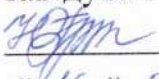


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
«16» червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ПрАТ «КИЇВСТАР»)

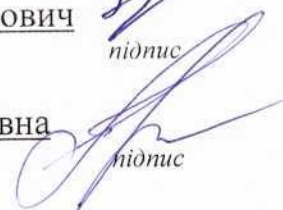
Виконав: Линник Аліна Володимирівна
прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Керівник: доцент Заболотний Вячеслав Сергійович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Рецензент: доцент Понедільчук Тетяна Василівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Я, Линник Аліна Володимирівна, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

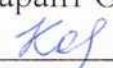
Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую

гарант ОПП «Менеджмент»

 доцент Н. В. Коваль
«23» квітня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Линник Аліні Володимирівні

Тема: «Управління збутовою діяльністю підприємства (за матеріалами ПрАТ «Київстар»))»

Перелік питань, що розробляються в роботі: аналіз механізму управління збутовою діяльністю, методичних підходів до управління збутом, оцінка ефективності збутової діяльності ПрАТ «Київстар», розробка шляхів підвищення ефективності управління збутовою діяльністю.

Вихідні дані: закони України, чинні нормативно-правові акти Верховної Ради, Кабінету Міністрів України, інформація Міністерства економіки та Державної служби статистики України, фактичні данні ПрАТ «Київстар»

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень – травень 2024 р.	виконано
Теоретико-методична частина	вересень – грудень 2024 р.	виконано
Аналітична частина	січень – лютий 2025 р.	виконано
Рекомендаційна частина	березень – квітень 2025 р.	виконано
Оформлення роботи	травень 2025 р.	виконано
Перевірка на плагіат	травень 2025 р.	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2025 р.	виконано
Подання на рецензування	травень 2025 р.	виконано

Керівник


підпис

доцент В. С. Заболотний

Здобувач


підпис

А. В. Линник

Дата отримання завдання «23» квітня 2024 року

АНОТАЦІЯ

Линник А. В.

УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

(за матеріалами ПрАТ «КІЇВСТАР»)

В роботі досліджено теоретичні складові та практичні аспекти функціонування збутової політики підприємств в сфері телекомунікаційних послуг. З'ясовано, що ключовим чинником ефективності збутової діяльності підприємства є рівень попиту на продукцію, ефективність каналів розподілу, логістичне забезпечення та своєчасність поставок.

Визначено, що управління продажами є специфічною діяльністю в області збуту послуг, від ефективності організації якої залежить прибутковість підприємства. Загалом управління збутом є багатогранною системою, яка заснована на маркетингу, торгівлі та менеджменті.

Виділено основні методичні підходи у оцінці ефективності управління збутовою діяльністю: аналіз динаміки продажів, порівняння доходів та витрат від продажів, визначення критичного обсягу продажів, оцінка прибутковості продажів, факторний аналіз продажів, зокрема детермінантний та стохастичний (метод головних компонент).

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що їх можна використати для підготовки й узгодження управлінських рішень щодо організації роботи по формуванню ефективної системи управління збутом підприємств мобільного зв'язку.

Розроблено рекомендації щодо розширення напрямів збутової діяльності ПрАТ «Київстар».

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 48 сторінок тексту, 11 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел із 30 найменувань.

Ключові слова: збут, збутова діяльність, ефективність збуту.

ABSTRACT
LYNNYK A.V.
MANAGEMENT OF SALES ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE
(BASED ON THE MATERIALS OF KYIVSTAR PJSC)

The paper explores the theoretical components and practical aspects of the functioning of the sales policy of enterprises in the field of telecommunications services. It was found that the key factor in the effectiveness of the enterprise's sales activities is the level of demand for products, the effectiveness of distribution channels, logistical support and timeliness of deliveries.

It is determined that sales management is a specific activity in the field of sales of services, the profitability of the enterprise depends on the effectiveness of the organization of which. In general, sales management is a multifaceted system based on marketing, trade and management.

The main methodological approaches to assessing the effectiveness of sales management are highlighted: analysis of sales dynamics, comparison of sales revenues and expenses, determination of the critical sales volume, assessment of sales profitability, factor analysis of sales, in particular determinant and stochastic (principal component method).

The practical significance of the research results is that they can be used to prepare and coordinate management decisions regarding the organization of work on the formation of an effective sales management system for mobile communication enterprises.

Recommendations have been developed for expanding the areas of sales activities of Kyivstar PJSC.

The bachelor's qualification work contains 43 pages of text, 11 tables, 7 figures, a list of sources used with 30 names.

Keywords: sales, sales activities, sales efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПрАТ «КИЇВСТАР»	22
2.1. Організаційно-економічні особливості функціонування ПрАТ «Київстар».....	22
2.2 Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київстар».....	29
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПрАТ «КИЇВСТАР».....	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах цифрової трансформації економіки, високого рівня конкуренції та стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій ефективне управління збутовою діяльністю набуває особливого значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Саме система збуту забезпечує взаємозв'язок між підприємством і споживачем, визначає результативність реалізації продукції чи послуг, формує рівень задоволеності клієнтів та безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства [1].

Для підприємств телекомунікаційної галузі ефективне управління збутовою діяльністю є одним із ключових чинників успішного функціонування, оскільки сучасний ринок мобільного зв'язку характеризується високою конкуренцією, швидкими технологічними змінами, розвитком цифрових каналів продажу та постійним зростанням вимог споживачів до якості обслуговування. В умовах повномасштабної війни підприємства зв'язку також виконують важливу соціальну функцію, забезпечуючи безперервність комунікацій та доступність телекомунікаційних послуг, що потребує підвищення ефективності управлінських рішень у сфері збуту.

Ефективне управління збутовою діяльністю передбачає комплексне використання сучасних методів планування, організації, мотивації та контролю збутових процесів, розвиток цифрових каналів реалізації послуг, застосування CRM-технологій, удосконалення взаємодії з клієнтами та використання аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень. Саме тому питання підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємств телекомунікаційної галузі є одним із пріоритетних напрямів сучасного менеджменту [2].

Теоретичні та практичні аспекти управління збутовою діяльністю знайшли відображення у працях зарубіжних учених, зокрема Г. Армстронга, Д. Джоббера, Ф. Котлера, Д. Ланкастера, Л. Штерна, А. Томпсона, А. Стрікланда та інших. Значний внесок у розвиток теорії управління збутом зробили

українські науковці Л. Балабанова, А. Балабаниць, О. Кузьмін, Є. Ромат, Н. Тарнавська, Р. Ларіна та інші. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання вдосконалення управління збутовою діяльністю підприємств телекомунікаційної сфери потребують подальшого дослідження з урахуванням сучасних умов цифровізації бізнес-процесів, розвитку онлайн-каналів продажу та змін у поведінці споживачів.

Актуальність зазначених питань, їх практична значущість для підприємств телекомунікаційної галузі та необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності управління збутовою діяльністю зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київстар».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

- дослідити теоретичні засади управління збутовою діяльністю підприємства;
- розкрити сутність, функції та особливості управління збутовою діяльністю;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю;
- проаналізувати організаційно-економічні особливості функціонування ПрАТ «Київстар»;
- здійснити оцінку ефективності управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київстар»;
- визначити основні проблеми та резерви підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства;
- розробити напрями удосконалення управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київстар»;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київстар».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме: системний підхід, методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, економічного аналізу, графічний і табличний методи, а також метод експертних оцінок.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління збутовою діяльністю, статистичні та аналітичні матеріали, фінансова й нефінансова звітність ПрАТ «Київстар», матеріали офіційного вебсайту підприємства та інші відкриті інформаційні ресурси.

Структура та обсяг роботи. Бакалаврська робота складається з трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Обсяг основного тексту викладено на 48 сторінках. Робота містить 11 таблиць і 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 30 позицій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Поняття «управління збутом» у сучасній економічній літературі трактується неоднозначно. Залежно від підходу дослідників його зміст може розглядатися як у широкому, так і у вузькому значенні. У широкому розумінні управління збутом характеризує систему загального керівництва збутовою діяльністю підприємства, яка охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль процесу реалізації продукції або послуг. У вузькому значенні під управлінням збутом розуміють безпосереднє планування, організацію та оперативне керівництво щоденною діяльністю щодо продажу продукції [3].

Для більш повного розкриття сутності цієї категорії доцільно розглянути особливості сучасного управління збутовою діяльністю підприємства, визначити ключові складові збутової політики, а також охарактеризувати взаємозв'язок маркетингових комунікацій із процесом організації та управління збутом.

Опрацювання наукових праць свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування поняття «управління збутом». Узагальнення існуючих наукових поглядів дає можливість виділити кілька основних підходів до його визначення [4].

Перший підхід розглядає управління збутом як процес організації продажу товарів або послуг. У цьому випадку основна увага приділяється взаємодії продавця і покупця безпосередньо під час здійснення акту купівлі-продажу.

Другий підхід трактує управління збутом як процес переміщення продукції від виробника до кінцевого споживача. Саме така інтерпретація є найбільш поширеною серед сучасних науковців, оскільки охоплює весь комплекс операцій, пов'язаних із доведенням продукції до ринку.

Третій підхід визначає управління збутом як систему маркетингових заходів і комерційної діяльності, спрямованих на реалізацію продукції або послуг. При цьому збут розглядається не лише як процес продажу, а й як сукупність підготовчих дій щодо дослідження ринку, формування попиту, встановлення та підтримання взаємовигідних відносин зі споживачами, а також забезпечення інформаційної підтримки процесу реалізації.

Четвертий підхід характеризує управління збутом як один із найбільш перспективних напрямів розвитку підприємства, що забезпечує просування готової продукції на ринок, організацію товарного обміну та отримання прибутку в результаті задоволення потреб споживачів.

Усі управлінські рішення у сфері збуту приймаються під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх чинників належать економічна ситуація, політичні умови, соціально-культурне середовище, рівень науково-технічного розвитку, стан ринку, конкурентне середовище та рівень попиту [5].

Водночас значний вплив мають і внутрішні фактори, серед яких особливе місце займають маркетингові цілі підприємства, стратегія розвитку, організація роботи служби збуту, імідж підприємства, престиж торговельної марки, система прогнозування, внутрішні комунікації та корпоративна культура.

Прийняття ефективних управлінських рішень у сфері збутової діяльності можливе лише за умови комплексного аналізу зазначених факторів та оцінки можливостей підприємства щодо реалізації продукції або послуг. Саме тому керівництву необхідно постійно враховувати зміни економічного середовища, кон'юнктури ринку та поведінки споживачів, що дозволяє своєчасно адаптувати збутову політику до нових умов господарювання [10, с. 23].

Отже, узагальнюючи існуючі підходи, можна визначити, що управління збутом являє собою складову системи управління підприємством, яка охоплює комплекс взаємопов'язаних заходів щодо організації процесу доведення продукції або послуг до кінцевого споживача шляхом використання

маркетингових інструментів, дослідження потреб ринку, формування попиту, стимулювання продажів і забезпечення прибутковості діяльності підприємства.

Значення управління збутом у діяльності підприємства проявляється в кількох основних напрямках [6].

По-перше, збут є логічним продовженням виробничого процесу, оскільки саме на етапі реалізації продукція набуває кінцевої споживчої цінності та забезпечує створення додаткової вартості.

По-друге, ефективна організація продажів завершує маркетингову діяльність підприємства, дозволяє оцінити результативність виробництва та забезпечує задоволення конкретних потреб споживачів, що безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства.

По-третє, збутова діяльність є важливим джерелом формування конкурентних переваг підприємства, оскільки саме ефективна система реалізації продукції дозволяє зміцнювати ринкові позиції та підвищувати рівень конкурентоспроможності [14, с. 80].

Основною метою управління збутовою діяльністю є забезпечення стабільного та прибуткового обсягу реалізації продукції або послуг шляхом максимально повного задоволення потреб споживачів і формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Відповідно до поставленої мети основним завданням управління збутом є своєчасне забезпечення конкретних споживачів необхідною продукцією або послугами належної якості, у необхідному обсязі, у визначений термін, у потрібному місці та з мінімальними витратами.

Реалізація поставлених цілей забезпечується виконанням комплексу функцій збуту, які здійснюються через відповідні канали розподілу продукції. У науковій літературі існують різні підходи до класифікації цих функцій, однак більшість дослідників дотримується схожих поглядів щодо їхнього змісту.

Так, окремі автори поділяють функції управління збутом за ступенем їх значущості на основні та допоміжні, а за характером виконуваних операцій — на комерційні та технологічні.

Інші дослідники пропонують класифікувати функції збуту відповідно до маркетингового підходу, виділяючи технологічні функції, що практично не змінюються залежно від ринкової орієнтації підприємства, та комерційні функції, зміст яких визначається маркетинговою стратегією підприємства.

У процесі виконання зазначених функцій між учасниками збутової діяльності формуються різні види потоків, серед яких виділяють матеріальні, фінансові, інформаційні потоки, потоки прав власності та потоки замовлень. Їх узгоджене функціонування забезпечує ефективність усієї системи збуту.

Доцільно також розмежовувати поняття «управління збутовою діяльністю» та «управління збутовою політикою». Якщо управління збутовою діяльністю охоплює організацію всього процесу реалізації продукції, то збутова політика передбачає вибір найбільш ефективних напрямів організації збуту, формування оптимальних каналів розподілу, способів просування продукції та механізмів взаємодії зі споживачами [7].

На формування збутової політики підприємства впливає значна кількість чинників, серед яких ключову роль відіграють потреби споживачів, потенціал підприємства, рівень конкуренції, особливості функціонування каналів розподілу, а також загальна ситуація на ринку.

Роль управління збутовою діяльністю у забезпеченні ефективного функціонування підприємства є надзвичайно важливою, оскільки недостатньо ефективна організація процесу реалізації може призвести до погіршення фінансових результатів, втрати ринкових позицій і навіть припинення діяльності підприємства.

Раціонально організована система управління збутом забезпечує формування ефективної системи реалізації продукції або послуг, удосконалення роботи відділу продажів, розвиток партнерських відносин із клієнтами, підвищення продуктивності працівників служби збуту та зростання загальної результативності комерційної діяльності підприємства [8].

Збутова політика підприємства повинна постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та напрямів розвитку підприємства. Її реалізація

потребує здійснення комплексу організаційних, економічних і маркетингових заходів, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей у сфері реалізації продукції. Водночас успішність збутової політики значною мірою визначається раціональною організаційною структурою підприємства, ефективністю договірної роботи, рівнем розвитку інформаційного забезпечення, сучасністю технічних засобів та професійною компетентністю працівників служби збуту. Основні інструменти реалізації збутової політики наведено на рисунку 1.1.

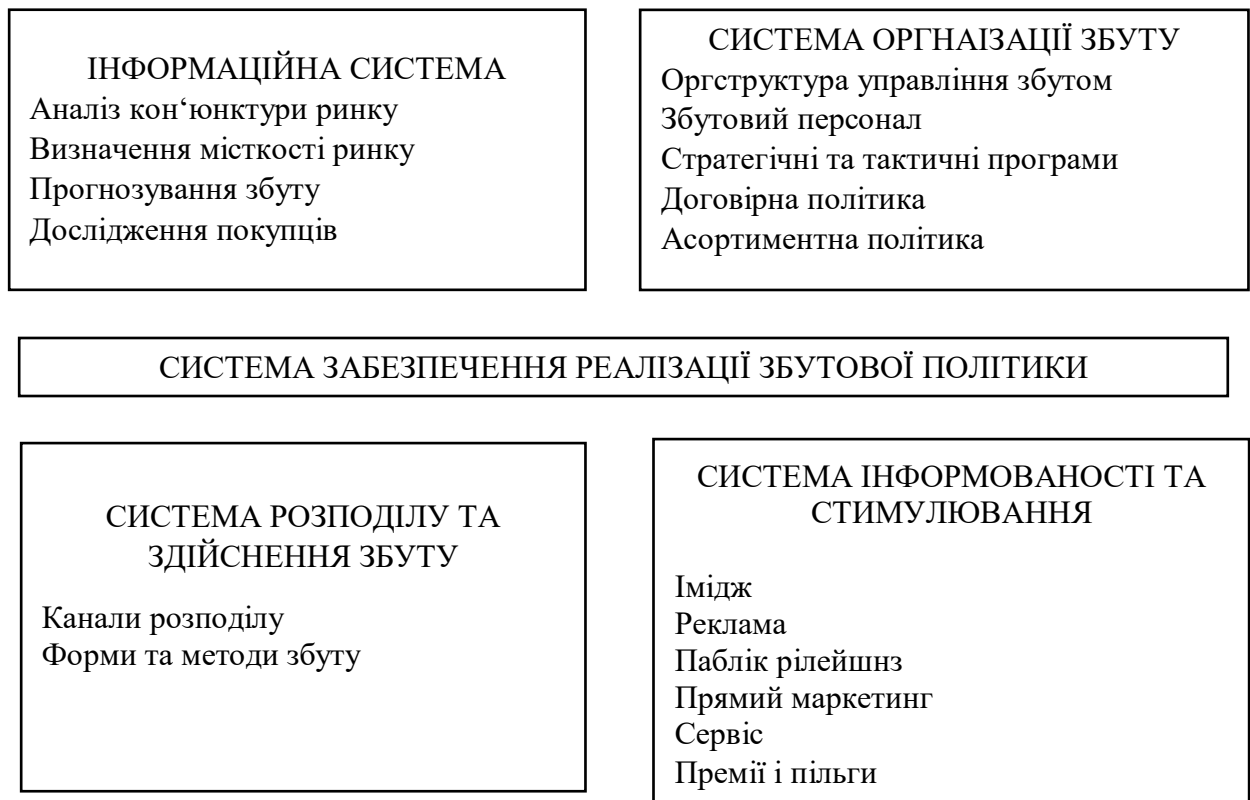


Рис. 1.1. Система забезпечення реалізації збутової політики

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, збутову діяльність підприємства доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних інформаційних, матеріальних, маркетингових, організаційних та комунікаційних ресурсів і процесів, які забезпечують готовність підприємства до ефективного виведення продукції або послуг на ринок, їх реалізації, розвитку каналів збуту та постійного вдосконалення технологій продажу відповідно до сучасних вимог конкурентного середовища.

На рисунку 1.2 наведено комплексну систему збутової діяльності, що складається з системи забезпечення, системи управління і системи підтримки збутової діяльності.

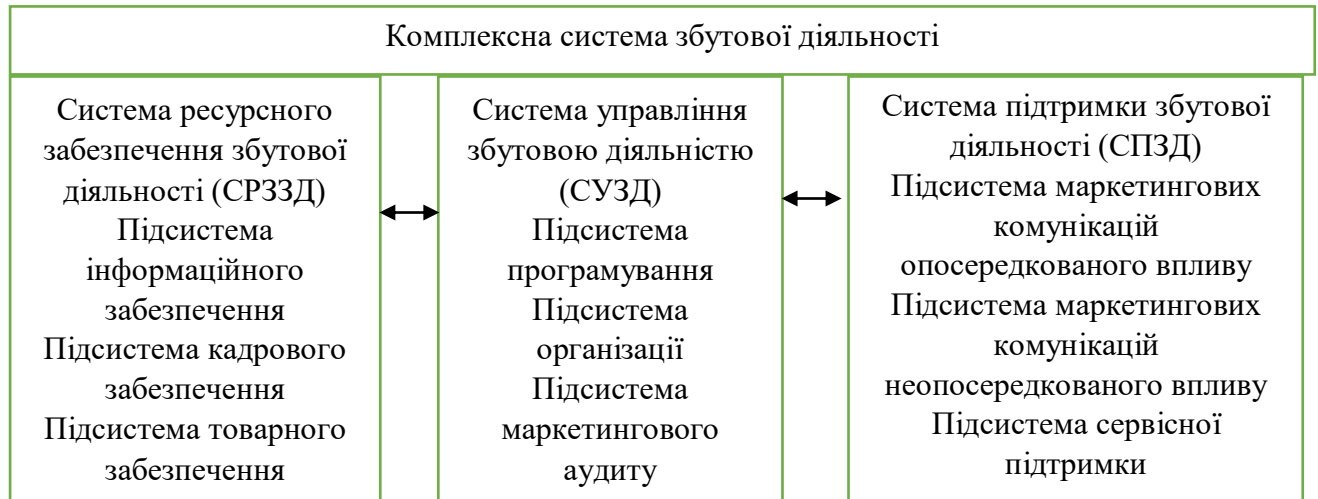


Рис 1.2. Комплексна система збутової діяльності

Джерело: розроблено автором.

Збутову діяльність підприємств слід розглядати з точки зору комплексного та системного підходів. З позиції комплексного підходу збутова діяльність являє собою комплексну систему, яка складається з 3-х систем [6].

Кожна з цих систем структурно інтегрована у три підсистеми, а рівень розвитку потенціалу продажу залежить від гармонійних взаємодій збутової політики компанії.

Управління збутом передбачає початкову постановку проблем і визначення цілей на основі вивчення зовнішніх і внутрішніх умов комерційної діяльності підприємства. Такими цілями можуть бути:

- досягнення певного обсягу збуту;
- досягнення певного розміру доходу або підвищення його рівня;
- досягнення підприємством певної частки ринку;
- мінімізація витрат на збут.

Сам процес управління збутом являє собою сукупність функціональних підсистем[9]:

- планування і прогнозування;

- організація виконання;
- контроль і координація.

Підсистема планування і прогнозування включає вісім елементів:

Перший елемент - план дослідження ринку: обстеження ємності ринку, потреб та смаків населення, визначається частка ринку, проводиться аналіз кон'юнктури ринку та каналів збуту продукції, оцінюється динаміка продажів досліджень; думки покупців щодо досліджень, переваги споживачів та можливості виходу на закордонні ринки.

Другий елемент – розробка прогнозів кон'юнктури ринку. На практиці підприємства якщо і роблять прогнози попиту і кон'юнктури, то в основному короткострокові. Крім того, вони є недостатньо достовірними.

Третій елемент – планування (вибір) каналів збуту – дуже важливий елемент менеджменту збутової діяльності, оскільки комерційний успіх підприємства багато в чому визначається тим, наскільки вдало вибрані канали збуту виробленої продукції.

Четвертим елементом є розробка прогнозів обсягів збуту продукції, які повинні складатися в декількох варіантах для різних форм товароруху, стимулювання збуту, збутової комунікації. Прогнози повинні бути науково обґрунтовані, оскільки вони є основою для проведення всіх комерційних операцій підприємства протягом прогнозного періоду (на 10 і 5 років), базою для розрахунку виробничої програми, складання кошторису збутових витрат і планування доходів підприємства.

Складання річних планів реалізації продукції є п'ятим елементом підсистеми планування.

Шостий елемент – планування оптимальних господарських зв'язків зі споживачами продукції і торговими посередниками. Головними критеріями їх вибору є: забезпечення зручності здійснення покупки для кінцевого споживача; географічне положення торгового посередника; його репутація як ділового партнера; оптимальний розмір партії замовленого товару; мінімізація витрат на товарорух тощо.

Сьомим елементом є планування зовнішньоторговельних операцій, якому повинні передувати відповідні маркетингові дослідження: вивчення можливостей виходу на зовнішній ринок, дослідження конкурентоспроможності товарів, ринкової ситуації, вивчення партнерів по зовнішньоторговельних операціях і зовнішніх ринках і т. д.

Заключний, восьмий елемент підсистеми планування – складання кошторису збутових витрат (передбачає всі види витрат на управління збутом) доцільно вести за напрямками: організація збуту, збутові комунікації, рух товару, вивчення досвіду, інформаційне забезпечення, маркетингові дослідження, управління збутовим персоналом

Незважаючи на те, що продажі є завершальним етапом діяльності виробника, одне з ключових місць у розробці стратегій передачі товарів і виробництва, а також на стадії планування продажів має бути відведено перед етапом виробництва. Весь набір заходів з управління продажами формує політику збуту організації. Сюди входить використання декількох стратегій, включаючи стратегії, зокрема: формування каналів розподілу, охоплення ринку, ціноутворення та асортимент продукції.

Управління продажами як одне з багатьох функціональних завдань компанії повинно виконуватися за затвердженим планом, що є частиною маркетингового плану. Це частина загального плану компанії. Продаж та розповсюдження здійснюються у певних зовнішніх та внутрішніх "середовищах", вплив яких впливає на його формулювання, межі та методи. По суті, управління продажами - це і функція, і процес управління. Його основна особливість полягає в тому, що він поділяє деякі особливості з іншими функціональними завданнями, що формують процес управління підприємством [20].

Основні функції управління збутом можна об'єднати в три групи:

- планування;
- організації;
- контролю і регулювання.

Основний зміст функції планування наступний:

- розробка перспективних і оперативних планів продажів;
- аналіз і оцінка кон'юнктури ринку;
- формування асортиментного плану виробництва по замовленнях покупців;
- вибір каналів розподілу і руху товару;
- планування рекламних кампаній і розробка заходів стимулювання збуту;
- складання кошторисів-витрат та їх оптимізація.

Продажі забезпечують необхідні фінансові ресурси і тим самим серйозно впливають на функціонування компанії. Організація та ефективне управління продажами дозволяють компанії досягти успіху на ринку, сповненому конкурентоспроможної продукції.

Таким чином, управління продажами є диференційованою діяльністю в області збуту послуг, від ефективності організації якої залежить прибутковість діяльності підприємства.

Управління продажами на підприємстві - процес комплексний, багатоплановий і неоднозначний. Неоднозначність полягає у відсутності єдиного підходу: для когось управляти продажами означає мотивувати людей, відповідальних за реалізацію продукту, інші переконані, що для успішних продажів працювати перш за все необхідно з каналами збуту, треті роблять акцент на автоматизації взаємодії з клієнтами [11].

Механізм управління збутом - це сукупність елементів, взаємопов'язаних між собою і направлених на оптимізацію управління товарними запасами компанії. Елементи, з яких механізм управління збутом складається, це - суб'єкти, об'єкти, методи і функції, за допомогою яких компанія підвищує результативність збутової діяльності. Ефективний механізм управління збутом приносить компанії збільшення обсягу продажів, зростання прибутку і стабільність компанії на ринку.

Таким чином, механізм управління збутовою діяльністю на підприємстві включає наступні елементи: суб'єкти (фахівці, які виконують управлінські

функції по збутовій діяльності), об'єкти (канали розподілу, попит, споживачі), функції (планування, забезпечення, контроль, аналіз), методи (організація, регламентація, розподіл, порівняння, контроль, аналіз) та інструменти (планування, підвищення професійного рівня, автоматизація) (рис.1.3).

Така теоретична модель механізму управління збутом, яка гарантує підприємству 100 % успіху в питаннях завоювання ринкових сегментів.

Обов'язковими інструментами управління механізмом збутової діяльності стають планування продажів, підвищення професійного рівня фахівців і автоматизація процесів.

Перший інструмент управління - багаторівневе планування. Воно дозволяє визначити конкретні кроки для досягнення потрібного результату і прогнозувати, коли і за яких умов він буде отриманий.



Рис 1.3. **Механізм управління збутом**

Джерело: узагальнено автором за [13; 14].

Другий інструмент - установка стандартів і регламентів, які допомагають організувати процес спілкування з клієнтами і взаємодію працівників один з одним.

Після стандартизації продажів компанія отримує ще такі вигоди:

- зниження собівартості бізнес-процесу;
- збільшується прибуток за рахунок того, що кожен етап клієнт проходить швидше;
- всі співробітники, які беруть участь в продажах розуміють, як проходить бізнес-процес;
- керівнику відділу легше визначити «вузьке» місце в процесі продажів і ліквідувати його, завдяки чіткому алгоритму роботи персоналу легше навчатися.

Третій інструмент - автоматизація бізнес-процесів. Для цього в роботу впроваджується CRM-система. Вона дозволить керівникові збирати в одному місці дані по кожному клієнту, контрагенту і по всіх етапах продажів.

Залежно від специфіки бізнесу підбираються методи управління механізмом продажів. Найбільш популярний - проведення регулярних зборів з персоналом. Це важливо незалежно від того, де працюють менеджери: в офісі або дистанційно.

Є ще кілька методів управління, які доповнюють даний метод управління:

- організація заходів для підвищення кваліфікації персоналу, де менеджери вивчають нові продукти, техніки продажів і відпрацьовують скрипти;
- регламентація процедур, які пов'язані зі збутом послуг. Наприклад, впровадження скриптів продажів - єдиних сценаріїв розмови для всіх працівників;
- розподіл функціоналу кожного працівника у відділі продажів.

Інша складова управління продажами - контроль і аналіз. У цій сфері можна використовувати такі методи:

- аналіз роботи менеджерів і відділу в загальному;
- порівняння планових і фактичних показників;
- аналіз зміни ринку, впровадження нових тактик.

Підсистема організації механізму управління збутом включає такі елементи:

1) організація інформаційного забезпечення на основі маркетингу – здійснюється за допомогою створення відповідних інформаційних потоків первинних і вторинних даних, одержуваних з внутрішніх і зовнішніх джерел інформації шляхом спеціальних спостережень, експериментів, вибірових досліджень;

2) організація процесу управління збутом має бути здійснена на основі правильного вибору ефективних форм і методів реалізації послуг, способів доставки, технології надання послуг, так як від цього залежить ефективність функціонування всієї системи управління збутом;

3) організація збутової комунікації – передача збутової інформації від однієї ланки до іншої, від однієї посадової особи до іншої або кількох. Це передача інформації по всіх каналах просування товарів для формування сприятливого іміджу товаровиробника;

4) організація руху послуг на самому підприємстві і до споживача або торгового посередника;

5) організація управління збутовим персоналом, що включає: вдосконалення системи підбору кадрів; планування потреби в кадрах певних кваліфікаційних категорій; удосконалення системи навчання і підвищення кваліфікації кадрів; планування підготовки кадрів для висування на керівні посади; систематичну оцінку результатів праці; проведення атестації працівників;

6) організація правової і претензійної роботи в умовах здійснення прямих господарських зв'язків між виробниками і споживачами, а також торговельними посередниками;

7) організація збутової звітності включає традиційні форми: статистичну і бухгалтерську звітність, вибіровий облік, а також спеціальну інформацію для ефективного функціонування системи управління збутом на основі маркетингу.

У підсистему контролю і координації входять наступні елементи [15]:

1) тактичний контроль, який доцільно проводити за такими напрямками: аналіз обсягу збуту; частки ринку підприємства; співвідношення обсягу

реалізації та витрат; ставлення покупців до послуг конкурентів; співвідношення основних видів маркетингових витрат і обсягу збуту; ефективності використання ресурсів; використання робочого часу збутовим персоналом; з ефективності каналів товароруку;

2) контроль прибутковості, який також повинен здійснюватися по декількох напрямках: в цілому по підприємству; за регіональними ринками; за групами покупців; по товарах і товарних ринках;

3) аналіз відповідності встановлених програмою маркетингових елементів зовнішнім умовам;

4) оцінка відповідності реалізації маркетингових елементів прийнятій програмі.

Заключним елементом підсистеми контролю та координації є розробка засобів координації збутової діяльності та координація програм підвищення ефективності системи управління продажами.

Підсумовуючи усе вище викладене, констатуємо, що механізм управління збутом – це сукупність взаємопов'язаних елементів збутової діяльності підприємства, спрямованих на просування готової продукції (товарів) з орієнтацією на споживача і отримання максимальних доходів. Так як реалізація системи здійснюється на основі маркетингу за допомогою розробки маркетингових програм, спрямованих на досягнення певних цілей, то розроблена система представляє собою програмно-цільову орієнтацію збутової діяльності підприємства, яка включає планування, управління, розподіл, контроль та аналіз збутової політики підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПрАТ «КИЇВСТАР»

2.1. Організаційно-економічні особливості функціонування ПрАТ «Київстар»

ПрАТ «Київстар» – одна з найбільших телекомунікаційних компаній України, основним напрямком діяльності якої є надання послуг мобільного зв'язку та Інтернет-послуг широкосмугового доступу на території України. На сучасному етапі розвитку ПрАТ «Київстар» володіє достатніми технологічними потужностями для забезпечення високоякісних послуг передачі даних з використанням технологій як мобільного, так і фіксованого типів, зокрема найсучасніших форматів 3G та 4G.

Материнською компанією «Київстар» є компанія VEON Ltd. зі штабквартирою у м. Амстердам, Нідерланди.

ПрАТ «Київстар» було засновано у 1994 році українцем Ігорем Литовченко і на той час носила назву «Bridge», яка в подальшому була змінена на сучасну назву «Київстар». Протягом 1997 року був реалізований старт мережі рухомого, тобто мобільного зв'язку по всій території України, а вже через рік вперше впроваджено технологію обміну короткими повідомленнями між мобільними пристроями (SMS). Два роки потому компанія стала першим в Україні оператором, який надавав послуги безкоштовних дзвінків серед власних споживачів внутрішньої мережі, до того ж, з'явилася можливість підключення послуг мобільного Інтернету, роумінгу та використання послуг GSM-банкінгу. У 2002 році компанія отримала міжнародну сертифікацію ISO 9001:2000 та досягла 100 %-го покриття роумінгом усіх країн Європи.

У 2009 році було проведено злиття компаній Вимпелком та Київстар, результатом якого стало формування холдингу VimpelComLtd, який згодом був перейменований у VEON. До 2012 року було завершене ініційоване у 2010 році злиття Київстар з оператором Beeline-Україна.

Узагальнено основна інформація про ПрАТ «Київстар» представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основна інформація про ПрАТ «Київстар»

Повна назва	Приватне акціонерне товариство "Київстар"
Скорочена назва	ПрАТ «Київстар»
ЄДРПОУ	21673832
Юридична адреса	Україна, м. Київ ,вул. Дегтярівська, буд. 53, 03113
Зареєстрований	Солом'янська районна в місті Києві державна адміністрація, 03.09.1997
КОАТУУ	8039100000 (ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ р-н)
Керівник:	Комаров Олександр Валерійович

Джерело: складено автором.

ПрАТ «Київстар» у своїй діяльності дотримується місії, яка полягає у вдосконаленні життя людей завдяки наданню високоякісних телекомунікаційних послуг, керуючись при цьому такими цінностями як простота, інноваційність та покращення. Основними напрямками діяльності досліджуваної компанії є сфера телекомунікаційних послуг, зокрема надання безпроводних послуг зв'язку та послуг кабельного зв'язку. Другорядними напрямками діяльності ПрАТ «Київстар», які дана компанія має право здійснювати на законних підставах, є послуги з будівництва, ремонту, продажу телекомунікаційного обладнання, оптово-роздрібна торгівля та надання послуг ремонту побутової техніки, електронних приладів, надання інформаційно-довідкових послуг, здійснення маркетингових та соціологічних досліджень.

На компанії «Київстар» лежить велика відповідальність щодо надання якісних, вчасних та швидких телекомунікаційних послуг, що включають у себе не тільки стільниковий зв'язок, а також забезпечення користувачів інтернет-покриттям, надання роумінгу та ще дуже багато інших функцій, за які відповідає компанія «Київстар».

Далі пропонуємо розглянути організаційну структуру компанії ПрАТ «Київстар», що представлена нижче на рисунку 2.1.

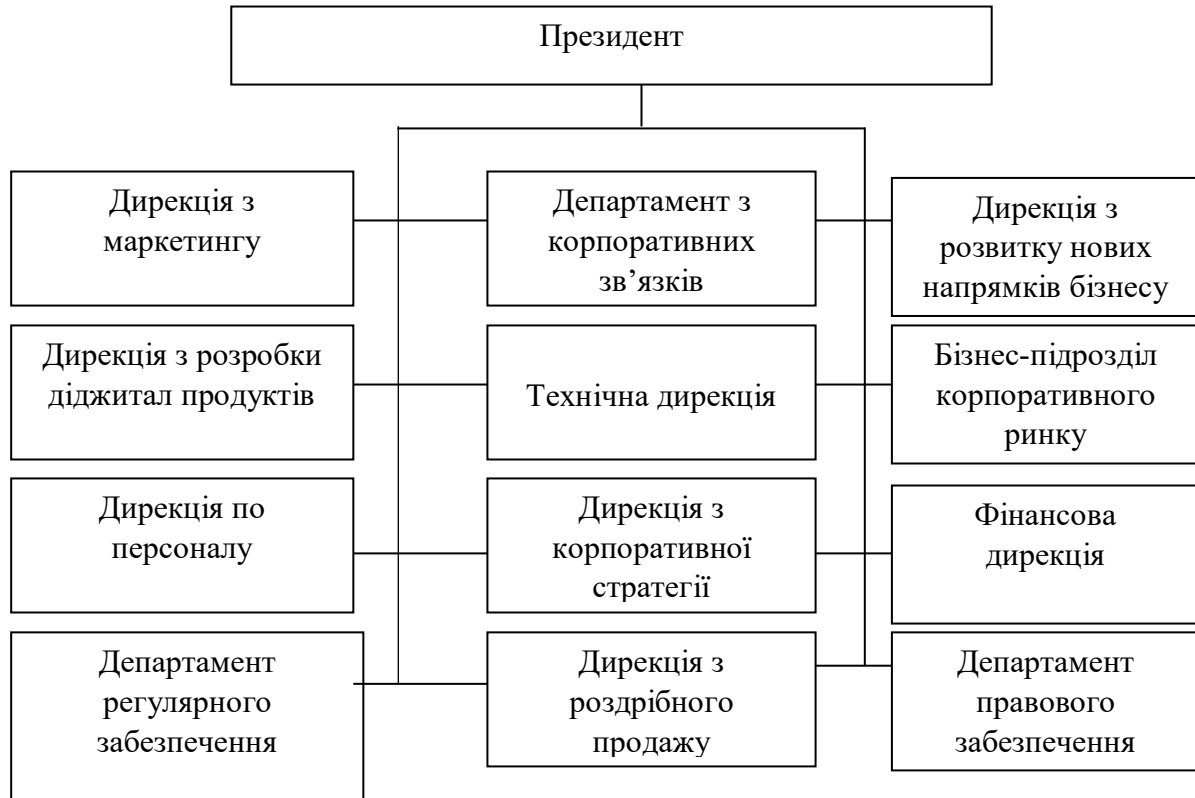


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Київстар»

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Київстар»

ПрАТ «Київстар» має лінійно-функціональний тип організаційної структури управління, що представлений схематично на рисунку 2.1, тобто персонал підприємства розподілений за відділами, дирекціями та функціональними підрозділами, які підпорядковуються безпосередньо президенту компанії. Загалом наприкінці 2024 року чисельність персоналу ПрАТ «Київстар» становила 2674 особи. Варто відзначити високий професійно-кваліфікаційний рівень працівників компанії, про що в першу чергу свідчить, частка працівників з вищою освітою, яка становить 90 %, більш того, компанія постійно ініціює проведення спеціалізованих курсів, тренінгів та конференцій направлених на покращення професійних компетенцій персоналу, покращення рівня внутрішньогрупової взаємодії серед колективів різних відділів (тімбілдінг).

На сьогодні, пріоритетними напрямками основної діяльності ПрАТ «Київстар» можна визначити наступні:

1. Надання послуг мобільного Інтернету та зв'язку – поліпшення якості наданих послуг, розширення радіусу їх покриття.

2. Надання послуг фіксованого доступу до Інтернету – передбачає динамічне розширення клієнтської бази компанії у якості Інтернет-провайдера.

3. IoT (Internet of Things) – розробка необхідного програмного забезпечення та вдосконалення роботи сучасної високотехнологічної онлайн-платформи у рамках технології Інтернет речей. Розроблена ПрАТ «Київстар» онлайн-платформа IoT дозволяє споживачам оперативно слідкувати за станом та витратами на утримання власних пристроїв, збирати, аналізувати та оптимізувати дистанційно й у зручній формі статистичні дані про користування пристроями.

В контексті розгляду основних послуг та напрямків діяльності ПрАТ «Київстар» варто розглянути питання забезпечення належної якості наданих послуг мобільного зв'язку та Інтернету, що мають відповідати прийнятим на державному та галузевому рівнях стандартам. Досліджуючи ПрАТ «Київстар» можна констатувати повну відповідність отриманих за 2024 рік результатів щодо якості наданих послуг існуючим стандартам. Зокрема, рівень невдалих викликів в межах України 0,37 % (при нормативному показнику < 10 %); показник якості переданої мовної інформації – 90,80 % (при нормативному показнику < 70 %); значення відносного показника недоступності мережі становить 0,002 (при нормативному показнику < 0,05); частка недоставлених SMS повідомлень – 0,11 % (при нормативному показнику < 5 %). Окремо також наголосимо на високих показниках швидкості наданих послуг Інтернет: середня швидкість передачі інформації за 2023 рік склала 20 758 кбіт/сек (при нормативному показнику < 20 000), при цьому кількісний показник часу затримки надісланої в один бік інформації склав 7,06 мсек (при нормативному показнику < 25 мсек). Таким чином, можна зробити висновок про високий рівень послуг, що надаються як у сфері мобільного телефонного зв'язку, так і щодо послуг Інтернет.

Враховуючи сферу діяльності ПрАТ «Київстар» – телекомунікації, в сучасних умовах набуває актуальності питання захисту персональної інформації, яка пов'язана не лише з матеріалами особистого характеру, але й банківською інформацією та іншими індивідуальними даними конфіденційного характеру.

Однією з невід'ємних складових загальної характеристики підприємства є саме його доходність, яка слугує найбільш узагальненим критерієм результативності діяльності підприємства. Саме тому, далі пропонуємо оцінити за ключовими показниками результати компанії за 2024 рік. В даному випадку, варто відзначити наявність позитивної тенденції у зростанні доходності ПрАТ«Київстар», що виявляється зокрема у отриманні високих показників доходу 2024 році – 19,069 млрд грн, а в цілому показник доходу порівняно з попереднім періодом зріс на 11,7 %. Важливо також відзначити наявність 159 %-го зростання обсягів використання мобільного Інтернету з боку споживачів послуг компанії, у більшості своїй за рахунок появи високошвидкісного 4G та відповідних безлімітних пропозицій пакетів послуг, паралельно, слід відзначити, 18 %-ве зростання користувачів послуг мобільного Інтернету, які надає компанія. Більш того, спостерігається ріст на рівні 6,5 % у сфері послуг Інтернету фіксованого типу, що обумовлюється попередньо згаданими інтегрованими пакетами послуг.

Аналіз імпорту-експорту компанії «Київстар» свідчить про наявність спадних тенденцій у обсягах імпортованих товарів, незважаючи на помітний їх ріст у 2024 році. Станом на 2024рік ПрАТ «Київстар» найбільше імпортував товарів з таких країн як Китай (близько 40 %), Литва (15 %), Гонконг (10 %).

Аналізуючи експортні операції ПрАТ «Київстар» варто зазначити їх незначний порівняно з імпортними операціями розмір, яких має стійку негативну динаміку. Головними напрямками експорту товарів ПрАТ «Київстар» є Грузія (65 %), Італія (25 %) та Швеція (20 %).

Наступним етапом нашого дослідження є оцінка ринкового середовища функціонування ПрАТ «Київстар», його основних особливостей, поточного ринкового положення компанії.

ПрАТ «Київстар» провадить діяльність на ринку телекомунікаційних послуг, зокрема мобільного зв'язку, ключовими особливостями якого є наступні:

- вкрай високий показник ємності ринку, обумовлений роллю у житті сучасної людини гаджетів;
- поява стійких тенденцій до витіснення мобільного зв'язку сучасною Інтернет-комунікацією у месенджерах та інших мобільних застосунках;
- наявність вираженого олігополістичного характеру ринкової конкуренції, що здебільшого виявляється у домінуючому становищі 3-х основних компаній та високому рівні бар'єрності входу нових гравців.

Далі, на рисунку 2.2 представимо частки ринку, що контролюються основними компаніями-конкурентами (критерієм слугуватиме рівень доходів).

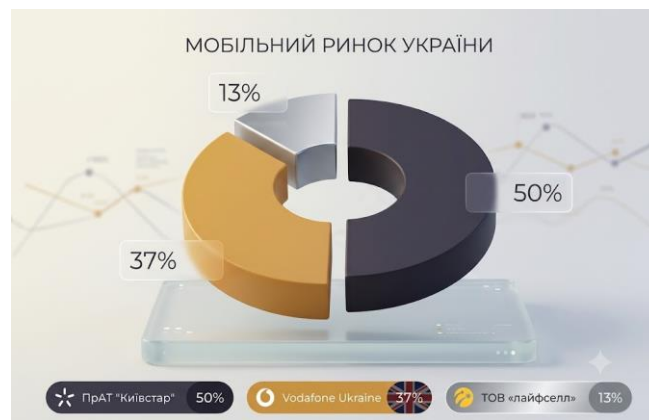


Рис. 2.2. Розподіл часток ринку серед найбільших компаній-операторів у доходах, млн грн

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Київстар»

Додатково пропонуємо розглянути розподіл часток між компаніями-учасниками даного ринку за критерієм кількості споживачів, що представлено на рисунку 2.3.

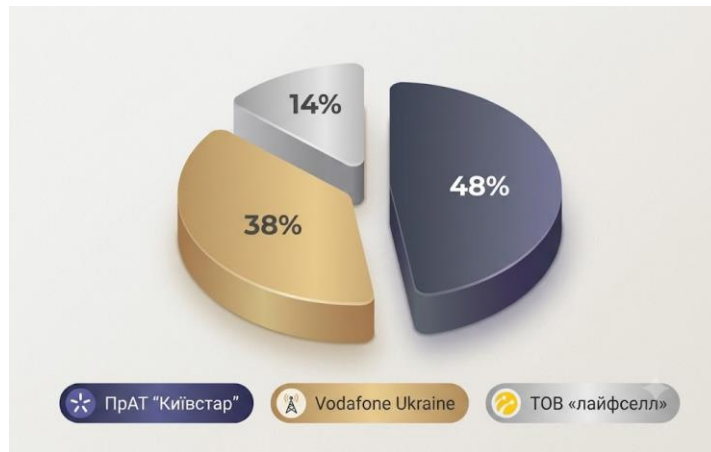


Рис 2.3. Розподіл часток ринку серед найбільших компаній-операторів за критерієм кількості абонентів, млн грн

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Київстар»

Дані представлені на рисунках 2.2 та 2.3 демонструють домінуюче положення ПрАТ «Київстар», що володіє майже половиною ринку, водночас вартий уваги також той факт, що незважаючи на дещо меншу частку ринку ПрАТ «Київстар» за критерієм дохідності, аніж за критерієм кількості абонентів, що пояснюється особливістю цінової політики компанії, яка дозволяє залучати та утримувати більшу кількість абонентів при цьому частково зменшуючи рівень дохідності.

ПрАТ «Київстар» є компанією, яка дотримується високого рівня соціальної відповідальності, що виявляється не лише сучасною людиноцентричною системою організації кадрової політики, але й ініціативністю у сфері екології та громадського активізму. До прикладу, компанія сповідує цінності безвідходного виробництва, що виявляється у відсутності паперового документообігу (окрім випадків, визначених законодавцем), а також компанією провадиться програма «Зелений офіс».

Таким чином ми розглянули характеристику діяльності ПрАТ «Київстар» у наступному параграфі ми проведемо аналіз ефективності управління збутовою діяльністю на ньому.

2.2. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київстар»

Ефективність управління збутовою діяльністю підприємства визначається здатністю менеджменту забезпечувати стабільне зростання обсягів реалізації послуг, розширення клієнтської бази, зміцнення конкурентних позицій та підвищення рівня задоволеності споживачів. Для підприємств телекомунікаційної галузі оцінка результативності управління збутом має комплексний характер і здійснюється на основі системи взаємопов'язаних економічних та управлінських показників.

На відміну від виробничих підприємств, де головним критерієм результативності є обсяг реалізованої продукції, у сфері телекомунікацій ключове значення мають ефективність управління клієнтською базою, рівень цифровізації збутових процесів, здатність підприємства утримувати абонентів, а також ефективність функціонування каналів продажу. Саме тому оцінювання збутової діяльності ПрАТ «Київстар» повинно здійснюватися із застосуванням системи показників, що характеризують різні аспекти управління збутом.

Для комплексної оцінки ефективності управління збутовою діяльністю доцільно використовувати систему ключових показників, наведених у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Система показників оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київстар»

Показник	Управлінське значення	Характеристика ефективності
Кількість абонентів	Відображає результативність залучення клієнтів	Зростання свідчить про ефективність збутової політики
Частка ринку	Характеризує конкурентні позиції підприємства	Лідерство підтверджує ефективність управління збутом
ARPU	Відображає середній дохід від одного клієнта	Зростання свідчить про підвищення ефективності монетизації послуг
Доходи від реалізації послуг	Характеризують результативність збуту	Дають можливість оцінити ефективність реалізації послуг
Частка цифрових продажів	Оцінює рівень цифровізації збуту	Вища частка означає ефективніше управління каналами збуту
Рівень утримання клієнтів	Характеризує якість роботи із клієнтською базою	Свідчить про лояльність споживачів
Рівень задоволеності клієнтів	Оцінює якість сервісного обслуговування	Відображає результативність управління збутом

Джерело: складено автором.

Як свідчать дані таблиці 2.2, оцінка ефективності управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київстар» не може обмежуватися лише аналізом фінансових результатів. З позиції менеджменту особливого значення набувають показники, які характеризують ефективність взаємодії із клієнтами, конкурентоспроможність підприємства та якість організації збутових процесів. Саме тому подальший аналіз доцільно здійснювати за окремими напрямками.

Одним із головних результатів ефективного управління збутом є формування стабільної клієнтської бази. Для ПрАТ «Київстар» вона є основним стратегічним активом, що забезпечує формування доходів підприємства та визначає його конкурентні позиції на ринку. Управління клієнтською базою передбачає не лише залучення нових абонентів, а й утримання існуючих клієнтів шляхом підвищення якості обслуговування, персоналізації пропозицій та розвитку цифрових сервісів.

Важливу роль у досягненні зазначених цілей відіграє використання різних каналів збуту. Кожний із них виконує окремі функції у системі продажу послуг і має власні переваги та обмеження. З метою оцінювання їх результативності доцільно провести порівняльний аналіз.

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика каналів збуту ПрАТ «Київстар»

Канал збуту	Переваги	Недоліки	Управлінська оцінка
Власні магазини	Висока якість консультацій, комплексне обслуговування	Значні витрати на утримання	Висока
Дилерська мережа	Широке територіальне охоплення	Обмежений контроль якості сервісу	Достатньо висока
Офіційний сайт	Доступність 24/7, мінімальні витрати	Відсутність особистого контакту	Висока
Мобільний застосунок «Мій Київстар»	Самообслуговування, швидкість операцій	Потребує цифрових навичок користувачів	Дуже висока
Корпоративний відділ продажів	Індивідуальний підхід до бізнес-клієнтів	Тривалий цикл укладання договорів	Висока
Контактний центр	Оперативна підтримка клієнтів	Пікові навантаження	Середня

Джерело: складено автором.

Наведені дані свідчать, що найбільш перспективними каналами збуту є цифрові канали взаємодії із клієнтами, які забезпечують мінімальні операційні

витрати, високу швидкість обслуговування та можливість персоналізації послуг. Водночас традиційні канали продажу залишаються важливими для роботи з корпоративними клієнтами та надання консультацій щодо складних телекомунікаційних продуктів.

Важливим критерієм ефективності управління збутовою діяльністю є ринкова частка підприємства. Як показано у попередньому підрозділі (рис. 2.2 та рис. 2.3), ПрАТ «Київстар» займає лідируючі позиції на українському ринку мобільного зв'язку як за кількістю абонентів, так і за обсягами доходів. Це свідчить про результативність реалізації збутової стратегії підприємства, ефективне використання маркетингових інструментів та високий рівень управління клієнтськими відносинами.

Не менш важливим показником є середній дохід від одного абонента (ARPU), який використовується менеджментом для оцінювання ефективності монетизації клієнтської бази. Зростання ARPU свідчить про успішне впровадження нових тарифних планів, розвиток цифрових сервісів, збільшення обсягів споживання мобільного Інтернету та підвищення ефективності управління збутовою діяльністю.

Для узагальнення проведеного аналізу доцільно здійснити комплексну оцінку системи управління збутовою діяльністю підприємства.

Таблиця 2.4

Комплексна оцінка системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київстар»

Напрямок оцінювання	Характеристика	Рівень
Організація каналів збуту	Багатоканальна система продажів	Високий
Цифровізація збуту	Високий рівень автоматизації процесів	Високий
Управління клієнтською базою	Використання CRM та персоналізації	Високий
Тарифна політика	Гнучка система тарифних планів	Високий
Управління корпоративними продажами	Індивідуальний підхід до клієнтів	Високий
Контроль результативності	Використання KPI та аналітики	Достатньо високий
Конкурентні позиції	Лідерство на ринку	Високий

Джерело: складено автором.

Результати комплексної оцінки свідчать, що система управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київстар» характеризується високим рівнем

організації. Основними конкурентними перевагами підприємства є багатоканальна модель збуту, активне використання цифрових технологій, ефективне управління клієнтською базою та високий рівень автоматизації процесів продажу.

Для завершення оцінки доцільно узагальнити ключові показники ефективності управління збутовою діяльністю.

Таблиця 2.5

Ключові показники ефективності (KPI) управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київстар»

KPI	Управлінське значення	Вплив на ефективність
Темп приросту абонентської бази	Оцінка залучення нових клієнтів	Високий
ARPU	Прибутковість клієнтської бази	Високий
Частка ринку	Конкурентні позиції	Високий
Частка цифрових продажів	Рівень цифровізації збуту	Високий
Рівень утримання клієнтів	Лояльність споживачів	Високий
Задоволеність клієнтів	Якість сервісу	Високий
Доходи від цифрових сервісів	Ефективність розвитку нових послуг	Середній–високий

Джерело: складено автором.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що система управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київстар» функціонує на високому рівні та забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги на телекомунікаційному ринку. Використання багатоканальної моделі продажів, цифровізація збутових процесів, застосування CRM-технологій та постійний моніторинг ключових показників ефективності сприяють зростанню результативності збутової діяльності. Водночас сучасні тенденції розвитку телекомунікаційної галузі обумовлюють необхідність подальшого вдосконалення системи управління збутом шляхом розвитку цифрових каналів взаємодії, розширення інструментів персоналізації послуг та підвищення ефективності аналітичної підтримки управлінських рішень.

Проведений аналіз свідчить, що система управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київстар» загалом є ефективною та відповідає сучасним вимогам розвитку телекомунікаційного ринку. Підприємство використовує комплексний підхід до організації збуту, що поєднує традиційні канали продажу з

цифровими сервісами, забезпечуючи широке охоплення цільових сегментів споживачів і високий рівень доступності телекомунікаційних послуг.

Результати дослідження підтверджують, що підприємство займає провідні позиції на ринку мобільного зв'язку України за кількістю абонентів та обсягами отриманих доходів. Це свідчить про ефективність обраної збутової стратегії, високий рівень організації роботи із клієнтською базою та результативне використання сучасних інструментів управління збутом. Значну роль у забезпеченні конкурентних переваг відіграє багатоканальна модель реалізації послуг, яка поєднує власну мережу магазинів, дилерські точки продажу, корпоративний сегмент, офіційний вебсайт, мобільний застосунок «Мій Київстар» та інші цифрові канали взаємодії зі споживачами.

Важливою складовою ефективності управління збутовою діяльністю є використання сучасних інформаційних технологій. Впровадження CRM-систем, аналітичних платформ та цифрових сервісів дозволяє підприємству оперативно аналізувати поведінку клієнтів, здійснювати сегментацію споживачів, персоналізувати комерційні пропозиції та підвищувати результативність збутових процесів. Завдяки цьому менеджмент компанії отримує можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку каналів продажу, удосконалення тарифної політики та оптимізації взаємодії з клієнтами.

Разом із тим проведене дослідження дає змогу визначити окремі напрями, які потребують подальшого вдосконалення. Зокрема, зростання конкуренції на телекомунікаційному ринку, активний розвиток цифрових технологій та зміна споживчих потреб обумовлюють необхідність подальшого розвитку цифрових каналів збуту, розширення можливостей дистанційного обслуговування клієнтів, удосконалення інструментів персоналізованого маркетингу та підвищення ефективності використання даних про клієнтську поведінку. Не менш важливим напрямом є посилення аналітичної підтримки процесу управління збутом шляхом розширення системи ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють своєчасно оцінювати результативність роботи окремих каналів продажу та приймати оперативні управлінські рішення.

Для узагальнення результатів проведеного дослідження доцільно здійснити комплексну оцінку сильних і слабких сторін системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київстар» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Узагальнююча оцінка ефективності управління збутовою діяльністю
ПрАТ «Київстар»**

Критерій оцінювання	Результати оцінки	Управлінський висновок
Організація системи збуту	Багатоканальна модель реалізації послуг	Забезпечує високу доступність послуг і широке охоплення споживачів
Управління клієнтською базою	Використання CRM, сегментації та програм лояльності	Сприяє утриманню клієнтів і підвищенню їх цінності для підприємства
Конкурентні позиції	Лідуюча частка ринку та значна абонентська база	Свідчить про результативність збутової стратегії
Ефективність цифрових каналів	Активне використання онлайн-сервісів та мобільного застосунку	Забезпечує оптимізацію витрат і підвищення якості обслуговування
Контроль результативності	Використання KPI та аналітичних інструментів	Дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення
Основні проблеми	Зростання конкуренції, необхідність подальшої цифровізації та персоналізації сервісу	Потребують удосконалення системи управління збутом

Джерело: складено автором.

Дані таблиці 2.6 свідчать, що система управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київстар» має достатньо високий рівень ефективності та забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги на ринку телекомунікаційних послуг. Водночас виявлені напрями вдосконалення свідчать про наявність резервів підвищення результативності збутової діяльності. Їх реалізація сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства, підвищенню рівня задоволеності клієнтів, розширенню використання цифрових каналів продажу та зростанню економічної ефективності збутових процесів.

Таким чином, результати проведеної оцінки є підґрунтям для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київстар», які будуть запропоновані у третьому розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПрАТ «КИЇВСТАР»

Проведене у другому розділі дослідження дало змогу встановити, що ПрАТ «Київстар» має ефективно організовану систему збуту, яка забезпечує підприємству лідируючі позиції на українському ринку телекомунікаційних послуг. Компанія активно використовує багатоканальну модель продажів, розвиває цифрові сервіси та приділяє значну увагу управлінню взаємовідносинами з клієнтами. Разом із тим динамічний розвиток ринку, цифровізація бізнес-процесів і постійне зростання вимог споживачів потребують безперервного вдосконалення системи управління збутовою діяльністю.

Сьогодні конкурентні переваги телекомунікаційних операторів визначаються не лише якістю мережі чи тарифною політикою, а й здатністю швидко реагувати на зміни попиту, ефективно управляти клієнтською базою та використовувати сучасні цифрові інструменти для організації збуту. Саме тому основною метою удосконалення системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київстар» є підвищення результативності роботи каналів продажу, зміцнення лояльності клієнтів та покращення якості управлінських рішень.

На основі проведеного аналізу запропоновано п'ять основних напрямів удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства (рис. 3.1).

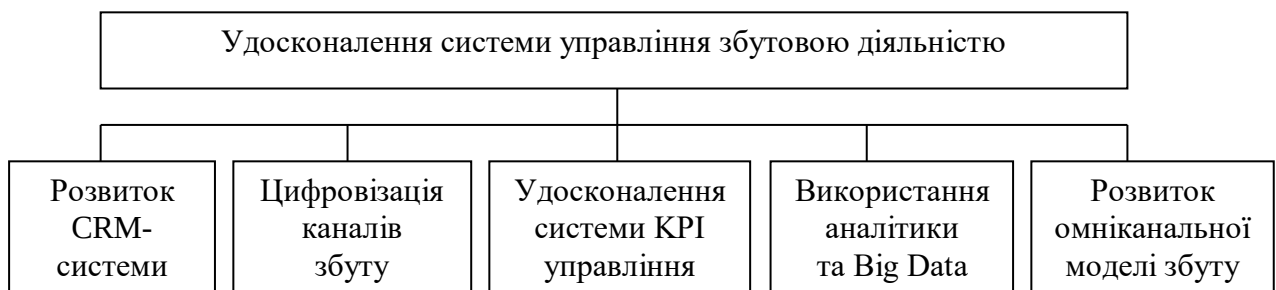


Рис. 3.1. Основні напрями удосконалення системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київстар»

Джерело: розроблено автором.

Першим напрямом є розвиток CRM-системи. Хоча ПрАТ «Київстар» уже використовує сучасні інструменти управління взаємовідносинами з клієнтами, доцільно розширити їх функціональні можливості. Насамперед це стосується більш глибокої сегментації абонентів, аналізу їхньої поведінки та автоматичного формування персоналізованих пропозицій. Такий підхід дозволить не лише підвищити рівень задоволеності клієнтів, а й збільшити їхню довгострокову цінність для підприємства.

Другим напрямом є подальший розвиток цифрових каналів збуту. В останні роки дедалі більше користувачів віддають перевагу дистанційному обслуговуванню через мобільний застосунок або вебсайт. Саме тому доцільно розширити функціональні можливості застосунку «Мій Київстар», доповнивши його інструментами інтелектуального підбору тарифів, автоматизованими рекомендаціями щодо додаткових послуг та онлайн-консультаціями із використанням технологій штучного інтелекту. Це дозволить зробити процес обслуговування більш швидким, зручним і персоналізованим.

Наступним напрямом є удосконалення системи оцінювання результативності збутової діяльності. Для цього доцільно впровадити єдину систему ключових показників ефективності (KPI), яка дасть змогу оцінювати не лише загальні результати продажів, а й ефективність роботи окремих каналів збуту та менеджерів. Використання такої системи сприятиме підвищенню прозорості управління, своєчасному виявленню проблемних напрямів діяльності та прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

Важливим напрямом удосконалення є також розширення використання аналітичних інструментів та технологій Big Data. Аналіз великих масивів даних дозволяє своєчасно виявляти зміни у поведінці споживачів, прогнозувати попит на окремі послуги та оцінювати ризик втрати клієнтів. Використання таких інструментів дасть змогу ПрАТ «Київстар» оперативніше реагувати на зміни ринкової ситуації та формувати індивідуальні пропозиції для різних сегментів клієнтів.

Останнім напрямом є розвиток омніканальної системи збуту, яка забезпечує інтеграцію всіх каналів взаємодії зі споживачами в єдиний інформаційний простір. Завдяки цьому клієнт зможе розпочати оформлення послуги в одному каналі, а завершити його в іншому без втрати інформації. Такий підхід підвищує якість обслуговування, скорочує час виконання операцій та формує позитивний клієнтський досвід.

Для узагальнення запропонованих напрямів удосконалення доцільно систематизувати їх у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Запропоновані напрями удосконалення системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київстар»

Напрямок удосконалення	Основний зміст	Очікуваний результат
Розвиток CRM-системи	Поглиблення сегментації клієнтів, персоналізація пропозицій	Підвищення лояльності та рівня утримання клієнтів
Розвиток цифрових каналів	Розширення функціоналу мобільного застосунку та онлайн-сервісів	Зростання частки дистанційних продажів і покращення сервісу
Удосконалення системи KPI	Запровадження комплексної оцінки результативності каналів збуту	Підвищення ефективності управлінських рішень
Використання Big Data	Аналіз клієнтської поведінки та прогнозування попиту	Підвищення точності планування збутової діяльності
Розвиток омніканальної моделі	Інтеграція фізичних і цифрових каналів продажу	Покращення клієнтського досвіду та якості обслуговування

Джерело: розроблено автором.

Запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані не лише на вдосконалення окремих елементів збутової діяльності, а й на підвищення ефективності всієї системи управління. Їх реалізація дозволить покращити координацію роботи каналів продажу, підвищити результативність взаємодії з клієнтами, оптимізувати процес прийняття управлінських рішень та забезпечити зміцнення конкурентних позицій ПрАТ «Київстар» на ринку телекомунікаційних послуг.

Пріоритетними напрямками вдосконалення системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київстар» є розвиток CRM-технологій, цифровізація каналів

збуту, впровадження сучасної системи оцінювання результативності, використання інструментів аналітики даних та формування ефективної омніканальної моделі взаємодії зі споживачами. Реалізація запропонованих заходів створить умови для підвищення якості управління збутовою діяльністю та забезпечить подальше зміцнення ринкових позицій підприємства.

Результати проведеного аналізу свідчать, що система управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київстар» є достатньо ефективною та забезпечує підприємству провідні позиції на ринку телекомунікаційних послуг України. Водночас посилення конкуренції, активний розвиток цифрових технологій, зміна поведінки споживачів та зростання вимог до якості сервісу обумовлюють необхідність постійного вдосконалення процесів управління збутом [28].

Для забезпечення подальшого розвитку підприємства доцільно реалізувати комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на підвищення ефективності збутової діяльності. На відміну від окремих локальних рішень, запропоновані заходи охоплюють організаційні, інформаційні, цифрові та мотиваційні аспекти управління збутом, що забезпечить комплексний ефект від їх упровадження.

Основні заходи щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київстар» наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Заходи щодо підвищення ефективності управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київстар»

Захід	Основний зміст	Очікуваний результат
Удосконалення CRM-системи	Розширення клієнтської аналітики, автоматизація сегментації споживачів	Підвищення рівня утримання клієнтів
Розвиток цифрових каналів збуту	Розширення функціоналу застосунку «Мій Київстар», цифрове оформлення послуг	Зростання частки онлайн-продажів
Персоналізація тарифних пропозицій	Формування індивідуальних пакетів послуг відповідно до потреб клієнтів	Зростання ARPU та лояльності споживачів
Удосконалення системи мотивації персоналу	Запровадження KPI для менеджерів зі збуту	Підвищення продуктивності праці
Використання прогнозної аналітики	Аналіз клієнтської поведінки та прогнозування попиту	Підвищення якості управлінських рішень

Джерело: розроблено автором.

Як видно з таблиці 3.2, запропоновані заходи спрямовані не лише на збільшення обсягів реалізації послуг, а й на підвищення ефективності всієї системи управління збутом. Особлива увага приділяється використанню сучасних цифрових технологій та інструментів аналітики, які дозволяють приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Одним із найбільш перспективних заходів є вдосконалення CRM-системи підприємства. Доцільно розширити її функціональні можливості за рахунок використання алгоритмів прогнозування поведінки клієнтів, автоматичної сегментації абонентської бази та формування персоналізованих комерційних пропозицій. Такий підхід дасть можливість своєчасно виявляти клієнтів, які можуть відмовитися від послуг компанії, та пропонувати їм індивідуальні умови обслуговування. У результаті підприємство зможе підвищити рівень утримання клієнтів і скоротити витрати на залучення нових абонентів[28].

Не менш важливим напрямом є розвиток цифрових каналів збуту. У сучасних умовах більшість споживачів віддає перевагу дистанційному обслуговуванню, тому доцільно розширити функціональні можливості мобільного застосунку «Мій Київстар» та офіційного вебсайту. Зокрема, доцільно впровадити інтелектуальні рекомендації щодо вибору тарифних планів, можливість повністю дистанційного підключення нових послуг, а також онлайн-консультації із використанням чат-ботів на основі технологій штучного інтелекту. Це дозволить скоротити час обслуговування клієнтів, підвищити їх задоволеність сервісом та збільшити частку цифрових продажів.

Важливим резервом підвищення ефективності збутової діяльності є персоналізація тарифних пропозицій. На основі аналізу даних про споживання послуг підприємство може формувати індивідуальні пакети, що максимально відповідають потребам конкретних категорій абонентів. Це сприятиме збільшенню середнього доходу від одного користувача (ARPU), підвищенню лояльності клієнтів та зміцненню конкурентних переваг компанії.

Підвищення ефективності управління збутом неможливе без удосконалення системи мотивації персоналу. Доцільно запровадити систему

ключових показників ефективності (KPI), яка враховуватиме не лише обсяги продажів, а й якість обслуговування клієнтів, рівень виконання індивідуальних планів, показники утримання абонентів та рівень задоволеності споживачів. Такий підхід стимулюватиме менеджерів до досягнення не лише кількісних, а й якісних результатів роботи.

Для підвищення обґрунтованості управлінських рішень доцільно ширше використовувати технології прогнозової аналітики та Big Data. Аналіз великих масивів інформації про поведінку клієнтів дозволить прогнозувати зміни попиту, своєчасно виявляти тенденції розвитку ринку та оперативно адаптувати збутову політику підприємства до нових умов господарювання.

З метою систематизації запропонованих заходів доцільно визначити їх очікуваний вплив на результати діяльності підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Очікуваний вплив запропонованих заходів на ефективність збутової діяльності ПрАТ «Київстар»

Запропонований захід	Очікуваний результат	Вплив на діяльність підприємства
Розвиток CRM-системи	Підвищення рівня утримання клієнтів	Зростання доходів від існуючої клієнтської бази
Цифровізація каналів збуту	Скорочення часу обслуговування	Зниження операційних витрат
Персоналізація тарифів	Зростання ARPU	Підвищення прибутковості клієнтської бази
Запровадження KPI	Підвищення результативності роботи персоналу	Покращення якості управління збутом
Використання Big Data	Підвищення точності прогнозування	Прийняття більш ефективних управлінських рішень

Джерело: розроблено автором.

Отже, запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на вдосконалення ключових елементів системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київстар». Їх реалізація дозволить підвищити ефективність роботи каналів збуту, покращити якість взаємодії зі споживачами, зміцнити конкурентні позиції підприємства та забезпечити зростання результативності збутової діяльності в довгостроковій перспективі.

Ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київстар» доцільно оцінювати не лише з позиції покращення організації процесів збуту, а й з точки зору їх впливу на основні результати діяльності підприємства. Запропоновані у попередніх підрозділах заходи спрямовані на підвищення результативності роботи каналів продажу, зміцнення взаємовідносин із клієнтами, зростання частки цифрових сервісів та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. Очікується, що їх комплексне впровадження сприятиме покращенню ключових показників збутової діяльності підприємства.

Оцінювання економічної ефективності здійснюється на основі прогнозування змін окремих показників, які безпосередньо характеризують результативність управління збутом. При цьому слід враховувати, що частина ефекту має якісний характер (підвищення лояльності клієнтів, покращення якості обслуговування, зростання швидкості прийняття управлінських рішень), тоді як інша частина може бути представлена у вигляді прогнозних економічних результатів [30].

Для узагальнення очікуваних результатів реалізації запропонованих заходів наведемо прогнозну оцінку основних показників (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогноз впливу запропонованих заходів на показники збутової діяльності ПрАТ «Київстар»

Показник	Поточний рівень	Прогноз після впровадження	Відхилення
Частка цифрових продажів, %	68	75	+7 п.п.
Рівень утримання клієнтів, %	92	95	+3 п.п.
Середній дохід від одного абонента (ARPU), грн	118	124	+6 грн
Швидкість обробки звернень клієнтів	100 %	115 %	+15 %
Ефективність роботи каналів збуту	100 %	112 %	+12 %

Джерело: прогноз автора.

Як свідчать дані таблиці 3.4, найбільш відчутний ефект очікується від розвитку цифрових каналів збуту та використання сучасних інформаційних технологій у процесі управління продажами. Зростання частки дистанційного обслуговування дозволить скоротити навантаження на фізичні точки продажу, оптимізувати витрати на обслуговування клієнтів та підвищити доступність послуг. Одночасно вдосконалення CRM-системи та використання аналітичних інструментів сприятимуть підвищенню рівня утримання абонентів і збільшенню середнього доходу від одного користувача.

Поряд із прогнозною оцінкою окремих показників доцільно визначити загальний вплив запропонованих заходів на діяльність підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Оцінка очікуваного ефекту від реалізації запропонованих заходів

Запропонований захід	Організаційний ефект	Економічний ефект
Удосконалення CRM-системи	Покращення управління клієнтською базою	Зростання доходів за рахунок утримання клієнтів
Розвиток цифрових каналів збуту	Скорочення часу обслуговування	Зменшення операційних витрат
Персоналізація тарифних пропозицій	Підвищення якості взаємодії зі споживачами	Зростання показника ARPU
Запровадження системи KPI	Підвищення результативності роботи персоналу	Зростання продуктивності праці
Використання Big Data	Підвищення якості управлінських рішень	Оптимізація витрат на збутову діяльність

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів забезпечить не лише покращення організації управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київстар», а й створить передумови для підвищення ефективності функціонування підприємства загалом. Очікується збільшення результативності цифрових каналів продажу, підвищення рівня утримання клієнтів, зростання середнього доходу від одного абонента та покращення якості управлінських рішень. Сукупний ефект від упровадження запропонованих заходів проявлятиметься у зміцненні конкурентних позицій підприємства, підвищенні якості обслуговування споживачів і створенні додаткових можливостей для сталого

розвитку компанії в умовах високої конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг.

Отже, проведена оцінка підтверджує доцільність упровадження запропонованих заходів, оскільки вони мають комплексний характер, відповідають сучасним тенденціям розвитку телекомунікаційної галузі та забезпечують як організаційний, так і економічний ефект. Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київстар» і зміцненню його лідерських позицій на ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Досліджено теоретичні засади управління збутовою діяльністю підприємства. Встановлено, що в сучасних умовах ефективне управління збутом є одним із визначальних чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме від якості організації збутових процесів залежать рівень задоволення потреб споживачів, фінансові результати діяльності та ринкові позиції підприємства.

Проаналізовано сучасні підходи до управління збутовою діяльністю та її оцінювання. Виявлено, що для комплексної характеристики результативності збуту доцільно використовувати систему взаємопов'язаних показників, серед яких особливе значення мають частка ринку, клієнтська база, середній дохід від одного абонента (ARPU), ефективність каналів збуту та рівень утримання клієнтів. Це дозволило визначити найбільш інформативні критерії оцінювання системи управління збутом.

Проаналізовано діяльність ПрАТ «Київстар» та встановлено, що підприємство впевнено утримує лідируючі позиції на ринку телекомунікаційних послуг України завдяки широкому покриттю мережі, значній клієнтській базі, розвинутій інфраструктурі та ефективній організації збутової діяльності.

Досліджено систему управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київстар». Встановлено, що підприємство використовує багатоканальну модель збуту, яка поєднує власні центри обслуговування, партнерську мережу та цифрові канали продажу. Такий підхід забезпечує високу доступність послуг для споживачів і створює умови для оперативного реагування на зміни ринкового середовища.

Проведено оцінку результативності збутової діяльності підприємства. Виявлено, що ПрАТ «Київстар» має стійкі конкурентні позиції, високий рівень утримання клієнтів та активно розвиває цифрові канали взаємодії зі споживачами. Разом із тим встановлено, що існують резерви для подальшого підвищення ефективності управління збутом, насамперед у напрямі розвитку

аналітичних інструментів, персоналізації послуг і вдосконалення системи оцінювання результативності.

На основі проведеного аналізу розроблено напрями вдосконалення системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київстар». Запропоновано посилити використання CRM-технологій, удосконалити цифрові канали збуту, активніше застосовувати інструменти Big Data, запровадити систему KPI для оцінювання результативності роботи збутових підрозділів та розвивати омніканальну модель взаємодії зі споживачами.

Запропоновано комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності збутової діяльності підприємства. Показано, що їх реалізація сприятиме покращенню якості обслуговування клієнтів, підвищенню рівня їх лояльності, збільшенню частки цифрових продажів, удосконаленню процесу прийняття управлінських рішень і зміцненню конкурентних переваг ПрАТ «Київстар».

Оцінено економічну ефективність запропонованих заходів. Встановлено, що їх упровадження створить передумови для підвищення показника ARPU, збільшення частки цифрових каналів збуту, оптимізації витрат на обслуговування клієнтів та підвищення загальної результативності збутової діяльності підприємства.

Доведено, що комплексне впровадження запропонованих заходів дозволить удосконалити систему управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київстар», забезпечить більш ефективне використання наявних ресурсів, підвищить якість взаємодії зі споживачами та сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства в умовах високої конкуренції.

Вважаємо за доцільне рекомендувати ПрАТ «Київстар» упровадити запропонований комплекс організаційних і управлінських заходів, оскільки їх практична реалізація сприятиме підвищенню ефективності управління збутовою діяльністю, покращенню основних показників роботи підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
2. Гавриленко О. В. Управління збутовою діяльністю : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021.
3. A Framework for Marketing Management / Philip Kotler, Kevin Lane Keller. Harlow : Pearson Education, 2016.
4. Біловодська О. А., Сигида Л. О. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 233 с.
5. Бойчук І. В., Дмитрів А. Я. Маркетинг промислового підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 360 с.
6. Дарчук В. Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності : навч. посіб. Київ : ДУТ, 2019. 146 с.
7. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг : навч. посіб. 3-тє вид. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
8. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика : підручник. Луцьк, 2022. 408 с.
9. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посіб. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
10. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 396 с.
11. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Сотула В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51.
12. Жмак Б. В., Невмержицька С. М. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва*. 2021. С. 28–32.

13. Іваночко Н. В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 18. С. 214–218.
14. Герзанич В. М., Дуран В. І., Форкош М. О. Маркетинговий підхід до стратегічного управління збутом. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 11. С. 66–71.
15. Дячун О., Радинський С. Сучасні проблеми управління продажем. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 1(20). С. 107–117.
16. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 2.
17. Терент'єва Н. В. Принципи та функції управління збутовою діяльністю. *Вісник Запорізького національного університету*. 2016. № 1. С. 127–138.
18. Іваніцький І., Іваніцький Ю. Організація управління збутовою діяльністю підприємств. *Вісник Львівського національного екологічного університету*. 2024. № 31. С. 153–156.
19. Олефіренко О. М. Теоретичні засади формування збутової політики в системі управління комерціалізацією інновацій. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 23. С. 96–100.
20. Боровик Т. В., Майборода О. В., Решетнікова О. В. Удосконалення збутової політики підприємств на основі взаємодії маркетингу та логістики. *Наукові праці МАУП*. 2023. № 3(70). С. 46–51.
21. Матвієць О. В., Кошівська М. В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 116–121.
22. Швед В., Омельченко О., Дробаха С. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 76–82.
23. Дишлюк О. О. Теоретичні підходи до формування збутової політики підприємства. *Агросвіт*. 2025. № 10. С. 162–167.

24. Нехай В., Колокольчикова І. Методологічні засади формування парадигми збуту. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № 314(1). С. 120–125.
25. Лорві І. Ф., Морохова В. О., Бойко О. В. Складові управління збутовою діяльністю. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2020. № 10(1). С. 129–134.
26. Мельник В. І., Погріщук О. Б., Ковальчук А. П. Управління збутом на засадах інноваційного маркетингу. *Економіка та держава*. 2022. № 7. С. 40–45.
27. Мельник О. М., Виздрик В. С. Удосконалення системи збуту продукції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 3. С. 74–78.
28. Молнар О. С., Маковський І. В., Кастрова М. С. Стратегічні пріоритети збутової діяльності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 12. С. 130–135.
29. Осокіна А. В., Снаговська Є. С. Сучасні підходи до побудови каналів збуту бізнес-організації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 310–314.
30. Данилюк В. О. Особливості управління збутовою діяльністю в бізнес-організаціях різних галузей. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 276–283.