агротрейдингу	Забезпечення взаємодії з постачальниками і покупцями, укладання угод, підтримка зв’язків з клієнтами, проведення переговорів, моніторинг закупівель та збуту продукції, управління логістикою та забезпечення виконання замовлень.
Маркетологи агробізнесу	Розробка і реалізація маркетингових кампаній для підтримки продажів, аналіз ринкових трендів і потреб клієнтів, формування конкурентоспроможних пропозицій, просування бренду та продукції на ринку, підготовка аналітичних звітів для коригування маркетингової стратегії.

Джерело: свідчення LNZ-AGRO

Процесом продажів керує управлінська верхівка підприємства, спеціалізовані менеджери з агротрейдингу, які взаємодіють із великими клієнтами, а також низка маркетологів, кожен із яких відповідає за свій напрямок діяльності у сфері розробки та реалізації маркетингових заходів відповідно до потреб споживачів. Аграрна специфіка діяльності пов'язана з тим, що більшість управлінських функцій у сфері продажів належать групі ЛНЗ, в першу чергу – LNЗ-MARKET. Таким чином, існуюча структура персоналу, що відповідає за управління процесом продажу, є оптимальною для базового підприємства та забезпечує досить високу ефективність його діяльності на сьогодні.

Для надання більш детальної характеристики специфічних особливостей процесу управління продажами базового підприємства необхідно також розглянути окремі аспекти, що безпосередньо з ним пов'язані. Значний вплив на специфіку процесу продажів та особливості діяльності в цій сфері має його цінова політика.

Ціна визначає специфіку загального рівня попиту на продукцію компанії та її позиціонування. Крім того, саме цінова пропозиція визначає загальні показники прибутку, який формується завдяки реалізації товару за певними вартісними показниками.

Визначаючи специфічні особливості сільськогосподарського підприємства, орієнтованого на рослинництво, слід зазначити особливості формування цін на таку продукцію. Ціни на даному ринку відзначаються високою волатильністю, тобто значними перепадами та коливаннями залежно від зовнішнього, головним чином міжнародного середовища, яке формує загальний попит на той чи інший вид сільськогосподарської продукції. Крім того, на ціну впливають і вартість сировини, необхідної для вирощування продукції, а саме: добрив, палива, логістичних послуг, насіння тощо. Додатково, значний вплив на загальну вартість продукції мають погодні умови, які досить складно передбачити на тривалий час, особливо у контексті забезпечення певного розміру врожаю.

Це значно ускладнює процес ціноутворення для базового підприємства, оскільки вартість його продукції залежить від загальноринкових показників. Однак можна оцінити загальне позиціонування та специфіку цінової політики

підприємства на основі порівняння вартості його пропозиції із середньою пропозицією на ринку України (рис. 2.7).

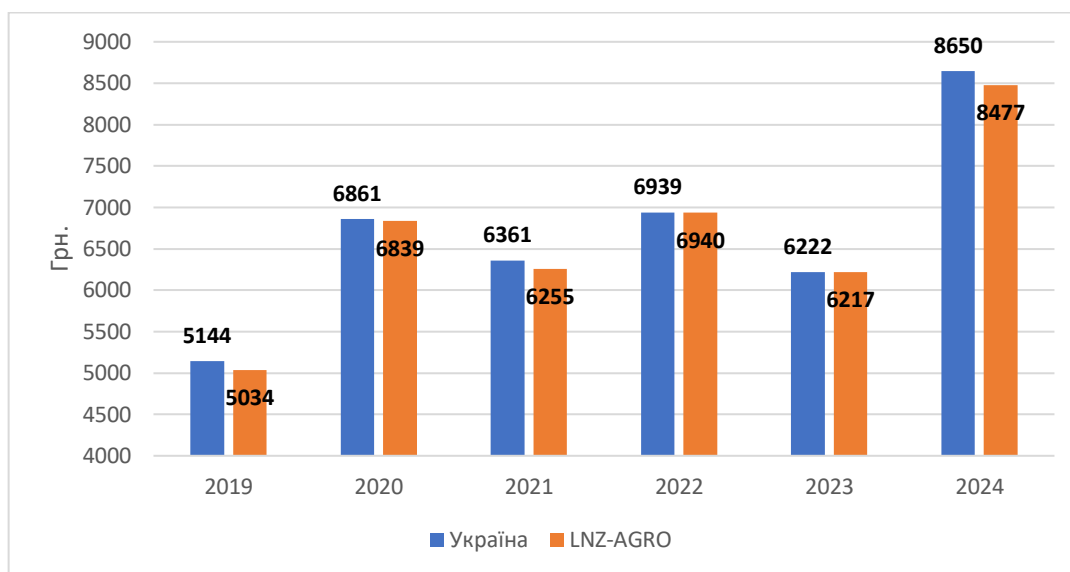


Рисунок 2.7 – Порівняння динамічних показників розміру середніх цін (грн. за тону) на зерно в Україні та LNZ-AGRO

Джерело: свідчення LNZ-AGRO

За результатами проведеного зіставлення можна зазначити, по-перше, значний рівень коливань цін, зазначених нами вище, а по-друге, максимальну наближеність вартості LNZ-AGRO до середніх показників в Україні.

Визначаючи загальні коливання вартості продукції, можна спостерігати її зростання у довгостроковій перспективі. Разом з тим варто зазначити, що ціни завжди супроводжуються значними періодами спаду. Крім того, слід зазначити, що у 2022 році відбулася значна девальвація національної валюти відносно долара США, внаслідок чого його вартість зросла приблизно на 30%. Таким чином, показники 2021 року фактично незначною мірою відрізняються від результатів 2024 року, враховуючи інфляцію. Разом із цим спостерігається значне зростання вартості на момент написання роботи, що може бути пов'язано з активним збором врожаю та високим рівнем попиту, що призвело до тимчасового зростання цін.

При цьому можна зазначити, що залежно від року загальна різниця між середніми цінами на ринку та пропозицією базового підприємства дещо

змінювалася, однак у середньому вона все ж відзначалася дещо нижчими показниками вартості, що може привабити деяких споживачів. Це дає можливість отримати значну економію коштів у разі великих замовлень, які включають сотні та навіть тисячі тон вантажу.

Визначаючи специфічні особливості цінової політики базового підприємства, слід зазначити, що воно функціонує у сфері B2B, де відбувається досить тісна взаємодія з кожним клієнтом, а їх кількість є відносно невеликою. Така ситуація сприяє загальній гнучкості цінової політики підприємства у взаємодії з кожним конкретним партнером, що є ключовим фактором забезпечення тривалої та ефективної співпраці. Фактично ціна на певний вид товару визначається в кожному конкретному договорі і може залежати від великої кількості специфічних особливостей.

Таким чином, можна зазначити, що базове підприємство в межах реалізації власної цінової політики не відрізняється значною мірою від інших подібних компаній. Разом із тим, середня вартість його продукції, за якою вона реалізується, хоч і незначно, але нижча за середньоринкові показники, що в окремих випадках може надавати певні конкурентні переваги, сприяючи більш ефективному процесу управління продажами.

Одним із ключових елементів забезпечення ефективного довгострокового функціонування підприємства в межах успішної реалізації його продукції є добре продумана та якісно функціонуюча система розподілу. Зважаючи на особливості діяльності LNZ-AGRO, логістика компанії має забезпечити якісний і своєчасний збір сільськогосподарських культур на всій території, де вони вирощуються, а також забезпечити найшвидший і найефективніший спосіб їх групування, сортування та доставки до кінцевого споживача. Ми вважаємо доцільним приділити більшу увагу особливостям цього процесу.

У першу чергу необхідно відзначити географічні особливості основних районів функціонування LNZ-AGRO, яка концентрує свою діяльність у декількох ключових регіонах (рис. 2.8).

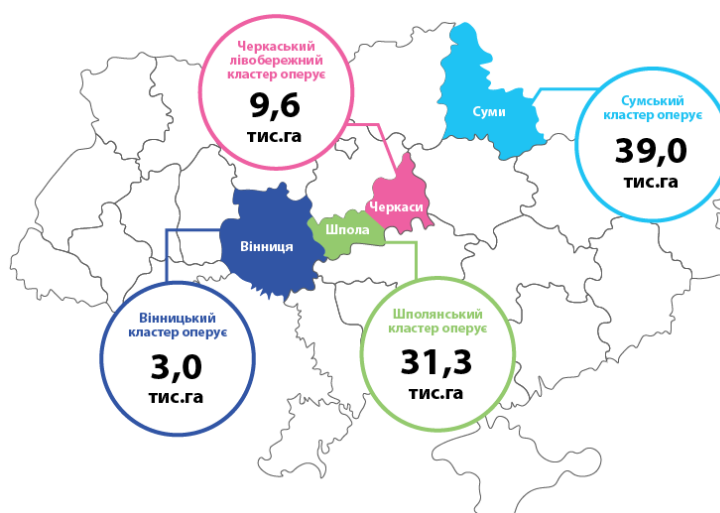


Рисунок 2.8 – Ключові райони діяльності LNZ-AGRO

Джерело: свідчення LNZ-AGRO

Так, ми можемо відзначити присутність діяльності базового підприємства у трьох українських областях, а саме: Сумській, Черкаській та Вінницькій. Разом з тим, центральну роль у функціонуванні компанії відіграє саме Черкаська область. Це може свідчити про її функціонування одночасно у двох географічних кластерах, відокремлених один від одного. Один кластер розташований на правобережній частині області та носить назву «Шполянський», оскільки саме тут зосереджені основні управлінські потужності, а також розташований склад. Інший кластер знаходиться на лівобережній частині Черкаської області та називається «Черкаси».

Найбільшим окремим кластером базового підприємства є «Сумський», який має загальну посівну площу понад 39 тис. га.

Найменш важливим кластером, де здійснює свою діяльність базове підприємство, є Вінницький, який формує лише 3% загального обсягу земельного банку компанії. Разом з тим, цей кластер характеризується значним рівнем перспективності завдяки наближенню до центральних кластерів підприємства, а також сприятливим умовам для ведення сільськогосподарської діяльності. Крім того, Вінницький кластер розташований поблизу кордону з Молдовою, що робить його вкрай зручним з точки зору загальної транспортної інфраструктури, включно з міжнародною, для реалізації продукції базового підприємства.

Особливості географічного розміщення сільськогосподарських угідь агрохолдингу значною мірою пов'язані зі специфікою його збутової системи, орієнтованої на трейдерів як основних споживачів, а також на окремих кінцевих споживачів. Для більш детального розуміння ситуації пропонуємо порівняти загальні обсяги збуту за цими категоріями за останні роки (рис 2.9).

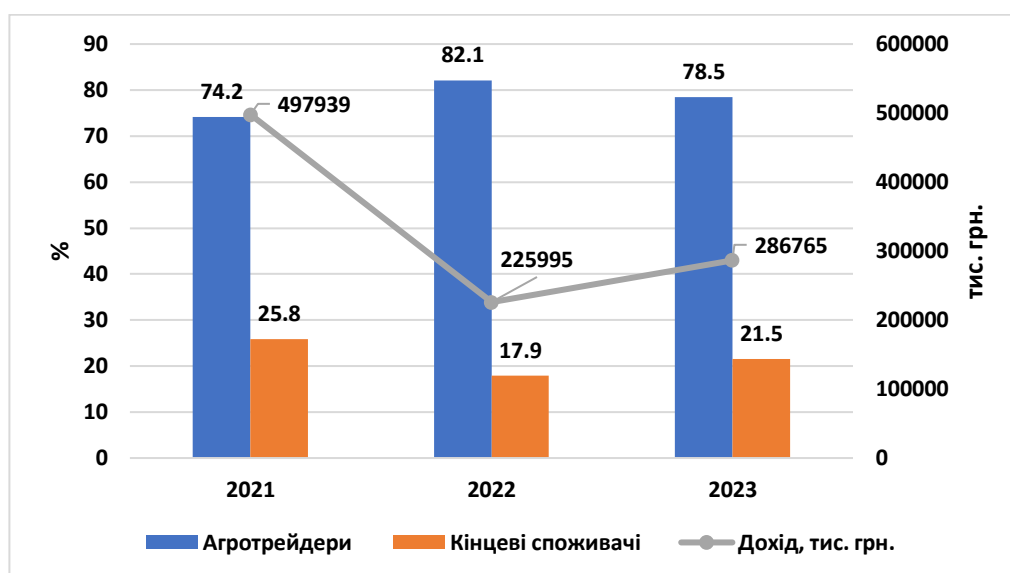


Рисунок 2.9 – Структура збуту продукції LNZ-AGRO в 2021-2023 рр.

Джерело: свідчення LNZ-AGRO

Протягом усього періоду спостережень ми можемо бачити стійке домінування ролі аготрейдерів, що демонструють зростання у довгостроковій перспективі. Значне посилення взаємодії з цими великими покупцями відбулося після початку повномасштабної війни, оскільки великі сільськогосподарські підприємства меншою мірою постраждали від наслідків бойових дій порівняно з невеликими компаніями та окремими індивідуальними споживачами. Оцінюючи особливості взаємодії з аготрейдерами, можна зазначити орієнтацію насамперед на тих, хто функціонує в районах, де присутні потужності базового підприємства. Крім того, одним із вирішальних факторів співпраці з аготрейдерами в останні роки є їхні можливості забезпечення збуту продукції за кордон. Завдяки допомозі даних партнерів базове підприємство може також співпрацювати з кінцевими

споживачами, продаючи продукцію через багаторівневі збутові канали, особливо якщо йдеться про іноземних покупців.

Разом з тим, LNZ-AGRO також використовує і канали нульового рівня, тобто прямі продажі, коли йдеться про реалізацію товарів кінцевим споживачам безпосередньо від компанії. Зазвичай такими покупцями виступають великі приватні підприємства, а також державні установи, пов'язані зі сферою харчової та переробної промисловості, які потребують сільськогосподарської продукції, що виробляється базовим підприємством. Як вже зазначалося, цей напрямок реалізації продукції значною мірою постраждав після початку повномасштабних військових дій.

Водночас необхідно зазначити, що для цього напряму важливо забезпечити значні зусилля для ефективного управління процесом продажів, особливо враховуючи його загальну перспективність.

У цьому контексті слід відзначити активну взаємодію між LNZ-AGRO та дистриб'ютором LNZ-MARKET, який є ключовим торговим майданчиком LNZ Group (рис. 2.10).

LNZ-MARKET функціонує на всій підконтрольній території України. Водночас його дистриб'юторська діяльність характеризується географічним розподілом, завдяки чому наразі виділено 10 кластерів. Таким чином, можна спостерігати, що, незважаючи на певну автономність у забезпеченні процесу управління продажами, значну частину загальної політики, пов'язаної з реалізацією товару, беруть на себе інші учасники групи.



Рисунок 2.10 – Основні райони функціонування дистриб'юторської компанії LNZ-MARKET

Джерело: [38]

Подібна ситуація спостерігається і в такому надзвичайно важливому напрямі забезпечення ефективної реалізації товарів, як комунікаційна активність.

Цей напрям є надзвичайно важливим у контексті забезпечення встановлення та ефективної підтримки взаємозв'язків із цільовою аудиторією, як наявними, так і потенційними споживачами. У цьому контексті першочергове значення має утримання наявних споживачів. Як вже зазначалося, цьому сприяє висока гнучкість у функціонуванні підприємства, що реалізується насамперед у рамках цінової політики та політики розподілу. Водночас у цьому процесі ключову роль відіграють представники LNZ-AGRO, які безпосередньо взаємодіють із великими агротрейдерами, забезпечуючи прямий зв'язок між ними та LNZ-AGRO. У деяких випадках такий зв'язок є необхідним, оскільки дозволяє підвищити оперативність та ефективність зворотного зв'язку в порівнянні з використанням посередника у вигляді LNZ-MARKET, навіть враховуючи, що він також входить до групи LNZ.

У цьому випадку забезпечення ефективності роботи персоналу, що взаємодіє з клієнтами, є одним із вирішальних факторів загальної ефективності довгострокового функціонування підприємства та його ринкового потенціалу. Окрім фінансових факторів, оцінка яких значною мірою ускладнена зовнішніми

несприятливими обставинами, на які базове підприємство має мінімальний вплив, інструментом оцінки ефективності може бути оцінка роботи представників компанії та управління процесом продажів самими клієнтами на основі опитування їх представників.

Базове підприємство щорічно проводить таку оцінку за низкою ключових параметрів, за якими виставляється оцінка від 0 до 10, що дозволяє проаналізувати загальну динаміку за останні роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Загальна оцінка ефективності процесу продажів LNZ-AGRO

Ключовий параметр	Рік		
	2021	2022	2023
Якість обслуговування	8,1	8,3	7,6
Задоволення потреб споживачів	7,1	8	7,3
Відповідність очікуванням	8,2	8,4	8,3
Швидкість обслуговування	7,3	7,9	7,4
Якість зворотного зв'язку	7,6	8,2	7,5
Рівень комунікабельності	7,8	7,9	7
Інтегрована оцінка ефективності процесу продажу	7,7	8,1	7,5

Джерело: за даними LNZ-AGRO

Ми можемо визначити такі ключові параметри оцінки, як якість обслуговування, задоволення потреб споживачів, відповідність рівня наданих послуг очікуванням, загальна швидкість обслуговування, якість зворотного зв'язку та рівень комунікабельності персоналу. На основі цих параметрів формується загальна інтегрована оцінка ефективності процесу продажів. Ми бачимо, що найвищі оцінки отримали параметри якості обслуговування, відповідності очікуванням та якості зворотного зв'язку. Однак, аналізуючи загальну динаміку, можна відзначити деякі зміни: у 2022 році загальні показники ефективності на основі інтегрованої оцінки продемонстрували зростання, що було пов'язано зі зменшенням кількості клієнтів і максимальною концентрацією на наявних, а також стабілізацією ситуації. Однак у 2023 році ситуація значною мірою погіршилася, що свідчить про наявність певних проблем, зокрема у сфері комунікабельності,

задоволення потреб споживачів та швидкості обслуговування. Це може призвести до негативного сприйняття компанії цільовою аудиторією, яка може обрати конкурентів у разі наявності вигідніших умов співпраці.

Проте, враховуючи загальну специфіку ринкового середовища та високі показники ефективності навіть за несприятливих умов, можна відзначити досить високий рівень ефективності процесу продажів. Він, однак, потребує певної уваги та оптимізації для забезпечення максимально високого рівня якості взаємодії зі споживачами, що створить передумови для максимізації показників довічної цінності клієнта.

Для того щоб провести більш детальну оцінку ефективності процесу продажів LNZ-AGRO, ми пропонуємо проаналізувати загальну динаміку показника рентабельності за останні три роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Оцінка ефективності продажів LNZ-AGRO на основі розрахунку показників рентабельності

Показник	2021	2022	2023
Валовий дохід, тис. грн.	497939	225 995	286 765
Чистий дохід, тис. грн.	360535	95411	122 321
$R_{ВП} = \frac{ВП}{ЧД} \times 100\%$	$497939/360535 \times 100$	$225995/95411 \times 100$	$286765/122321 \times 100$
$R_{ВП}(ROS, \%)$	72,4	42,2	42,7

Джерело: за даними LNZ-AGRO

Так, ми можемо спостерігати значне зменшення показника рентабельності після 2021 року, що пов'язано з кризовими явищами, викликаними початком повномасштабної війни у 2023 році. Незважаючи на загальне покращення доходів та чистого прибутку в номінальному вираженні, показник рентабельності залишився приблизно на рівні минулого року, що майже на 30% нижче, ніж у докризовий період. Проте, зважаючи на загальні обставини зовнішнього середовища та складність адаптації до них для сільськогосподарських підприємств, показники рентабельності можна охарактеризувати як досить високі. Вони

забезпечують значний рівень чистого прибутку та дозволяють не лише підтримувати комерційну доцільність функціонування підприємства, але й інвестувати у розширення його діяльності та оптимізаційні процеси, включаючи підвищення ефективності продажів.

З метою більш детального розкриття специфіки управлінського процесу в сфері продажів базового підприємства пропонуємо представити загальний алгоритм взаємодії між представниками підприємства та його споживачами. Як ключового споживача було обрано агротрейдера, оскільки вони відіграють важливу роль у реалізації продукції компанії (рис. 2.11).

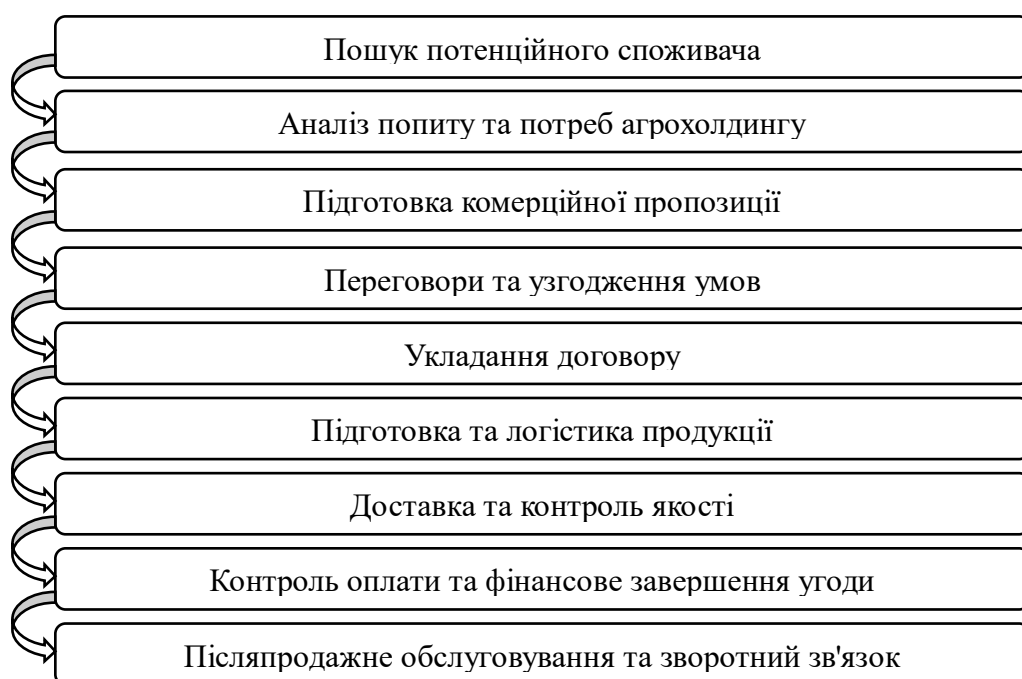


Рисунок 2.11 – Приклад процесу продажу LNZ-AGRO при взаємодії з агротрейдером

Джерело: за даними LNZ-AGRO

Отже, можемо відзначити проходження дев'яти етапів, які включають пошук потенційного споживача, що відповідає сфері діяльності базового підприємства. Після ідентифікації потенційного споживача відбувається аналіз особливостей його попиту та потреб для визначення доцільності взаємодії з ним. Цей процес включає дослідження безпосередніх потреб агрохолдингу в певних

видах продукції, необхідному обсязі, стандартах якості, термінах поставок та інших вимогах. На основі цього формується детальна пропозиція, яка враховує характеристики продукції, цінову політику, умови доставки, можливі знижки або бонуси. Пропозиція зазвичай підкреслює переваги підприємства та адаптується під конкретні потреби агрохолдингу.

Далі проводяться переговори з агрохолдингом, які можуть стосуватися продукції, її ціни, умов поставок, фінансових умов, графіка платежів тощо. На основі цих обговорень формується детальний контракт, що забезпечує прозорість і взаємовигідність відносин. Наступним етапом є укладання договору, коли сторони приходять до остаточних домовленостей і оформляють їх у вигляді договору, який регулює загальні умови співпраці, обов'язки сторін, гарантії доставки та здійснення платежів.

Подальший етап передбачає підготовку та безпосередню логістику продукції, що включає сортування, пакування, транспортування, складське зберігання, обробку у разі потреби, підготовку документів для транспортування та логістичну координацію з агрохолдингом, який здійснює приймання продукції.

Після цього відбувається безпосередній процес доставки та контролю якості. Узгоджуються терміни, здійснюється доставка продукції, а також контроль її якості як перед відправленням, так і, за необхідності, на етапі отримання агрохолдингом для підтвердження відповідності заявленим стандартам.

На цьому етапі також важливо здійснювати контроль оплати та завершення фінансової угоди: відстеження виконання фінансових зобов'язань агрохолдингу, контроль за надходженням платежів відповідно до умов договору тощо. Крім того, для забезпечення довгострокових відносин важливим є післяпродажне обслуговування та отримання зворотного зв'язку, щоб оцінити роботу базового підприємства, виявити можливі порушення або напрями для потенційних поліпшень у процесі продажу та обслуговування. Завдяки цьому встановлюються більш тісні ділові зв'язки з партнерами, що допомагає формувати їхню лояльність і забезпечити довгострокову співпрацю.

Аналізуючи слабкі сторони процесу продажів LNZ-AGRO, можемо зазначити, що їх досить складно виявити, оскільки загальна ефективність процесу з боку споживачів є на високому рівні. Проте, з огляду на специфіку функціонування великого бізнесу, можна виділити певні комунікаційні аспекти взаємодії між представниками компанії та споживачами, що можуть проявлятися у недостатньому наданні інформації та комунікації. Це інколи призводить до порушень процесів координації, виникнення певних непорозумінь та конфліктів. Однак їх фактична роль є мінімальною і не впливає на загальну специфіку функціонування підприємства, що забезпечує високу ефективність процесу продажу, на що вказують як вищезазначені оцінки, так і фінансові показники діяльності підприємства.

Узагальнюючи цей розділ, можна зазначити, що на сьогодні LNZ-AGRO демонструє доволі успішне функціонування на вітчизняному ринковому середовищі, що значною мірою забезпечується розвиненою системою управління процесом продажів.

Незважаючи на те, що основна частина цієї діяльності здійснюється в межах групи ЛНЗ, зокрема її складової ЛНЗ Маркет, базове підприємство має певну автономію у цьому напрямку, що дозволяє реалізовувати власні аспекти процесу продажів і відповідно управляти ним. Завданнями цього напрямку займається дирекція фірми, комерційний директор, а також низка менеджерів з агротрейдингу та маркетологів агробізнесового спрямування.

Щодо цінової політики базового підприємства, можна зазначити, що вона відповідає середньоринковим показникам, але має дещо нижчий рівень порівняно із середньою пропозицією. Водночас, з огляду на специфіку ринку, на якому функціонує компанія, вона вирізняється високою гнучкістю та адаптивністю, залежно від конкретного клієнта. Географія функціонування базового підприємства характеризується концентрацією основних виробничих потужностей на території чотирьох кластерів: два з них розташовані в Черкаській області, один — у Вінницькій області, один — у Сумській.

Основна взаємодія у сфері продажів відбувається між LNZ-AGRO та аготрейдерами, тоді як взаємодія з кінцевими споживачами є значно меншою. Важливу роль у забезпеченні ефективних процесів продажу та розподілу продукції LNZ-AGRO відіграє дистриб'ютор ЛНЗ Маркет.

Оцінюючи загальну ефективність управління продажами, можна зробити висновок про достатню ефективність взаємодії з цільовою аудиторією та наявними споживачами. Проте деякі аспекти процесу управління демонструють спад, особливо в останні кілька років, і потребують додаткової уваги.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОДАЖУ СТОВ «ЛНЗ-АГРО»

3.1 Формування рекомендацій для оптимізації системи управління процесом продажу продукції підприємства

У результаті проведеної попередньої роботи, спрямованої на комплексне дослідження специфіки функціонування базового підприємства в ринковому середовищі, а також особливостей системи управління процесом продажів, нами було відзначено, що на сьогодні, незважаючи на значні виклики, пов'язані з початком повномасштабної війни та обмеженнями експорту продукції за кордон, підприємство продемонструвало загальну стабілізацію ситуації та перейшло до поступового відновлення своїх позицій і зростання.

Однак для забезпечення ефективності цього процесу, а також для досягнення довгострокового ефективного розвитку в умовах непередбачуваності сучасного ринку та загострення конкурентної боротьби, важливо підвищити якість управлінської діяльності в межах процесу реалізації товарів споживачам. У зв'язку з цим необхідно запровадити низку рекомендацій для вдосконалення та розвитку наявної системи управління продажами на різних рівнях.

У першу чергу необхідно розглянути підвищення ефективності управління за рахунок удосконалення наявної внутрішньої системи контролю та покращення системи розподілу.

Зокрема, варто звернути увагу на необхідність оптимізації та вдосконалення системи управління продажами, особливо в частині контролю, яка, на нашу думку, є найбільш слабкою ланкою. Про це свідчить загальна кількість наявних рекламаций від замовників щодо порушень у процесі поставок. З цією метою пропонуємо розглянути ці показники як загалом, так і окремо за кожним із кластерів функціонування базового підприємства за 2021-2023 рр., а також їх плановий показник на 2024-2025 рр. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Частка рекламаций за порушення процесу поставок від загальної кількості угод LNZ-AGRO та їх подальший прогноз

Кластер/культура	Фактичні дані			План		Зміна 2025/2021
	2021	2022	2023	2024	2025	%
Вінницький кластер	3,8	6,5	6,2	6,5	6,8	176,9
Шполянський кластер	3,0	3,5	3,0	3,0	3,0	100,0
Черкаський лівобережний кластер	2,7	3,5	2,7	2,7	3,0	111,1
Сумський кластер	2,7	3,8	3,0	3,0	3,0	111,1
Загальна частка рекламаций	1	1,4	1,1	1,1	1,2	120

Джерело: дані LNZ-AGRO

На основі отриманих даних можемо зазначити, що загальна частка рекламаций у довгостроковій перспективі демонструє тенденцію до поступового зростання. Особливо значним це зростання було у 2022 році, що пов'язано із зовнішніми факторами, зокрема з початком повномасштабної війни, тому врахування цього року є не зовсім коректним у розрізі довгострокових тенденцій. Однак у 2023 році ця тенденція дещо знизилася, але збереглася, що в цілому призводить до загального збільшення частки рекламаций — з 1% у 2021 році до 1,1% у 2023 році. При цьому слід врахувати, що обсяг реалізованої продукції та кількість угод у 2023 році були значно меншими, ніж у 2021. Таким чином, ця проблема є ще більш гострою та актуальною, ніж може здаватися на перший погляд.

Окрім цього, необхідно відзначити й негативні прогнози, які демонструють загальне збільшення частки рекламаций через порушення процесу поставок. Якщо для більшості кластерів цей показник залишатиметься на рівні близько 1%, то для Вінницького кластера, за умови збереження поточної тенденції, він може досягти 2,3% вже у 2025 році. Таким чином, загальне збільшення рекламаций складе понад 175%. Крім того, ці негативні показники призводять до загального зростання частки рекламаций на 20% у зазначений період, що підкреслює необхідність уникнення поточної ситуації та забезпечення рівня рекламаций на рівні не більше 1%, а бажано й нижче.

Розглядаючи специфіку цього показника за різними кластерами, можемо побачити, що загальна ситуація в трьох основних кластерах — Шполянському, Черкаському та Сумському — є досить схожою і характеризується відносною стабільністю показників на рівні близько 1%. Виключенням є лише Вінницький кластер, де частка рекламцій значно перевищує середній рівень, починаючи з 2022 року, і зберігає аналогічні показники у 2023 році. Таким чином, негативний вплив простежується на загальній частці рекламцій, хоча цей вплив не є критичним через відносно невелику вагу цього кластера в порівнянні з іншими.

Наявність значної кількості рекламцій при невеликих обсягах угод свідчить про серйозні проблеми, які потребують швидкого та ефективного вирішення.

Наявність великої кількості рекламцій свідчить про недостатню увагу до процесу контролю в управлінні продажами. Контроль є вирішальним елементом для забезпечення ефективного процесу продажів, особливо в сучасних умовах, коли швидкість, якість та надійність поставок є надзвичайно важливими. Відсутність контролю може призвести до невідповідності строків, кількості замовлення або якості поставленої продукції, що може викликати незадоволення замовників і негативно вплинути на взаємини з ними, а відтак — і на загальні показники діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

В даному контексті необхідно провадити якомога більше зусиль з метою уникнення подібних ситуацій у майбутньому. Базовому підприємству слід приділяти особливу увагу організації зворотного зв'язку з клієнтами та забезпечити своєчасну реакцію на наявні скарги. З цією метою пропонується реалізація проекту, що включатиме всебічний аналіз існуючих процесів контролю, виявлення їхніх слабких місць і їхнє усунення як завдяки досвіду інших кластерів, так і шляхом реалізації інноваційних рішень та практик, застосовуваних іншими компаніями як на вітчизняному, так і на зарубіжному ринку. Основною метою цього проекту має стати зниження загального відсотка рекламцій, що свідчитиме про покращення взаємодії з клієнтами, позитивно вплине на загальну репутацію фірми в очах замовників і підвищить загальний рівень довіри до бренду.

Впровадження інноваційних методів та інструментів є найбільш доцільним саме на Вінницькому кластері, оскільки він демонструє найнижчі показники й водночас є найменшим. Це дозволяє використовувати його як своєрідний дослідний полігон для відпрацювання ефективних практик, які, у разі успішної реалізації, можуть застосовуватись і на інших кластерах.

Серед основних заходів, які слід реалізувати, окрім удосконалення функцій системи контролю, варто приділити більше уваги дотриманню методів і стандартів транспортування продукції, зокрема активному контролю за температурою, вологістю та захистом від шкідників для забезпечення безпеки продукції під час транспортування. Також необхідно підвищити кваліфікацію персоналу на цьому кластері, який є найменш дослідженим серед усіх інших, щоб забезпечити максимально ефективне функціонування.

Створення комплексної системи моніторингу та контролю на всіх етапах процесу продажів, яка забезпечує своєчасне виявлення потенційних ризиків та відхилень від стандартів якості підприємства і термінів виконання замовлень, дозволить значно підвищити загальну прозорість та керованість процесів управління продажами та поставками. Це забезпечить оперативну реакцію та гнучкість навіть у найскладніших обставинах.

Завдяки успішній реалізації цього проекту ми зможемо не тільки зменшити кількість рекламаций і тим самим підвищити загальний рівень прибутковості та покращити імідж підприємства, але й позитивно вплинути на загальний рівень лояльності клієнтів. Це сприятиме побудові більш тісних і довготривалих зв'язків із ними, що, в свою чергу, матиме позитивний ефект на фінансову стабільність підприємства в довгостроковій перспективі, сприяючи його сталому розвитку.

Другий напрямок наших рекомендацій спрямований на необхідність покращення функціонування системи розподілу базового підприємства, що має стати важливим компонентом загальної модернізації та вдосконалення наявної системи продажів LNZ-AGRO. Наші рекомендації передбачають, насамперед, вдосконалення логістичної інфраструктури у Сумському кластері, який є найбільш віддаленим від основного району діяльності підприємства. Незважаючи на його

розміри та надзвичайну важливість, можна відзначити відсутність у ньому такого важливого компонента логістичної інфраструктури, як система тимчасового зберігання продукції.

Для кращого розуміння цієї проблеми пропонуємо розглянути загальну структуру системи зберігання товарів на прикладі Сумського кластеру та найбільш розвинутого кластеру підприємства — Шполянського (рис 3.1).



Рисунок 3.1 – Порівняння структури зберігання продукції LNZ-AGRO у Шполянському та Сумських кластерах

Джерело: свідчення LNZ-AGRO

Сумський кластер на сьогодні є найбільшим серед усіх представлених, що підтверджується значними обсягами інфраструктури для зберігання зернових, зокрема елеваторів та підлогових складів.

Водночас нестачу складів та елеваторів у Шполянському кластері можна компенсувати за рахунок наявної інфраструктури для зберігання продукції в сусідніх районах функціонування базового підприємства. Однак Сумський район є досить віддаленим, що зумовлює потребу в більшій кількості одиниць інфраструктури. Ця ситуація є прямим свідченням наявних проблем у забезпеченні управління матеріальними потоками в цьому географічному районі, в результаті чого суттєво зростають граничні витрати на транспортування та загальне зберігання продукції.

Водночас на території Шполянського кластеру підприємство нещодавно впровадило систему тимчасового зберігання продукції «Union Iron», що складається з модулів тимчасового зберігання. Використання цього підходу дозволило значно підвищити загальний обсяг зберігання продукції на 11,5%, а також забезпечити вищі показники оборотності запасів. Завдяки цьому LNZ-AGRO змогло одночасно зменшити витрати на зберігання і транспортування товарів, а також вивільнити частину оборотних коштів для подальшого реінвестування в діяльність базового підприємства.

Успішне використання цієї системи на території Шполянського кластеру підкреслює доцільність і обґрунтованість її впровадження в інших районах функціонування. У цьому контексті Сумський кластер є найбільш перспективним через його великі розміри, значну кількість продукції та віддаленість від основного району діяльності компанії. Додатковим фактором є близькість до районів бойових дій, що створює потенційну загрозу для частини наявної інфраструктури. У зв'язку з цим підприємство потребує створення повноцінної розвиненої системи тимчасового зберігання продукції для її швидкого та ефективного переміщення у більш безпечні райони діяльності LNZ-AGRO.

У разі успішної реалізації цих рекомендацій компанія зможе значно підвищити ефективність свого функціонування завдяки покращенню загального процесу управління продажами, що також сприятиме зниженню загального рівня рекламацій через зриви поставок та наявні затримки. Це доповнить позитивний ефект від першої рекомендації.

Детальніший аналіз специфічних аспектів впровадження цих рекомендацій з економічної точки зору та визначення їх ефективності буде проведено у розділі 3.3.

Таким чином, підсумовуючи цей розділ, можемо зазначити, що на сьогодні, незважаючи на загалом успішні показники діяльності, LNZ-AGRO потребує вдосконалення власної системи управління продажами, що передбачає розвиток та покращення наявної системи управління.

Ми вважаємо за необхідне підвищити ефективність системи контролю шляхом впровадження низки інноваційних рішень із використанням сучасних технологій, а також ефективної роботи з персоналом у межах Вінницького кластеру. Крім того, необхідно застосовувати передовий досвід як інших вітчизняних і зарубіжних підприємств, так і досвід функціонування більш розвинених кластерів компанії. Завдяки таким заходам ми зможемо зменшити загальну кількість рекламаций, що сприятиме поглибленню взаємодії з клієнтами, покращенню репутації компанії та стане важливим фактором її довгострокового розвитку та зростання.

Іншим важливим напрямом має стати вдосконалення системи розподілу у Сумському кластері, який на сьогодні є найбільш віддаленим і потребує значної кількості складів та елеваторів для зберігання продукції, що знижує ефективність системи управління продажами. Це питання загострюється через ризики, пов'язані з бойовими діями у сусідніх районах. Впровадження розвиненої системи тимчасового зберігання продукції, успішно апробованої у Шполянському кластері, дозволить значно оптимізувати процеси розподілу, транспортування та зберігання продукції.

В результаті комплексного впровадження цих заходів базове підприємство зможе значно покращити процес управління продажами, що зробить його більш конкурентоспроможним і сприятиме довгостроковому та сталому зростанню.

3.2 Обґрунтування пропозицій для розвитку розподільчої політики підприємства

В сучасному бурхливому та непередбачуваному ринковому середовищі провадження зазначених нами вище рекомендацій може бути недостатньо для забезпечення сталого довгострокового розвитку та зростання. Для цього необхідно інтенсифікувати використання маркетингових методів та інструментів у межах усіх компонентів маркетингового комплексу, зокрема в напрямку просування, тобто маркетингових комунікацій. Саме вони відіграють ключову роль у процесі продажу,

оскільки дозволяють як охопити максимальну кількість потенційної аудиторії, так і забезпечити якісний, всебічний та довготривалий зв'язок із нею.

Водночас слід врахувати обмежені можливості LNZ-AGRO, тому ця пропозиція має більш комплексний характер, орієнтований на групу LNZ в цілому. Такий підхід відображає загальну успішність компанії, яка є частиною великої групи, кожен елемент якої демонструє високу ефективність, зокрема в забезпеченні комунікативної активності як у традиційних напрямках, так і у зростаючій ролі цифрових методів та інструментів. Онлайн-середовище вже охопило B2C-сегмент і стає дедалі важливішим і для B2B, зокрема в сільськогосподарській сфері.

Однак, незважаючи на присутність у цифровому середовищі, багато вітчизняних підприємств, включаючи ЛНЗ, ще не повною мірою використовують цей інструмент, що не дозволяє розкрити весь потенціал компанії.

Для кращого розуміння наявної ситуації пропонуємо коротко розглянути загальну ефективність комунікаційної системи ЛНЗ в інтернет-середовищі на основі дослідження показників ефективності їхніх веб-ресурсів. Для цього розглянемо корпоративний сайт LNZ, а також LNZ-web, який є головним торговим майданчиком (рис. 3.2).

Engagement ⓘ		
Metric	● Inz.com.ua	● Inzweb.com
📅 Monthly visits	3,195	39,218 🏆
👤 Monthly unique visitors	N/A	N/A
👤 Visits / Unique visitors	N/A	N/A
🕒 Visit duration	00:00:38	00:01:19 🏆
📄 Pages per visit	1.75	1.88 🏆
📈 Bounce rate	55.13% 🏆	65.31%
📄 Page Views	5,582	73,565 🏆

Рисунок 3.2 – Оцінка ефективності функціонування веб-сайтів LNZ Group

Джерело: [46]

Можна відзначити досить низьку ефективність корпоративного сайту ЛНЗ, яка проявляється у низьких показниках відвідуваності та залученості користувачів. Водночас результати сайту LNZ-web демонструють вищу ефективність, зокрема досить непогані показники середньої відвідуваності за місяць. Однак загальні показники середньої тривалості візиту та середньої кількості переглянутих сторінок залишаються невисокими. Крім того, рівень відмов на сайті досить високий і становить понад 65%, тобто така частка відвідувачів залишає сайт одразу, не здійснивши жодних цільових дій, що значно знижує його ефективність як інструменту продажів.

Для виявлення основних проблем функціонування веб-ресурсу доцільно дослідити загальну структуру його трафіку. У цьому випадку пропонуємо зосередити увагу виключно на сайті lnzweb.com як ключовому інструменті онлайн-продажів (рис. 3.3).

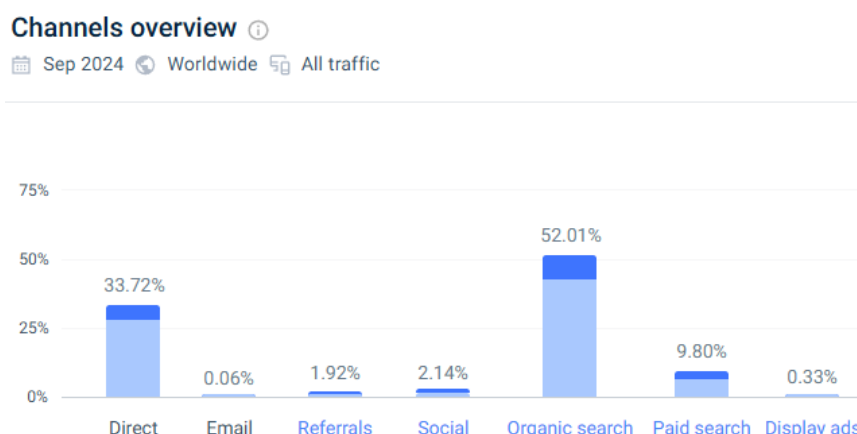


Рисунок 3.3 – Структура формування трафіку сайту lnzweb.com за окремими комунікаційними каналами

Джерело: [46]

Можна побачити, що основна частка трафіку формується за рахунок органічного пошуку та прямих переходів від постійних користувачів. Серед інших інструментів можна відзначити досить непогану активність використання реклами, яка формує близько 10% трафіку на сайт; однак вона здебільшого доповнює результати органічного пошуку. Водночас інтенсивність використання банерної

реклами залишається вкрай низькою, а також надзвичайно низьку ефективність демонструє застосування реферальних посилань, соціальних медіа та email-маркетингу.

З огляду на це, пропонуємо зосередити увагу на інтенсифікації таких напрямків комунікаційної активності в інтернет-середовищі, як соціальні медіа (шляхом розвитку представництв компанії та інтенсифікації рекламної діяльності в них) та email-маркетинг. Незважаючи на високий потенціал і ефективність у сфері B2B, email-маркетинг наразі демонструє вкрай низькі показники ефективності через недостатню інтенсивність використання.

Спочатку розглянемо доцільність інтенсифікації використання соціальних медіа, передусім як майданчика для розміщення рекламних оголошень. Соціальні медіа сьогодні є одними з найбільш популярних ресурсів, на яких перебуває велика кількість користувачів, включаючи значну частину наших потенційних споживачів. Представництво компанії в соціальних медіа використовується для встановлення та підтримки контакту з ними, проте для забезпечення максимального охоплення цільової аудиторії необхідно також використовувати рекламні методи та інструменти.

Сучасні соціальні медіа надають широкий спектр інструментів для налаштування та проведення ефективних рекламних кампаній, зокрема завдяки якісним інструментам таргетингу, які дозволяють направити рекламне звернення на конкретну аудиторію, що збігається з нашою цільовою. У межах посилення рекламної активності необхідно зосередитись на ключових соціальних медіа, де перебувають наші потенційні споживачі. Серед таких медіа, в першу чергу, можна виділити платформи компанії Meta, зокрема Facebook, яка наразі є найбільшою соціальною мережею і значною мірою підходить для ділового спілкування.

Визначаючи нашу цільову аудиторію, ми маємо зосередитись на представниках сектору B2B, а також на індивідуальних споживачах, які можуть бути зацікавлені в продукції LNZ. Окрім цього, рекламна кампанія може мати комплексний вплив, поширюючи інформацію про діяльність підприємства серед максимально широкої аудиторії, яка може впливати на діяльність компанії,

формувати високий рівень впізнаваності підприємства та позитивний імідж. Такий підхід також може сприяти просуванню певних видів продукції, що реалізуються LNZ Group, наприклад насіння для індивідуальних споживачів, таких як фермери, які зможуть ефективно користуватись веб-ресурсом, на який буде спрямовано рекламне посилання.

Таким чином, налаштовуючи рекламну кампанію, слід орієнтуватися на цільову аудиторію віком від 18 до 60 років по всій території України, яка виявляє значний інтерес до сфери сільського господарства на професійному рівні. Головні параметри таргетингу мають орієнтуватися на поведінкові фактори, щоб забезпечити максимальне охоплення цільової аудиторії.

Ефективну реалізацію реклами можна забезпечити різними способами, однак одним із найбільш доцільних є використання банерних оголошень — невеликих зображень з інформацією про діяльність підприємства та його назву. Для досягнення максимальної ефективності рекламного звернення компанія має запускати кілька різних оголошень, ефективність яких буде відстежуватися протягом кампанії. Це дозволить нам визначати найбільш ефективні оголошення і посилювати їх просування, водночас видаляючи найменш ефективні. Оскільки ми орієнтуємося на специфічну аудиторію і прагнемо просувати не окремий вид продукції, а бренд ЛНЗ загалом, потенційне рекламне оголошення може мати наступний вигляд (рис. 3.4).

Загальна тривалість рекламної кампанії та інтенсивність її використання можуть коригуватися залежно від результативності її проведення, однак, на нашу думку, найбільш інтенсивний період її застосування має бути з серпня по листопад, коли відбувається збір врожаю та активна його реалізація, а також закупівля посівного матеріалу для озимих культур, коли попит на продукцію, яку реалізує група ЛНЗ, є найвищим.

У разі успішної реалізації рекламних інструментів ми зможемо значно підвищити загальний рівень інтересу до базового підприємства, його сайту і представництва у соціальних медіа, а також покращити загальний імідж компанії.



Рисунок 3.4 – Макет рекламного звернення для кампанії LNZ Group

Джерело: Розроблено автором на свідчень LNZ-AGRO

Крім інтенсифікації діяльності у соціальних медіа, доцільно розширити присутність в онлайн-середовищі через використання такого перспективного інструменту, як месенджери. Вони набувають дедалі більшої популярності завдяки зручності для встановлення та підтримання комунікації з цільовою аудиторією, особливо на мобільних пристроях. Спілкування через месенджери стає дедалі ефективнішим не лише у B2C, але й у B2B-сегменті, де можна напряду підтримувати зв'язок із клієнтами через корпоративний акаунт, здійснювати спеціальні розсилки, підтримувати комунікацію через групи або боти. У контексті розвитку цього напряду базовому підприємству доцільно створити та розвивати представництва в Telegram та, особливо, у Viber.

Розглядаючи наявну структуру комунікаційної активності групи ЛНЗ в інтернет-середовищі, можна відзначити надзвичайно слабе використання email-маркетингу, тобто засобів електронної пошти. Незважаючи на свій вік, цей інструмент залишається вкрай ефективним засобом встановлення та підтримання комунікації, особливо у секторі B2B, адже електронна пошта дозволяє здійснювати комунікацію через повноцінні листи, які можуть містити великі текстові повідомлення, зображення та різноманітні файли. Таким чином, цей вид комунікації може бути інтегрованим, що підвищує його загальну ефективність.

Також надіслані повідомлення можуть мати фірмовий стиль, що дозволяє виділити їх серед значної кількості подібних звернень від конкурентів.

Використання інструментів електронної пошти також може бути корисним для LNZ-AGRO у здійсненні рекламних розсилок, підтримці та формуванні високого рівня лояльності наявних споживачів, спонуканні їх до повторної купівлі тощо. Усе це визначає необхідність інтенсифікації цього інструменту вже у найближчий час.

Для забезпечення швидкого та ефективного впровадження цієї рекомендації можна запропонувати використання послуг спеціалізованих компаній, що працюють у зазначеній сфері. Зокрема, доцільним може бути звернення до сервісу SendPulse, який пропонує широкий набір інструментів та послуг у різних цінових пакетах, що дозволяють ефективно провести повноцінну комунікаційну кампанію (рис. 3.5).

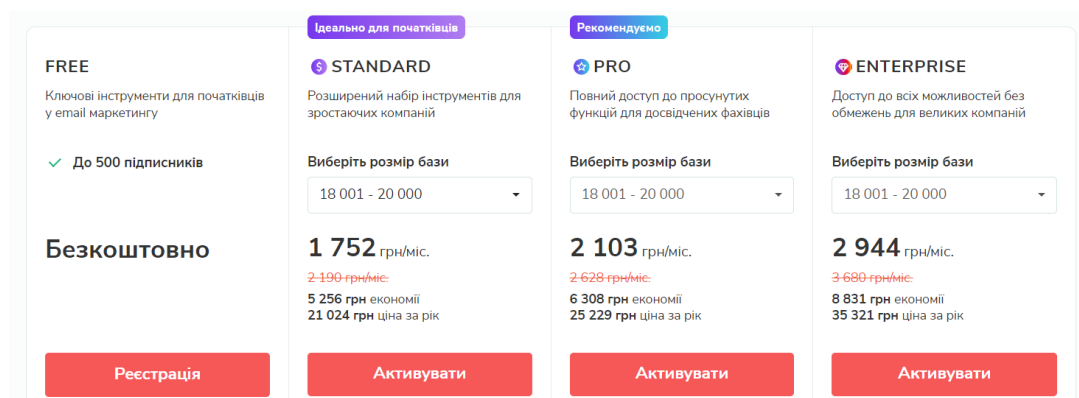


Рисунок 3.5 – Пакетні послуги сервісу налаштування email-кампаній SendPulse

Джерело: [47]

Враховуючи специфіку та масштаби функціонування підприємства, найбільш доцільним може бути використання плану Enterprise, який включає найширший асортимент інструментів і дозволить повною мірою задовольнити потреби базового підприємства в комунікаційній діяльності.

Ефективна реалізація запропонованих комплексних рекомендацій у сфері онлайн-комунікацій має сприяти значному підвищенню якості охоплення та

взаємодії з цільовою аудиторією, збільшенню відвідуваності сайту та його ефективності як окремого каналу. Ці заходи матимуть надзвичайно позитивний вплив на діяльність LNZ-AGRO.

Для забезпечення ефективного довгострокового розвитку базового підприємства в сучасному ринковому середовищі, окрім удосконалення системи контролю та розподілу, необхідно також забезпечити максимальну ефективність комунікаційної діяльності та якісний процес продажів в інтернет-середовищі. У зв'язку з цим слід активно взаємодіяти в межах групи ЛНЗ загалом. Найбільш перспективними напрямками вдосконалення комунікацій у найближчий час можуть стати запуск рекламної активності в соціальних мережах, що дозволить значно підвищити обізнаність про базове підприємство та сформувати його позитивний імідж серед максимальної кількості цільових споживачів.

Крім того, доцільним може бути створення представництв групи у месенджерах Telegram і, особливо, Viber. Такі представництва можуть включати функціонування ботів, пряму взаємодію представників компанії зі споживачами, а також здійснення інформаційних розсилок.

Забезпечення інтенсифікації використання інструменту email-маркетингу є надзвичайно важливим для функціонування підприємств у сфері B2B, проте наразі він використовується групою ЛНЗ недостатньо. Для швидкого та ефективного запуску email-кампанії доцільно скористатися послугами посередника SendPulse, який має значний досвід та кваліфікованих спеціалістів у цій сфері. Вони допоможуть базовому підприємству налаштувати та запустити найбільш ефективну кампанію для охоплення та підтримки взаємодії з цільовою аудиторією.

Комплексна реалізація всіх зазначених заходів дозволить значно підвищити загальну ефективність управління процесом продажів, що сприятиме зростанню прибутків, посиленню конкурентних позицій і забезпеченню довгострокового сталого розвитку компанії навіть у сучасних ринкових умовах.

3.3 Оцінювання економічної ефективності рекомендацій

Для забезпечення стабільного та ефективного функціонування своєї економічної діяльності компанія LNZ-AGRO повинна приймати виважені рішення в комплексному управлінні процесом продажів. Сучасні умови на ринку агропромислового комплексу (АПК) акцентують увагу на тому, що недостатній рівень управління комерційною діяльністю та недостатня увага до цього важливого аспекту бізнесу можуть призвести до посилення негативних наслідків затяжної економічної кризи. Для компанії, яка працює у агросекторі, потрібно формувати комплексну стратегію розвитку продажів, що охоплює як короткострокові, так і довгострокові перспективи, при цьому враховуючи різноманітні ризики, що виникають в умовах динамічного ринкового середовища.

В цілому, система управління продажами LNZ-AGRO демонструє значний розвиток у всіх ключових складових менеджменту. Однак, проведений аналіз виявив існування окремих областей, які потребують поліпшення для підвищення ефективності і результативності окремих елементів. Результативність оцінюється через ступінь досягнення поставлених цілей, що, в свою чергу, переважно виражається у конкретних фінансових показниках, таких як доходи та прибуток компанії. Ефективність же є відносним показником, який визначає співвідношення між отриманими результатами та витратами, необхідними для їх досягнення; вона зазвичай характеризується системою показників рентабельності. Окрім цих аспектів, важливо враховувати також категорію стратегічної відповідності, яка відображає здатність підприємства залишатися на ринку в довгостроковій перспективі та характеризується низкою ринкових показників. Всі ці елементи становлять основу успішності LNZ-AGRO, тому їх потрібно обов'язково враховувати при прогнозуванні економічної доцільності окремих проєктів, що стосуються розвитку компанії та її материнського холдингу.

На базі проведеного дослідження LNZ-AGRO і логічної структуризації сформульованих рекомендацій, необхідно розпочати процес початкової оцінки економічної доцільності їх реалізації. У першу чергу пропонується реалізувати

проект впровадження внутрішньої системи контролю за продажами на одному з аграрних кластерів компанії, зокрема на Вінницькому кластері, що охоплює площу в 3 тисячі гектарів. На даному кластері зафіксовано високий рівень рекламаций зі сторони замовників за порушення процесу поставок. Цей проект має на меті значно зменшити відсоток рекламаций і підвищити загальний рівень обслуговування, що дозволить виокремити додаткові оборотні кошти. Отже, проєкт націлений на удосконалення контролю продажів на відповідному кластері.

Другий проєкт пов'язаний із аспектом розподілу продукції LNZ-AGRO. Найбільший кластер, Сумський, що охоплює площу в 39 тисяч гектарів, наразі не має розвиненої системи тимчасового зберігання продукції. Впровадження такої системи на іншому кластері продемонструвало позитивні результати: обсяги одночасного зберігання зросли на приблизно 11,5%, а також підвищилася оборотність запасів оборотних ресурсів. Це, в свою чергу, звільняє частину оборотних коштів, що може бути спрямовано на реінвестиції у розвиток. Таке рішення дозволить кращим чином організувати процес продажів (відвантажень) на даному кластері.

Третя рекомендація передбачає реалізацію комплексної політики просування в соціальних мережах у співпраці з внутрішнім підрозділом LNZ-Web. Проведення таргетованої реклами в Meta, емейл-розсилки та організація активної комунікаційної діяльності в месенджерах, зокрема в Telegram, можуть суттєво підвищити рівень потенційного охоплення цільової аудиторії, а також зміцнити взаємозв'язки LNZ-AGRO з наявними клієнтами та ключовими партнерами. Впровадження рекомендації націлене на розвиток планування продажів у сфері електронної комерції.

Всі розроблені рекомендації узгоджуються з актуальними цілями та ресурсними можливостями LNZ-AGRO. Вони спрямовані на підвищення економічної ефективності та результативності діяльності компанії, а також на зміцнення її конкурентних позицій у стратегічній перспективі. Проте остаточне рішення щодо пріоритетності та/або комплексності реалізації рекомендацій має

бути ухвалено керівництвом, враховуючи поточну ринкову ситуацію та потенційні ризики комерційного середовища.

Основним ризиком залишається військовий аспект, який включає можливу ескалацію конфлікту на нових територіях, що може призвести до зниження виробничої та логістичної інфраструктури. Серед політичних ризиків важливим є можливе ускладнення ситуації на сухопутних кордонах України. Крім того, слід виокремити комерційні ризики, такі як негативні цінові тенденції, погіршення фінансового стану партнерів та очікування інфляції, які можуть істотно вплинути на стабільність і розвиток LNZ-AGRO.

На основі аналізу фінансових результатів за 2023 рік, ТОВ "ЛНЗ-Агро" продемонструвало значний чистий економічний прибуток у розмірі 122,3 мільйона гривень. Цей показник не лише свідчить про успішність підприємства в умовах складного ринкового середовища, але й створює досить суттєвий резерв для реінвестування, що є важливим аспектом для подальшого розвитку та зростання. З огляду на цю позитивну фінансову динаміку, доцільно розглянути можливість впровадження оновленої системи контролю за якістю поставок Вінницькому кластері, що має на меті оптимізувати систему контролю продажів LNZ-AGRO на відповідному бізнес-підрозділі (табл. 3.2).

Важливо зазначити, що запровадження нової системи, хоча й не призведе до значного збільшення обсягів продажу на Вінницькому кластері, суттєво вплине на структуру та обсяги витрат, що пов'язані з функціонуванням обраного кластеру. Згідно з прогнозами, в рамках нової системи розподілені витрати зменшаться на 723,1 тисяч гривень. Водночас, очікується, що втрати від погашення рекламаций скоротяться на 1443,1 тисяч гривень. Проте, варто врахувати, що витрати на впровадження системи контролю за якістю поставок зростуть на 720 тис. гривень. В той же час, сума нерозподілених витрат залишиться незмінною, що підтверджується стабільністю комерційної структури підприємства.

Таблиця 3.2 – Прогнозування наслідків оптимізації системи контролю за якістю поставок на Вінницькому кластері LNZ-AGRO

Показник	План без впровадження	План з впровадженням	Абсолютний приріст, тис. грн.	Темп приросту, %
Продажі на СБО, тис. грн	43732	43732	-	-
Розподілені витрати, тис. грн.	34110,7	33387,6	-723,1	-2,1
в тому числі: витрати на погашення рекламаций	2973,8	1530,6	-1443,1	-48,5
на забезпечення контролю за якістю поставок	480,0	1200,0	720,0	150,0
Нерозподілені витрати на СБО, тис. грн.	3673,5	3673,5	0,0	0,0
Операційний результат, тис. грн.	5947,5	6670,7	723,1	12,2
Частка витрат на погашення рекламаций, %	6,80	3,50	-3,30	-48,53
ROS продажів, %	13,60	15,25	1,65	12,16

Джерело: обчислення автора на базі LNZ Group

У результаті цих змін операційний прибуток на Вінницькому кластері зросте на 12,2%, досягнувши 6670,7 тисяч гривень. Таке збільшення прибутку є свідченням ефективності впроваджуваних заходів. Зменшення витрат на рекламаций також буде помітним - на 3,3 відсоткових пункти до нормативного показника для аграрних суб'єктів господарювання, який становить 3,5%. Це свідчить про покращення якості контролю за продажами на відповідному СБО.

Рентабельність продажів на Вінницькому кластері, в свою чергу, підвищиться з 13,6% до 15,25%. Це є позитивним показником економічної ефективності, оскільки свідчить про те, що підприємство не лише генерує прибуток, але й робить це більш ефективно. Важливо також підкреслити, що нова система контролю дозволить значно підвищити імідж підприємства як надійного постачальника, що, в свою чергу, матиме позитивні іміджеві ефекти. Стабільність і висока якість продукції сприятимуть формуванню довгострокових відносин з клієнтами, що є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Таким чином, реалізація проекту впровадження системи контролю виглядає обґрунтованою та перспективною для подальшого розвитку LNZ-AGRO.

Друга рекомендація, що стосується вдосконалення організації продажів, акцентуючи увагу на реалізації проекту Union-Iron на Сумському кластері. Основною економічною метою цього проекту є не лише збільшення оборотності запасів продукції в рамках Сумського кластеру, але й підвищення обсягів реалізації продукції за суб'єктами господарювання аграрного сектору. Ця стратегія передбачає комплексний підхід, що дозволить досягти одночасної економії на операційних витратах і зростання виручки, що є надзвичайно важливим у сучасних умовах ринку, де конкуренція стає дедалі жорсткішою.

Обчислення, представлені в табл. 3.3, базуються на показниках, досягнутих на Шполянському кластері, який також є стратегічно важливим суб'єктом в рамках корпорації LNZ-AGRO. Таке порівняння дозволяє не лише оцінити реалістичність поставлених цілей, але й виявити потенційні ризики, пов'язані з впровадженням нової системи.

Таблиця 3.3 – Прогнозування наслідків запуску модулів Union Iron на Сумському кластері з ціллю покращення організації поставок

Показник	Поточний план на 2025 рік	План з Union Iron на 2025 р.	Абсолютний приріст, тис. грн.	Темп приросту, %
Продажі, тис. грн	141167,13	153025,17	11858,0	8,4
Середньорічні запаси готової продукції, тис. грн.	43495,83	37239,58	-6256,3	-14,4
Рівень оборотності, об.	3,2	4,1	0,9	26,6
Тривалість обороту, д.	111	88	-23,3	-21,0
Умовне вивільнення оборотних коштів, тис. грн	-	-9909,90	-	-
Інвестиції в модулі Union Iron, тис. грн.	-	5740,00	-	-
ROI інвестування, %	-	72,65	-	-

Джерело: обчислення автора на базі LNZ Group

Очікується, що підвищення обсягів реалізації продукції на Сумському кластері складе 8,4%, що є аналогічним показнику на Шполянському кластері, і в

грошовому вираженні це складе близько 11,86 мільйонів гривень. Це суттєве зростання надасть змогу підприємству не лише збільшити свої доходи, але й покращити фінансові показники в цілому.

Крім того, планується зниження середньорічних запасів готової продукції в зонах зберігання на 6,256 мільйона гривень, що є важливим кроком до оптимізації ресурсів. Зниження запасів дозволить зменшити витрати на їх утримання, що додатково позитивно вплине на фінансові результати підприємства.

В результаті, оборотність запасів повинна підвищитися з 3,2 до 4,1 разів на рік. Цей показник є критично важливим для аграрних підприємств, оскільки свідчить про ефективність використання ресурсів та управління запасами. Зменшення тривалості обороту товарних запасів на 23 дні - з 111 до 88 днів, що становить 21%, також є значним досягненням. Це скорочення дозволить компанії швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, зменшивши ризики пов'язані з невикористаними запасами.

Обрахуємо умовне вивільнення оборотних ресурсів:

$$В \text{ ум.} = \frac{(88-111) \cdot 153027,17}{360} = 9909,9 \text{ тис. грн.},$$

Таким чином, LNZ-AGRO отримає можливість вивільнити з обороту 9 млн грн грошових ресурсів. Необхідна величина інвестицій становить 140 тис дол або 5740 тис грн. Відповідно, можна обрахувати ефективність інвестування в організацію продажів на кластері:

$$ROI = \frac{9909,9 - 5740}{5740} = 72,65\%$$

Відповідно, на 1 тис. грн. інвестування за рік підприємство отримає 726,5 грн чистих вивільнених грошових ресурсів, що фактично є прибутком для реінвестування. Рівень ефективності інвестування в 72,65% є достатньо високим та слугує підтвердженням для доцільності вкладень коштів.

Таким чином, реалізація проекту Union-Iron на Сумському кластері не лише сприятиме підвищенню ефективності розподілу, але й забезпечить комплексний підхід до організації продажів готової продукції, що в свою чергу може позитивно вплинути на загальний фінансовий стан LNZ-AGRO. Це, безумовно, відкриває нові

горизонти для подальшого розвитку підприємства в умовах сучасного аграрного ринку.

В сучасних умовах не можна обійтися без рекомендацій, які стосуються цифрових рішень, що можуть сприяти розвитку планування та в цілому управління онлайн-продажами на підприємстві. Нами пропонується програма, яка буде включати заходи директ-мейл, SMM, телемаркетингу тощо. Такі рішення дозволять активізувати продажі та налагодити взаємодію з LNZ-Web під час пікового періоду попиту на ринку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Прогнозування наслідків запуску програми з просування продукції у взаємодії з LNZ-Web на 08.2025-11.2025 року

Показник	Прогнозований сценарій попиту		
	Спадний	Стабільний	Зростаючий
Планові цільові контакти на період, од.	32540	56700	80980
Конверсія в продажі, %	0,32	0,26	0,2
Кількість трансакцій, од.	104	147	162
Середній прибуток з трансакції, грн.	1603,5		
Операційний ефект, грн.	166969,2	236388,0	259702,9
Видатки SMM, грн.	67240,0	67240,0	67240,0
Видатки директ-мейл, грн.	13176	13176	13176
Витрати на мобільні месенджери, грн.	10250	10250	10250
ROI в продажі, %	84,2	160,7	186,4
Ціна за контакт, грн.	2,79	1,60	1,12
Ціна за покупку, грн	870,7	615,0	559,8

Джерело: обчислення автора на базі LNZ Group [46; 47]

Очікується, що завдяки впровадженню відповідної програми просування продукції веб-ресурс LNZ-Web зможе залучити від 32,54 тис. до 80,98 тис. відвідувачів протягом чотирьох місяців пікового попиту. Ця кількість потенційних контактів є важливим показником активності платформи та її здатності привертати

увагу цільової аудиторії. Водночас, трансакційна конверсія, яка варіюється від 0,32% до 0,2%, передбачає, що кількість реальних покупок через LNZ-Web може коливатися від 104 до 162. Це свідчить про те, що навіть незначні зміни в поведінці користувачів можуть мати істотний вплив на результати продажів.

Середній дохід від кожної трансакції, який наразі становить 1603,5 грн, очікується, залишиться відносно стабільним на 2025 рік. З огляду на ці ключові показники, можна провести аналіз і спрогнозувати динаміку збільшення прибутку. При цьому, без урахування додаткових витрат, очікуваний приріст прибутку становитиме в середньому 236,38 тис. грн.

Бюджет комунікаційної програми, який складає до 100 тис. грн (що приблизно відповідає 2,5 тис. доларів), вказує на адекватний підхід до формування витрат на просування. Основна частина цього бюджету, а саме 67,24 тис. грн, буде спрямована на таргетинг у соціальних мережах, що є важливим інструментом для досягнення широкої аудиторії. Додатково, 13,2 тис. грн та 10,25 тис. грн будуть виділені на електронну поштову розсилку та реферальні методи просування в месенджерах відповідно. Це демонструє різноманітність стратегій, які підприємство планує використовувати для залучення клієнтів.

З урахуванням обсягів витрат і очікуваних прибутків, можна обчислити рентабельність інвестицій в просування.

$$ROI(\text{просування}) = \frac{236,388 - 90,67}{90,67} = 160,7\%$$

У загальному підсумку, на кожну тисячу гривень вкладень LNZ-AGRO зможе отримати 1,607 тис. грн операційного прибутку. Це свідчить про значну ефективність інвестицій, оскільки навіть у найгіршому сценарії показник рентабельності досягає 84,2%, що також свідчить про привабливість такої стратегії (норматив LNZ-Web – понад 75%).

Вартість контакту, яка складає 1,6 грн, та вартість дії-покупки, що становить 615 грн, є прийнятними для підприємства і свідчать про те, що витрати на залучення клієнтів є виправданими. Однак слід зазначити, що в реальних умовах ці показники можуть виявитися менш сприятливими, особливо в умовах

нестабільного ринкового середовища, що може вплинути на конверсію та обсяги продажу.

Незважаючи на потенційні ризики, розрахунки свідчать про доцільність впровадження даної стратегії. Підприємство має всі шанси не лише досягти поставлених цілей, але й зміцнити свої позиції на ринку, реалізуючи цю ініціативу. Успішне впровадження проекту може стати важливим етапом у розвитку компанії, що відкриває нові можливості для зростання і підвищення конкурентоспроможності в умовах агресивного ринкового середовища.

Покращення системи управління продажами може мати наступний загальний ефект на 2025 рік (рис. 3.6).

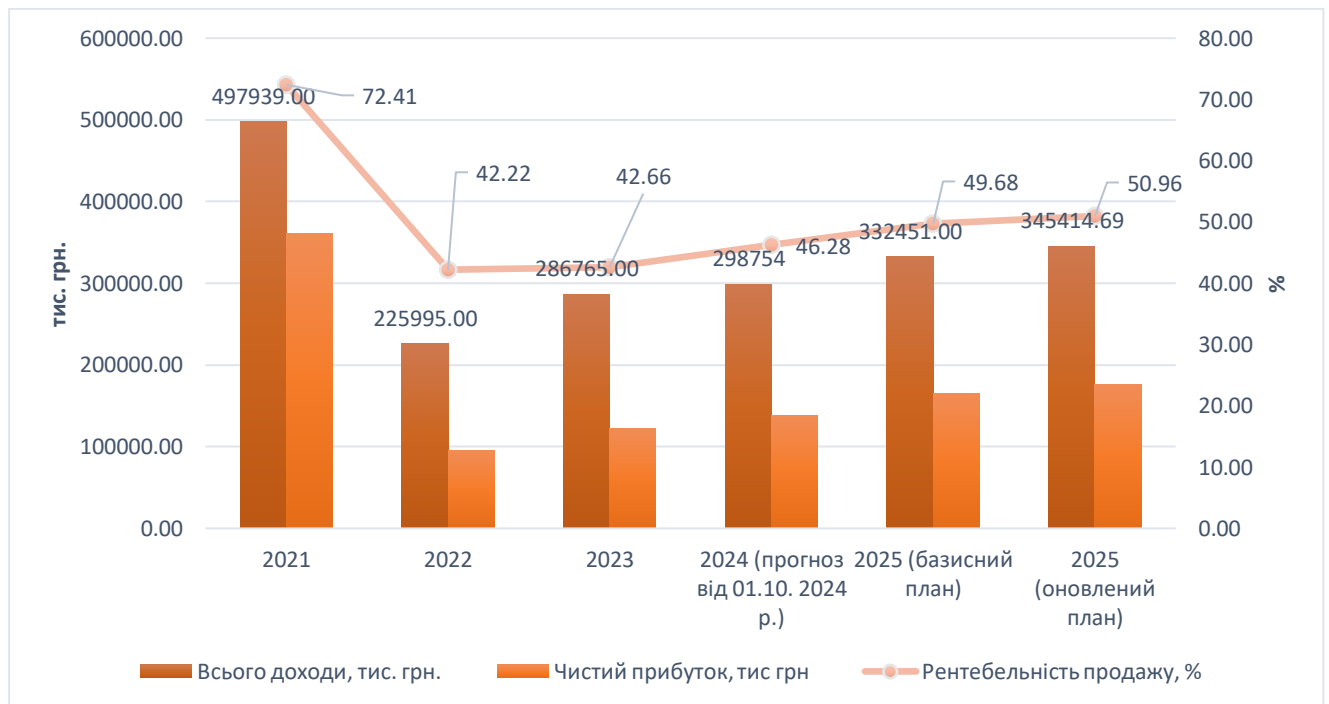


Рисунок 3.6 – Динаміка зростання LNZ-AGRO за умов базисного та оновленого прогнозу розвитку на 2025 рік

Джерело: обчислення автора на базі LNZ Group

На жаль, LNZ-AGRO навряд чи зможе відновити рівень ефективності 2021 року протягом найближчих двох років, навіть за умови успішного впровадження всіх рекомендованих стратегій. Це пов'язано зі значним погіршенням структури витрат, яке стало наслідком війни та її економічних наслідків. В умовах

невизначеності та непередбачуваності, які супроводжують сучасний економічний простір, оптимізація витрат вимагає часу і стратегічного підходу, оскільки критичні зміни можуть призвести до подальших втрат у економічній ефективності.

Проте, варто підкреслити, що реалізація цих рекомендацій здатна забезпечити LNZ-AGRO стабільний економічний розвиток у найближчій перспективі. Наприклад, у 2025 році передбачається зростання доходів до планового рівня на майже 13 млн грн у номінальному вираженні. При цьому очікуваний прибуток має скласти 176 млн грн, що на 10,87 млн грн більше порівняно з попереднім роком, а рентабельність продажів зросте до 50,96%, що є позитивною динамікою в порівнянні з плановим рівнем у 49,68%.

У разі реалізації повноцінних відновлювальних процедур для вітчизняної економіки в період 2025-2027 років, за активної участі національних та міжнародних програм, LNZ-AGRO може мати всі шанси відновити свої довоєнні економічні результати та досягти ще більшої ефективності протягом наступних 3-5 років. Ключовими чинниками цього процесу будуть активне використання нових і перспективних каналів продажу, просування продукції підвищеної якості, оптимізація бізнес-процесів у сфері розподілу та комунікацій, а також наявність і функціонування ефективної інформаційно-аналітичної системи на підприємстві.

Додатково, для забезпечення стійкого зростання та підвищення конкурентоспроможності, LNZ-AGRO повинно зосередити увагу на інтеграції сучасних технологій у процеси виробництва та управління продажами, що дозволить не лише знизити витрати, а й підвищити загальну ефективність діяльності. Важливо також враховувати вплив зовнішніх факторів, таких як зміни в законодавстві, коливання ринкових цін, а також зміни в споживчих уподобаннях, які можуть суттєво вплинути на результати діяльності компанії.

Тому, з урахуванням всіх вказаних аспектів, LNZ-AGRO має можливість не лише адаптуватися до нових умов, а й стати лідером у своєму сегменті ринку, якщо буде використовувати стратегічний підхід до розвитку в процесі управління продажами. У середньостроковій перспективі підприємство може не лише відновити втрачені позиції, а й вийти на нові горизонти економічного зростання.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна магістерська робота присвячена дослідженню комерційної діяльності та системи управління продажем на прикладі сучасного великого сільськогосподарського вітчизняного підприємства. За результатами написання сформовано відповідні висновки в контексті теоретичних, методичних та практичних аспектів предмету дослідження.

Система управління продажами є центральним елементом у загальній структурі діяльності підприємства. управління процесом продажу є суттєвим компонентом управлінської діяльності, що забезпечує реалізацію товарів або послуг і впливає на загальний успіх підприємства.

Сутність управління процесом продажу полягає у комплексному впливі на всі етапи цього процесу: від планування і прогнозування до безпосередньої реалізації товарів або послуг та аналізу результатів. На нашу думку визначення даного поняття можна описати як системний процес планування, організації, контролю та вдосконалення всіх аспектів продажу товарів і послуг, що включає в себе не лише взаємодію з клієнтами, але й оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів. Процес управління продажами охоплює різноманітні функції: маркетингову, логістичну та організаційно- управлінську. Виконуючи усі зазначені функції, процес управління продажами безумовно є важливою складовою діяльності підприємства, оскільки він дозволяє досягати поставлених бізнес-цілей, оптимізувати ресурсні витрати, підвищувати рівень задоволення клієнтів і розвивати конкурентні переваги на ринку.

Управління процесом продажів це багатогранний процес, який охоплює різні аспекти діяльності підприємства: визначення цільових клієнтів, встановлення та управління каналами розподілу, організацію роботи відділу продажів та розвиток навичок персонального продажу та управління відносинами з клієнтами. Об'єктом управління продажами є ті елементи, процеси та ресурси, якими

необхідно керувати для досягнення поставлених цілей. Суб'єктом управління є той, хто здійснює управління цими елементами та процесами. Предметом управління продажами є конкретні аспекти або задачі, на яких зосереджена увага управлінців. Процес управління продажами включає в себе планування, організацію, контроль і аналіз всіх етапів продажів. Структура процесу продажів включає ряд послідовних етапів, від визначення цільових ринків до завершення угоди з клієнтом, і кожен з цих етапів має свої специфічні функції і завдання.

Оцінювання ефективності продажів і управління продажами є складним завданням, оскільки не існує єдиної системи методів для цього. Проте можна виділити кілька основних груп підходів, які допомагають охопити ключові критерії для оцінки ефективності. Першу групу складають структурний та системний підходи, а другу групу системний та процесний підходи. Загалом, для оцінки ефективності управління продажами важливо дотримуватися послідовності аналітичної роботи, яка включає визначення об'єктів управління та обґрунтування відповідних показників. Для оцінювання ефективності продажів на рівні підприємства пропонується використовувати показники валового прибутку та доходу, однак, для більш повного аналізу ефективності управлінських процесів важливо також враховувати розрахунок точки беззбитковості.

В 2024 році компанія LNZ-AGRO продовжує утримувати стабільні позиції на аграрному ринку України, що зумовлено її стратегічним підходом до оптимізації бізнес-процесів та ефективним використанням маркетингових інструментів. Високий рівень кваліфікації управлінського складу, а також професійність агрономів, у поєднанні з достатнім технічним і земельним забезпеченням, дозволяє LNZ-AGRO зберігати свою конкурентоспроможність, незважаючи на складність сучасного ринкового середовища. Однак головною проблемою, з якою стикається LNZ-AGRO, є макросередовище, яке формується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Зокрема, ускладнена ситуація з експортом сільськогосподарської продукції суттєво обмежує можливості компанії у розкритті її комерційного потенціалу. Крім того, обмежені інвестиційні можливості

материнського холдингу значно знижують шанси на подальше зростання та розвиток.

Прогнозуючи майбутнє ринку, можна стверджувати, що його розвиток, скоріш за все, відбуватиметься завдяки ефективним фермерським підприємствам, які адаптуються до нових умов і потреб споживачів. У той же час великі агрохолдинги та традиційні домогосподарства можуть продовжити втрачати свої ринкові позиції. Важливо зазначити, що підприємства агропромислового комплексу (АПК) можуть розраховувати на фінансову підтримку через міжнародні та національні програми, які сприяють розвитку галузі. Також на ринку зростатиме попит на сучасну техніку, добрива та нові, більш ефективні сорти культур, що сприятиме підвищенню продуктивності. Серед основних загроз для LNZ-AGRO можна виділити подальшу ескалацію конфлікту, яка може суттєво вразити аграрний сектор України, а також можливий дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію населення. Додатково, загострення ситуації на кордонах країни може знизити експортні можливості, що негативно вплине на рівень рентабельності вітчизняних підприємств. Не менш важливими є й цінові ризики, пов'язані зі стрімким зростанням цін на імпорتنу техніку та добрива, у поєднанні з падінням цін на експортну продукцію. Таким чином, для LNZ-AGRO важливо адаптувати свої стратегії до цих викликів, щоб забезпечити стійкість та конкурентоспроможність у майбутньому.

LNZ-AGRO потребує вдосконалення власної системи управління продажами, що передбачає розвиток та покращення наявної системи управління. Доцільно підвищити ефективність системи контролю шляхом впровадження низки інноваційних рішень із використанням сучасних технологій, а також ефективної роботи з персоналом у межах Вінницького кластеру. Крім того, необхідно застосовувати передовий досвід як інших вітчизняних і зарубіжних підприємств, так і досвід функціонування більш розвинених кластерів компанії. Завдяки таким заходам ми зможемо зменшити загальну кількість рекламаций, що сприятиме поглибленню взаємодії з клієнтами, покращенню репутації компанії та стане важливим фактором її довгострокового розвитку та зростання. Іншим важливим

напрямом має стати вдосконалення системи розподілу у Сумському кластері, який на сьогодні є найбільш віддаленим і потребує значної кількості складів та елеваторів для зберігання продукції, що знижує ефективність системи управління продажами. Це питання загострюється через ризики, пов'язані з бойовими діями у сусідніх районах. Впровадження розвиненої системи тимчасового зберігання продукції, успішно апробованої у Шполянському кластері, дозволить значно оптимізувати процеси розподілу, транспортування та зберігання продукції.

Для забезпечення ефективного довгострокового розвитку базового підприємства в сучасному ринковому середовищі, окрім удосконалення системи контролю та розподілу, необхідно також забезпечити максимальну ефективність комунікаційної діяльності та якісний процес продажів в інтернет-середовищі. У зв'язку з цим слід активно взаємодіяти в межах групи ЛНЗ загалом. Найбільш перспективними напрямками вдосконалення комунікацій у найближчий час можуть стати запуск рекламної активності в соціальних мережах, що дозволить значно підвищити обізнаність про базове підприємство та сформувати його позитивний імідж серед максимальної кількості цільових споживачів.

LNZ-AGRO навряд чи зможе відновити рівень ефективності 2021 року протягом найближчих двох років, навіть за умови успішного впровадження всіх рекомендованих стратегій. Це пов'язано зі значним погіршенням структури витрат, яке стало наслідком війни та її економічних наслідків. В умовах невизначеності та непередбачуваності, які супроводжують сучасний економічний простір, оптимізація витрат вимагає часу і стратегічного підходу, оскільки критичні зміни можуть призвести до подальших втрат у економічній ефективності.

Проте, варто підкреслити, що реалізація цих рекомендацій здатна забезпечити LNZ-AGRO стабільний економічний розвиток у найближчій перспективі. Наприклад, у 2025 році передбачається зростання доходів до планового рівня на майже 13 млн грн у номінальному вираженні. При цьому очікуваний прибуток має скласти 176 млн грн, що на 10,87 млн грн більше порівняно з попереднім роком, а рентабельність продажів зросте до 50,96%, що є позитивною динамікою в порівнянні з плановим рівнем у 49,68%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маркетинг : Навчальний посібник / [С. І. Чеботар, Я. С. Ларіна, О. П. Луцій, М. Г. Шевчик, Р. І. Буряк, С. М. Боняр, А. В. Рябчик, О. М. Прус, В. А. Рафальська]. Київ «Наш час» , 2007. 504 с.
2. Городецький М. А. Ціннісна цифрова модель поведінки споживача в управлінні продажами. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці* : матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції. м. Київ, 7 грудня 2020 р. / К.: ДУІТ, 2020. С. 39 – 41.
3. Сич І. Цифровізація управління продажами торгового підприємства. *Розвиток сучасної науки: актуальні питання теорії та практики*: матеріали IV студентської наукової конференції МНЛ, м. Львів, 17 лист. 2023 р. С. 62-63. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/521> (дата звернення: 05.10 2024.)
4. Дячун О. Радинський С. Особливості управління продажами на зарубіжних ринках. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 1 (18). С. 175-185. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2018.01.175> (дата звернення: 05.10 2024.)
5. Пилипчук В. П., Данніков О. В. Управління продажем : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2011. 627 с.
6. Дячун О., Радинський С. Сучасні проблеми управління продажем. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 1 (20). С. 107-117. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2019.01.107> (дата звернення: 05.10 2024.)
7. Міщук І. П., Залога Н. І., Луньов, Є. Т., Яковчук, М. В. Управління продажами як інструмент активізації діяльності спеціалізованих магазинів: актуальність, зміст, напрями реалізації. *Підприємництво і торгівля*. 2019. № 25. С. 5-14. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-25-01> (дата звернення: 05.10 2024.)

8. Бужимська К., Ткачук Г. Методичні аспекти забезпечення ефективності управління продажами на підприємстві. *Наукові перспективи*. 2023. Вип. 11 (41). С. 10-15.
9. Бужимська К. О. Побудова ефективної системи управління продажами. *Наукові перспективи*. 2023. Вип. 11 (40). С. 27-28.
10. Тімченко О.Д. Теоретична сутність поняття управління продажами. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2021. Вип. 2(34). С. 74-81
11. Романенко М. О., Яловега Н. І. Взаємодія маркетингу та логістики в управлінні процесом продажів на підприємстві. *Збірник наукових статей магістрів*. Факультет товарознавства, торгівлі та маркетингу. Факультет харчових технологій, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. Полтава : ПУЕТ. 2019. С. 121-125.
12. Штефанич Д., Дячун О. Управління продажем, його функції та об'єктна орієнтація. *Вісник Економіки*. 2017. Вип. №2. С. 24-32.
13. Бобровник В. Персоналізовані пропозиції та сервіс в системі управління продажами як фактор підвищення залученості та лояльності клієнтів. *Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів: тези доповідей XVIII міжнародної НПК.*, м. Хмельницький, 15-18 грудня 2023 р. / наук.-техн. рада ХНУ. Хмельницький, 2023. С. 29.
14. Зайцева Ю., Шишкін В. Логістика та маркетинг в системі управління каналами розподілу. *Socially competent management of corporations in a behavioral economy*. 2021. Г. 1. С. 45 – 51.
15. Дяченко Є. Ю., Фреюк О. В. Клієнтська аналітика в управлінні продажем. *About the problems of practice, science and ways to solve them*. 2021. Вип. 14. С. 103.
16. Іванечко Н. Професійні компетентності в управлінні продажами та у цифровому маркетингу. *Нейромаркетинг, штучний інтелект та цифровий маркетинг: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції*

студентів, аспірантів та молодих вчених, м. Тернопіль, 26-27 травня 2023 р. Тернопіль: ЗУНУ, 2023.. С. 87 – 89

17. Половко К. Процес маркетингового управління продажем: особливості та ключові аспекти. *Universities and schools: methods of distance learning: the 25th International scientific and practical conference, Boston, June 25–28, 2024/ Boston, USA. International Science Group. 2024. P. 220.*

18. Лазоренко Т. В., Пермінова С.О. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.

19. Поступна О. В. Менеджмент з туризму: конспект лекцій. Для здобувачів вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 242 «Туризм» за усіма формами навчання. Х.: НУЦЗУ, 2020. 235 с.

20. Теорія управління: навчальний посібник / І. А. Грузіна, І. О. Кінас, І. М. Перерва та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с.

21. Суржик Д. Є., Ковшова І. О. Значення нейромаркетингового інструментарію в управлінні продажами підприємства. *Фінанси, бухгалтерський облік та підприємництво: національні особливості та світові тенденції: збірник матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 18 травня 2019 р. / К.: ГО «Київський економічний науковий центр», 2019. С. 59.*

22. Голда Н. М., Бурліцька О. П., Краузе О. І. Дослідження та формування механізму продажу. *Галицький економічний вісник*. 2021. Вип. 68.1. С.166-173.

23. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54> (дата звернення: 05.10 2024.)

24. Орлова В. М. Кузьменко О. В., Сергєєва О. Р. Особистий продаж у торгівлі як складова комунікації з клієнтом. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2022. Вип. № 1 (32). С. 67-79. DOI: <http://dx.doi.org/10.32342/2074-5362-2022-1-32-7> (дата звернення: 05.10 2024.)

25. Холод С., Павлова В. Система продажів торговельних підприємств: пошук оптимального варіанта. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-36> (дата звернення: 05.10 2024.)

26. Спицька К. В. Управління взаємовідносинами з клієнтами в процесі організації продаж. *Економіка і менеджмент 2020: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. 2020. Т. 4. С. 88-90.

27. Сергієнко О. А., Єлисеєва А. О. Важливість ефективного управління продажами для успіху підприємства та збереження життєздатності компанії *Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації* : матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Хмельницький, 26 жовтня 2023 р. / Хмельницький : ХКТЕІ, 2023. С. 224 - 227.

28. Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Вип. 1. С. 71-77.

29. Бужимська К. О. Організація ефективної системи управління продажами на виробничо-торговельному підприємстві. *Підприємництво і торгівля*. 2022. Вип. 33. С. 24-30.

30. Тімченко О. Д., Тімченко В. І. Оцінка ефективності управління продажами підприємства торгівлі. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 19 травня 2023 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2023. С. 151.

31. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). На заміну ДСТУ ISO 9001:2015 (прийнятого методом підтвердження); чинний від 2016-07-01. Вид. офіц. Київ : УкрНДНЦ, 2016. 30 с.

32. Тімченко О. Д., Тімченко В. І. Оцінка ефективності управління продажами підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2021. Вип. 6. С. 184-189.

33. Макалюк І. В. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. Вип. 23. С. 140-148.

34. Драчук С. О. Аналіз точки беззбитковості як метод санаційного контролінгу на підприємстві. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: матеріали Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції*, Полтава, 19 травня 2021 р. / Полтава: ПП «Астроя», 2021. С. 266 – 268.

35. Горпинюк А. І., Сікиринська М. О. Розрахунок точки беззбитковості. *Математика, що нас оточує: минуле, сучасне, майбутнє*: зб. наук. праць IX Всеукраїнської конф. курсантів та студентів, Львів, 20 травня 2022 р. / Львів: ЛДУ БЖД, 2022. С. 64 – 67.

36. Аналітика контрагентів Opendatabot URL: <https://opendatabot.ua/c/30705524> (дата звернення: 05.10 2024.)

37. Аналітика контрагентів Youcontrol URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30705524/ (дата звернення: 05.10 2024.)

38. Корпоративний вебсайт LNZ URL: <https://www.lnz.com.ua/> (дата звернення: 05.10 2024.)

39. Сайт ФК ЛНЗ URL: <https://fc-lnz.com/> (дата звернення: 05.10 2024.)

40. Міністерство інфраструктури. Зернова угода URL: <https://mtu.gov.ua/timeline/Zernova-iniciativa.html#:~:text=%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0%20%D1%83%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%BB%D0%B0%20%D1%83%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D1%83%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F,25%20%D0%BC%D0%BB%D0%BD%20%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%BD%20%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B7%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B0> (дата звернення: 05.10 2024.)

41. Економіка України на порталі Мінфін URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/> (дата звернення 06.05. 2024 року)

42. Державна служба статистики. Сільське господарство України URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/09/sg_21_pdf.zip (дата звернення: 05.10 2024.)

43. УКРІНФОРМ. Міністерство аграрної політики та продовольства. Посівні площі цього сезону прогнозують на рівні 19,3 мільйона гектарів URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3685327-posivni-plosi-cogo-sezonu-prognozuut-na-rivni-193-miljona-gektariv.html> (дата звернення: 05.10 2024.)

44. УКАБ прогнозує подальше скорочення валового збору та посівних площ URL: https://www.ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/prognoz_u_2023_rotsi_posivni_ploschi_p_id_zernovimi_v_ukraini_skorotyatsya_na_45_a_valoviy_zbir__na_60 (дата звернення: 05.10 2024.)

45. Урожай менший, а доходи більші. Особливості жнив 2024 року. Європейська правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/10/16/720623/> (дата звернення: 05.10 2024.)

46. Forbes Ukraine. 20 найбільших компаній в українському АПК URL: <https://forbes.ua/company/misiya-zrosti-popri-viynu-20-naybilshikh-agrovirobnikiv-i-eksporteriv-ukraini-17112023-17334> (дата звернення: 05.10 2024.)

47. Aggeek представив дослідження "Цифрове Агро 2024": новий погляд на цифровізацію агробізнесу. URL: <https://itukraine.org.ua/aggeek-predstaviv-doslidzhennya-tsifrove-agro-2024-novij-poglyad-na-tsifrovizatsiyu-agrobiznesu/> (дата звернення: 05.10 2024.)

48. Сервіс веб-аналітики Similar-web. URL: <https://pro.similarweb.com/> (дата звернення: 05.10 2024.)

49. Сервіс налаштування та запуску кампаній з Email-маркетингу SendPulse. URL: <https://sendpulse.ua/ru> (дата звернення: 05.10 2024.)

50. Майкл Портер. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Наш Формат. 2020. 195 с.

51. Максим Батирєв, Микола Лазарєв. Озброєння відділів продажів. Системний підхід. Фабула. 2021. 288 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

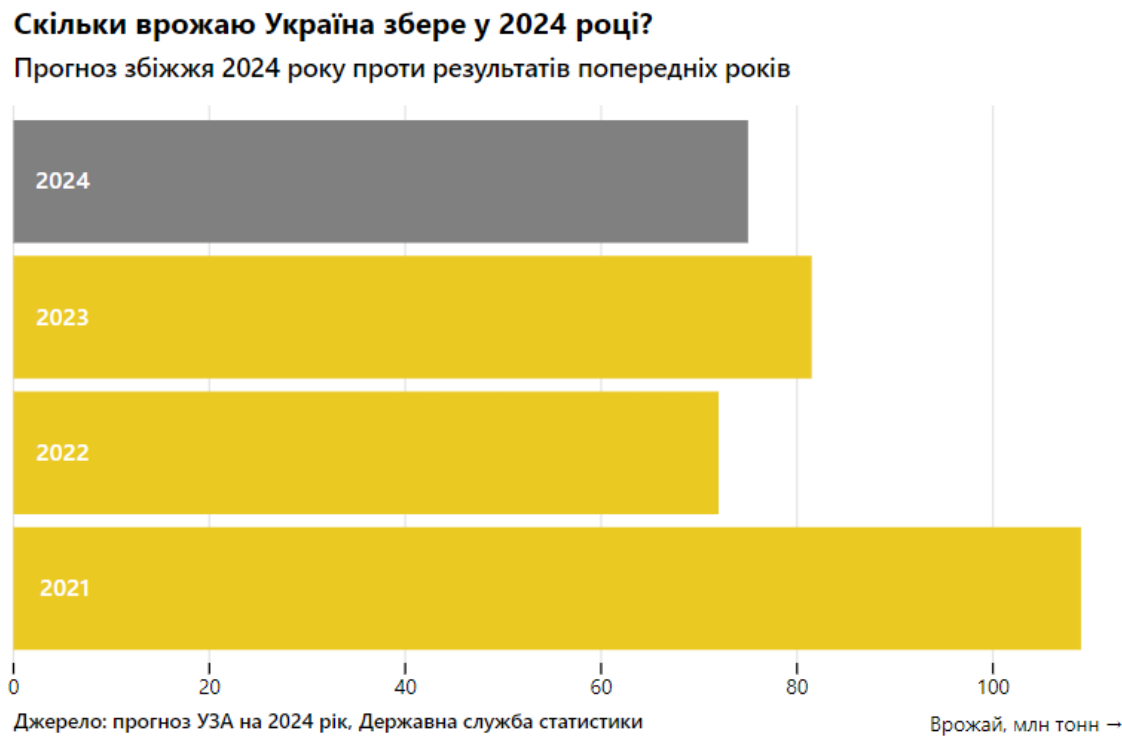


Рисунок А1. Прогнози врожаю в Україні на 2024 рік

15 серпня компанія Aggeek презентувала перше в Україні дослідження застосування цифрових технологій у агрокомпаніях — “Цифрове Агро 2024”. Це дослідження стало важливим кроком у популяризації цифрових рішень серед агровиробників та демонструє високий рівень їх впровадження в сільському господарстві.

Ключові результати дослідження:

- 80% агрокомпаній використовують автопілоти, що робить їх найбільш популярною технологією серед українських аграріїв.
- 78% інноваційних агрокомпаній застосовують посекційне відключення форсунок при внесенні засобів захисту рослин.
- 59% аграріїв використовують дрони для внесення ЗЗР, хоч і не на всіх площах свого земельного банку.
- 29% агрокомпаній здійснюють моніторинг розвитку рослин за допомогою супутників.

Дослідження охопило дві групи респондентів: 50 інноваційних агрокомпаній, таких як Kernel, “Астарта-Київ”, ІМК, які заповнили поглиблену анкету, та 2800 респондентів, які брали участь у відкритому голосуванні через цифрові канали.



**СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛНЗ-АГРО"**

Код: 30705524

Адреса: Україна, 20603, Черкаська обл., Звенигородський р-н, місто Шпола,
вул.Добровольців, будинок 63-А

За місцем вимоги

Даним листом повідомляємо, що СТОВ «ЛНЗ-АГРО» входить в групу компанії LNZ GROUP.

Директор

СТОВ «ЛНЗ-АГРО»



Р.І. Франчук



Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛНЗ»

Код: 30709487

Адреса: Україна, 20635, Черкаська обл., Звенигородський р-н, село Лебедин,
вул. Заводська, будинок 17

За місцем вимоги

Даним листом повідомляємо, що ТОВ «ЛНЗ» входить в групу компанії LNZ GROUP.

Генеральний директор

ТОВ «ЛНЗ»



В.В. Ковтун

Звіт подібності

метадані

Заголовок

Управління процесом продажу на підприємстві

Автор

Науковий керівник / Експерт

Олійник Я.П.

Литюга Ю.В.

підрозділ

кафедра комерційної діяльності і логістики

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	Б	11
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	:	1
Білі знаки	Б	0
Парафрази (SmartMarks)	a	179

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

20279

Кількість слів



КЦ

159256

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	Управління процесом продажу на підприємстві 11/19/2024 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра комерційної діяльності і логістики)	103	0.51 %
2	Управління процесом продажу на підприємстві 11/19/2024 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра комерційної діяльності і логістики)	87	0.43 %

3	Управління процесом продажу на підприємстві 11/19/2024 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра комерційної діяльності і логістики)	86	0.42 %
4	Управління процесом продажу на підприємстві 11/19/2024 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра комерційної діяльності і логістики)	76	0.37 %
5	Управління процесом продажу на підприємстві 11/19/2024 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра комерційної діяльності і логістики)	60	0.30 %
6	Управління процесом продажу на підприємстві 11/19/2024 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра комерційної діяльності і логістики)	58	0.29 %
7	Управління процесом продажу на підприємстві 11/19/2024 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра комерційної діяльності і логістики)	45	0.22 %
8	Управління процесом продажу на підприємстві 11/19/2024 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра комерційної діяльності і логістики)	43	0.21 %
9	Управління процесом продажу на підприємстві 11/19/2024 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра комерційної діяльності і логістики)	39	0.19 %
10	Управління процесом продажу на підприємстві 11/19/2024 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра комерційної діяльності і логістики)	35	0.17 %

з бази даних RefBooks (0.02 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
джерело: Paperity			
1	Evaluating the Efficiency of Sales Management of the Trade Enterprise Timchenko Olha D.;	5 (1)	0.02 %

з домашньої бази даних (10.17 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	Управління процесом продажу на підприємстві 11/19/2024 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра комерційної діяльності і логістики)	2050 (130)	10.11 %
2	Маркетингова товарна політика в системі маркетингового управління підприємством 1/20/2023 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра маркетингу ім. А. Ф. Павленка)	13 (2)	0.06 %

з програми обміну базами даних (0.06 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	Ципко.Андрій.квал.робота-2024 6/6/2024 Lesya Ukrainka Volyn National University (Кафедра менеджменту)	12 (2)	0.06 %

з Інтернету (0.75 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/79894693-dc98-4d20-b79f-c8773eebdbf6/download	49 (3)	0.24 %
2	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8023/1/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC_%D0%A0%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf	34 (3)	0.17 %
3	http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/download/1156/1091	24 (2)	0.12 %
4	http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/tneu_2016_2_13.pdf	20 (2)	0.10 %
5	https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-13-2017.pdf	14 (2)	0.07 %
6	http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10837/2/%D0%94%D0%B6%D1%83%D0%BC%20%D0%9A.%D0%9C.%20%D0%A0%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82.pdf	12 (1)	0.06 %

Список прийнятих фрагментів (немає прийнятих фрагментів)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-------	---------------------------------------

УДК: 658.8

Андрій Закревський

*к.е.н., доцент кафедри комерційної діяльності і логістики
КНЕУ імені Вадима Гетьмана
zakrevskiy1982@gmail.com*

Тетяна Отрода

*Здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньо-професійна програма
«Комерційна діяльність і логістика» КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Україна
otrodatania@gmail.com*

Яна Олійник

*Здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньо-професійна програма
«Комерційна діяльність і логістика» КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Україна
oliynyk10122001@gmail.com*

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПРОДАЖАМИ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ЗРОСТАННЯ БІЗНЕСУ INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN SALES MANAGEMENT: NEW OPPORTUNITIES FOR BUSINESS GROWTH

Анотація. Здійснено загальне обґрунтування доцільності впровадження інноваційних технологій у процес продажів сучасного підприємства. Визначено основні напрями покращення процесу продажів. Надано характеристику ключовим перспективним інноваційним інструментам, що активно впроваджуються на сьогодні та будуть актуальними в найближчому майбутньому. Визначено необхідність орієнтації на персоналізацію продажів, їхню гнучкість та омніканальність. Зазначено необхідність подальшого дослідження цієї теми у зв'язку з постійною появою нових перспективних напрямів та інструментів.

Abstract. A general substantiation of the feasibility of introducing innovative technologies into the sales process of a modern enterprise has been carried out. The main directions for improving the sales process have been determined. Key promising innovative tools that are actively implemented today and will be relevant in the near future are described. The need to focus on the personalization of sales, their flexibility and omnichannel was determined. The need for further research of this topic is indicated in connection with the constant emergence of new promising directions and tools.

Ключові слова: продаж, інновації, штучний інтелект, онлайн-продажі, автоматизація, персоналізація, омніканальність.

Key words: sales, innovation, artificial intelligence, online sales, automation, personalization, omniscience.

Сучасне середовище функціонування підприємства характеризується ускладненнями в довгостроковому плануванні через непередбачуваність розвитку ринку та посилену конкуренцію внаслідок глобалізації й активного використання інтернет-технологій. У даних умовах, для забезпечення сталого зростання компанії дедалі більш важливим стає застосування ефективних інноваційних рішень, які підвищують ефективність продажів, рівень персоналізації та гнучкість підприємства. Використання інноваційних технологій також покращує автоматизацію, аналіз даних і забезпечує омніканальність. Цифрові методи відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Вітчизняні компанії, на жаль, використовують інновації недостатньо активно, що обмежує їх успіх. В цих умовах необхідно визначити ключові напрямки технологічного розвитку для забезпечення ефективного функціонування системи управління продажами, які є необхідною передумовою для успішного розвитку компанії [5].

Згідно з наявними даними, бізнес використовує лише 12% наявних даних. Більшість корисної інформації залишається незадіяною, що знижує продуктивність продажів. Впровадження інноваційних технологій дозволяє краще зрозуміти аудиторію і задовольнити її потреби завдяки персоналізованим пропозиціям.

Необхідно підвищити ефективність комунікації з клієнтами через сучасні технологічні інструменти, такі як соціальні мережі, e-mail, мобільний маркетинг тощо. Це забезпечує якісний зв'язок з клієнтами з урахуванням специфіки бізнесу та цільової аудиторії.

Важливим напрямком є покращення взаємодії з клієнтами, зокрема через автоматизацію процесів і спрощення комунікації. Це робить продажі більш плавними та підвищує лояльність клієнтів.

Необхідно оптимізувати процеси продажів. Автоматизація рутинних завдань, таких як введення даних та управління контрактами, дозволяє працівникам зосередитися на стратегічних завданнях, підвищуючи продуктивність і успішність компанії [1].

Для реалізації цих напрямків слід використовувати інноваційні методи, зокрема інструменти бенчмаркінгу, що орієнтовані на адаптацію кращих практик до специфіки компанії.

Серед інноваційних практик та інструментів в першу чергу варто виділити ті, що привертають найбільшу увагу і мають високий потенціал для успішної реалізації (табл. 1).

Таблиця 1 – Ключові інноваційні технології забезпечення успішного процесу продажів

Напрямок	Загальна характеристика
Застосування генеративного штучного інтелекту (ШІ)	Генеративний ШІ дозволяє автоматично створювати різні типи контенту, такі як маркетингові листи, рекламні оголошення та індивідуальні повідомлення для клієнтів. Це значно спрощує роботу продавців, оскільки вони можуть зосередитися на важливіших завданнях.
Використання інструментів доповненої та віртуальної реальності (AR і VR)	AR і VR стають все більш затребуваними у сфері продажів, особливо в B2B-секторі. Ці технології надають клієнтам можливість бачити продукти в реальному середовищі або взаємодіяти з ними у віртуальному просторі. Наприклад, за допомогою AR клієнти можуть налаштувати товар перед покупкою, що підвищує їхню лояльність і задоволеність покупками. Це призводить до збільшення кількості продажів та покращення взаємодії з клієнтами.
Використання емоційного ШІ	Емоційний штучний інтелект аналізує емоції покупців через мову, вирази обличчя чи тон голосу, що дозволяє краще зрозуміти настрої клієнтів. Це допомагає компаніям налаштовувати комунікації відповідно до емоційного стану покупця, що, у свою чергу, підвищує ефективність продажів та маркетингових кампаній. Це особливо корисно в цифрових продажах, де персоналізоване обслуговування стає вирішальним фактором.
Створення цифрових двійників клієнта (Digital Twin)	Цифрові двійники клієнтів — це віртуальні моделі, створені на основі їхньої поведінки та попередніх дій. Вони допомагають компаніям тестувати різні стратегії продажів та маркетингу, коригувати їх у реальному часі та покращувати ефективність взаємодії з клієнтами. Завдяки цьому компанії можуть швидше адаптуватися до змін на ринку та краще розуміти потреби своїх клієнтів.
Використання просунутих інструментів CRM-систем	Сучасні CRM-системи інтегрують штучний інтелект, аналітику та автоматизацію, що значно спрощує управління взаємодією з клієнтами. Це дозволяє ефективніше сегментувати аудиторію, відстежувати поведінку клієнтів і автоматизувати рутинні процеси. Такі інструменти допомагають підвищити рівень конверсій та утримання клієнтів.
Блокчейн	Блокчейн-технології гарантують прозорість і безпеку транзакцій, що є особливо важливим у сферах із високими вимогами до захисту даних. Ця технологія забезпечує незмінність та відстежуваність фінансових операцій, а також підвищує довіру в міжнародній торгівлі, що робить її ключовим інструментом для безпечних продажів.
Інтернет речей (IoT)	Інтернет речей дозволяє бізнесам відстежувати стан товарів у режимі реального часу, оптимізувати логістику та процеси управління запасами. Це допомагає уникнути затримок і підвищити оперативність обслуговування клієнтів, що позитивно впливає на їхній досвід і сприяє підвищенню ефективності продажів.

Джерело: Створено автором на основі даних [1;2;3;5]

Необхідно відзначити, що деякі з цих інструментів вже активно використовуються сьогодні та продемонстрували свою успішність, тоді як інші лише починають впроваджуватися і мають значний потенціал для повного розкриття, на що може знадобитися роки. У будь-якому випадку важливо зазначити, що підприємства мають використовувати не всі доступні та перспективні інноваційні інструменти, а лише ті, що будуть найбільш доцільними та зможуть забезпечити максимізацію ефективності процесу управління продажами і взаємодії з клієнтами. У даний момент в цьому контексті необхідно також постійно відслідковувати та досліджувати всі перспективні інструменти, що дозволить забезпечити їх впровадження у разі необхідності в майбутньому. Таким чином підприємство зможе досягти найкращих показників задоволення потреб цільової аудиторії і отримати конкурентні переваги [4].

Визначаючи ключові напрямки застосування цих інструментів, важливо зазначити, що вони мають бути спрямовані на персоналізацію пропозицій для кожного конкретного клієнта, щоб забезпечити найкращий рівень якості взаємодії з ним на всіх етапах процесу продажу. Також використання інноваційних інструментів не повинно бути фрагментарним. Вони мають бути інтегровані у наявну систему управління, а сама система має забезпечувати омніканальність, тобто якісну взаємодію всіх її складових. Кожен елемент системи є частиною єдиного цілого та спрямований на досягнення стратегічної мети і ключових завдань діяльності підприємства. Також надзвичайно важливою є загальна гнучкість і адаптивність системи, що має вирішальне значення, особливо в умовах сучасного турбулентного ринкового середовища.

Підводячи підсумок, необхідно зазначити, що сьогодні в умовах непередбачуваного ринкового середовища, яке характеризується підвищеним рівнем конкуренції, ключовим фактором забезпечення ефективності управління продажами у довгостроковій перспективі є активне впровадження інноваційних рішень та технологій. Сьогодні існує велика кількість інструментів, як досить перспективних, так і таких, що вже зарекомендували свою ефективність, які дозволяють значно підвищити якість продажів компанії по всьому світу. Таким чином, необхідно забезпечити їх впровадження для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, при цьому варто використовувати лише ті методи та інструменти, які доцільно застосовувати у специфічних умовах конкретної компанії та можуть бути реалізовані в межах єдиної омніканальної, гнучкої та ефективної системи впливу на цільову аудиторію на всіх етапах процесу продажу.

Оскільки процес технологічного розвитку та еволюції ринкового середовища відзначаються своєю перманентністю та ефемерністю, необхідно забезпечити постійне відстеження найбільш перспективних інноваційних рішень. Це визначає доцільність здійснення подальших досліджень у цій сфері, включаючи як розкриття інших перспективних напрямків та інструментів, так і більш комплексне вивчення представлених у даній роботі.

Література

1. 5 Innovative Technologies That Can Actually Improve Sales Performance URL: <https://www.impactmybiz.com/blog/how-to-improve-sales-performance-with-technology/>
2. A new tech-driven era of impactful marketing and sales URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/a-new-tech-driven-era-of-impactful-marketing-and-sales>
3. 7 Technology Disruptions That Will Completely Change Sales URL: <https://www.gartner.com/en/articles/7-technology-disruptions-that-will-completely-change-sales>
4. Бутельський, Я. Ю. (2024). Автоматизовані інформаційні системи управління підприємствами ресторанного бізнесу. *Академічні візії*, (29). вилучено із <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/942>
5. А. В. Бокий Бізнес-технологія омніканального маркетингу в управлінні підприємством *Економіка і організація управління № 1(53) (2024)* <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/15994>



КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
ФАКУЛЬТЕТ МАРКЕТИНГУ
Кафедра комерційної діяльності і логістики



СЕРТИФІКАТ

підтверджує, що

Яна Олійник

ПІБ

взяла участь у IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції
«СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І ЛОГІСТИКИ»

01 листопада 2024 року

Голова оргкомітету,
проректор з наукової роботи
КНЕУ імені Вадима Гетьмана,
д.е.н., професор
Антонюк Л.Л.

Декан факультету маркетингу
КНЕУ імені Вадима Гетьмана,
д.е.н., професор
Шафалюк О.К.

Завідувач кафедри
комерційної діяльності і логістики
КНЕУ імені Вадима Гетьмана,
д.е.н., професор
Олексюк О.І.