

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Острозька академія»
Економічний факультет
Кафедра економічної теорії, менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

«Формування системи управління збутом на підприємстві в умовах динамічного бізнес-середовища»

Виконала: студентка 2 курсу, групи ММПЛ-61
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
ОПП «МЕНЕДЖМЕНТ ПРОДАЖІВ ТА ЛОГІСТИКА»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
Боднарчук Яна Валентинівна

Керівник – доктор економічних наук, доцент
Козак Людмила Василівна

Рецензент – доктор економічних наук, професор
Кривицька Ольга Романівна

"РОБОТА ДОПУЩЕНА ДО ЗАХИСТУ"

Завідувач кафедри економічної теорії,
менеджменту і маркетингу _____ (доц., д.е.н. Людмила Козак)
(підпис)

Протокол № _____ від « ____ » _____ 2023 р.

Острог – 2023

АНОТАЦІЯ
кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня магістра

Тема: «Формування системи управління збутом на підприємстві в умовах динамічного бізнес-середовища»

Автор: Боднарчук Яна Валентинівна

Науковий керівник: доктор економічних наук, доцент

Козак Людмила Василівна

Захищена «.....».....2023 року.

Короткий зміст кваліфікаційної роботи: Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 68 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 98 с., зокрема 13 таблиць, 7 формул.

У вступі висвітлено важливі підстави для дослідження теми формування системи управління збутом на підприємстві в умовах динамічного бізнес-середовища. Вказано, що в умовах динамічних змін зовнішнього середовища підприємств стратегічно побудована система управління збутом допомагає підприємству закріпити свої позиції на ринку, забезпечити стаке зростання прибутку. Підкреслено важливість теми в контексті стану економіки. Виділено основні завдання дослідження, крім цього, визначену мету дослідження, його наукову новизну, методи дослідження.

У першому розділі роботи розглядаються теоретичні та методичні засади формування управління збутом на підприємстві. Підрозділ 1.1 висвітлює сутність системи управління збутом на підприємстві та її складові елементи. У підрозділі 1.2 аналізуються особливості управління збутом на підприємствах-суб'єктах ЗЕД. У пункті 1.3 розглядаються методичні підходи оцінки ефективності системи управління збутом підприємств-суб'єктів ЗЕД.

У другому розділі дослідження аналізуються системи управління збутом на підприємств-суб'єктів ЗЕД на ринку весільних суконь. У підрозділі 2.2 наведено

загальну характеристику діяльності даних підприємств. У підрозділі 2.2 аналізуються збутові стратегії досліджуваних підприємств. Підрозділ 2.3 присвячено оцінці ефективності системи управління збутом підприємств-суб'єктів ЗЕД на ринку весільних суконь.

У третьому розділі розглянуто шляхи удосконалення системи управління збутом підприємств-суб'єктів ЗЕД на ринку весільних суконь. У підрозділі 3.1 розглядаються методи підвищення ефективності організації збутових процесів підприємств-суб'єктів ЗЕД на ринку весільних суконь. У підрозділі 3.2 оцінюються методи покращення розподілу повноважень працівників відділу збуту підприємств-суб'єктів ЗЕД на ринку весільних суконь. Підрозділ 3.3 присвячений аналізу розширення та удосконалення роботи торгових представників досліджуваних підприємств. Дані рекомендації дозволять оптимізувати витрати на збут та покращити частку підприємств на міжнародному ринку.

У висновках надано огляд на результати кваліфікаційної роботи.

Ключові слова: збут, управління збутом, зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД), стратегії управління збутом, оцінка управління збутом.

_____ Яна БОДНАРЧУК

ABSTRACT
of qualification thesis
to obtain a master's degree

Topic: «**Formation of the sales management system at the enterprise in the conditions of a dynamic business environment**»

Author: Yana Bodnarchuk

Academic supervisor: Doctor of Economics, Associate Professor

Lyudmyla Kozak

Protected by ".....".....2023.

Summary of the qualification thesis. The work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of used sources, which contains 68 items. The total volume of the work is 98 pages, including 13 tables, 7 formulas.

The introduction highlights the important grounds for researching the topic of forming a sales management system at an enterprise in a dynamic business environment. It is indicated that in the conditions of dynamic changes in the external environment of enterprises, a strategically built system of sales management helps the enterprise to consolidate its position on the market, to ensure sustainable growth of profit. The importance of the topic in the context of the state of the economy is emphasized. The main tasks of the research are highlighted, as well as the defined purpose of the research, its scientific novelty, research methods.

In the first section of the work, the theoretical and methodical principles of the formation of sales management at the enterprise are considered. Subsection 1.1 highlights the essence of the sales management system at the enterprise and its constituent elements. Subsection 1.2 analyzes the peculiarities of sales management at enterprises subjects of the foreign economic activity (FET). Point 1.3 deals with methodical approaches to assessing the effectiveness of the sales management system of the enterprises-subjects of foreign economic activity.

In the second section of the study, the sales management systems at foreign economic activity enterprises engaged in the sale of wedding dresses are analyzed. Subsection 2.2 analyzes the sales strategies of the studied enterprises. Subsection 2.3 is devoted to the evaluation of the effectiveness of the sales management system of enterprises-subjects of the ZED in the market of wedding dresses.

In the third chapter, the ways of improving the sales management system of enterprises-subjects of the ZED in the market of wedding dresses are considered. In subsection 3.1, methods of increasing the efficiency of the organization of sales processes of enterprises-subjects of the foreign economic activity (FEA) in the market of wedding dresses are considered. Subsection 3.2 evaluates the methods of improving the distribution of powers of employees of the sales department of enterprises-subjects of the foreign economic activity (FEA) in the market of wedding dresses. Subsection 3.3 is devoted to the analysis of the expansion and improvement of the work of sales representatives of the studied enterprises. These recommendations will allow optimize sales costs and improve the share of enterprises in the international market.

The conclusions provide an overview of the results of the qualification thesis.

Key words: sales, sales management, foreign economic activity (FET), sales management strategies, evaluation of the sales management.

_____ *Yana BODNARCHUK*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Сутність та складові елементи системи управління збутом на підприємстві ..	10
1.2. Особливості управління збутом на підприємствах-суб'єктах ЗЕД.....	18
1.3. Методичні підходи оцінки ефективності системи управління збутом підприємств-суб'єктів ЗЕД	31
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПІДПРИЄМСТВ-СУБ'ЄКТІВ ЗЕД НА РИНКУ ВЕСІЛЬНИХ СУКОНЬ	41
2.1. Загальна характеристика діяльності українських підприємств-суб'єктів ЗЕД на ринку весільних суконь	41
2.2 Аналіз збутових стратегій підприємств-суб'єктів ЗЕД на ринку весільних суконь	50
2.3. Ефективність системи управління збутом підприємств-суб'єктів ЗЕД на ринку весільних суконь	60
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПІДПРИЄМСТВ-СУБ'ЄКТІВ ЗЕД НА РИНКУ ВЕСІЛЬНИХ СУКОНЬ	70
3.1. Підвищення ефективності організації збутових процесів підприємств-суб'єктів ЗЕД на ринку весільних суконь.....	70
3.2 Покращення розподілу повноважень підприємств-суб'єктів ЗЕД на ринку весільних суконь	75
3.3. Розширення та удосконалення роботи торгових працівників підприємств-суб'єктів ЗЕД на ринку весільних суконь	82
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	93

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі бізнес-середовище постійно змінюється й еволюціонує. Відповідно будь-яке підприємство стикається з проблемами швидкого розвитку технологій, зростання рівня конкуренції та зміни уподобань чи вимог споживачів. Ринок перенасичений товарами, споживачі з кожним днем лише підвищують вимоги до компаній, тож підприємствам необхідно адаптуватися до динаміки змін бізнес-середовища, реагувати на усі нові технологічні та конкурентні виклики. Крім цього, велику увагу потрібно приділити стимулюванню збуту продукції чи послуг, оскільки саме збут є визначальним фактором успіху діяльності підприємства.

Управління збутом на підприємстві є однією з найважливіших складових стратегії підприємства. Від ефективності даної ділянки діяльності компанії залежить прибутковість, присутність на ринку, рівень задоволеності потреб клієнтів. Завдяки правильно побудованим принципам управління підприємство зміцнює свої позиції на ринку й забезпечує стаке зростання та розвиток. Керівникам критично важливо побудувати ефективну систему управління збутом на підприємстві, адже вона допомагає реагувати на зміни у бізнес-середовищі та адаптувати стратегії задля підвищення рівня конкурентоспроможності, покращувати рівень обслуговування клієнтів, пропонувати інноваційні продукти та послуги, знижувати витрати на виробництво, а також сприяти оптимізації процесів.

Мета дослідження полягає у вивченні теоретичних і практичних аспектів управління системою управління збутом в умовах динамічного бізнес-середовища та розробці пропозицій щодо удосконалення даної системи на досліджуваних підприємствах.

Для досягнення поставленої мети потрібно виконати низку таких **завдань**:

- дослідити сутність та складові елементи системи управління збутом на підприємстві;
- визначити особливості управління збутом на підприємствах-суб'єктах ЗЕД;

- дослідити методичні підходи оцінки ефективності системи управління збутом підприємств-суб'єктів ЗЕД;
- надати загальну характеристику діяльності підприємств-суб'єктів ЗЕД на ринку весільних суконь;
- проаналізувати збутові стратегії підприємств-суб'єктів ЗЕД на ринку весільних суконь;
- оцінити ефективність системи управління збутом підприємств-суб'єктів ЗЕД на ринку весільних суконь;
- розробити загальні рекомендації щодо підвищення ефективності організації збутових процесів підприємств-суб'єктів ЗЕД на ринку весільних суконь;
- дослідити методи покращення розподілу повноважень працівників відділу збуту підприємств-суб'єктів ЗЕД на ринку весільних суконь;
- проаналізувати методи розширення та удосконалення роботи торгових представників підприємств-суб'єктів ЗЕД на ринку весільних суконь.

Наукова новизна дослідження полягає в аналізі формування збутової системи підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), що займаються збутом весільних та вечірніх суконь. У роботі розглянуто стратегії збуту даних підприємств, взаємодію з зовнішнім середовищем, а також проведено глибокий аналіз функціонування та особливостей систем збуту аналогічних підприємств. Додатково враховано специфіку галузі, пов'язану з особливостями виробництва та реалізації весільних та вечірніх суконь. Наукова унікальність дослідження полягає у вперше проведеному аналізі формування систем збуту в контексті галузі виробництва та збуту весільного та вечірнього одягу, що дозволяє розробити ефективні стратегії управління збутом в умовах постійних змін в бізнес-середовищі.

Об'єктом дослідження є підприємства-суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), що займаються збутом весільних суконь.

Предметом дослідження є система управління збутом на підприємствах в умовах динамічного бізнес-середовища.

Методи дослідження підпорядковані завданням роботи та специфікою досліджуваного об'єкта. З основних методів, використаних у роботі є метод систематизації – класифікація матеріалу відповідно до завдань роботи; метод порівняння – порівняння показників декількох аналогічних підприємств за однаковий період, а також показників одного й того ж підприємства у різні періоди його діяльності; метод експертних оцінок – визначення потенційних ризиків впровадження нових методів роботи відділу збуту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та складові елементи системи управління збутом на підприємстві

Система управління збутом на підприємстві є складною, проте важливою складовою стратегічного управління. У контексті сучасного бізнес-середовища вона є вирішальним фактором для досягнення високого рівня конкурентоспроможності товарів чи послуг підприємства та сталого розвитку. Зростання уваги маркетологів до управління збутом почалось у ХХІ столітті. В умовах жорсткої конкуренції підприємства намагаються виділити свій продукт за допомогою різних шляхів, у тому числі за допомогою надання додаткових послуг. Таким чином відбувається значне посилення ролі збутових підрозділів у діяльності підприємств.

Висока значимість збутової діяльності підприємства зумовлена багатьма чинниками. Серед них можна виділити переміщення стратегічних управлінських рішень у ланки збуту через найбільшу наближеність до споживача, підвищення значущості маркетингових методів у конкурентній боротьбі за клієнта, забезпечення рівня прибутку підприємства та його функціонування загалом у довгостроковій перспективі. Крім цього, підвищення ролі даної ланки діяльності підприємства зумовлено внутрішніми та зовнішніми проблемами бізнес-середовища. До них відносяться загальні проблеми організації збуту на підприємстві, недостатній рівень забезпеченості фінансовими ресурсами, зміни в законодавстві відносно підприємницької діяльності, а також низький рівень купівельної спроможності споживачів через інфляційні процеси. У сучасних умовах підвищеного ризику та невизначеності в управлінні збутовою діяльністю неможливо досягти удосконалення без використання інструментів стратегічного менеджменту та стратегічного маркетингу [1, с. 5-25].

1. Під поняттям «збут» потрібно розуміти комплекс процесів, необхідних для просування готової продукції на ринок. Ці процедури включають у себе формування попиту, обробку замовлень клієнтів, виробництво товарів,

підготовку та здійснення відвантаження товарів, проведення фінансових розрахунків з клієнтами. Основна мета збуту полягає в отриманні прибутку підприємством шляхом задоволення потреб платоспроможних споживачів. Проте крім цього, збут також включає в себе процеси моделювання та аналітики, до прикладу, розробку прогнозів щодо ситуації на ринку та очікуваних обсягів реалізованої продукції, підготовка фінансового плану збуту, вибір каналів розподілу товару, моделювання процесів продажу та оцінку результатів угод з контрагентами, розробку форм звітності зі збуту. Інакше кажучи, під збутом розуміється система заходів у межах маркетингової стратегії підприємства, що здійснюються після процесу виробництва продукції. Дана система включає в себе аналіз споживчих потреб, дії щодо задоволення цих потреб шляхом надання вигідних пропозицій споживачам. Кінцевим процесом збуту є реалізація товару [2, с.48-51].

Існують кілька форм організації системи збуту на підприємстві:

- власна збутова система (усі функції збуту виконуються безпосередньо внутрішніми підрозділами підприємства);
- зв'язана збутова система (для виконання збутових функцій використовуються зовнішні структури, пов'язані з підприємством);
- незалежна система збуту (використовуються зовнішні структури, що мають методи та процедури, не пов'язані безпосередньо з підприємством).

За використання власної збутової системи використовується прямий метод збуту і він має кілька переваг:

1. підприємство має повний контроль над усіма аспектами збуту своєї продукції;
2. безпосереднє спілкування зі споживачами дозволяє краще координувати відносини та реагувати на їхні потреби;
3. полегшується процес оптимізації управління в усіх сферах діяльності підприємства;
4. зменшення витрат на збут.

Використання власної збутової мережі є доцільним за:

- великих обсягів виробництва та збуту;
- високій концентрації обмеженої кількості споживачів на певній території;
- стабільних умовах ринку, коли попит сталий і регулярний;
- наявності технологічної переваги виробника над конкурентами;
- потреби збуту дороговартісних та високоспеціалізованих товарів, що вимагає високоякісного сервісу та специфічних умов доставки;
- наявності розвиненої інфраструктури для збуту, включаючи складські, торговельні та транспортні структури.

Зв'язана система збуту передбачає, що всі збутові функції виконуються посередниками, які є самостійними юридично, але залежними в економічному плані. У цій моделі координація всіх учасників відбувається на умовах укладених договорів та використовується опосередкований метод збуту. Формування збутової системи, що базується на вищевказаних засадах, надає наступні переваги підприємству:

- належна координація з посередником, можливість широкого охоплення та глибокого проникнення на ринок;
- економія ресурсів, що за інших умов були б необхідними для створення, утримання та управління власною збутовою системою.

Непрямий метод збуту є доцільним для використання за таких умов:

- при відносно великій кількості покупців, але низькою їх концентрацією та розподіленістю;
- при нерівномірності попиту та асортименту;
- потрібен збут товарів різноманітного асортименту, що користуються масовим попитом;
- за відсутності власної інфраструктури, необхідної для збуту; за наявності нерегулярних поставок невеликими партіями.

Незалежна ж система збуту має структуру, при якій збутові функції виконуються незалежними посередниками в правовому та економічному плані [3].

Вибір, організація та формування збутової системи підприємства залежать від факторів ринку, характеристик товару, специфіки підприємства, конкурентного середовища та особливостей збутової системи, проте питання, пов'язані зі збутом,

потрібно вирішувати при формуванні маркетингової стратегії. На цьому етапі необхідно визначити ринки збуту, методи збуту та способи його стимулювання. Розробка збутової політики полягає у ретельному аналізі існуючої системи збуту, визначенні пріоритетних напрямків та необхідних інструментів. При цьому аналіз включає не лише оцінювання кількісних показників існуючої системи, але й якісних, до прикладу, рівень задоволеності клієнтів, ефективність комунікативної політики, результативність роботи менеджерів з продажу та інше. Збут відіграє велику роль в маркетинговій стратегії підприємства, оскільки завдяки зворотному зв'язку з ринком він надає підприємству інформацію щодо динаміки ринку. Таким чином, стратегія управління збутом є невід'ємною частиною маркетингової стратегії.

Під час визначення політики збуту потрібно здійснити вибір оптимального розрахунку витрат для різних напрямків, необхідних для її реалізації. До того ж, необхідно прийняти ряд маркетингових рішень, а саме: визначити цілі збуту, цільові ринки та методи збуту, заходи його стимулювання, розробити стратегію збуту, визначити місце, час та способи виходу на ринок [1, с. 5-25].

Цілі збуту можуть бути як кількісними, так і якісними. Кількісні цілі можуть полягати у збільшенні частки товару ринку, збільшення обсягу продажів та інше. Можливість визначити збутові цілі у кількісних вимірах дозволяє перетворити їх на конкретні завдання для окремих виконавців. Під якісними цілями розуміється якість обслуговування споживачів, тож задля їх визначення достатньо лише зворотного зв'язку зі споживачами. Цілі збуту також можуть бути обов'язковими, тобто необхідними для прийняття будь-яких рішень, бажаними та ймовірними. Крім цього, збутові цілі поділяють на економічні, тобто спрямовані на збільшення прибутку, та цілі розвитку [4, с. 10-12]. Хоча насправді ж виділяють декілька найважливіших цілей збуту: забезпечення високого рівня задоволеності споживачів незалежно від соціального фактору, забезпечення широкого асортименту для вибору товарів або послуг, створення зручного сервісу та ефективної культури обслуговування, досягнення комерційного успіху забезпечуючи гармонізацію суспільних потреб [1, с. 5-25].

Під час визначення цільового ринку потрібно враховувати результати сегментації ринку. Загалом сегмент ринку – це його частина, виділена на основі специфічних потреб його споживачів. Цільовий сегмент або цільовий ринок – це та частина ринку, на якій підприємство може повною мірою реалізувати свій потенціал, а також використати свої конкурентні переваги. Відповідно сегментацію можна також розглядати як один з ключових методів для аналізу факторів ринкових можливостей підприємства [5, с. 98-99].

Під час процедури визначення цільового ринку для підприємства рекомендується також використовувати мікросегментацію покупців з урахуванням їх географічних, демографічних, соціально-економічних і поведінкових характеристик. Оскільки цільовий ринок підприємства складається з багатьох ринкових сегментів, що обслуговуються ним, вибір вимагає оцінки привабливості цих сегментів для підприємств та їх здатності ефективно працювати в них [2 – розділ 8]. На основі цього проводяться відповідні висновки та формується матриця можливих стратегій щодо співпраці з конкретними діючими та потенційними клієнтами. Серед альтернатив поведінки є різноманітні стратегії:

- збереження клієнтів і збільшення прибутку (підходить для співпраці з клієнтами із високою привабливістю, що завжди привертають увагу конкуруючих організацій);
- покращення якості обслуговування або відмова від співпраці з клієнтом (на основі рішення, що є найбільш вигідним для підприємства - витратити ресурси на завоювання клієнта чи припинити співпрацю через недостатню обґрунтованість витрат);
- активний захист завойованого клієнта (дана стратегія повинна бути обов'язковим компонентом збутової політики);
- вибіркоче обслуговування (відноситься до клієнтів середньої привабливості та вимагає скрупульозності керівництва задля зменшення ризику втрати фінансової вигоди);
- пропозиція стандартного обслуговування (втрата постійних клієнтів компенсується привабленням нових клієнтів);

- підтримка перспективних клієнтів сприятливими умовами (стосується клієнтів із низькою привабливістю, але з високим потенціалом для розвитку співпраці);
- мінімальна підтримка (доцільна для обслуговування клієнтів з низьким рівнем привабливості, але лише за умови, що підприємство не завдає собі збитків);
- відмова від обслуговування (за умови наявності контракту відповідно до вимог якого компанія не може обслуговувати клієнта, порушення контракту можливо лише у випадках, коли показники діючого партнера не відповідають попередньо встановленим підприємством).

Вибір методів збуту повинен здійснюватися з урахуванням особливостей пропонованої продукції підприємством, географічного розподілу покупців, ступеня конкуренції, а також переваг і обмежень, що супроводжують різні варіанти та підходи до збуту [1, с. 5-25]. Існують три основні методи збуту, що зазвичай використовуються:

- прямий метод – виробник продукції безпосередньо займається збутом товарів споживачам;
- побічний метод – збут організовується за допомогою посередників;
- комбінований метод – для збуту використовується організація, яка об'єднує фірму-виробника та незалежну фірму зі спільним капіталом.

Українські підприємства здебільшого не користуються послугами посередників на відміну від зарубіжних підприємств, хоча у світовій практиці прямий метод вважається не перспективним через те, що професіоналізм посередників виступає своєрідним гарантом успішності угод зі споживачами [6].

Після визначення методів збуту необхідно визначити типи та число рівнів товароруху. За прямої схеми збуту використовується канал нульового рівня «виробник» — «споживач». До складнішої системи належать багаторівневі канали товароруху, що складаються з власної системи збуту, незалежних оптових і роздрібних посередників. Так, в однорівневому каналі збуту маємо всього одного посередника: «виробник» — «роздрібний торговець» або «виробник» — «торговельний агент». У дворівневому каналі збуту є уже два посередники: «виробник» — «оптовик» — «роздрібний торговець» — «споживач» або «виробник»

— «брокер» — «роздрібний торговець» — «споживач». У сегменті товарів промислового призначення в ролі посередників на ринку є дилери та дистриб'ютори. Таким чином, схему трирівневого товароруху можна зобразити так: «виробник» — «брокер» — «оптовий торговець» — «роздрібний торговець».

Наступним кроком у розробці збутової стратегії є визначення ширини каналу товароруху, що означає прийняття рішень щодо кількості незалежних учасників у збутовому ланцюжку на конкретному етапі, наприклад, кількість оптових покупців, залучених до процесу збуту, а також кількість збутових агентів і так далі. Згодом необхідно визначити також ступінь інтенсивності каналу товароруху. Зазвичай існує три методи розподілу товарів: інтенсивний, ексклюзивний та селективний.

За використання інтенсивного методу виробник продає товари через будь-які роздрібні торгові точки, бажаючі реалізувати його продукт. Цей метод залишається найбільш популярним серед виробників дрібних та доступних масовому споживачеві товарів, таких як зубна паста, побутові товари чи сигарети. Використання цього методу дозволяє економити завдяки великим обсягам виробництва, а також забезпечує доступність продукції для широкого кола споживачів. Незважаючи на усі переваги, даний метод розподілу має також недолік: виробник змушений самостійно проводити рекламні заходи для просування своєї продукції на ринку, оскільки малоймовірно, що цим займатимуться посередники.

Ексклюзивний метод полягає у виборі одного конкретного торгового посередника підприємства в конкретному географічному регіоні, що займається збутом продукції лише на цій території. Зазвичай даний посередник отримує право ексклюзивного продажу продукції саме у своєму регіоні, а також стає «уповноваженим дилером» підприємства-виробника. Застосовуючи метод ексклюзивного розподілу, підприємство-виробник зазвичай вимагає від торгового посередника проведення заходів щодо просування своєї продукції та збільшення обсягів продажів. Важливо відзначити, що зараз цей підхід деталі частіше використовують виробники товарів широкого вжитку, хоча раніше тенденції показували його використання для дороговартісної продукції типу автомобілів.

За селективного методу розподілу підприємство-виробник обирає дві чи більше роздрібні торгові організації, що отримують від нього виключне право реалізації своєї продукції в певному регіоні. Цей підхід є релевантним для використання на ринках значної ємності, наприклад, у великих містах, оскільки для підтримки високого рівня обслуговування в таких умовах потрібно забезпечити участь кількох роздрібних торгових організацій. Проте метод реалізації продукції підприємства залежить, передусім, від типу товару та особливостей ринку.

За будь-якого методу реалізації продукції збутова діяльність включатиме заключення угод між продавцем та покупцем. Існує багато їх видів, але загальновідомими є лізинг, кліринг та бартерні угоди. Лізинг представляє собою набір господарських операцій, за яких здійснюється передача товару споживачеві для тимчасового використання за різних умов, при цьому товаром можуть бути навіть цілі промислові підприємства. Від звичайної оренди лізинг відрізняється можливістю орендаря викупити товар, що винаймається протягом певного періоду, тому він і є однією з форм збуту. Кліринг — це система, побудована на взаємних зобов'язаннях та вимогах, що характеризується безготівковими розрахунками за товари, цінні папери чи послуги. А от бартер — це одна з форм угоди, при якій оплата товарів здійснюється за допомогою інших товарів. Бартер є дуже поширеним у всьому світі, проте даний тип збутової угоди не є характерним для підприємців країн, що знаходяться на етапі переходу до ринкової економіки [3].

Наступним етапом у розробці збутової політики підприємства є визначення системи управління каналами збуту, а також правових та організаційних відносин з учасниками цих каналів.

Система управління збутом на підприємстві відіграє ключову роль у досягненні успіху в діяльності підприємства на ринку. Складовими елементами даної системи є аналіз ринку, стратегічне планування, формування каналів збуту, формування цінової та товарної політики. Головною метою цієї системи є не лише планування та впровадження стратегій, а й оцінка їх ефективності. Підприємство може використовувати власну, зв'язну або незалежну систему збуту в залежності від обсягів виробництва, матеріальної бази, умов на ринку. Методи збуту можуть бути

прямими і непрямими, проте для формування системи збуту на підприємстві потрібно враховувати специфіку ринку, товару тощо. Для побудови політики збуту потрібно прийняти ряд рішень, пов'язаних з маркетинговою діяльністю: визначити цілі збуту, ринки збуту та методи просування продукції. Для визначення цільових ринків використовується сегментація з урахуванням різних характеристик (географічне розташування, культурні цінності тощо). На її основі також визначаються методи збуту, типи й число рівнів товароруку, ширина його каналів, інтенсивність.

1.2. Особливості управління збутом на підприємствах-суб'єктах ЗЕД

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є незмінною складовою глобальної економічної системи завдяки формуванню нових реалій та можливостей для підприємств усього світу. ЗЕД є ключовим фактором, що визначає взаємодію країн, сприяє обміну товарами та послугами, а також впливає на соціально-економічний розвиток кожної окремої нації. Формування системи управління збутом на підприємстві-суб'єкті зовнішньоекономічної діяльності має свої особливості через вплив багатьох специфічних факторів:

- необхідність врахування глобальної конкуренції, яка ускладнює формування маркетингових стратегій, необхідних для правильного позиціонування продукції на зовнішніх ринках;
- ускладнення процесів збуту через різниці правових та економічних, а також культурних аспектів на міжнародному рівні;
- унікальність вимог та уподобань споживачів, що вимагає адаптації товару до кожного ринку окремо;
- необхідність дотримання міжнародних стандартів та правових норм;
- потреба у співпраці з міжнародними постачальниками, використанні міжнародних ланцюгів постачання.

Усі ці аспекти вимагають поглибленого усвідомлення міжнародного підприємництва та гнучкої адаптації стратегій відповідно до вимог на ринку. У сучасних умовах міжнародне підприємництво має свої особливості:

- вихід на міжнародний ринок змінює перспективи будь-якого підприємства, незважаючи на те, що діяльність при цьому регулюватиметься законодавствами відповідних країн;
- міжнародна діяльність може здійснюватися у режимі реального часу за допомогою телекомунікацій завдяки технологічній глобалізації;
- усі стратегії та управлінські рішення опираються на фінансові результати міжнародних ділових операцій;
- під час міжнародної діяльності формується зв'язок та взаємодія приватних підприємств, розташованих у різних країнах;
- діяльність на міжнародному рівні вимагає більш високого рівня якості та компетентності, ніж на національному рівні;
- держава надає підтримку в міжнародній боротьбі з конкурентами, чого не відбувається на національному рівні [7, с.14-16].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств в Україні ґрунтується на таких принципах:

- свобода вибору форм зовнішньоекономічної діяльності, підпорядкування її законодавству України та гарантування права власності на результати зовнішньоекономічної діяльності;
- суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності є рівними перед законами, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність;
- дискримінація суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності з боку держави або інших суб'єктів забороняється;
- у зовнішньоекономічній діяльності суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності не мають права демпінгувати [8].

Для формування системи збуту конкретного підприємства необхідно мати розуміння міжнародного середовища, у якому воно функціонуватиме, оскільки на світовому ринку, головним чином, спостерігається перевага надлишкової пропозиції порівняно з рівнем попиту. Як відомо, від рівня конкурентоспроможності підприємства буде залежати успіх його діяльності на ринку, тож відповідно й статистика продажів. У наш час глобалізація докорінно змінила світову економічну

систему, тому зараз легко можна отримати доступ до міжнародних ринків, але не кожне підприємство може ефективно використовувати свої конкурентні переваги на міжнародному рівні. Звісно, міжнародна конкуренція має кілька принципів, яких потрібно дотримуватись:

- Конкурентну перевагу можна досягти лише внаслідок постійних вдосконалень, нововведень та змін. До прикладу, японська компанія «Yamaha» автоматизувала виробництво фортепіано, що раніше виготовлялись конкурентами вручну. Іншими словами, інновації можна втілити в новому підході до виробництва, конструкції товару, маркетингу чи організації діяльності.
- Конкурентна перевага не стосується окремого аспекту діяльності, а навпаки усієї системи створення цінностей.
- Зберегти конкурентну перевагу можливо лише за постійного вдосконалення її джерел. Джерела переваг різняться за здатністю забезпечити свою довгу дію. Під перевагами вищого рівня і довгочасної дії розуміються фірмові знаки. Яскравим прикладом цього принципу є діяльність таких компаній, як «Apple Inc.», що вирізняється сильно розвинутим брендом та високими технологіями, яких все одно важко досягти китайським компаніям.
- Усі аспекти стратегії підприємства потрібно розглядати на глобальному рівні [9, с. 10-14].

З метою побудови конкурентної стратегії підприємства зазвичай вивчається діяльність конкурентів, особливості їх виробництва, представлення продукції на ринку, сервісу, тощо, тобто конкурентна обстановка на ринку.

Як і конкурентна обстановка, так і сам ринок має свої особливості. Він характеризується наявністю трьох суб'єктів: виробника, посередника та споживача. Звичайно, головну роль виконує споживач, адже від його уподобань та купівельної спроможності залежить, які товари та в яких обсягах потрібно виробляти. Для проведення комплексного аналізу необхідно також дослідити структуру ринку, яка може бути ресурсною, технологічною та просторовою.

До ресурсної відноситься аналіз переліку товарів (перелік, частка на ринку), їх постачальників та покупців, кількість оптових і роздрібних покупців, що виступлять у ланці як посередники між виробником та споживачем. Можемо навести приклад ресурсної структури ринку побутової техніки України: в Україні виділяють чотири найбільші мережі супермаркетів побутової техніки та електроніки, які становлять приблизно 23% від загального товарообігу; безумовними лідерами є мережі Comfy та Фокстрот, після них лідирують такі мережі, як Ельдорадо та Технополіс; споживачів можна умовно поділити на клубних покупців (30-35% від загальної кількості), що стають постійними покупцями роздрібного магазину незважаючи на ціну продукції, та разових покупців (60-65%), що здійснюють покупку товару за найвигіднішою ціною [9].

Територіальна ж структура охоплює аналіз ринків різних масштабів, які можуть бути місцевими, регіональними, національними та міжнародними. Міжнародний ринок виник у зв'язку з тим, що дуже часто зростають обсяги виробництва деяких продуктів, але обсяг виробленої продукції не відповідає рівню внутрішнього попиту, або ж навпаки рівень попиту перевищує рівень обсягів виробництва на національному рівні. Проте розглядаючи міжнародний ринок, можна також умовно поділити його на менші частини, адже кожен регіон може мати різні потреби споживачів. За територіальним розподілом міжнародний ринок можна умовно поділити на ринок ЄС, ринок країн Балтії, ринок країн СНД і т.д. А от на основі подібності культурних особливостей можна виділити такі блоки країн: англомовні, німецькомовні, романські, латиноамериканські, арабські, країни скандинавського регіону, Близького Сходу, Далекого сходу, незалежні держави (Бразилія, Японія, Індія, Ізраїль). Усі вищезгадані підпункти є важливими також в роботі працівників відділу збуту, оскільки визначають методи та принципи їх роботи.

Під час здійснення аналізу також вивчається політичне середовище ринків. Перед прийняттям рішень щодо виходу на будь-який ринок вивчаються такі чинники:

- політичний режим та відносини з Україною в політичному вимірі, участь країни у політичних союзах та міжнародних економічних об'єднаннях;

- політичні групи та громадські організації України, які взаємодіють з урядом, політичними партіями та громадськими організаціями країни партнера;
- загальна оцінка стабільності в політичній сфері країни;
- торговельні угоди та тарифи;
- санкції та обмеження [7, с. 27-30].

Як відомо, уряди країн також дотримуються різних типів зовнішньоторговельної політики – комплексу засобів та методів, за допомогою яких контролюються обсяги та напрями зовнішньої торгівлі, регульованих експортом та імпортом. Одним із її типів є лібералізація – стратегія, при якій за допомогою зменшення кількості обмежень щодо зовнішньої торгівлі, відбувається відкриття внутрішнього ринку для іноземних підприємств. Існує дві її форми: «вільна торгівля» (відсутність державного втручання в торговельні відносини між учасниками світової економіки та обмежень у торгівлі); режим найбільшого сприяння (характеризується наданням митних пільг для іноземних підприємств). Іншим типом є протекціонізм – стратегія, за якої держава спрямовує сили на захист внутрішнього ринку від зовнішньої конкуренції; її використовують за умови неконкурентоздатності власного виробництва. Недоліком даної стратегії є можливість ефекту монополії та використання застарілих технологій, хоча безумовною перевагою є захист місцевих підприємств. Види протекціонізму залежать від предмету захисту: за обґрунтованого протекціонізму захист спрямований на окрему сферу економіки або групу підприємств, але не на всю національну економіку загалом, за колективного протекціонізму проводиться політика угруповань держав відповідно до третіх країн (ЄС), за прихованого протекціонізму знижують рівень мита та збільшують кількість нетарифних обмежень, за монопольного протекціонізму відбувається політика державного регулювання, що характерна для таких країн, як Куба чи Північна Корея. Іншими видами зовнішньоторговельної економіки є політика наповнення дефіцитного ринку (заохочення імпорту, але обмеження експорту) та автаркія (економічна ізоляція держави). Таким чином, відповідно до різних типів політичних систем, які бувають як демократичними, так і недемократичними, є безліч політичних ризиків ведення бізнесу на зовнішньоекономічному рівні: різні форми ведення війни,

революційні події та страйки, національні стратегія щодо зовнішнього бізнесу та зміна політичного устрою [10, с. 25-30].

Усі вищенаведені пункти є важливими, оскільки нестабільність політичної ситуації зумовлює нестабільність у перспективі діяльності підприємства; політичні рішення щодо тарифів, мит та торговельних угод можуть впливати на конкурентоспроможність товарів на зовнішніх ринках; введення санкцій чи обмежень може обмежити доступ підприємства до певних ринків. Управління збутом повинно враховувати усі ці ризики для ефективної діяльності підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища. Крім цього, потрібне також вивчення правового середовища задля розв'язання широкого спектру конкретних питань, пов'язаних з митно-тарифним та юридичним регулюванням відносин з компаніями та урядами партнерських країн [7, с. 27-30].

На етапі виходу підприємства на ринок, здійснення продажу товарів, виникає питання, на яких умовах можна здійснювати діяльність з продажу та обробки замовлення клієнта, що включає також виробництво, відвантаження замовлених товарів. Звичайно, обов'язковим пунктом є укладення договорів між суб'єктами зовнішньоекономічних операцій задля визначення прав і обов'язків кожної сторони, уточнення умов угоди, в тому числі умов доставки товарів чи послуг, а також правил відповідальності в разі невиконання умов договору. Згідно зі статтею 6 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», зовнішньоекономічний договір повинен бути укладений у простій письмовій формі, якщо інше не визначено законом [11, с. 265]. Зовнішньоторговельний договір відрізняється від звичайного договору купівлі-продажу тим, що права власності на товари переходять від продавця (експортера) до покупця (імпортера). Зокрема продавець зобов'язується доставити товари покупцеві, а той - прийняти їх та заплатити за них завчасно узгоджену ціну. Задля спрощення процедури підготовки договорів використовуються типові типові їх форми. Основними відмінностями зовнішньоторговельного договору від договорів купівлі-продажу товарів для операцій на внутрішньому ринку є: регулювання нормативними актами усіх країн партнерів, а не однієї; визначення прав та обов'язків сторін відповідно до законодавства країни, вказаної як місце підписання договору [12,

с. 310-316]. Під час підписання договору виникає питання щодо логістики, адже це доставка товару є одним з ключових елементів процесу збуту в зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Досить часто власники бізнесів звертаються до транспортних підприємств та організацій, що спеціалізуються на міжнародних перевезеннях, через брак знань щодо законодавства різних країн, міжнародних конвенцій, умов експлуатації транспортних засобів та інше, проте, якщо підприємство має власну транспортну систему, зазвичай є відділ логістики, який і займається організацією перевезень.

Незалежно від того, чи користується підприємство посередницькими послугами у процесі доставки своїх товарів, чи ні, менеджер з продажу повинен знати базисні умови постачання товарів та вказувати відповідні умови у договорах з контрагентам на умові підготовки угоди. Дані умови називаються “базисними”, оскільки мають визначальний вплив на формування базисних цін залежно від того, чи входить в ціну товарів їх постачання, чи ні. Завдяки ним визначається певні зобов’язання між суб’єктами договору, наприклад, хто зобов’язується оплатити транспортування товарів, а також організувати його; доставити вантаж у певне місце чи завантажити товар на транспортний засіб, чи підготувати його до завантаження, чи передати транспортній організації, тощо.

Останнє уточнення базисних умов відбулося у 2000 році під назвою «Інкотермс-2020» (INCOTERMS-2020). Під терміном «Інкотермс» маються на увазі міжнародні комерційні правила, які переглядаються кожні 10 років (за планом наступна редакція має бути у 2030 році та мати назву «Incoterms 2030»). Розробкою цих правил займається Міжнародна торговельна палата (ICC). Їх не обов’язково використовувати у договорах, але вони спрощують підготовку договорів та дозволяють уникнути можливих спорів між продавцем та покупцем, наприклад, у правилах оплата або ж організація доставки товару зовсім не означає, що сторона, яка цим займається, несе відповідальність цю доставку, тож у разі виникнення проблем з доставкою, інша сторона не має права виставляти претензії.

Загалом існує 11 базисних умов Інкотермс. Умовно вони охоплюють шкалу від крайньої відповідальності покупця (EXW) до крайньої відповідальності продавця (DDP & DAP), проте їх можна поділити також на групи:

- група E стосується відвантаження та уточнює обов'язок експортера у доставці товару покупцеві в узгоджене місце (наприклад, EXW - продавець зобов'язується продати товар та передати його покупцеві на своєму складі);
- група F містить елементи, що зобов'язують експортера доставити товар до пункту перевезення відповідно до інструкцій покупця, але при цьому продавець не оплачує основне перевезення (FCA - до зобов'язань продавця входять завантаження товару в транспортний засіб та проведення митного оформлення, FAS - продавець не зобов'язаний завантажувати товар на судно, проте повинен доставити його у порт, FOB - до попереднього пункту додається також завантаження товару на судно);
- група C містить елементи, відповідно до яких експортер повинен укласти договір перевезення, що здійснюватиметься за його рахунок (CFR - до обов'язку продавця відноситься доставка товару до порту призначення, CIF - крім попереднього пункту до обов'язків продавця відноситься страхування товару, CPT - продавець повинен доставити товар до визначеного пункту призначення, CIP - крім доставки до визначеного пункту призначення, продавець також зобов'язується застрахувати товар);
- група D визначає відповідальність продавця за всі ризики та витрати щодо доставки до кордону або в країну імпорту (DPU, тобто термін, який раніше вживався як DAT, - продавець здійснює доставку лише до місця вивантаження, DAP - товар доставляється продавцем до місця призначення, DDP - продавець є відповідальним за весь процес доставки та оплату митних зборів).

Таким чином, під час укладення контрактів (договорів) з покупцями краще застосовувати Інкотермс задля виділення ключових завдань експортера (продавця), вказання митної вартості товару, вказання основних умов співпраці на етапі заключення угоди. Розподіл прав та зобов'язань є важливим етапом збуту, оскільки

майбутні претензії, що можуть виникнути, можуть завдати збитків підприємству, знизити рівень продажів у майбутньому через незадоволення покупців та інше [13]. Як зазначалось в описі основних правил Інкотермс, під час зовнішньоекономічних операцій постає питання сплати мита. Мито є одним з основних податків, що сплачується на користь держави під час переміщення товарів через митний кордон та однією з форм тарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, а митне регулювання забезпечує визначеність порядку переміщення товарів, умов їх перебування на митній території, вимоги до товарів та інше. Мито нараховується відповідно до митних режимів. Оскільки таких режимів є загалом тринадцять, є митні режими, при яких мито не нараховується, нараховується частково або повністю. Під час зовнішньоекономічної діяльності буде здійснюватись такий різновид митних режимів, як експорт, проте умови залежать від територіального розташування ринку збуту [14, с. 44-45]. Наприклад, республіка Сан-Марино є окремою країною, яка територіально знаходиться в Італії, проте не є членом Європейського Союзу. Тобто доставка товарів у Сан-Марино буде обов'язково здійснюватися через територію Італії, а переміщення товару по її території буде транзитом, оскільки це є процес, при якому товари переміщуються через територію однієї країни на територію іншої країни. Далі готуватимуться відповідні документи, у тому числі транзитна декларація Т2, що дозволяє провести митне оформлення для товарів, які ввозяться або транспортуються транзитом через територію Європейського Союзу. А от для транзиту мито не нараховується [15]. Таким чином, менеджер зі збуту або керівник відділу збуту повинен враховувати територіальні особливості країни партнера, її законодавства задля того, аби угода була успішною та задовольняла обидві сторони, адже усі умови повинні прописуватись на етапі її заключення.

Іншим основним податком у зовнішньоекономічній діяльності є податок на додану вартість (ПДВ). Даний податок зазвичай сплачується споживачем, у випадку експорту продукції - покупцем відповідно до законодавства його країни. Тобто, наприклад, якщо товар експортується з України до Італії, сторона-покупець сплатить 22% ПДВ від вартості товарів, оскільки це стандартна ставка ПДВ в Італії [16]. З митом буде інша ситуація, оскільки згідно з Протоколом про правила визначення

походження товарів до Угоди про вільну торгівлю між Україною та державами ЄАВТ, ратифікованої Законом України від 7 грудня 2011 року, товари, які мають преференційне походження з України, можуть користуватися певними пільгами в митному оформленні при експорті до країн Європейського Союзу і за визначених умов мито не нараховуватиметься [17]. Саме тому перед здійсненням експортних операцій дуже важливо знати усі їх особливості, а формування системи збуту неможливо без урахування законодавства.

Сам менеджер є важливою фігурою, яка грає величезну роль у формуванні системи управління відділом збуту. Менеджер зазвичай відповідальний не лише за підготовку контрактів та опрацювання замовлення, але й за встановлення стратегій продажу на певних територіях, розвиток ринків, спілкування з клієнтами і контроль над продажами. Специфіка та складність зовнішнього середовища підприємства-суб'єкта ЗЕД вимагають від менеджера високого рівня знань базових елементів зовнішнього середовища та проблем, що можуть виникнути у процесі діяльності підприємства. Під час аналізу зовнішнього середовища підприємства менеджер вирішує такі проблеми:

- визначає основні напрямки розвитку підприємства для реалізації його інтересів на певній території;
- грає особливу роль у визначенні та реалізації місії компанії;
- займається аналізом культурних особливостей споживачів на ринку;
- спрямовує зусилля команди на досягнення загальної мети, проводить переговори завдяки таланту дипломата.

Крім цього, менеджер зазвичай займається пошуком потенційних клієнтів, збором бази клієнтів. У більшості випадків він не займається цим самотійно, оскільки підприємство вдається до таких методів залучення клієнтів:

- використовує рекламу в Інтернеті, на телебаченні та радіо, у журналах та газетах для представлення компанії, її продукції та послуг потенційним клієнтам;
- інвестує кошти участь у різноманітних заходах, таких як виставки, презентації та форуми, де відбуваються ділові зустрічі з потенційними клієнтами.

При формуванні системи управління збутом доцільно визначати усі елементи стимулювання збуту та їх регулярність. При цьому враховується робота менеджера та відповідних відділів підприємства, вкладення підприємства у розвиток бренду та інше.

У роботі менеджера та підприємства робота з клієнтською базою має бути систематичним явищем, оскільки постійний контакт з клієнтом також стимулює збут та сприяє розширенню частки підприємства на ринку. Досить часто з цією метою клієнтські бази використовуються задля здійснення поштового розсилання, тобто надсилання комерційних пропозицій, нагадувань або будь-яких інших повідомлень на конкретну електронну адресу з метою рекламування товару або підтримки існуючих відносин. Ці розсилання можуть здійснюватись відділом маркетингу, але обов'язково під контролем менеджера. Також для пошуку нових клієнтів можна використовувати телемаркетинг. Зазвичай використання телефонного спілкування слугує альтернативним методом у порівнянні з візитами менеджерів потенційних клієнтів, особливо це стосується бізнес-моделі B2B (співпраця двох підприємств, кінцеве з яких надає послугу споживачеві). Наприклад, відповідно до результатів іноземних досліджень, використання дзвінків дозволяє зменшити кількість особистих зустрічей між торговими представниками та покупцями, а також зменшити витрати на їхні відрядження та збільшити обсяг продажів [18, с.33-40].

Для контролю роботи менеджерів або ж продавців з клієнтською базою, замовленнями клієнтів, у наш час доцільно використовувати CRM-системи, тобто спеціальне програмне забезпечення, що допомагає автоматизувати та оптимізувати процес взаємодії з клієнтами. Збут у сучасних умовах майже неможливий без його використання, оскільки система зберігає всі дані клієнта, листування, інформацію про запити, полегшує процеси аналітики та створення звітів. Особливо важливим є це програмне забезпечення для підприємств-суб'єктів ЗЕД, оскільки під час комунікації використовуватиметься іноземна мова, тому керівнику буде важче здійснювати контроль над діяльністю співробітника. Комунікації є важливим фактором успішності угод та співпраці з партнерами загалом. Успішні комунікації допомагають побудувати довіру, знизити ризик помилок, що можуть виникнути під час бізнес-

процесів. Особливостями комунікацій на міжнародному рівні є географічна відстань між учасниками, вплив різних культурних особливостей, фінансові витрати та часові різниці. Як уже було зазначено вище, у міжнародних комунікаціях є безліч бар'єрів: мовні бар'єри (необхідність залучення перекладача або набору персоналу зі знаннями двох і більше мов, залучення додаткового часу на переклад), перешкоди у сприйнятті інформації (зазвичай стосується рекламних повідомлень), різниця у культурних цінностях, перешкоди у невербальній комунікації. Саме тому CRM-системи будуть доцільними для полегшення проведення переговорів та відстеження зміни поведінки та уподобань клієнта [19].

Залучення покупців через участь у міжнародних виставках також є потужним інструментом у стимулюванні збуту підприємства-суб'єкта ЗЕД у сучасному бізнес-середовищі. Участь у таких заходах дозволяє підприємствам налагодити контакт з потенційними клієнтами за короткий термін. Особливо корисним буде такий досвід для підприємств, які лише почали виходити на міжнародний ринок, оскільки додаткова реклама та присутність на таких заходах зробить підприємство відомим для потенційних партнерів. За статистикою, великі компанії на участь у виставках зазвичай використовують близько 15-30% від загального бюджету, виділеного на міжнародні маркетингові комунікації. З них близько 50-70% складають вартість участі та монтаж стенду, близько 30% на логістичні та представницькі послуги [20]. Для малих підприємств участь у виставках може бути проблемою через її високу вартість, але є бажаною для збільшення обсягів збуту та прибутку відповідно.

Сучасний світ характеризується великими обсягами використання мережі Інтернет, у тому числі соціальних мереж, телебачення, тому крім безпосереднього контакту з партнерами також можна використовувати контекстну або медійну рекламу. У міжнародному бізнесі використовується глобальна реклама, тобто певне текстове повідомлення, перекладене різними мовами та опубліковане у різних джерелах інформації. Звісно, вона використовується задля привернення уваги потенційних клієнтів B2B, проте також може бути спрямована на кінцевого споживача. Таким чином підприємство може надавати партнеру комплексне рішення, включаючи маркетингову підтримку. Тим не менш, задля створення глобальної

реклами потрібна взаємодія менеджера з продажу (торгового агента) з відділом маркетингу, оскільки на сприйняття реклами впливають відмінності культур, традицій, мов, стилю життя населення різних країн, а менеджер у свою чергу розуміє потреби та уподобання споживачів, безпосередньо взаємодіє з партнерами. Це дозволить підприємству не лише уникнути збитки, але й підкреслити переваги свого продукту для споживачів конкретного ринку, збільшити попит. Наприклад, компанії General Foods не вдалось успішно провести рекламну кампанію Maxwell House у Німеччині за позиціонування її, як “найкращої американської кави”, оскільки виявилось, що німці мали вороже ставлення до американського методу приготування кави. Якби це було враховано раніше, можна було б уникнути неприхильності німців до продукту [21, с. 253-257].

З вищенаведеної інформації випливає, що для клієнта є важливими сервіс та комплексне рішення, яке пропонує підприємство. Клієнти на міжнародному ринку обирають поміж продукції багатьох виробників і на рішення щодо купівлі впливають усі складові комерційної пропозиції, в тому числі ціна, умови оплати та доставки товарів, сервіс. Можна вважати, що сервіс - інструмент для створення цінності для споживачів та ще один інструмент для стимулювання збуту. Сервіс може бути передпродажним та післяпродажним. До передпродажного сервісу відноситься поставка зразків товару для перегляду якості, доставка та пакування, а от до післяпродажного сервісу відносимо надання гарантій, права на повернення товару. Складність підтримання рівня сервісу на міжнародному рівні в першу чергу полягає в організації доставки зразків продукції, поверненню продукції, оскільки товар зазвичай підлягає розмитненню, оподатковується ПДВ. З цією метою підприємства обирають альтернативні способи дій у даній ситуації, наприклад, надання знижок на наступні замовлення партнерів, показ зразків під час відряджень або участі підприємства у міжнародних виставках.

Система збуту підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) має свої специфічні особливості, що вимагають використання особливих стратегій та підходів. Збутова діяльність таких підприємств відбувається на міжнародному ринку, що вимагає врахування юридичних, фінансових та логістичних аспектів. При

формуванні збутової стратегії необхідне детальне вивчення законодавства країн партнерів, міжнародних правил та норм. Велике значення також має конкурентоспроможність підприємства в умовах його бізнес-середовища, оскільки міжнародна конкуренція базується на принципах постійного вдосконалення, розвитку переваг вищого рівня. Крім цього, стратегія збуту на кожному окремому ринку може суттєво розрізнятися, тому структура кожного з них, його законодавча база щодо міжнародної діяльності вивчаються окремо та приймаються узагальнені рішення. При формуванні стратегії управління збутом підприємств, що працюють на міжнародному рівні, також потрібно враховувати принципи побудови логістики, забезпечення сервісу.

1.3. Методичні підходи оцінки ефективності системи управління збутом підприємств-суб'єктів ЗЕД

Збутова діяльність підприємства є кінцевим етапом виробничого процесу. Її ефективність можна визначити за загальними показниками діяльності підприємства. Ефективність роботи відділу збуту визначається шляхом порівняння отриманого економічного результату та витрат на утримання відділу збуту, застосування різноманітних інструментів, необхідних для збуту. Ключовою особою, яка здійснює управління системою збуту є керівник відділу збуту. В його обов'язки входить контроль за роботою команди продавців, прийняття ключових рішень. Стратегічна роль керівника відділу збуту включає:

- встановлення цілей для команди відділу збуту;
- розробка стратегії управління збутом для досягнення попередньо визначених цілей;
- реалізація розробленої стратегії через координацію та мотивацію команди;
- моніторинг результатів впровадження стратегії, їх аналіз.

Для оцінки ефективності системи управління збутом на підприємствах-суб'єктах ЗЕД використовуються різноманітні методи дослідження збутової діяльності. Потенційними методами, що можуть застосовуватись, є:

- метод порівняння, який полягає у порівнянні результатів збутової діяльності підприємства різних років, місяці та інше, зіставленні результатів з результатами найближчих конкурентів або лідерів на ринку;
- формально-логічний метод, що полягає в опитуванні спеціалістів галузі та працівників торгових підприємств задля визначення основних тенденцій у розвитку ринку збуту, діяльності конкурентів, а також окреслення переваг та недоліків самого підприємства в конкретний період діяльності;
- економіко-математичні методи, завдяки яким на основі побудови математичних моделей з більшим ступенем вірогідності визначають стан ринку у конкретний період та прогнозують перспективи його розвитку.

Оцінку ефективності управління системою збуту підприємства можна проводити на основі економічних показників, які можна поділити на три групи:

1. Показники, що стосуються частки підприємства на ринку:
 - частка підприємства на ринку на початку звітної періоду;
 - частка підприємства на ринку у кінці звітної періоду;
 - темпи зростання частки підприємства на ринку.
2. Показники прибутковості збутової діяльності підприємства:
 - рентабельність продукції;
 - зростання прибутку від реалізації товарів;
 - приріст дебіторської заборгованості;
 - рентабельність продажів.
3. Показники ефективності на збут:
 - рентабельність витрат на збут;
 - коефіцієнт приросту обсягу реалізації виробленої продукції від приросту витрат на збут;
 - рентабельність витрат на діяльність відділів маркетингу та збуту [22].

Іншими неекономічними складовими, що потребують оцінки для визначення ефективності управління збутовою діяльністю є:

- споживчий сервіс;
- імідж підприємства;
- гнучкість каналів збуту.

Контроль показників у системі управління збутом необхідний не лише для оцінки роботи відділу збуту, але й для визначення та вивчення факторів зовнішнього середовища, що можуть мати негативний вплив на прибутковість діяльності підприємства. Таким чином, визначаються слабкі сторони збутової діяльності та шляхи її оптимізації. Головною функцією такого аналізу буде координація прийняття ключових рішень щодо правильності або необхідності тих чи інших дій у системі збуту.

Зазвичай навіть при загальноекономічному аналізі фінансової звітності підприємства можна виділити проблеми, пов'язані зі збутом, адже під управління збутом ми розуміємо комплекс компонентів, діяльність яких спрямована на оптимізацію управління запасами підприємства. Тому на проблеми діяльності збутового відділу вказують значні обсяги готової продукції в складі оборотних активів підприємства. Якщо ці обсяги зростають, то це свідчить про зменшення частки підприємства на ринку, зниження конкурентоспроможності підприємства, зменшення рівня платоспроможності покупців або ж це може вказувати на те, що ціна продукції є конкурентоспроможною через високу собівартість, проблемами з виробництвом та інше. Якщо збільшуються залишки готової продукції, то відповідно сповільнюється оборотність оборотних активів і загального капіталу. Як наслідок, можемо спостерігати брак готівки, потребу в запозиченнях та збільшення зобов'язань підприємства перед постачальниками, працівниками та інше. У зв'язку з цим також спадає рівень виробництва, знижується рівень прибутковості підприємства, фінансовий стан підприємства залишається нестійким. У системі управління збутом важливо враховувати обсяги збуту, адже вони безпосередньо впливають на інші чинники діяльності підприємства, такі, як обсяги виробництва, собівартість та рентабельність продукції, фінансовий стан.

У сучасних умовах дуже важливо регулярно відстежувати ефективність системи управління збутом, оскільки на основі отриманих даних приймаються управлінські рішення задля оптимізації даної системи, збільшення обсягів збуту, а також позиціонування компанії/бренду на ринку. Для проведення економічного аналізу використовуються різні джерела інформації відповідно до цілей та завдань:

- короткострокові та довгострокові плани підприємства, відділу збуту;
- фінансова звітність, включаючи звіт про фінансові результати та баланс підприємства;
- результати соціологічних досліджень.

Також можна виділити фактори, що безпосередньо впливають на обсяги продажів:

- маркетингова стратегія;
- ринки збуту та їх розміри;
- методи та стратегії конкурентів;
- цінова політика підприємства;
- методи просування продукції, їх результативність;
- якість продукції;
- умови транспортування продукції, включаючи дотримання умов договорів з партнерами, що стосуються доставки;
- швидкість оформлення необхідної документації, включаючи рахунки на оплату;
- терміни обігу документів та їх якість в банківських установах;
- законодавство країн-партнерів.

Використовуючи метод порівняння, можна провести загальний аналіз ефективності управління системою збуту за сукупністю таких показників:

1. Обсяг продажів або сукупність продукції та послуг, проданих за конкретний період часу. Розрахувати його можна за формулою (1.1):

(1.1)

Обсяг продажів

$$= \text{Загальна кількість проданих товарів} \times \text{Ціна за одиницю товару}$$

Ці дані можна порівняти з плановими показниками та визначити відсоток виконання, рівень росту [23].

2. Динаміка продажів - необхідна для визначення тенденцій в попиті на товари та послуги підприємства на ринку. Визначається за формулою (1.2):

(1.2)

Динаміка продажів

$$= \frac{\text{Обсяг продажів за звітний період}}{\text{Обсяг продажів за минулий період}} \times 100\%$$

Даний показник допомагає прогнозувати обсяги продажів у наступному періоді та фінансів підприємства загалом, реагувати на будь-які зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі та змінювати відповідно до них стратегії збуту та маркетингу [24].

3. Частка ринку - потрібна для оцінки конкурентоспроможності підприємства, його позиції на ринку, може опосередковано вказати на зміни у попиті чи тенденціях. Для розрахунку використовується наступна формула (1.3):

(1.3)

Частка ринку, %

$$= \frac{\text{Об'єм продажів підприємства}}{\text{Загальний об'єм продажів на ринку}} \times 100\%$$

Отримана характеристика підприємства стосовно конкурентів допомагає у довгостроковому та короткостроковому плануванні, показує рівень ефективності діяльності відділу збуту [25].

4. Кількість нових клієнтів - визначає ефективність роботи менеджера зі збуту або торгового представника, маркетингових кампаній, просування певного виду продукції. Зазвичай визначається на основі отриманих замовлень за певний період часу, у формі звітності в бухгалтерських програмах типу 1С.8 Підприємство та інших. При аналізі даного представника зазвичай також враховується кількість одиниць, купленим новим контрагентом, загальна сума замовлення та додаткові умови.
5. Рівень задоволеності клієнтів - показує рівень сервісу та якість обслуговування. Інформацію щодо даного показника може бути зібрана з різних джерел, до прикладу, з анкет чи опитувальників, розміщених на сайті компанії чи надісланих електронною поштою, з відстежуваної інформації у CRM-системі або ж за показниками повторних продажів, відмов клієнтів від замовлень. Однак, важливо комбінувати кілька методів для отримання більш повної інформації.
6. Коефіцієнт оборотності запасів - визначає швидко компанія обертає свої запаси (продає та заміщує їх новими). Формула для його розрахунку є наступною (1.4):

(1.4)

$$\begin{aligned} & \text{Коефіцієнт оборотності запасів} \\ & = \text{Собівартість реалізованої продукції} \\ & \div \text{Середньорічна вартість запасів} \end{aligned}$$

Низький рівень даного показника вказує на низький рівень продажів, високий рівень надлишкових запасів, або невідповідність ціни товару якості, що зумовлює низький попит на продукцію. Відповідно можна прослідкувати неефективність діяльності відділів збуту та маркетингу. Високий же рівень показника свідчить про високі обсяги продажів, але існує ймовірність, що у підприємства також низький рівень запасів, або попит зумовлений лише заниженою ціною на продукцію. Зазвичай такий рівень показника є бажаним, а низький рівень - в умовах інфляції чи коли підприємство завчасно знає про підняття цін постачальниками та інше [26].

7. Вартість залучення клієнта - важливий показник, який показує, скільки підприємство витратило коштів для заключення першої угоди з клієнтом і згодом порівнюється з загальною сумою замовлень даного клієнта для визначення розміру вигоди.

У більшості даний показник потрібен для визначення ефективності діяльності відділу маркетингу, але оскільки відділ збуту та відділ маркетингу пов'язані між собою, і для збуту необхідний постійний аналіз методів залучення клієнтів, цей показник допомагає керівнику відділу збуту скоригувати стратегії збуту. До прикладу, якщо залучення клієнтів методом контекстної реклами є неефективним, то керівник відділу збуту може вирішити більше спиратись на стратегію особистого продажу менеджера, відповідно до якої йому буде необхідно здійснювати у 2 рази більше дзвінків чи надсилати у 2 рази більше листів тощо.

Цей показник можемо розрахувати за формулою (1.5):

(1.5)

Вартість залучення клієнта = Сума усіх витрат ÷ Кількість клієнтів [27]

Потім потрібно порівняти цей показник з позиттєвою цінністю клієнта, тобто загальною сумою усіх замовлень клієнта за весь період співпраці. Можна також розраховувати середню позиттєву цінність клієнта за такою формулою (1.6):

(1.6)

Позиттєва цінність клієнта

= Середня сума замовлень + Частота замовлень
+ Тривалість співпраці

Показник позиттєвої цінності клієнта показує, наскільки ефективними є стратегії щодо утримання клієнтів. Середній термін співпраці також вказує на рівень задоволеності клієнтів обслуговуванням, продукцією тощо. Аналізуючи цей показник, підприємство може прийняти рішення, чи потрібне впровадження систем

лояльності для постійних партнерів або інших персоналізованих пропозицій, чи потрібно змінювати фокус на партнерів з більшою купівельною спроможністю, змінювати продукцію відповідно до їх потреб [28].

Відношення вартості залучення клієнта та його позиттєвої цінності може мати різне значення. Розглянемо його в таблиці 1.1 [27]:

Таблиця 1.1

Значення показників відношення позиттєвої цінності клієнта та вартості його залучення

Відношення	Значення
1:1	Невигідні умови роботи, потрібно змінювати стратегію
2:1	Бізнес має малу прибутковість, є потреба в концентрації на найефективніших методах залучення клієнтів
3:1	Стандартний рівень прибутковості, немає потреби в нагальних змінах, але можливо розробити план щодо підвищення ефективності залучення клієнтів
4:1	Високий рівень продуктивності, ніяких змін в діяльності підприємства не потрібно

8. Час обслуговування клієнта - впливає на ефективність виробничих процесів, рівень задоволеності клієнта. Розрахунок може проводитись різними способами, але доречним буде також відношення загального використаного часу на обробку замовлення до кількості оброблених замовлень. Даний показник показує ефективність роботи менеджера зі збуту, дозволяє скоригувати його план на день.
9. Показник повторних продажів - вказує на довгостроковість взаємовідносин з клієнтом, рівень репутації підприємства. Розраховується за простою формулою (1.7):

Показник повторних продажів: Кількість повторних продажів
÷ Загальна кількість продажів × 100%

Таким чином можна визначити відсоток повторних продажів. Насправді ж утримання постійних клієнтів коштує підприємству набагато дешевше, ніж залучення нових партнерів, крім цього, співпраця з постійними клієнтами полегшує роботу менеджера, подекуди й збільшує обсяг продажів, адже за статистикою, постійні клієнти замовляють на суми на 80% більші, ніж одноразові. Вподобання постійних клієнтів уже відомі працівникам підприємству і не потрібно постійно докорінно змінювати стратегії збуту та маркетингу для збільшення обсягу продажів. Імовірність здійснення клієнтом наступної покупки після першої складає 27%. Однак, якщо менеджер зможе стимулювати клієнт до здійснення покупки втретє, можливість здійснення наступної покупки зростає до 54%, відповідно існує більша ймовірність збільшення обсягів продажів [29].

Оцінка ефективності управління збутом на підприємствах-суб'єктах зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) є важливим етапом для оцінки результатів стратегії збуту, контролю діяльності працівників, виявлення недоліків системи та прийняття низки управлінських рішень задля забезпечення позитивної динаміки показників. Одним із ключових підходів оцінки є аналіз фінансових показників підприємств. Крім цього, важливо враховувати показники, що стосуються задоволеності та лояльності клієнтів. Усі ці дані дозволяють також визначити глобальні тенденції та зміни в попиті на ринку.

Отже, у даному розділі подано загальну характеристику системи управління збутом на підприємстві, її складових. Дана система є важливою складовою діяльності та прибутковості підприємства, вона включає в себе процеси організації усіх бізнес-процесів з обробки замовлень контрагентів, аналітики та прогнозування. Результатом процесу збуту є реалізація товару. Підприємство може мати власну систему збуту, зв'язну або незалежну, залежно від цих категорій методи збуту можуть бути прямими або непрямими. Уся система управління збутом ґрунтується на збутовій стратегії, що

тісно пов'язана з маркетинговою стратегією. При їх формуванні визначаються цілі збуту, канали збуту, способи просування продукції, цільові ринки та позиціонування компанії на них. Система управління збуту підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) ускладнюється залежністю від глобальної конкуренції, різниці в культурних, правових та політичних аспектах, унікальності вимог та потреб споживачів. При формуванні даної системи необхідно ґрунтовно вивчити цільові ринки, їх особливості (зовнішньоторговельну політику країни, нормативно-правову базу, можливі способи доставки та труднощі з постачанням), а також обрати стратегію залучення клієнтів залежності від моделі співпраці з контрагентами (B2B або B2C). Важливою особливістю збуту в таких підприємствах є проблеми комунікації, оскільки між представниками підприємств може виникати мовний бар'єр, який також буде знижувати рівень клієнтського сервісу. У зв'язку зі складністю контролю процесу укладення угод на міжнародному рівні використовуються різноманітні CRM-системи для відстеження комунікації, часу, відведеного на доведення клієнта до продажу. Крім цього, після будь-якого періоду потрібно відстежувати результати збуту, щоб в умовах мінливого бізнес-середовища підприємство могло підлаштовувати свою стратегію під будь-які зміни в попиті на товари, або зміни в законодавстві тощо. Для цього головним чином використовується фінансовий аналіз, проте враховуються також неекономічні складові, такі як якість сервісу, імідж компанії та інше. Для визначення темпів та рівня росту показників можна використовувати метод порівняння та зіставляти отримані показники з тими ж показниками попереднього періоду. На основі цього керівник відділу збуту коригує стратегію роботи відділу відповідно до загальної стратегії підприємства.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПІДПРИЄМСТВ-СУБ'ЄКТІВ ЗЕД НА РИНКУ ВЕСІЛЬНИХ СУКОНЬ

2.1. Загальна характеристика діяльності українських підприємств-суб'єктів ЗЕД на ринку весільних суконь

Усі вже звикли до того, що українська мода активно завойовує світ, а речі локальних брендів можна знайти в гардеробах таких знаменитостей, як Селін Діон, Джіджі Хадід, Мадонни й навіть королеви Ранії. Не менш активно розвиваються й українські весільні компанії, які вже давно конкурують на міжнародному ринку з виробниками Ізраїлю, Іспанії та США. Завдяки тому, що в наших брендів виробничі потужності розміщені в Україні, вони можуть бути гнучкішими стосовно питань ціни й водночас зберігати високу якість і відповідати останнім тенденціям весільної моди. Весільні сукні українського виробництва залишаються популярними по всьому світу через велику кількість ручної роботи, особливо вишивки бісером, перлинами тощо, а також через високу якість продукції. Весільні сукні китайського виробництва можуть бути набагато дешевшими, але якість буде зовсім інакшою. Vogue.ua від 24 березня 2021 року зібрав інформацію щодо 5 українських підприємств, що займаються виробництвом весільних суконь, бренди яких потрібно знати кожній нареченій:

1. POLLARDI FASHION GROUP — найбільша компанія в Європі у сфері пошиття весільних суконь, у портфелі якої є 4 торгові марки. Діяльність підприємства починалась з невеликого цеху, що перетворився на величезну фабрику, що стала флагманом весільної та вечірньої моди.
2. DOMINISS — підприємство, що існує на ринку понад 15 років, має широку мережу представництв в Україні та по всьому світу.
3. ARIAMO – українське підприємство, що має представництво у місті Київ, а також виробляє весільні сукні різних стилів у складі декількох брендів.
4. ARMONIA – підприємство, що виробляє класичні романтичні весільні сукні у складі колекцій бренду Armonia.

5. WONÁ CONCEPT GROUP. Підприємство з власним позиціонуванням на ринку, до складу якого входять два бренди — WONÁ Concept та Eva Lendel [30].

Крім цього великий попит мають товари компанії Luce Sposa, весільного дому моди Anna Sposa Group завдяки активній присутності бренду на сторінках у соціальних мережах, але особливу увагу слід приділити феномену бренду Milla Nova зі Львова, який першим потрапив у перелік ключових марок весільного одягу Global Industry. За воєнний рік компанія збільшила обсяги продажів у 2,3 раза [31].

Компанія “ПОЛЛАРДІ ФЕШН ГРУП” діє на ринку як товариство з обмеженою відповідальністю. Сьогодні дане підприємство є одним із лідерів на міжнародному ринку, розпочавши свою діяльність у 2015 році. Асортимент продукції складають весільні та вечірні сукні, фати та інші прикраси для волосся, штани, болеро, тобто усе, що необхідно для повного образу нареченої. У 2018 році сукні компанії стали популярними на ринку Китаю, а на сьогодні у продукції підприємства зацікавлені покупці з різних країн, від Великої Британії до Польщі.

Портфель компанії налічує 4 бренди, що різняться між собою стилем та ціновою політикою. Компонентами сукні ТМ Pollardi є дорогі тканини, ручна вишивка, довгі шлейфи та пишні спідниці. ТМ Ida Torez пропонує більш відверті весільні образи нареченим з великою кількістю вирізів та розрізів, приталених силуетів. Для наречених, яким подобаються романтичні образи з ніжним мереживом та класичним А-силуетом, підходять товари ТМ Daria Karlozi. А ТМ Liretta, створена у 2017 році, пропонує лаконічні дизайнерські образи без надмірної кількості декору, які зараз на піку популярності.

Українські знаменитості з гордістю обирають сукні бренду Pollardi. У 2019 році компанія стала частиною проєкту “Танці з зірками”, забезпечивши нарядами не лише учасників танцювальної команди, а й члена журі Катерину Кухар. Було підібрано абсолютно різні наряди для балерини для всіх 19 ефірів програми. Згодом Катерина Кухар також обрала свою весільну сукню від Pollardi. Однак, завдяки своїй

присутності на ринках по всьому світу, навіть знаменитості з Китаю не втрачають можливості одягнути сукню від Pollardi Fashion Group на важливі події. Прикладом цього може слугувати наряд китайської актриси Єви Хуан на щорічному фестивалі “Молодіжний фестиваль манго”. Дівчина обрала сукню бренду Ida Torez [32].

Предметом діяльності ТОВ “ПОЛЛАРДІ ФЕШН ГРУП” є виробництво одягу та аксесуарів, оптова торгівля одягом. Відповідно до даних у мережі Інтернет, станом на 2022 рік на підприємстві працює 197 осіб, це дещо менше, ніж у 2021 році - 202 особи. Проаналізуємо основні фінансові показники підприємства за 2020-2022 роки, доступні в загальному доступі:

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансових показників ТОВ “ПОЛЛАРДІ ФЕШН ГРУП” за 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення структури, %	
	2020	2021	2022	2020-2021	2021-2022
Дохід, грн.	50 612 600	65 224 100	80 765 500	14 611 500	15 541 400
Чистий прибуток, грн.	1 246 500	933 700	1 683 900	-312 800	750 200
Активи, грн.	52 482 600	67 413 100	82 794 600	14 930 500	15 381 500
Зобов'язання, грн.	48 276 500	60 662 000	73 960 300	12 385 500	13 298 300

Джерело: розроблено автором на основі [33]

На основі даних таблиці 2.1 можна зробити висновок, що дохід від реалізації продукції у 2021 році збільшився на 14 611 500,00 грн порівняно з 2020 роком, або на 28,86%. У 2022 році дохід збільшився на 15 541 400,00 грн у порівнянні з попереднім роком, або на 30,7%. Спостерігаємо збільшення обсягу грошових коштів, що були

отримані в результаті його діяльності. Це може вказувати на збільшення попиту, а також частки підприємства на міжнародному ринку.

Бачимо, що за досліджуваний період у підприємства зростав обсяг зобов'язань, проте рівень чистого прибутку у 2021 році знизився на 312 800,00 грн, або на 25% порівняно з показником 2020 року. Можливо, це було зумовлено кризою у сфері збуту весільних суконь після початку Пандемії COVID-19, оскільки у 2022 році прибуток підприємства знову зріс аж на 750 200,00 грн. Позитивна динаміка у 2022 році може свідчити про пристосування підприємства до умов ринку під час післяпандемічного періоду та розвиток підприємства [33].

З початком війни у 2022 році підприємство одразу почало допомагати військовим. Команда займалась пошиттям бронежилетів, закупівлями гуманітарної допомоги. Фахівці команди повідомляли, що надавали робочі місця переселенцям, які цього потребують, допомагали з пошуком житла. Зараз підприємство продовжує працювати на заході України і не переміщає виробничі потужності у Польщу та інші країни, оскільки команда бажає головним чином розвивати економіку України [34].

Інше підприємство-представник сфери виробництва весільних суконь ТОВ «ВЕСІЛЬНА КОМПАНІЯ ДОМІНІСС» було засноване у 2017 році у місті Харків. Підприємство також займається виробництвом одягу та оптовою торгівлею, зокрема експортом. Зараз продукцію підприємства можна купити у 78 країнах світу, крім цього, в Україні є ціла сітка фірмових магазинів у 5 регіонах [35]. На жаль, фінансових даних діяльності підприємства у вільному доступі немає, але навіть під час війни підприємство працює та надає робочі місця населенню. На початку військового вторгнення команда була вимушена евакуюватись до Ужгорода, але, незважаючи на це, команда перераховує кошти на допомогу Збройним Силам України від вартості кожної проданої одиниці товару [34].

ТОВ «АРИАМО» було засноване також у 2017, проте у місті Києві. Звісно, займається тією ж діяльністю, що й підприємства, які розглядалися вище. Портфель підприємства також налічує 3 бренди: Ariamo (лінії Light та Boho), Madioni та Carfelli.

Весільні сукні ТОВ “АРІАМО” представлені у 50 країнах світу та 480 магазинах загалом [36]. За загальнодоступними даними, компанія має у складі набагато менше працівників, ніж ТОВ “ПОЛЛАРДІ ФЕШН ГРУП” - всього 28 станом на 2022 рік [37]. На жаль, через територіальні особливості розміщення виробничих потужностей та головного офісу, компанія була під постійною загрозою ракетних обстрілів та бомбардувань. Це заважало нормальному функціонуванню усіх бізнес-процесів, тому керівництво було змушено евакуювати частину команди на захід України, де працювати було безпечніше. Частину виручених коштів з продажу товарів підприємство передає на допомогу армії, а також надає робочі місця вимушеним переселенцям [34]. Проаналізуємо основні фінансові показники підприємства за 2021-2022, які є у загальному доступі:

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансових показників ТОВ “АРІАМО” за 2021-2022 рр.

Показник	Рік		Абсолютне відхилення структури
	2021	2022	
Дохід, грн.	9 694 800	9 476 900	-217 900
Чистий прибуток, грн.	3 424 500	-634 700	-4 059 200
Активи, грн.	4 818 600	9 588 100	4 769 500
Зобов'язання, грн.	1 941 100	7 372 200	5 431 100

Джерело: розроблено автором на основі [37]

За даними таблиці 2.2 бачимо, що дохід у 2022 році порівняно з результатами 2021 року зменшився на 217 900,00 тис. грн, або на 2,25%. Це може свідчити про недосягнення підприємством очікуваного рівня продажів через зростання рівня конкуренції чи зниження попиту тощо. Крім цього, значно зменшився чистий прибуток за 2022 рік, значення є від’ємним, тобто, витрати перевищили доходи.

Сприятти цьому можуть несприятливі умови на ринку або неефективне управління фінансовими ресурсами підприємства. Також бачимо, що збільшились активи підприємства майже у 2 рази, а зобов'язання - у 3,8 рази. Це може бути наслідком інвестицій, залучення фінансування з зовнішніх джерел. Загалом дані свідчать про те, що підприємство у 2022 році переживало труднощі у веденні бізнесу, але активно намагається використовувати фінансові ресурси для забезпечення сталого розвитку [37].

Ще одним представником весільного бізнесу є бренд Armonia з виробництвом у м. Хмельницькому. У сукнях поєднуються різні стилі - від класичного до мінімалістичного. Кожного року підприємство випускає близько 2-3 колекцій та представляє свої товари у 90 країнах світу, хоча починалося все з невеликого виробництва та лише 3 швачок [38].

Anna Sposa Group також є представником весільного бізнесу, заснованого у м. Хмельницький. Компанія пропонує індивідуальний підхід до кожної нареченої, розвиваючи 4 бренди весільних суконь: Anna Sposa, La Petra, Allegresse, Brillanta. Щороку підприємство розробляє близько 300 моделей суконь у різному стилі, а виробляє - близько 5 000 весільних суконь щороку. Зараз у портфелі підприємства більш ніж 40 колекцій весільних суконь, товари з яких представлені у 52 країнах світу. Усе почалось з бажання створити власний бренд Anna Sposa у січні 2014 року та невеликого колективу з 12 осіб, через рік колектив збільшився у 2 рази й було засновано іншу торгову марку La Petra. У зв'язку зі зростанням попиту на сукні компанії у 2016 році, керівництво створило ще дві торгові марки - Allegresse та Brillanta. Незважаючи на те, що виробничі потужності підприємства знаходяться на заході України, після повномасштабного вторгнення у 2022 році керівництво прийняло рішення про відкриття додаткового виробничого підрозділу для пришвидшення бізнес-процесів та забезпечення безперебійної роботи підприємства. Було обрано приміщення у м. Лодзь у Польщі. Керівництво гарантувало працівникам, прийнятим на роботу, гідну заробітну плату та забезпечення житлом [39].

У 2021 році також спостерігався справжній маркетинговий бум компаній WONÁ Concept Group та LuceSposa. Дані підприємства давно розпочали свою діяльність, але популярними серед наречених усього світу стали саме у 2021 році. Як вже було сказано, WONÁ Concept Group представляє свою продукцію у складі двох торгових марок: WONÁ Concept (весільні та вечірні сукні), Eva Lendel (весільні сукні). Діяльність підприємства починалась у Львові з маленького ательє вдома у самого дизайнера [40]. Оскільки й зараз виробництво розміщене на заході України, з початку війни у 2022 році фабрика прихистила чимало переселенців, крім цього, на її території було облаштовано волонтерський штаб для гуманітарної допомоги. (24 фешн) У березні 2022 працівники підприємства шили українські прапори через брак тканини, необхідної для пошиття одягу військовим, але згодом підприємство швидко адаптувалось до змін та з вартості кожної проданої сукні 5 000 грн. передавало на користь лікарні “Охматдит” у Києві [34]. Тим часом підприємство LuceSposa має лише одну торгову марку. Насправді ж спочатку дизайнер у 2005 році створила бренд «Vasytkov», згодом з’явилися ще такі торгові марки, як «Elena Vasytkova» та «LuceSposa». У 2020 році було прийнято рішення об’єднати усі три торгові марки в одну «LuceSposa». На сьогодні підприємство має понад 100 роздрібних партнерів по всьому світу [41].

Безумовним лідером серед українських підприємств на міжнародному ринку станом на 2023 рік є ТЗОВ «ВЕДДІНГ КОРПОРЕЙШН МІЛЛАНОВА». Підприємство засноване у 2016 році у м. Львів, але задовго до цього історія заснування почалась у 2002 році з малого ательє. Підприємство має добре сформований бренд, адже саме сукні цього бренду обирають такі відомі люди, як fashion-інфлюенсерка Леоні Ханна, моделі Тіна Кунакі та Мей Маск. Крім того, продукція бренду станом на 2023 рік представлена у більше ніж 50 країнах світу, хоча перший бутик компанії був відкритий лише у 2017 році [42].

Продукція підприємства залишається популярною під час війни, оскільки підприємство дотримується загальновідомої концепції ESG - стратегії, при якій керуються принципами екологічних та соціальних, державних стандартів, при чому

важлива увага приділяється саме соціальній відповідальності. У сучасних умовах бізнес-середовища можна виготовити усе, що завгодно, проте купувати хочуть саме той товар, який робить світ кращим [43]. Наприклад, у 2022 році журнал ELLE та компанія Milla Nova створили новий проект під назвою “Три історії кохання під час війни”. Бренд просив українських жінок та чоловіків, обранці або обраниці яких служили на той час у лавах армії, та попри це зареєстрували або планували зареєструвати свій шлюб під час війни, звернутися до команди Milla Nova та розповісти свою історію кохання. За умовами проекту, було обрано 3 найяскравіші історії кохання та опубліковано в журналі ELLE, натомість парам було подаровано весільну фотосесію у сукні бренду [44]. Крім цього, з початком війни, компанія, як і конкуренти, намагалась усіма силами допомагати Збройним силам України та продовжити працювати. Було виготовлено сукні з тюлю синьо-жовтого кольору, такий дизайн мав привернути увагу світу до наслідків війни. Крім цього, було одразу створено план переміщення 70 членів команди та їх сімей до Варшави, щоб не зупиняти обробку замовлень партнерів. Було заплановано також відкрити окремий офіс у Польщі, але поки невідомо, чи вдалось це керівництву, оскільки генеральний директор Уляна Киричук в одному зі своїх інтерв'ю запевняла, що підприємство намагалось максимально забезпечити безпеку працівників на території підприємства з надією, що сукні Milla Nova будуть виготовлятися лише у Львові [45].

Проаналізуємо основні фінансові показники підприємства за 2020-2022 роки, які є в загальному доступі:

Таблиця 2.3

Динаміка основних фінансових показників ТЗОВ «ВЕДДІНГ КОРПОРЕЙШН
МІЛЛАНОВА» за 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення структури	
	2020	2021	2022	2020-2021	2021-2022
Дохід, грн.	97 719 000	151 877 100	264 593 200	54 158 100	112 716 100
Чистий прибуток, грн.	4 479 100	6 328 000	11 563 700	1 848 900	5 235 700
Активи, грн.	24 063 600	46 659 000	87 574 200	22 595 400	40 915 200
Зобов'язання, грн.	10 700 000	24 708 900	53 639 800	14 008 900	28 930 900

Аналізуючи дані таблиці 2.3 бачимо, що дохід за досліджуваний період має тенденцію до зростання, що може свідчити про успішну стратегію збуту, крім цього зростає також чистий прибуток, у 2022 році він зріс у 1,8 раза. Спостерігаємо також значний ріст активів - у 2021 році у 1,9 раза, а у 2022 році у 1,8 раза. Це може бути пов'язано з розширенням виробництва або придбанням активів. Однак, обсяг зобов'язань також зростає, тобто відповідно зростає обсяг кредитування. У 2021 обсяг зобов'язань зріс у 2,3 раза, а у 2022 році 2,1 раза. В загальному, діяльність підприємства має позитивну динаміку протягом досліджуваного періоду [46].

Як бачимо, українські весільні сукні користуються великим попитом за кордоном, адже підприємства здійснюють експортні операції з високою частотою та мають партнерів по всьому світу. Наші українські підприємства змагаються на ринку з такими флагманами весільної моди, як бізнес-група Pronovias Group, що має у своєму складі 3 підприємства: Pronovias Group, Nicole Fashion Group, Lady Bird. У складі цих підприємств є такі бренди, як Atelier Pronovias, Pronovias, Pronovias Privée, Pronovias The Party Edit, St. Patrick, St.Patrick Studio, St. Patrick La Sposa, White One, Les Accessoires, Nicole, Jolie, Colet, Aurora, Romance та LadyBird, Vera Wang Bridal.

Продукція бізнес-групи продається в більш, ніж 105 країнах світу через мережу, що складається зі 100 магазинів та 4 000 точок продажу [47]. Звичайно, на ринку є безліч інших компаній, що користуються шаленим попитом, наприклад, ізраїльський дім моди Berta Bridal та інші, але Pronovias Group засновано ще у 1922 році, тож майже за 100 років сукні компанії стали справжньою класикою. Однак, українські компанії за відносно невеликий час свого існування, нічим не програють монополістам у сфері весільної моди.

Українські підприємства-суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності, що спеціалізуються на виробництві та збуті весільних суконь, активно розвиваються, демонструючи гнучкість та пристосованість до змін у світі загалом та весільної моди зокрема. Велика кількість компаній та брендів, які існують та працюють у цьому секторі, свідчить про конкурентоспроможність української весільної індустрії. Завдяки різноманітності стилів та дизайну весільних суконь, підприємства можуть забезпечувати потреби споживачів будь-яких уподобань. Навіть в умовах війни, ці підприємства-суб'єкти ЗЕД показують свою здатність до адаптації до змін навколишнього середовища та прагнення працювати. Вони змінюють свої стратегії відповідно до ситуації та фокусуючись на міжнародних ринках.

2.2 Аналіз збутових стратегій підприємств-суб'єктів ЗЕД на ринку весільних суконь

У сучасних умовах мінливого бізнес-середовища та розширення експортно-імпортних відносин, українські підприємства-суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), що спеціалізуються на виробництві та збуті весільних суконь, зазнають особливого впливу конкуренції та змін споживацьких уподобань. Задля формування ефективного відділу збуту такі підприємства повинні враховувати особливості цільових ринків, традицій населення та модних тенденцій, постійно удосконалювати стратегії, спрямовані на залучення та утримання клієнтів у своїй клієнтській базі. У даному контексті можемо говорити про ретельне вивчення світових трендів весільної моди, адаптацію до вимог та традицій різних культур. Ключовими факторами закріплення своїх позицій на міжнародних ринках можуть

стати застосування індивідуального підходу до кожного клієнта або партнера, використання лише якісних та оригінальних матеріалів, розробка унікальних дизайнів. При цьому, при формуванні управління збутом потрібно враховувати особливості логістики, маркетингу та обслуговування клієнтів у сфері весільного бізнесу. Такі підприємства можуть забезпечити стабільні обсяги збуту та розвинути довгострокові відносини з партнерами завдяки комбінуванню онлайн-продажів, участі у міжнародних виставках для виробників саме весільних суконь та співпраці з торговими представниками тощо.

Українські підприємства-суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) використовують власну збутову систему для організації збуту. Такий висновок можна зробити відповідно до даних компаній у LinkedIn та вакансій, розміщених на таких сайтах, як work.ua. Весільні сукні українського виробництва користуються неабиякою популярністю по всьому світу, тому у компаній досить великі обсяги збуту при відносно стабільних умовах ринку (якщо не враховувати період пандемії Covid-19), висока концентрація потенційних партнерів на відповідних ділянках міжнародного ринку, високорозвинута власна інфраструктура (складські приміщення та інше). Крім цього, весільні сукні - відносно не дешевий товар і їх продаж вимагає особливого підходу до клієнта, надання комплексного рішення.

Підприємствами використовується прямий метод збуту, оскільки товар продається прямо з відповідно він дозволяє забезпечити ексклюзивні умови співпраці для клієнтів, високий рівень комунікації, брендову ідентичність, пов'язану з високим рівнем сервісу. Крім цього, таким чином у підприємства менше витрат на збут, що прямо впливає на ціни товарів і збільшує їх конкурентоспроможність. Цільовою аудиторією для таких підприємств є мультибрендові весільні салони по всьому світу.

Для аналізу присутності українських підприємств на ринку весільних суконь спочатку проведемо попередню сегментацію міжнародного ринку збуту відповідно до територіального та мовного принципу (таблиця 2.4):

Таблиця 2.4

Сегментація міжнародного ринку збуту весільних та вечірніх суконь відповідно до територіального та мовного принципу

Основні географічні та культурні регіони	Основні країни, у яких є попит на весільні сукні	Мови, які можна використовувати для комунікації
Європа	Польща	Польська
	Іспанія, Португалія	Іспанська, португальська
	Німеччина, Швейцарія, Ліхтенштейн, Австрія	Німецька
	Італія	Італійська
	Франція	Французька
	Велика Британія, Ірландія, Шотландія, Норвегія	Англійська
Азія	Ізраїль, Туреччина, Китай, Японія	Англійська
	Азербайджан, Вірменія, Грузія	Російська
Африка	Руанда, Камерун	Англійська
Америка	США, Канада	Англійська
	Аргентина, Бразилія	Іспанська

Джерело: складено автором на основі власних спостережень

З вищенаведеної таблиці можна зробити висновок, що співпраця з партнерами на міжнародному ринку весільних суконь може ускладнюватись завдяки мовному чиннику, адже не у кожній країні можна використовувати англійську мову для комунікації (особливо це стосується країн Європи). У зв'язку з цим підприємства

змушені відбирати персонал зі знанням різних мов, таких як французька, польська, італійська, німецька та англійська. Зважаючи на цю особливість, розглянемо присутність декількох українських торгових марок на ринку Італії, де партнери розмовляють лише італійською мовою (таблиця 2.5):

Таблиця 2.5

Присутність українських брендів весільних суконь на ринку Італії

Бренд	Кількість салонів весільних суконь в країні загалом, шт.	Кількість партнерів
Dominiss	1870	24
Ariamo		40
Madioni		27
Carfelli		23
Armonia		14
Anna Sposa Group (Anna Sposa, La Petra, Brillanta, Allegresse)		4
Luce Sposa		15
Milla Nova		65

Джерело: складено автором на основі [35, 36, 38, 39, 41, 48]

З вищенаведеної інформації випливає, що найбільшу концентрацію весільних салонів-партнерів на ринку має бренд Milla Nova. Дещо меншу концентрацію партнерів мають бренди Ariamo, Madioni та Carfelli, які належать до ТОВ “АРИАМО”. Це може свідчити про високий попит на продукцію компанії на ринку, а також правильну стратегію збуту. Інші бренди, такі як Dominiss, Armonia, Luce Sposa, а

також бренди Anna Sposa Group загалом повинні розглядати різні можливості для розширення клієнтської бази та підтримання рівня своєї конкурентоспроможності.

Оскільки загалом підприємства використовують прямий метод збуту та працюють за моделлю B2B, то використовується однорівневий канал збуту: виробник продає товари роздрібному продавцеві, який розпоряджається продукцією. Власник ТОВ «ПОЛЛАРДІ ФЕШН ГРУП» в одному зі своїх інтерв'ю наголошував, що українські компанії-виробники весільних суконь користуються попитом у власників роздрібних магазинів, оскільки виробники не встановлюють роздрібні ціни на свою продукцію. Західним партнерам подобається можливість встановлювати націнку у 5-6 разів в залежності від їхнього бажання. До прикладу, за середньої закупівельної ціни однієї сукні бренду Milla Nova у 600-700 доларів, її роздрібна ціна у весільному салоні за кордоном може становити 2-3000 доларів [31].

Усі українські підприємства зацікавлені у розширенні мережі збуту, збільшенні кількості партнерів та інше. На жаль, конкуренція на міжнародному ринку збуту весільних суконь дуже велика. Компанія Milla Nova залишається лідером на ринку завдяки постійним нововведенням, розвитку власного бренду. Для наречених як кінцевого споживача дані сукні є бажаними завдяки правильній маркетинговій стратегії. За словами власників бренду, за півтора року було продано 50 000 весільних суконь по всьому світу (у 2022 році - 29 000 суконь, і за перше півріччя 2023 - понад 21 000 суконь). Як бачимо, за воєнний період підприємство збільшило обсяги продажів. Якщо враховувати середню ціну сукні 600-700 доларів, то дохід компанії склав близько 17-20 млн доларів. За даними Forbes, найближчим конкурентом компанії є ТОВ «ПОЛЛАРДІ ФЕШН ГРУП», яке виробляє близько 15 000 суконь на рік [31].

Власники Milla Nova стверджують, що поштовхом до створення правильного позиціонування бренду був факт, що українські наречені на початку 2000-х років охоче купували сукні іспанського виробника Pronovias, що були гіршої якості від суконь українського виробництва, завдяки розрекламованому бренду [31]. Бренд створив враження “недоступності”, оскільки менеджери компанії продають сукні лише

вибірковим партнерам, співпраця з якими не буде заважати репутації бренду. На жаль, точної інформації щодо вимог до партнерів на сайті компанії немає, потенційним партнерам лише потрібно заповнити форму, після якої з ними зв'яжуться представники компанії для подальшого обговорення співпраці. Водночас на сайті компанії Anna Sposa Group бачимо, що основними вимогами є кількість суконь для мінімального замовлення - від 3 суконь. Для постійних партнерів компанія має вимогу купувати не менше 10 суконь, натомість пропонує маркетингову підтримку та пріоритетність виконання замовлень, проте для отримання ексклюзивності на певній території партнерам необхідно домовлятися окремо з менеджером [39].

Як бачимо, менеджер виступає ключовою фігурою у побудові відносин з клієнтами, оскільки він має розуміння ринку збуту на певній території, приймає рішення щодо певних ситуацій на місцевому рівні. Наприклад, за даними компанії Wedding Planner S.L.U., на ринку Італії на покупку фірмової весільної сукні від виробника припадає близько 62% загального обсягу продажів весільних суконь, 26% - на сукню від місцевого дизайнера весільних суконь, 5% - на сукню дизайнера або компанії, що не спеціалізується на пошитті весільних суконь, 3% - на покупку сукні у сімейної кравчині, та на інші способи покупки на наряді [49, с. 77]. Також обов'язково береться до уваги статистика продажів у грошовому еквіваленті для оцінки перспективи роботи на ринку. Прикладом такої за 2022 рік є статистика, розміщена у таблиці 2.6:

Таблиця 2.6

Обсяги продажів весільних суконь у 2022 році

Обсяг продажів весільних суконь у світі, млрд доларів	Обсяги продажів весільних суконь в окремих країнах та регіонах, млрд доларів	
51,9	США	22,7
	Європа	13,7
	Китай	4,8
	Японія	3,5
	Канада	1,2

Джерело: складено автором на основі [31]

Припустимо, що статистика покупки брендової весільної сукні в Італії є релевантною також до інших країн світу. За даними Forbes, у Milla Nova є ексклюзивний представник в Іспанії - весільний салон Sedka Novias, який купує близько 1800 суконь бренду щороку [31]. За статистикою, у 2021 році в Іспанії було 143 515 весіль загалом [50]. Якщо 62% з них це була покупка брендової весільної сукні, то було куплено загалом 22 244 сукні і з них частка суконь Milla Nova склала 8%. Зважаючи на те, що на ринку Іспанії сконцентрована велика кількість саме іспанських виробників весільних суконь, наприклад, Pronovias Group, це результат для компанії є досить непоганим, проте який відсоток задовольняє менеджера - вирішує він самостійно відповідно до статистики та можливостей партнера.

Підприємство Milla Nova, як й інші українські виробники, у своїх збутових стратегіях користуються таким методом стимулювання збуту, як участь у міжнародних виставках. Розглянемо загальну інформацію щодо міжнародних виставок для виробників весільних суконь, розміщену в таблиці 2.7:

Таблиця 2.7

Загальна інформація щодо міжнародних виставок весільних суконь у 2023 році

Назва міжнародної виставки	Місцепроведення	Дати проведення 2023	Загальна кількість брендів-учасників	Загальна кількість брендів-учасників України
ABC Salon	Мюнхен, Німеччина	22-23 лютого	150	4
European Bridal Fashion Week (EBFW)	Ессен, Німеччина	01-04 квітня	442	15
Si Sposaitalia Collezioni	Мілан, Італія	14-17 квітня	164	15
Barcelona Bridal Fashion Week (BBFW)	Барселона, Іспанія	19-22 квітня	367	26

Джерело: складено автором на основі [50-54]

На підставі вищенаведеної таблиці можна зробити висновок, що українські виробники активно беруть участь у міжнародних виставках для представлення своєї продукції та пошуку нових партнерів. При цьому, заходи відбуваються на різноманітних ринках Європи, що говорить про готовність підприємств до експансії, презентації продукції різним аудиторіям. Важливо відзначити, що найбільшою популярністю користується виставка в Барселоні, на ній презентує свою продукцію аж 26 представників від України. Попри те, що кількість експонентів на даній виставці є меншою від їх кількості на виставці в Ессені, дана виставка вважається найбільшою у сфері весільної моди. Зазвичай компанія Milla Nova бере участь лише у виставці в Барселоні, оскільки це дуже престижно, та й кількість відвідувачів складає понад 23 000 осіб. У 2016 році компанія вперше представила свої колекції в Барселоні, маючи дешеве та не дуже престижне місце, але вже тоді після події команди вдалось заключити 25 договорів про співпрацю з партнерами із таких країн, як Греція, Китай, Франція, Польща та інші. Це свідчить про те, що такі події є чудовим методом

налагодження нових бізнес-зв'язків, крім того, можливістю поспостерігати за конкурентами [31].

Зараз українські компанії почали представляти декілька колекцій на рік (до 4-х), у кожній з яких є близько 30-60 суконь. Наприклад, компанія Pollardi Fashion Group випускає 1 колекцію бренду Pollardi на рік з 60 сукнями, по 2 колекції на рік брендів Ida Torez та Daria Karlozi, що містять по 30 суконь, бренд LuceSposa випускає 4 колекції на рік з 30-35 сукнями. За такою схемою працюють іспанські виробники Nicole Milano, Pronovias та інші. Таким чином, українські виробники намагаються підтримувати свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку, розширювати асортимент і відповідно надавати більший вибір партнерам. Як відомо, окрім цього, українські компанії намагаються надавати комплексне рішення, охоче займаючись “підгонкою” суконь, чого не роблять інші виробники. Тобто, партнеру не потрібно самостійно переробляти чи перешивати сукню для нареченої, адже завжди можна замовити сукню з усіма змінами у виробника. Таким чином, партнери економлять час, кошти на утримання персоналу, а виробники відповідно мають можливість залучати додаткові кошти та надавати роботу населенню. Усе це є складовими сервісу.

Ще одним найбільш популярним інструментом збуту на міжнародних ринках є просування продукції в соціальній мережі Instagram. У сторінки компанії Milla Nova зараз близько 900 000 підписників, у Pollardi Fashion Group - 145 000 підписників. Рекламу у цій соціальній мережі зазвичай спрямована на кінцевого споживача - наречену, яка приходить з фото сукні у весільний салон у своїй країні та своєму місті й заявляє про бажання її купити. Партнери відповідно вже самостійно шукають шляхи зв'язку з виробником, щоб налагодити партнерство. На жаль, така стратегія потребує значних вкладень коштів: підприємство Milla Nova витратило на розвиток сторінки в мережі 670 000 доларів у 2019 році, 190 000 доларів у 2020 та 520 000 доларів у 2021. Однак бренд Milla Nova вдало використав даний інструмент у 2020 році під час пандемії Covid-2019, коли продажі у сфері весільних суконь сягнули мінімальної позначки. Весілля у той час були заборонені, лише у деяких країнах дозволялось робити невеликі вечірки. Для того, щоб компанія й надалі продовжувала працювати,

керівництво вирішило створити окрему лінію вечірніх суконь та продавати сукні онлайн кінцевому споживачеві на сайті або ж через сторінку в мережі Instagram [31].

За даними на сайті бренду itsmilla.com, доставлення товарів відбувається за одним з термінів Інкотермс - DAP, що розшифровується, як *delivery at place* або доставка до місця. За цієї умови поставки продавець бере на себе усю відповідальність щодо транспортування товару до місця призначення, включаючи збори на експорт (якщо такі виникають), проте за цієї умови продавець зобов'язаний виконати експортно-митні процедури для ввезення товару, але не сплачувати мито тощо. На своєму сайті компанія попереджає клієнтів, що можуть виникнути додаткові витрати на митниці, за які компанія не несе відповідальності, оскільки вони залежать від законодавства країн. Всупереч складним умовам продажу товарів на міжнародному ринку за системою B2C, компанія має правильно побудовану стратегію післяпродажного сервісу:

- куплені товари можна повернути протягом 30 днів;
- речі повинні бути новими, з етикетками, не зношеними;
- підприємство не повертає вартість доставки, мита та податків;
- покупець оплачує зворотну доставку та мито;
- для повернення потрібно заповнити форму повернення [55].

Бачимо, що компанія сфокусована на клієнтському сервісі, у неї є чітко сформовані умови повернення товарів, відшкодування задля створення довіри до бренду та чіткого розмежування зобов'язань підприємства. Крім цього, політика неповернення вартості доставки, мита та податків може бути необхідною для збереження маржі компанії, також це свідчить про практичний підхід до обслуговування клієнтів, що прямо впливає на витрати компанії та оптимізацію усіх процесів логістики.

Якщо у часи пандемії підприємство знайшло вихід з ситуації, то з початком війни ускладнилась ситуація з логістикою, що прямо пов'язана зі збутом. На початку війни міжнародні логістичні оператори припинили свою діяльність в Україні, тому доставка товарів до клієнтів залишалась проблематичною. Тоді ж CEO Milla Nova Уляна Киричук зв'язалась з директором з продажів DHL Тобіасом Реклінгом та

домовилась про організацію доставки товарів підприємства до Польщі, і з Польщі - доставки літаками. Таким чином, бачимо, що у своїй стратегії збуту підприємство намагається всіляко реагувати на виклики бізнес-середовища та не втрачати партнерів [31].

Українські підприємства-суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) користуються власною збутовою системою та проводять сегментацію ринків за мовним та територіальним принципом. Менеджери зі збуту даних підприємств використовують іноземні мови для комунікації з партнерами, але поки що лідером з присутності на ринку залишається бренд Milla Nova. Успіх бренду заключається в рекламі та створенні ефекту «недоступності». Інші підприємства теж мають певні вимоги до партнерів задля співпраці з компанією, а для пошуку нових потенційних контактів беруть активну участь у міжнародних виставках. Підтримувати конкурентоспроможність на міжнародному ринку підприємствам вдається за допомогою адаптації своїх маркетингових стратегій.

2.3. Ефективність системи управління підприємств-суб'єктів ЗЕД на ринку весільних суконь

Оцінка ефективності управління збутом є важливою для кожного підприємства. Вона здійснюється з метою визначення поточного становища на ринку, виявлення недоліків. Управління збутом на підприємстві-суб'єкті зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) має свою специфіку, зокрема через те, що діючі та потенційні клієнти знаходяться на різних територіях і ринок збуту є набагато більшим за ринок національних підприємств. У зв'язку з цим використовується певний набір стратегій, що потребує постійного коригування.

Два найголовніших підприємства галузі весільних суконь, що конкурують між собою це ТОВ «ПОЛЛАРДІ ФЕШН ГРУП» та ТЗОВ «ВЕДДІНГ КОРПОРЕЙШН МІЛЛАНОВА». Розглядаючи фінансову звітність підприємств, проаналізуємо динаміку обсягів готової продукції за 2020-2022 рр. (таблиця 2.8):

Динаміка обсягів готової продукції за 2020-2022 рр.

Підприємство	Запаси готової продукції, тис. грн.				
	Рік			Абсолютне відхилення структури	
	2020	2021	2022	2020-2021	2021-2022
ТОВ «ПОЛЛАРДІ ФЕШН ГРУП»	597,90	1 156,20	1 016,20	558,30	-140,00
ТЗОВ «ВЕДДІНГ КОРПОРЕЙШН МІЛЛАНОВА»	220,10	5,60	766,20	-214,50	760,60

Джерело: складено автором на основі [56-57]

На основі даних таблиці можемо зробити загальне порівняння. У ТОВ «ПОЛЛАРДІ ФЕШН ГРУП» у 2021 році обсяги готової продукції зросли у 1,9 раза. Це може свідчити про те, що за цей період у підприємства зменшилась частка на ринку або ж проблема була у зменшенні попиту на продукцію, до того ж у 2021 році дійсно весільний бізнес по всьому світу переживав кризу. Однак у 2022 році показник дещо зменшився, що може свідчити про підвищення попиту або зміну стратегії на оптимізацію залишків. Компанія ТЗОВ «ВЕДДІНГ КОРПОРЕЙШН МІЛЛАНОВА» у 2021 році навпаки значно зменшила свої запаси. Це може свідчити про збільшення попиту, оптимізацію виробництва. Як відомо, у 2020 році компанією було створено лінію вечірніх суконь, яку було продано онлайн. Можемо припустити, що протягом 2020-2021 років цей проєкт був успішним. Але у 2022 році запаси готової продукції збільшились у 136 разів. Причиною таких різких коливань може бути розширення виробництва або підготовка до збільшення попиту. Бачимо, що у 2020 році ТОВ «ПОЛЛАРДІ ФЕШН ГРУП» мало значно вищий рівень запасів готової продукції (597,90 тис. грн), порівняно з ТЗОВ «ВЕДДІНГ КОРПОРЕЙШН МІЛЛАНОВА» (220,10 тис. грн). Вірогідно, що у підприємств різні обсяги виробництва або стратегії

управління. У 2021 та 2022 роках спостерігаємо абсолютно різні тенденції - одне підприємство намагається зменшити рівень показника, а інше - навпаки. Для більш детального аналізу причин потрібно додатково вивчати зовнішні та внутрішні фактори, стратегії управління обох підприємств, тоді можна буде зробити висновок щодо управління системою збуту: чи обсяги продажів впали і є проблеми в діяльності системи, чи розширюється виробництво і відділ збуту знаходиться на етапі підлаштування під дану стратегію.

ТЗОВ «ВЕДДІНГ КОРПОРЕЙШН МІЛЛАНОВА» поки що є лідером серед українських компаній-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), тому проведемо загальний аналіз показників ефективності управління її системою збуту, враховуючи інформацію, що є у вільному доступі. На підставі інтерв'ю журналу Forbes від 26.07.2023 розрахуємо обсяг продажів підприємства у 2022 році [31]:

- загальна кількість проданих товарів за рік - 29 000 одиниць;
- ціна за одиницю товару (приблизно) - 600 дол. або за курсом 21 000 грн.;
- обсяг продажів = 17 000 000 дол. або 609 000 000 грн.

Оскільки в інтерв'ю надавалась інформація про кількість проданих суконь за перше півріччя 2023 року, припустимо, що обсяг продажів у другому півріччі 2022 становить половину від загального за рік (17 000 000 дол. / 2 або 609 000 000 грн. / 2), тоді обсяг продажів за аналогічний період попереднього року становитиме 8 500 000 дол. або 304 500 000 грн. Розрахуємо обсяг продажів за перше півріччя 2023 року:

- загальна кількість проданих товарів за півріччя - 21 000 одиниць;
- ціна за одиницю товару (приблизно) - 600 дол. або за курсом 21 000 грн.;
- обсяг продажів = 12 600 000 дол. або 441 000 000 грн.

Розрахуємо також динаміку продажів (з урахуванням періоду - півроку, валюта - долар):

динаміка продажів, % = $12\,600\,000 / 8\,500\,000 * 100\% = 148$

Бачимо, що у першому півріччі 2023 року обсяг продажів збільшився на 4 100 000 дол., тобто приблизно на 48%. Спостерігаємо збільшення продажів, що може свідчити про ефективність діяльності відділу збуту та управління ним. Для отримання реального висновку щодо показника у першому півріччі 2023 можна його порівняти з планами підприємства/відділу збуту, проте це можливо лише у внутрішньому аналізі підприємства, оскільки зазвичай такі дані становлять комерційну таємницю.

За даними Forbes.ua, загальний обсяг продажів весільних суконь на міжнародному ринку за 2022 рік становив 51,9 млрд дол [31]. Припустимо, що мова йде про роздрібну торгівлю, оскільки автор статті не вказав, який саме вид торгівлі аналізується. На роздрібному ринку ціна одиниці товару підприємства складає приблизно 3 000 дол., тобто у 5 разів більше від оптової ціни. Розрахуємо тоді приблизний обсяг продажів продукції Milla Nova на роздрібному ринку, дол.: $17\,000\,000 * 5 = 85\,000\,000$ дол. Тоді частка підприємства на міжнародному ринку = $85\,000\,000 / 51\,900\,000\,000 * 100\% = 0,16\%$ Бачимо, що на даний момент діяльність підприємства складає дуже малий відсоток від загального обсягу ринку. Конкуреноспроможність на ринку доволі висока, тому це може мати великий вплив на динаміку збуту. Цей показник слід враховувати у підготовці планів збуту в наступних періодах, щоб при порівнянні показника попередніх періодів відстежувати темпи зростання, тому що частка підприємства може бути невеликою, але при її щорічному зростанні буде зрозуміло, чи ефективно діють обрані стратегії збуту.

На жаль, ми не можемо прослідкувати динаміку зростання клієнтської бази підприємства, оскільки доступ до даних замовлень та контрагентів мають лише співробітники підприємства, дана інформація є конфіденційною. Однак, можемо визначити, що рівень задоволеності оптових клієнтів є доволі високим. Наприклад, засновниця весільного салону Novias у м. Києві Інна Джус стверджує, що зараз більше 50% асортименту її магазину займають сукні бренду Milla Nova, хоча до цього основну частину асортименту складали сукні іноземних брендів. Представник іншого оптового партнера Sedka Novias з Іспанії стверджує, що сукню бренду Milla Nova обирає кожна четверта наречена у їхньому салоні, крім цього, партер бачить великий

потенціал у співпраці з самого початку [31]. Крім цього, роздрібні клієнти з усього світу, що купували вечірні сукні підприємства онлайн на офіційному сайті, відкликаються про компанію по-різному. Деякі повідомляють, що сукні прекрасної якості за свою ціну, деякі - навпаки, що ціна завищена, а сукня маломірить або ж неналежної якості, проте усі відзначили надійний клієнтський сервіс та швидку комунікацію з менеджером [58]. Тому в цілому можемо зробити висновок, що менеджери компанії виконують свою роботу добросовісно, проте є питання щодо ціни та якості продукції, що продається онлайн.

Тепер проаналізуємо управління запасами підприємства протягом 2020-2022 рр. (таблиця 2.9):

Таблиця 2.9

Динаміка оборотності запасів ТЗОВ «ВЕДДІНГ КОРПОРЕЙШН МІЛЛАНОВА» за 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення структури	
	2020	2021	2022	2020-2021	2021-2022
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	70 237,30	113 924,20	174 200,20	43 687	60 276
Середньорічна вартість запасів, тис. грн.	5 350,40	9 311,70	14 082	3 961,30	4 770,30
Коефіцієнт оборотності запасів	13,12	12,23	12,37	-0,89	0,14

Джерело: складено автором на основі [57]

Проаналізований коефіцієнт вказує на те, наскільки ефективно підприємством використовуються його запаси. Чим вищий коефіцієнт оборотності запасів, тим більшою є ефективність управління запасами. Бачимо, що у підприємства цей

показник зменшився у 2021 році, проте збільшився у 2022 році. Це може означати, що у 2021 році підприємство зіткнулося з проблемами зі збутом, витрати на утримання запасів збільшувались, можливо навіть і були втрати через втрату якості товарів щодо, проте у 2022 році вірогідно було прийнято ряд рішень щодо його оптимізації, наприклад, детальне прогнозування попиту, оптимізація співпраці з відділами виробництва та складського господарства. Такі рішення можуть допомогти в уникненні надмірних запасів та забезпеченні стабільного обороту.

Оскільки на даний момент підприємство докладає всіх зусиль задля збільшення оборотності запасів, то варто також проаналізувати кількість клієнтів підприємства та вартість залучення цих клієнтів. Загалом виробник заявляє, що 98,2% вироблених суконь продаються саме на міжнародному ринку клієнтам з 50 різних країн, у тому числі з Італії, США, Великої Британії. Підприємством заключено 217 міжнародних контракти [31]. Звісно, кількість клієнтів мало що говорить порівняно з їх якістю. Важливо також проаналізувати, яку кількість повторних продажів робить клієнт, як часто, скільки часу триває співпраця з підприємством. У даному випадку також розраховується вартість залучення клієнта. Крім кількості клієнтів, нам також потрібно знати суму усіх витрат. Вважатимемо сумою усіх витрат - витрати на маркетинг, адже саме від цієї діяльності залежить просування продукції на ринку. За даними Forbes.ua, у 2019 році компанією було витрачено 670 000 дол., у 2020 - 190 000 дол., а у 2021 - 520 000 дол [31]. Припустимо, що кожного року кількість клієнтів підприємства збільшувалась на 20%. Тоді у 2019 році у підприємства було близько 126 клієнтів, у 2020 - близько 151 клієнта, у 2021 - близько 181 клієнта. Розрахуємо динаміку показника вартості залучення клієнта (таблиця 2.10):

Таблиця 2.10

Динаміка вартості залучення клієнта ТЗОВ «ВЕДДІНГ КОРПОРЕЙШН
МІЛЛАНОВА» за 2020-2021 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення структури	
	2019	2020	2021	2020-2021	2021-2022
Сума всіх витрат, дол.	670 000	190 000	520 000	-480 000	330 000
Кількість клієнтів, шт.	126	151	181	25	30
Вартість залучення клієнта, дол.	5 317,46	1 258,27	2 872,92	-4 059,19	1 614,65

Джерело: складено автором на основі [31]

Для здійснення більш повної оцінки отриманого результату, потрібно також розрахувати середню позитивну цінність клієнта. Маємо інформацію, що клієнт підприємства Sedka Novias з Іспанії купує 1 800 суконь в рік. Даний клієнт не є середньостатистичним клієнтом підприємства, оскільки є дистриб'ютором у Іспанії [31]. Тим не менш, прорахуємо його позитивну цінність. Припустимо, що клієнт працює з підприємством протягом 2 років (2020-2021 рр.) та замовляє близько 150 суконь щомісяця тоді:

Позитивна цінність клієнта = $1800 + 150 + 2 = 1952$

Відношення вартості залучення такого клієнта та його позитивної цінності = 1,5:1

За таких умов потрібно змінювати стратегію або концентруватись на більш вигідних методах залучення клієнта. Звісно, дані результати є дуже приблизними, оскільки ми не маємо точних даних щодо інформації, яка має конфіденційний характер. Проте, можливо, підприємству слід дійсно переглянути стратегію щодо просування продукції на ринку та обрати більш оптимальний варіант, до прикладу, брати участь у міжнародних виставках частіше, не лише раз на рік. Даний моніторинг

потрібно проводити постійно при управлінні продажами, щоб оптимізувати витрати та збільшити прибутки компанії.

Ще одними важливими показниками діяльності відділу збуту є показник часу, витраченого на обслуговування клієнта, та кількість повторних продажів. Усе це говорить про роботу конкретного менеджера і є доцільним для контролю роботи співробітників відділу продажів. Клієнти, задоволені роботою персонального менеджера, роблять наступні покупки більш охоче, ніж ті, які не знайшли з ним спільну мову тощо. Крім цього, існують складнощі у прорахунку цих показників через специфіку сфери діяльності підприємства. Зазвичай усі ринки збуту весільних суконь діляться на ті, що спеціалізуються на одноразовому продажі, дозамовляють весільні сукні під наречених і тримають сукні в магазині як зразки, а також на ті, що здають сукні на прокат. Потенційні клієнти підприємства з Італії купують сукні лише одноразово, тому кількість повторних продажів за рік на цьому ринку може бути мінімальною, а от клієнти із Німеччини можуть робити дозамовлення на одну й ту ж модель товару мало не кожного дня. Крім цього, в інтерв'ю повідомлялось, що ТЗОВ «ВЕДДІНГ КОРПОРЕЙШН МІЛЛАНОВА» намагається йти на зустріч клієнтам та займається “підгонкою” суконь на фабриці [31]. Якщо менеджер багато працює з замовленнями зі змінами, йому потрібно більше часу на уточнення додаткових деталей з технологічної точки зору, підготовки додаткової внутрішньої документації для відділу виробництва. Час обробки таких замовлень буде дещо довшим, ніж час обробки стандартного замовлення. Тому аналіз ефективності роботи кожного менеджера потрібно проводити індивідуально.

Проведений аналіз управління збутової системи ТЗОВ «ВЕДДІНГ КОРПОРЕЙШН МІЛЛАНОВА» показав, що компанія вірогідно не мала проблем зі збутом у 2020-2021 роках, на відмінну від інших компаній галузі. Обсяг продажів у першому півріччі 2023 року збільшився у порівнянні з даним показником у другому півріччі 2022 року, проте частка підприємства на міжнародному ринку складає приблизно 0,16%. Рівень задоволеності клієнтів є доволі високий, проте роздрібні покупці, що купують продукцію підприємства лінійки вечірніх суконь на офіційному

сайті, скаржаться на невідповідність якості та ціни, хоча відмічають хороший клієнтський сервіс. Враховуючи заявлену представниками підприємства кількість оптових клієнтів станом на 2023 рік, на основі припущення зростання їх кількості на 20% щорічно, було прораховано вартість залучення клієнта у 2019-2021 рр.: 5 317,46 дол, 1 258,27 дол та 2 872,92 дол відповідно. За відсутності точної інформації щодо кількості замовлень кожного клієнта, їх частоти та часу співпраці з компанією, було також розраховано позитивну цінність клієнта Sedka Novias, що відноситься до вартості залучення клієнта, як 1,5:1, що означає, що підприємству необхідно переглянути стратегії залучення клієнта та обрати інші методи. Однак, рівень обслуговування клієнта кожним менеджером потрібно обраховувати окремо, враховуючи особливості ринку, за який відповідає менеджер, та специфіку замовлень (стандартні чи з індивідуальними змінами).

Аналіз ефективності управління збутом є важливою складовою діяльності підприємства. ТЗОВ «ВЕДДІНГ КОРПОРЕЙШН МІЛЛАНОВА» конкурує з ТОВ «ПОЛЛАРДІ ФЕШН ГРУП», проте має більші обсяги продажів, які у першому півріччі 2023 року склали 12 600 000 дол. або 441 000 000 грн. Частка підприємства на міжнародному ринку складає лише 0,16%, проте підприємство використовує багато коштів на залучення кожного клієнта і співвідношення даного показника з позитивною цінністю клієнта показує, що потрібно змінювати стратегію на зменшення цих витрат.

Отже, у даному розділі аналізуються особливості систем управління збутом на підприємствах-суб'єктах зовнішньо-економічної діяльності (ЗЕД), що займаються виробництвом та збутом весільних та вечірніх суконь на міжнародному ринку. Дані підприємства не користуються послугами торгових посередників, а наймають на роботу виключно менеджерів зі збуту, що знаходяться в Україні, тим самим забезпечуючи населення робочими місцями. Українські підприємства концентруються на розвитку брендів, слідує модним тенденціям та аналізують діяльність іноземних конкурентів. Частка товарів українських виробників на міжнародному ринку є невисокою, тому підприємства вкладають великі кошти в просування товарів, представлення товарів на міжнародних виставках. На фінансові

результати підприємств впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. Частина підприємств під час періоду пандемії Covid-2019 збільшила обсяги запасів готової продукції, що вказує на зменшення попиту на продукцію, інша частина – знайшла альтернативні рішення стимулювання збуту. Так, ТЗОВ «ВЕДДІНГ КОРПОРЕЙШН МІЛЛАНОВА» змогла збільшити обсяги продажів за негативних змін бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПІДПРИЄМСТВ-СУБ'ЄКТІВ ЗЕД НА РИНКУ ВЕСІЛЬНИХ СУКОНЬ

3.1. Підвищення ефективності організації збутових процесів підприємств-суб'єктів ЗЕД на ринку весільних суконь

В умовах постійних змін на міжнародному ринку весільних суконь та зростаючої конкуренції, стратегічно важливою складовою успіху діяльності підприємства є ефективне управління збутом та маркетингом. Підприємства-суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), що працюють у цьому сегменті, повинні постійно змінювати стратегії відповідно до нових модних тенденцій, мати високий рівень адаптації збутової системи, враховувати сезонні коливання та зовнішні чинники (пандемія Covid-2019 тощо). Для збільшення частки будь-якого підприємства на даному міжнародному ринку, потрібно впроваджувати нові інструменти оптимізації роботи менеджерів або змінювати систему продажів.

Проведений аналіз ефективності збутової системи одного з підприємств галузі показав, що досліджувані підприємства змушені витратити багато коштів на залучення клієнта, оскільки одним із основних методів, що використовується, є просування продукції у соціальних мережах, зокрема Instagram. Незважаючи на це, частка на міжнародному ринку однієї з найуспішніших українських компаній склала лише 0,16%. Такий показник є дуже малим, тож компанії потребують оптимізації своїх стратегій.

Насправді ж, формування системи збуту - постійний процес, під час якого потрібно інколи повернутись на попередні етапи, переглядати результати та змінювати складові системи. Усі проаналізовані підприємства в даній роботі використовують однорівневий канал збуту, однак, ТЗОВ «ВЕДДІНГ КОРПОРЕЙШН МІЛЛАНОВА» використовує також нульовий канал збуту, продаючи свої вечірні сукні онлайн на власному сайті. Підприємства мають добре розвинені власні збутові системи та поки що не працюють з торговими агентами. Це зумовлено тим, що за використання цього типу збутової системи, підприємства можуть мати найвищий рівень прибутковості.

Українські виробники весільних суконь не встановлюють цінових обмежень на свою продукцію партнерам-весільним салонам, тобто роздрібні ціни не регулюються. Підприємства встановлюють свої вимоги щодо мінімального першого замовлення, обсягів замовлень у рік чи інший період протягом року для постійних партнерів, проте рішення щодо будь-яких ексклюзивних умов співпраці приймає персональний менеджер. Зменшення ефективності системи збуту може спостерігатись через перевантаженість менеджера замовленнями з індивідуальними змінами, різноманітними каналами інформації, що використовуються під час комунікації з клієнтами (використання пошти, месенджерів та соціальних мереж одночасно), а також відстеженням виробничих процесів, оскільки це входить в його обов'язки.

У зв'язку з вищезазначеними проблемами рекомендується впровадження CRM-систем для контролю за діяльністю працівників та оптимізації усіх процесів. Зараз це програмне забезпечення використовується підприємствами будь-яких розмірів, хоча перші системи були створені ще в кінці 1980-х на початку 1990-х років лише для зберігання інформації про клієнтів великими компаніями. За даними Fortune Business Insights, обсяг реалізації CRM-програмного забезпечення на міжнародному ринку у 2022 році становив 63,9 млрд доларів, проте прогнозується, що цей показник збільшиться до 145,8 млрд доларів до 2029 року [59].

Підприємства, діяльність яких розглядається у цій роботі, в загальному працюють у сегменті B2B, тому їх діяльність пов'язана з великою тривалістю циклу продажу (спілкування менеджера з клієнтом зазвичай є довготривалим та тим, що потребує вирішення багатьох питань, пов'язаних з діяльністю не тільки відділу збуту, але й відділом логістики, виробництва, постачання, тощо), великим обсягом даних, потребою у наявності багатьох відділів та ефективної внутрішньої комунікації, застосуванню індивідуального підходу. Під час будь-якого бізнес-процесу CRM-системи допомагають відслідковувати кожну взаємодію менеджера з працівниками інших відділів для узгодження питань, пов'язаних із замовленнями клієнтів. Це забезпечує уникнення недоліків від ручного їх виконання, затримок у часі.

У зв'язку з великою популярністю CRM-систем серед власників бізнесів, існують різноманітні види даного програмного забезпечення від різних розробників. Найпопулярнішими CRM-системами в Україні є “Pipedrive”, “LP-CRM”, “Huge Profit”, “KeepinCRM”, “CleverBOX:CRM”, “KeyCRM”, “Perfectum CRM+ERP” та інші. Розглянемо основні характеристики деяких систем (таблиця 3.1) [60]:

Таблиця 3.1

Характеристики найпопулярніших CRM-систем в Україні

Назва системи	CRM-	Переваги	Безкоштов на пробна версія	Плата в місяць, дол
Pipedrive		Мобільна оптимізація, управління продажами, статистика	Ні	від 19 доларів на місяць
Huge Profit		Облік товарів та фінансів (у різних валютах), інтеграція з Новою та Укрпоштою	Так	від 2,50 доларів на місяць
KeepinCRM		Інтеграція з маркетплейсами, мультиворонки продажів, фінансовий облік, створення ТТН	Так	від 7 доларів на місяць
CleverBOX:CRM		Інтеграція вайбер та телеграм, складський та фінансовий облік	Ні	від 36 доларів на місяць
KeyCRM		Інтеграції з e-commerce платформами, українськими та зарубіжними службами доставки (UPS, DHL тощо), телефонія, інтеграція з поштою, месенджерами, безкоштовне підключення будь-якої кількості співробітників	Так	від 19 доларів на місяць

Джерело: складено автором на основі [60]

Відповідно до переваг кожної з систем KeyCRM виявляється найкращою системою для великих експортно орієнтованих компаній, такими як ТЗОВ «ВЕДДІНГ

КОРПОРЕЙШН МІЛЛАНОВА» чи ТОВ «ПОЛЛАРДІ ФЕШН ГРУП». Ця система найбільше підходить для діяльності на міжнародному ринку, оскільки забезпечує інтеграцію з провідними міжнародними службами доставки, поштою та різноманітними месенджерами, дозволяє підключити велику кількість осіб. Це значно полегшить роботу логістичного відділу, оскільки усі дані посилок будуть в одній системі, допоможе менеджеру мати звіт щодо спілкування з клієнтами в одному місці, тож не доведеться додатково витратити час на пошук важливої інформації щодо замовлень та інше. Крім цього, на проаналізованих підприємствах працює близько 200 осіб, тож у інших системах на їх підключення довелось би витратити немалу суму коштів. Система є досить доступною за ціновим діапазоном, тож її використання може бути економічно вигідним рішенням, адже увесь набір інструментів для автоматизації та оптимізації процесів експортної діяльності підприємств можна отримати за невисоку ціну.

Раніше багато українських підприємств користувались системою Бітрікс24. Дана система є російською розробкою, тож було заявлено, що вона мала припинити свою діяльність в Україні з червня 2023 року. Насправді ж дана система продавалась в Україні дуже давно і українська версія підпорядковувалась окремій юридичній особі. Відповідно до даних YouControl а 2016-2021 роки обсяги продажів української версії зросли втричі. Розробником Бітрікс24 є російське підприємство, що було засноване у 2007 році шляхом злиття двох компаній. Великою перевагою цієї операційної системи була інтеграція з програмою 1С, яку використовувала більшість підприємств для бухгалтерського обліку, управління виробництвом тощо. У 2020 році частка продажів системи на українському ринку складала 30% [61].

Задля оцінки доцільності запропонованого рішення, проведемо аналіз ризиків впровадження CRM-системи на підприємствах. Для цього використаємо метод експертних оцінок. Даний метод є простим у використанні, але він має свій недолік: оцінки можуть бути суб'єктивними. Під час використання цього методу кожен ризик оцінюється з урахуванням впливу різних факторів, а саме: ймовірність виникнення певної ситуації та значущість її наслідків. У даному аналізі оцінка ризиків проводилась за шкалою 1-5:

- оцінка 1–2 означає, що ризикова ситуація настане малоімовірно, або її наслідки будуть незначними;
- оцінка 3 означає, що ймовірність настання ризикової ситуації є середньою, а наслідки - істотними;
- оцінка 4-5 – визначає велику ймовірність настання ризикової ситуації та її значні наслідки.

Результати аналізу розміщені у таблиці 3.2:

Таблиця 3.2

Якісна оцінка ризиків впровадження CRM-системи на підприємстві

Ризик	Ймовірність	Наслідки	Оцінка ризику
Складність освоєння системи персоналом	2	2	2
Невідповідність техніки	1	3	2
Брак досвіду співробітників з використання системи	3	4	3
Брак знань та досвіду керівника для навчання підлеглих	3	5	4
Відсутність результатів від впровадження системи	2	2	2
Відсутність повної інтеграції з іншими програмами та системами, що використовує компанія	2	2	2
Невдоволеність персоналу через впровадження змін	4	3	3
Загальна оцінка ризиків			2,5

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Загальна оцінка ризиків впровадження системи - 2,5 відповідно до 5-бальної шкали, що свідчить про помірну ризикованість. Найбільш важливими факторами ризиків є брак досвіду співробітників та керівників. Вони можуть впливати на результативність впровадження системи, проте запобігти цим ризикам можна завдяки

відвідуванню тренінгів з користування CRM-системою командою. Інші ризики, такі як невдоволеність персоналу чи невідповідність техніки є менш значущими і їх уникнення можливе за правильної комунікації та закупівлі основних засобів.

За статистикою, використання CRM-систем на підприємствах може сприяти:

- скороченню циклу продажів на 10–15%;
- збільшенню кількості успішно завершених угод з продажем продукції на 5–10%;
- зменшенню відсотка втрати потенційних клієнтів на 5%;
- скороченню часу на виконання стандартних операцій на 25–30%;
- збільшенню прибутковості на 15–20%;
- підвищенню точності прогнозів попиту у наступні періоди до 99%;
- зменшенню витрат на маркетингове просування продукції на 10–15%;
- збільшенню кількості крос-продажів на 5–10%;
- підвищенню ефективності реклами продукції на 5–7% [59].

Загалом застосування CRM-систем здатне покращити рівень комунікації між відділами, автоматизувати стандартні процеси. Інтеграція системи месенджерами, бухгалтерськими програмами та поштовими сервісами дозволяє зберігати усю інформацію щодо запитів та замовлень клієнтів у одній системі, що значно полегшує роботу менеджера. Впровадження нового методу роботи може викликати невдоволення персоналу через брак умінь користування, проте правильне управління здатне знизити рівень усіх ризиків, пов'язаних із проектом, а впровадження CRM-системи може мати позитивний вплив на роботу команди та рівень прибутку підприємства.

3.2 Покращення розподілу повноважень підприємств-суб'єктів ЗЕД на ринку весільних суконь

Обсяги збуту прямо залежать від менеджерів відділу збуту, а CRM-системи чи інші системи контролю збутової діяльності діють на результати лише опосередковано. Процес продажів також пройшов еволюцію, тому що раніше споживачі купували продукт, а зараз - купують комплексне рішення. Особливо це

стосується міжнародного ринку, де попит вже давно менший за пропозицію. Купуючи товар у конкретного постачальника, клієнт чекає, що цей продукт вирішуватиме ті його проблеми, про які він навіть не замислювався.

У компанії може бути багато фахівців з продажів, але досить часто саме декілька провідних фахівців дають до 80% замовлень підприємству. М. Діксон та Б. Адамсон виділили 5 типів продавців, які можуть бути присутніми у відділу збуту:

- трудоголік (21%) - має високий рівень мотивації, готовий працювати надмірно, готовий розвиватись у сфері;
- людина виклику (27%) - готовий мотивувати клієнта, подискутувати з ним, має свою особисту думку;
- будівельник стосунків (21%) - старається знайти спільну мову з усіма партнерами та співробітниками підприємства, завжди готовий допомогти;
- самотній вовк (18%) - не піддається контролю з боку керівництва, надто самовпевнений;
- реактивний вирішувач проблем (14%) - готовий вирішити будь-які проблеми співробітників та партнерів, має високу зосередженість на деталях.

Кожен з цих типів фахівців має певні якості інших типів, проте один з них зрештою переважає. Зрозуміло, що усі ці фахівці мають зовсім інший підхід до роботи та до клієнта. Трудоголіки завжди працюють більше, ніж колеги, тобто працюють довше, роблять більше дзвінків, тощо, проте не завжди результати цих фахівців більші, ніж у інших. Будівельники стосунків завжди слідкують за тим, щоб партнери були максимально задоволені роботою з компанією та зробили повторні покупки в наступних періодах. Самотні вовки не керуються правилами, усе роблять по-своєму, проте зазвичай надають чудові показники з продажів. Реактивні вирішувачі проблем готові домогти клієнту у вирішенні будь-яких питань, але не сконцентровані на пошуку нових клієнтів, збільшенні обсягів продажів. Люди виклику мають свою думку і можуть “тиснути” як на клієнта, так і на керівника компанії задля того, щоб компанія мала кращі результати [62, с. 24-37].

За результатами вищезгаданого дослідження, саме люди виклику показують найкращі результати в продажах. Такі працівники знають суть справ клієнта і готові

самі навчати його продавати, здатні налагоджувати контакт з будь-якими людьми компанії партнера, а також контролюють процес продажу. Величезна заслуга таких продавців ще й тому, що вони здатні пристосовуватись до умов зовнішнього середовища і можуть так само успішно продавати як в сприятливих, так і несприятливих економічних умовах. Тобто, велике значення має не тільки що компанія продає, але й як вона це продає.

Людину виклику можна порівняти з лідером. Багато вчених довго намагались дослідити, чи можливо стати лідером, чи ним потрібно народитись. Так виникли поведінкові та ситуативні теорії лідерства. Теорія підходу з позиції особистих якостей визначала особливі особистісні якості, що роблять людину лідером - харизматичність, впевненість, талант переконувати інших. Відповідно до інших теорій лідерство залежить від характеру поведінки людини. Насправді ж, М. Діксон та Б. Адамсон стверджують, що стати людиною виклику можливо, для цього потрібно лише вчитись. Маючи лідерські навички та певні амбіції, люди виклику або ж найкращі продавці дуже часто розчаровуються у своїй роботі, оскільки не бачать подальшого кар'єрного зростання, наступає "кар'єрне плато" - стан, за якого працівник кожного дня виконує одноманітну роботу без можливостей професійного зростання. Фахівці, що знаходяться у такому стані через певний час починають приділяти роботі менше уваги, докладати менше зусиль на досягнення результатів [63]. Тому у цьому випадку слід переглянути організаційну структуру відділу збуту. За думкою Г.Дж. Болта є різні способи організації структури відділу збуту, їх можна поділити за такими ознаками:

- функціональні обов'язки;
- тип асортименту продукції;
- тип покупців;
- територіальна ознака.

Під поділом структури відділу збуту за функціональними обов'язками Г.Дж. Болт розуміє поділ на керівника відділу збуту, працівників, що відповідальні за продажі телефоном, за обробку замовлень, їх відвантаження тощо. Така структура на даний час є застарілою і дуже рідко використовується на промислових підприємствах

через нечіткий поділ функцій між усією командою, відсутність злагодженої комунікації між менеджерами та партнерами. У результаті діяльності ґрунтованої на засадах функціоналізму втрачається розуміння загальної організаційної мети підприємства [64, с. 57].

Можна запропонувати альтернативне підвищення найкращих продавців - зробити їх топ-менеджерами відділу збуту. Таким чином успішні менеджери стануть вмотивованими не тільки власним заробітком, але й самореалізацією. Крім цього, вони передадуть свої знання, вміння та навички колегам.

Структура відділу збуту, поділена за типом асортименту продукції, складається з керівника відділу збуту та менеджерів, що відповідають за продаж конкретних товарів підприємства. У випадку досліджуваних підприємств, що займаються виробництвом та збутом весільних суконь, можна поділити менеджерів на тих, що займаються продажем весільних суконь по брендах (оскільки в майже кожного підприємства є декілька торгових марок), та за наявності інших типів товарів - на тих, хто продає вечірні сукні, дитячі сукні, аксесуари. Недоліком такої структури є опрацювання однієї території декількома менеджерами, а відповідно - більшими витратами на збут та оплату праці. Можемо вважати даний тип структури доцільним для великих підприємств, що мають великі обсяги збуту кожного типу продукції.

Структура, побудована, за типом покупців, зазвичай є лінійною і поділяється на менеджера, що відповідальний за оптову торгівлю, та менеджера, що відповідає за роздрібну торгівлю. Така структура не підходить для досліджуваних підприємств, оскільки головним чином їхня діяльність спрямована на оптову торгівлю та експорт продукції, тобто великої потреби в роздрібній торгівлі немає, хоча ця структура може застосовуватись на ТЗОВ «ВЕДДІНГ КОРПОРЕЙШН МІЛЛАНОВА», яке займається роздрібною торгівлею вечірніх суконь.

У структурі, що побудована за територіальним принципом, виділяється керівник відділу збуту, менеджер, що займається внутрішнім збутом, та менеджери, що займаються зовнішнім збутом. Під внутрішнім збутом розуміють збут товарів у межах країни, де розташоване саме підприємство. Під зовнішнім збутом розуміють міжнародний ринок. Подальший розподіл вбачається у поділі країни внутрішнього

збуту на регіони, та за окремими країнами міжнародного ринку. Дана структура забезпечує організацію збуту відповідно до місцевих особливостей партнерів.

Враховуючи специфіку роботи досліджуваних підприємств на міжнародному ринку, можна зробити висновок, що найкращим для них варіантом буде структура, побудована за територіальним принципом, яку й спостерігаємо у більшості досліджуваних підприємств. Проте, зважаючи на умовний поділ менеджерів, що надають високі та середні показники, у роботі відділу збуту підприємства, що займається виробництвом та експортом весільних суконь, можна поділити всю команду зі збуту на кластери.

Слово “cluster” з англійської - скупчення, зосередження (предметів, осіб). Також під “кластером” розуміють математичне поняття фізично близького розташування логічно пов’язаних об’єктів на одній території. Існує багато визначень поняття “кластер”, до прикладу:

- П. Свонн, М. Превезер визначали кластер як велику групу підприємств, що знаходяться на одній території та пов’язані однією галуззю;
- Є. Безвушко визначав його, як об’єднання підприємств, що взаємодоповнюють один одного, за територіальною ознакою [65].

Зазвичай у всіх визначеннях кластер розглядається як спільність підприємств на одній території заради спільної мети, хоча у випадку поділу відділу збуту на кластери, можна поділити увесь міжнародний ринок за територіальною ознакою. До прикладу, виділити 3 кластери: Америка, Європа, СНД. Причини цього можуть бути наступні:

- на всіх цих трьох групах територій знаходяться різні групи споживачів з різними уподобаннями (наприклад, середньостатистична українська наречена носить розмір 36-38, європейська - 40-42, а наречена з Америки - 48-50, тому в менеджера того чи іншого кластеру буде відрізнитись специфіка замовлень від партнерів);
- для кожного сегменту аудиторії можна створювати окремі маркетингові розсилки, рекламні кампанії з урахуванням їх специфічних потреб;

- замість використання стандартних підходів щодо просування продукції, обробки та відправлень замовлень підприємство зможе пропонувати окреме комплексне рішення для кожної з груп споживачів;
- ділення міжнародного ринку на сегменти дозволить краще опрацювати окремі території, оскільки на них працюватимуть менеджери, які чітко розуміють усі деталі співпраці з партнерами на певній території;
- аналіз конкурентоспроможності підприємства та діяльності конкурентів на окремих територіях міжнародного ринку буде набагато ефективнішим, ніж на усьому міжнародному ринку загалом;
- поділ ринків на кластери допоможе у більш точному прогнозуванні попиту на територіях.

Відповідно в кожному кластері працюватимуть менеджери, що відповідають за конкретну територію. До прикладу, у кластері Європа - менеджери, що працюватимуть з партнерами з Італії, Франції, Іспанії тощо. Тоді менеджери, що показують високі результати, мають великий досвід, можуть стати топ-менеджерами або старшими менеджерами, і можуть керувати певним кластером та підпорядковуватись керівнику відділу збуту. Для створення умов постійного кар'єрного зростання для всіх співробітників відділу, компанії, маючи декілька брендів, можуть продумати структуру подальшого територіального поділу за торговими марками тощо, тобто таким чином поєднувати тип структури за типом товару та територіальною ознакою. Наприклад, підприємство Anna Sposa Group має у своїй товарній структурі лише весільні сукні, проте усі ці сукні поділені між 4 торговими марками: Anna Sposa, La Petra, Allegresse, Brilanta. Зараз підприємство має партнерів у багатьох країнах, таких як Болгарія, Бельгія, Німеччина, Франція, Греція та інші. Логічно що ряд названих країн належатиме до кластеру Європа. Припустимо, що у даному кластері є декілька менеджерів, що відповідальні за продажі на територіях, поділених за територіальною та мовною ознакою. Наприклад, один менеджер відповідатиме за продажі в Австрії та Німеччині, оскільки даний ринок німецькомовний, інший менеджер буде відповідальним за продажі у Франції та Люксембурзі, де партнери розмовляють німецькою, між іншими менеджерами може

бути поділена англomовна територія, оскільки невеликих країн, таких як Болгарія чи Хорватія, у Європі дуже багато. Спочатку менеджер знаходить клієнтів на своєму ринку, проте коли кількість клієнтів збільшується, наприклад, до 100 - він не може ефективно їх обслуговувати та знаходити нових партнерів. Так у підприємства може знижуватись рівень репутації, зменшуватись кількість постійних клієнтів і відповідно є втрачена вигода. Керівник відділу збуту, який аналізує час, відведений на обробку замовлення кожного клієнта, ефективність роботи самого працівника, може знайти 2 варіанти вирішення: найняти ще одного менеджера та віддати частину території або ж дозволити менеджеру найняти собі помічника. У першому варіанті вірогідно, що менеджер залишиться невдоволеним таким поділом, стане приділяти роботі менше часу, відповідно обсяги збуту все одно будуть меншими, ніж очікувано. За другого варіанту менеджер може надати помічнику можливість виконувати механічну роботу з опрацювань замовлень, підготовки рахунків на оплату тощо. Згодом, коли помічник буде готовий займатись продажами самостійно, менеджер може надати йому можливість продавати на території один із брендів. Таким чином, менеджер зможе найняти ще мінімум 3 людини, що будуть займатись продажами на його території та підкорятись особисто йому. І так на цій території утвориться ще один міні-кластер, що входить до кластеру Європа.

Такий поділ може сприяти постійному професійному росту працівників відділу збуту, а також збільшувати обсяги продажів. За таких умов підприємству доведеться також оптимізувати та вдосконалити виробництво, щоб виробляти кількість продукції, що відповідатиме кількості продажів товарів, проте чим більший показник збуту товарів, тим більший прибуток підприємства.

Реструктуризація відділу збуту доцільна за умови, коли в кар'єрі досвідчених менеджерів зі збуту настає «кар'єрне плато». Даним працівникам більше недостатньо стимулювання праці в грошовому еквіваленті, їм потрібне кар'єрне зростання. Можливим варіантом вирішення даного питання та збільшення обсягів збуту є поділ менеджерів на кластери відповідно до територіального та культурного розподілу міжнародного ринку на кластери. Досвідчені менеджери зі збуту могли б керувати кластерами та навчати середніх менеджерів особливостям професії.

3.3. Розширення та удосконалення роботи торгових працівників підприємств-суб'єктів ЗЕД на ринку весільних суконь

Усі досліджувані українські підприємства, що займаються експортом весільних суконь, мають власну систему збуту та прямий метод збуту. Враховуючи низьку частку українських підприємств на міжнародному ринку весільних суконь, можливо, варто залучити торгових представників на певних територіях задля збільшення обсягів збуту. Особливо це стосується тих територій, на яких підприємства не мають партнерів. Дане рішення може мати такі позитивні чинники:

- Торгові агенти, що працюють у своїй країні, добре розуміють культурні особливості певного регіону, добре знають мову, можуть аналізувати потреби та уподобання споживачів за регіонами конкретної країни.
- Торгові агенти зазвичай мають великий досвід роботи та добре розвинену мережу контактів на місцевому ринку, що сприяє заключенню угод з новими партнерами, закріпленню зв'язків з діючими партнерами.
- Торгові агенти допомагають в пошуку можливостей розвитку підприємства на місцевому ринку, зменшуючи ризики впровадження нової продукції, нових методів тощо.
- Наявність торгових агентів “на місці” сприяє більш ефективному обслуговуванню клієнтів.

Під «торговим агентом» зазвичай розуміють особу, що працює спільно з іншими працівниками підприємства (зазвичай з менеджерами зі збуту) та пропонують продукцію підприємства під час особистих продажів чи продажів телефоном. Усі списки замовлень та партнерів торговий агент надає підприємству, підприємство здійснює доставку товарів прямо партнеру. Діяльність торгового агента заключається у:

- пошуку та залученні нових клієнтів;
- просування товарів та послуг підприємства на конкретному ринку;
- забезпечення певних обсягів збуту, укладення угод;
- дослідження ринкових тенденцій;

- систематизація інформації та звітність за результатами візитів до потенційних клієнтів;
- розподіл товарів з урахуванням зацікавленості підприємства у партнерстві з певним клієнтом.

Деякі підприємства самостійно узгоджують сферу відповідальності торгового представника, ставлять йому конкретні завдання. Наприклад, підприємство може встановити вимогу приділяти певний відсоток часу торгового представника укладенню угод з новими партнерами і набагато менший відсоток часу - угодам з уже діючими партнерами. Інакше торговому представникові буде легше працювати з партнерами, які вже знають якість продукту, умови співпраці, і підприємство не отримає очікуваних результатів збільшення своєї частки на ринку.

Оскільки досліджувані підприємства працюють з партнерами по всьому світу, зазвичай менеджери зі збуту тісно співпрацюють з торговим агентом. Вони можуть виконувати його розпорядження, або можуть займатись лише обробкою замовлень (підготовкою документації, переданням замовлень відділу виробництва), а функції спілкування з клієнтами та заключення угод належатимуть лише торговому представнику. У такому випадку його роль включає також функцію керівництва групи з роботи з клієнтами, адже він об'єднує представників підприємства-виробника та підприємства-покупця. Основні принципи роботи торгового апарату включають в себе його структуру, яка призначена забезпечити максимальну ефективність на ринку. Зона, за продажі на якій відповідає торговий агент, залежить від організації системи збуту та відділу загалом. При територіальній структурі торговий представник відповідає за продажі на конкретній території. За цього методу обумовлені чіткі обов'язки агента. При товарній структурі торгові агенти повинні глибоко розуміти технічну структуру продукції, проте таким чином підприємству, можливо, доведеться мати декілька агентів на одній і ті ж території, що призведе до дублювання зусиль з продажу. За структури, орієнтованої на тип клієнтів, торговий представник спілкується з визначеною категорією покупців і краще розуміє їхні потреби, проте недоліком такої структури може бути територіальний чинник, оскільки клієнти одного типу можуть знаходитись у абсолютно різних регіонах

країни. Відповідно до структури відділу збуту та потреб підприємства визначається, скільки торгових представників потрібно підприємству.

Торгового представника можна знайти на міжнародних виставках, через торговельні асоціації в країнах збуту, іноземні посольства. Коли підприємство працює на ринку довгий час, питання де знайти торгового представника не постає, оскільки дуже часто вони самостійно пропонують свої послуги, проте для залучення потрібної кількості торгових представників компанії необхідно розробити окремий план оплати праці для них, оскільки умови, на яких зазвичай працюють ці фахівці можуть дещо відрізнитись від стандартних умов інших працівників. Наприклад, менеджер з постачання може працювати за фіксовану ставку заробітної плати, а торговий представник - за відсоток [66].

Рівень оплати торгового агента залежить від його кваліфікації та виду послуг, що надаються. Зазвичай оплата складається з декількох складових: фіксованих виплат для забезпечення стабільності, змінних виплат у вигляді відсотка за виконання плану збуту та інше, відшкодування витрат на робочі поїздки до клієнтів (пальне, амортизація тощо), додаткові виплати (відпустки, пенсії, страхування). Це стосується комбінованої системи оплати, часто також використовують лише систему комісій або окладу. За використання системи комісій торгові представники отримують грошову винагороду від результатів продажів. Підприємство встановлює базову одиницю, на яку розраховуватимуться комісійні виплати. Зазвичай це або одиниця товару, або певний об'єм збуту в грошовому вираженні. Наприклад, агент може отримувати 5-10% від суми замовлення, при чому враховується лише вартість товарів, а не вартість транспортних витрат тощо. Може бути також варіант фіксованої розцінки за кожен продану одиницю товару.

Багато підприємств для додаткового заохочення торгових представників до роботи робить ставки комісій не фіксованими, а прогресивними (розмір ставки збільшується за умови виконання порогового плану продажів) або регресивними (розмір ставки зменшується відповідно до часу присутності підприємства на ринку, кількості клієнтів тощо). Прогресивні ставки використовуються підприємствами, що лише почали свою діяльність на ринку, тим самим заохочуючи агентів продати

якомога більше продукції. Коли ж продукція компанії на ринку протягом 10 і більше років, користується значним попитом, компанія має добре сформовану репутацію, можуть застосовуватись регресивні ставки, бо вважається, що агент не докладає так багато зусиль, як для продажів продукції, що лише виходить на ринок.

Підприємство обов'язково повинне визначати, на якому етапі угоди виплачується комісія торговому представнику та протягом якого періоду (на етапі розміщення замовлення клієнта, оплати, запуску продукції у виробництво чи відвантаження). Більшість підприємств обирає варіант оплати після відвантаження товарів, забезпечуючи цим відсутність ризиків додаткових витрат, оскільки клієнт може відмовитись від замовлення в процесі роботи через технічні проблеми, затримки з виробництвом, або ж підприємство може не виконати свої зобов'язання щодо замовлення через відсутність матеріалів або інші непередбачувані обставини.

Система комісій має свої переваги:

- підприємство не витрачає додаткових коштів на обслуговування приміщення для роботи торгового агента і оплачує його роботу лише відповідно до результатів продажів, при цьому не витрачаючи кошти на фіксовану ставку;
- необмежений ліміт заробітку для торгового агента;
- легке визначення внеску торгового агента у результати продажів.

Однак у цієї системи також є недоліки:

- торговий агент зазвичай працює для декількох компаній однієї галузі з різним ціновим діапазоном на товари, щоб не втрачати власної вигоди;
- відсутність чіткого обсягу доходів торгового представника;
- ризик виникнення незадоволеності клієнта обслуговуванням;
- потреба у менеджерах, що працюватимуть з торговими агентами для виконання обов'язків, пов'язаних з документацією, або надання додаткової меншої комісії торговому представнику за цю роботу.

Система окладу ґрунтується на отриманні торговим представником фіксованої суми за його діяльність через певний період (два тижні, місяць тощо). Такий тип оплати застосовується для підприємств, продукція яких має сезонний характер або коли торгового агента не влаштовує невизначеність доходу:

- торговий агент недосвідчений у продажах та не має можливості забезпечити собі стабільний дохід від комісій;
- продається дороговартісна продукція, продаж якої вимагає довготривалих переговорів з партнерами;
- збут головним чином залежить від методів стимулювання збуту (реклами в соціальних мережах, поштових розсилок);
- торговий агент займається діяльністю, що не пов'язана безпосередньо зі збутом, наприклад, участь у розробці колекції, обслуговування клієнтів та інше.

Перевагами даної системи оплати для торгових представників є стабільність розміру грошової винагороди, можливість підприємства задіювати торгового агента до різноманітних сфер діяльності (проведення маркетингових аналізів та інше). Головним недоліком цієї системи є відсутність фінансового стимулювання діяльності торгових агентів, відсутність висококласних професіоналів у сфері продажів у команді через невідповідність окладу досвідченості працівника.

За змішаної форми оплати праці торгових агентів підприємства самостійно обирають співвідношення окладу до комісійної винагороди, проте зазвичай воно складає 70-80% та 30-20% відповідно. Це забезпечує певну фінансову стабільність торговому агенту, при цьому стимулюючи його продавати більше, щоб отримати більшу заробітну плату [67].

За умови вибору системи оплати праці торгових представників, підприємство має сформулювати перелік вимог до торгового представника для найму його на роботу в команді. Торговий агент повинен чітко розуміти потреби клієнтів та мати зацікавленість у продажах продукції, але підприємство, наприклад, може мати додаткові вимоги щодо досвіду роботи. Ключовим моментом в успішності залучення торгових представників до збуту товарів підприємства є підбір ефективних агентів. Незважаючи на свій досвід чи рівень освіти, вони, як і менеджери з продажу, що належать до колективу підприємства, можуть надавати різні результати. Наприклад, за аналізом п'ятисот компаній понад 52% показників продажів були зроблені 27% залучених торгових агентів, звідси додаткові витрати на утримання торгових агентів, діяльність яких неефективна для підприємства. Проблемою найму ефективних

торгових агентів є неефективність методів підбору відділу кадрів або нерозуміння працівників даного відділу основних якостей торгового представника, які є важливими для його успішної діяльності. Усі кандидати можуть бути різного характеру (від сором'язливих до відкритих та впевнених у собі), різної статі, зовнішності, проте чітко визначеної загальновідомої комбінації якостей досі не знайдено. Вважається, що успішного торгового агента можна описати так: повен енергії та впевненості у собі, постійно прагне заробити більше коштів, уміє працювати з запереченнями та знає для цього безліч прийомів, любить труднощі. Однак за іншими висновками ефективний агент повинен мати мінімум дві основних якості, до яких входить емпатія та наполегливість, хоча фахівці з досвідом роботи у цій сфері і так володіють цими навичками, для виявлення цього не потрібно додаткових співбесід [66].

На ринку весільних та вечірніх суконь існує багато агенцій торгових представників, що пропонують свої послуги. Переваги їх залучення заключаються в тому, що зазвичай такі агенції мають у своєму складі 3-5 агентів, які розділяють між собою територію на регіони, які вони опрацьовують. Один торговий агент чи сам менеджер зі збуту, що працює віддалено та не відвідує точки збуту партнерів, не може так дозовано опрацювати усю базу клієнтів.

Розглянемо одну з таких агенцій, що працює на ринку весільних та вечірніх суконь Італії. Агенція називається Emmea Studio, має у своєму портфелі 14 торгових марок:

- весільні сукні - Diamond, Michela Ferriero, Mikael, Capri sposa, St.Patrick Special Occasions, Vera Wang Brides;
- вечірні сукні - Sherri Hill, Christian Koehlert, Antonio D'Errico, Pronovias Party Edit, Vera Wang Cerimonia, Marchesa Notte for Pronovias, Nicole Moments;
- чоловічі костюми - Carlo Pignatelli for Pronovias.

Агенція працює на ринку більше 50 років. У команді всього 8 осіб: директор, менеджер з адміністративного обслуговування клієнтів, 2 менеджера, відповідальних за продажі чоловічої лінійки, два менеджера, відповідальних за продажі жіночої лінійки, та ще два продавця. Детальнішу інформацію щодо співпраці з торговими

агентами можна побачити на сайті. Бачимо, що агенція має велику кількість продавців та великий досвід на ринку, тому відповідно має добре сформовану систему контактів та знайомств серед потенційних роздрібних партнерів. Співпраця з такою агенцією дозволить підприємству-виробнику зменшити кількість витрат на просування своєї продукції [68].

Підприємства, що залучають до організації збуту торгових представників або такі представницькі агенції зацікавлені в контролі діяльності найнятих фахівців, тому разом з торговими представниками вони складають графік візитів на місяць, півріччя чи рік. У такому графіку фахівець повинен вказати, які торгові точки потенційних та діючих клієнтів планується відвідати та з якою метою. Крім цього, торгові представники часто залучаються підприємствами до представництва їх на торговельних виставках.

З метою відслідковування результатів роботи торгових представників підприємства зазвичай встановлюють норми продажів, можуть додатково визначати, яка кількість товарів має бути продана. Залежно від типу системи оплати роботи торгового представника, від виконання норм продажів також може залежати комісійна винагорода фахівця.

Щорічно розробляється маркетинговий план, за допомогою якого й встановлюються норми продажів на наступний рік. Кожна компанія має ряд своїх принципів, що слугують його основою (відсоткова потреба у зростанні, фінансових ресурсах). Після визначення загальної норми збуту визначаються плани продажів по різних регіонах та територіях. Плани ставляться відповідно до вже сформованих результатів за поточний рік та прогнозів збуту на наступний рік, проте план зазвичай перевищує прогнози збуту, щоб стимулювати працівників відділу збуту до кращих результатів [66].

На основі вищенаведеної інформації можна виділити такі недоліки залучення торгових агентів до системи збуту підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності:

- незалежність торгового агента, що не дозволяє підприємству вказувати, якими стратегіями продажів йому користуватись;

- менші зобов'язання та відданість компанії порівняно з фахівцями підприємства;
- високі комісійні витрати, що можуть впливати на прибутковість підприємства;
- існує високий ризик конфлікту інтересів декількох компаній, якщо торговий агент представлятиме декілька брендів однієї галузі з єдиним стилем та ціновим діапазоном.

Одним із можливих варіантів збільшення обсягів збуту для підприємств-суб'єктів міжнародної діяльності (ЗЕД) є залучення торгових агентів. Це може мати позитивний вплив на збут товарів через те, що у торгового агента зазвичай є напрацьована роками база клієнтів, краще розуміння традицій регіону та мови. У такому випадку підприємство може зменшити витрати на маркетинг, оскільки торговий агент самостійно просуватиме товар на ринку. Можливими недоліками такої співпраці може бути незалежність торгового представника та висока комісійна винагорода порівняно з винагородою звичайного менеджера зі збуту.

Отже, у даному розділі запропоновано можливі способи стимулювання збуту підприємств задля збільшення їх частки на міжнародному ринку, зменшенню витрат на просування товарів та оптимізації бізнес-процесів. Одним із способів є використання CRM-системи як внутрішнього засобу комунікації та засобу організації збуту. Використання інновацій може негативно сприйнятись персоналом підприємства, але за умови проведення навчання можна уникнути даного ризику. Іншим способом є зміна структури відділу збуту та мотивування найкращих продавців за допомогою підвищення. Це дозволить уникнути незадоволення роботою та невмотивованості. Ще одним із способів є залучення торгових агентів. Зазвичай такі агенти є професіоналами своєї справи і підприємство швидше зможе збільшити свою частку в певних регіонах завдяки такій співпраці, ніж за використання прямого методу збуту.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження з формування системи збуту в умовах динамічного бізнес-середовища можна зробити низку висновків. Під терміном «збут» розуміється діяльність підприємства, спрямована на просування готової продукції на ринок та отримання прибутку. Складовими елементами формування системи управління збутом на підприємстві є визначення:

- форми організації системи збуту (власна, зв'язна або незалежна), що відбувається за умови врахування факторів ринку, характеристик товару та специфіки підприємства, цілей збуту, які можуть бути як якісними, так і кількісними, результатів сегментації та мікросегментації ринку;
- методів збуту (прямі, побічні, комбіновані);
- типів та рівнів товароруху;
- ширини каналу товароруху.

У роботу було проаналізовано особливості управління збутом на підприємствах-суб'єктах зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД): діяльність такого підприємства відбувається у міжнародному середовищі, тому потрібно дотримуватись основних принципів підтримання конкурентоспроможності на міжнародному рівні, постійно аналізувати діяльність конкурентів з усього світу; потрібне вивчення законодавчої бази країн-партнерів, також з початком виходу на міжнародний ринок не обійтись без вивчення питань логістики, у тому числі базисних умов постачання товарів, що необхідні для уникнення непорозумінь з партнерами в майбутньому, умов оподаткування; під час збуту виникає проблема у мовних бар'єрах, а для просування продукції на міжнародний ринок потрібно використовувати різноманітні методи, адаптовані під кожен регіон окремо.

Крім цього, було надано інформацію щодо методичних підходів оцінки ефективності системи управління збутом на підприємствах-суб'єктах зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД): оцінку можна проводити на основі показників прибутковості збутової діяльності, показників ефективності збуту, а також показників, що стосуються частки підприємства на ринку; крім цього, можна

аналізувати такі показники, як обсяги продажів, динаміка продажів, частка на ринку, кількість нових клієнтів, рівень задоволеності клієнтів, коефіцієнт оборотності запасів, вартість залучення клієнтів, позиттєва цінність клієнта та показник повторних продажів.

У роботі було надано загальну характеристику діяльності українських підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), що спеціалізуються на збуті весільних та вечірніх суконь. Так, на міжнародному ринку існує безліч українських виробників, що мають у своєму портфелі від 1 до 4 брендів. Лідером серед українських компаній є ТЗОВ «ВЕДДІНГ КОРПОРЕЙШН МІЛЛАНОВА», дане підприємство конкурує з ТОВ «ПОЛЛАРДІ ФЕШН ГРУП».

Відповідно до теоретичної бази було проаналізовано особливості стратегій формування відділу збуту на досліджуваних підприємствах: вони мають власну збутову систему та команду менеджерів зі збуту, що розмовляють різними іноземними мовами відповідно до сегментації ринку за мовними та територіальними ознаками; підприємства не контролюють роздібні ціни на свою продукцію, чим заохочують іноземних партнерів до співпраці; у своїй діяльності українські підприємства намагаються слідувати міжнародним стандартам галузі, а також щорічно представляють свою продукцію на міжнародних виставках.

Враховуючи, що лідером серед українських підприємств галузі на міжнародному ринку є ТЗОВ «ВЕДДІНГ КОРПОРЕЙШН МІЛЛАНОВА», було здійснено оцінку системи управління збутом даного підприємства. Визначено, що частка підприємства на ринку є лише 0,16%. Крім цього, підприємство витрачає надто багато коштів на залучення клієнта, але відношення даного показника з позиттєвою цінністю клієнта показує, що такі вкладення є не вигідними для підприємства. У 2020 році в умовах пандемії Covid-2019 підприємству вдалось залишити обсяги продажів на тому ж рівні, що й раніше, завдяки адаптації своєї стратегії. В умовах війни підприємство навпаки збільшило обсяги продажів.

У зв'язку з визначенням деяких проблем у функціонуванні систем збуту на підприємстві, було розроблено загальні рекомендації для підвищення ефективності організації управління збутом на підприємствах-суб'єктах зовнішньоекономічної

діяльності (ЗЕД). Серед них можна виділити використання інноваційних технологій, а саме CRM-систем, що здатні оптимізувати стандартні бізнес-процеси, покращити комунікацію між співробітниками підприємств, а також допомогти менеджерам зі збуту в організації роботи, зокрема в обробці запитів клієнтів, закриттю угод з успішними продажами тощо. Для збільшення обсягів збуту також було запропоновано переглянути структуру відділу збуту, щоб надати можливість розширювати штат відділу збуту, забезпечувати найкращих продавців можливостями кар'єрного зросту. Зокрема, було запропоновано розподіл менеджерів, відповідальних за продажі на певних територіях, на кластери з умовою подальшого розподілу за типом продукції тощо. За неможливості розширення власного апарату збуту, було також запропоновано залучення торговельних агентів на певних територіях. Це покращить комунікацію з клієнтами, відповідно до вимог агента та його досвіду, може зменшити витрати на збут та просування товарів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою. – Київ: Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.
2. Пилипчук В.П. Управління продажем : навч. посібник / В.П. Пилипчук, О.В. Данніков. — К. : КНЕУ, 2011. — 627 с.
3. Канали збуту: веб-сайт. URL:
<https://pns.hneu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=477046&lang=uk>
4. Гамалій, В. Ф. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств / В. Ф. Гамалій, С. А. Романчук, І. В. Фабрика // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. - Кіровоград: КНТУ, 2012. - Вип. 22, ч. 2. - С. 10-13.
5. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика: Підручник. – Суми: ВТД — Університетська книга, 2005. - 234 с.
6. Основні методи збуту - Бібліотека економіста: веб-сайт. URL:
<https://library.if.ua/book/15/1347.html>
7. В.В. Рокоча, Б.М. Одягайло, В.І. Терехов. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник – К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2016. – 172 с.
8. Спільник, І. В. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства [Текст] / Ірина Володимирівна Спільник, Ольга Михайлівна Загородна // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. – Том 24. – № 2. – С. 130-140.
9. Тишкун, ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана». Конкурентна структура ринку побутової техніки та електроніки України. 2011. – С. 167-175
10. Співаковська Т,В., Царьова Т.О.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Міжнародний маркетинг: конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 075

- «Маркетинг», освітня програма «Промисловий маркетинг» / – Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 71 с.
11. І. І. Дахно, В. М. Барановська, В. О. Главник [та ін.]. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. за ред. І. І. Дахна. — К. : ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. — 288 с. — Бібліогр. : с. 281–282.
 12. Міжнародний бізнес: навч. посібник. / під заг. ред. Т. В. Орехової. – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. – 425 с.
 13. Що таке правила Incoterms і для чого вони потрібні: веб-сайт. URL: <https://helion.com.ua/shho-take-pravila-incoterms-i-dlya-chogo-voni-potribni/>
 14. Дахно І. І., Барановська В. М., Бовтрук Ю. А. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за ред. І. І. Дахна – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 472 с.
 15. T2 Декларація. Оформити Транзитну Декларацію T2.: веб-сайт. URL: <https://t1transit.com/uk/%D1%822-%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F/>
 16. Податковий резидент та податки в Італії: веб-сайт. URL: <https://feodgroup.com/uk/immigration/italy/tax-resident>
 17. Протокол про правила визначення походження товарів до Угоди про вільну торгівлю між Україною та державами ЄАВТ, ратифікованої Законом України від 7 грудня 2011 року № 4091-VI: веб-сайт. URL: <https://tax.gov.ua/data/files/14907.pdf>
 18. Кондратюк І. В., Малініна М. Я. Професійні продажі: Навчальний посібник. / За наук. ред. М. Г. Бойко. – ІваноФранківськ: «Лілея НВ», 2015. – 192 с.
 19. Переваги використання CRM систем для ефективної роботи компаній: веб-сайт. URL: <https://firtka.if.ua/blog/view/perevagi-vikoristannia-crm-sistem-dlia-efektivnoyi-roboti-kompanii>
 20. Міжнародні виставки та ярмарки: веб-сайт. URL: <http://ebib.pp.ua/mijnarodni-vistavki-ta-yarmarki-mijnarodniy-marketing.html>

21. Ларіна Я. С., Забуранна Л. В. та ін. Рекламний менеджмент: підручник. Національний університет біоресурсів і природокористування України; уклад. К. : ЦП «Компринт», 2017. 323 с.
22. Слесь І.Р. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Методики оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства. 2018. - С. 74-79]
23. Обсяг продажів - що це, визначення та поняття: веб-сайт. URL: <https://uk.economy-pedia.com/11040238-turnover>
24. Мистецтво аналізу продажів: Базовий гайд для роздрібних мереж: веб-сайт. URL: <https://datawiz.io/uk/blog/the-art-of-sales-analysis-basic-guide-for-retail-chains>
25. Що таке «частка ринку» і як її збільшити?: веб-сайт. URL: <https://edin.ua/shho-take-chastka-rinku-i-yak-ї-zbilshiti/>
26. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт оборотності запасів / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/293-oborotnist-zapisiv>
27. Вартість залучення клієнта: веб-сайт. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/customer-acquisition-cost>
28. Пожиттєва цінність клієнта (LTV): веб-сайт. URL: <https://sendpulse.ua/support/glossary/customer-lifetime-value>
29. Як збільшити повторний продаж: перевірені способи: веб-сайт. URL: <https://remonline.ua/blog/repeat-sales/>
30. 5 українських весільних брендів, які потрібно знати кожній нареченій: веб-сайт. URL: <https://vogue.ua/article/wedding/Brend/5-ukrainskih-svadebnyh-brendov-kotorye-nuzhno-znat-kazhdoy-neveste-43918.html>
31. Бізнес у білому. Сестри Сенишин побудували бренд Milla Nova, який продає на рік по 29 000 весільних і вечірніх суконь у 50 країн. Як їм вдалося подвоїти продажі у рік великої війни: веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/business/biznes-u-bilomu-yak-lvivski-virobniki-vesilnikh-sukon-milla-nova-uviyshli-u-svitovu-bridal-fashion-industriyu-ta-podvoili-prodazhi-u-voennyi-rik-19072023-14831>

32. Найбільша фабрика весільних суконь в Європі: веб-сайт. URL: <https://pollardi.com/uk>
33. ТОВ «ПОЛЛАРДІ ФЕШН ГРУП» Код ЄДРРОУ 39940691: веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/39940691>
34. Як весільні бренди допомагають Україні під час війни: веб-сайт. URL: <https://vogue.ua/article/wedding/Brend/yak-vesilni-brendi-dopomogayut-ukrajini-pid-chas-viyni-48335.html>
35. DOMINISS - wedding dresses brand Ukraine: веб-сайт. URL: <https://dominiss.com/>
36. Ariamo: веб-сайт. URL: <https://ariamobridal.com/>
37. ТОВ "АРИАМО" Код ЄДРРОУ 41733480: веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/41733480>
38. Armonia: веб-сайт. URL: <https://armonia.com.ua/>
39. Anna Sposa Group: Весільні сукні від виробника: веб-сайт. URL: <https://annasposagroup.com/>
40. WONÁ Concept: веб-сайт. URL: <https://wonaconcept.com/>
41. LuceSposa - Wedding Dresses wholesale: веб-сайт. URL: <https://lucespoza.com/>
42. Milla Nova: веб-сайт. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Milla_Nova
43. ESG та фінтех: навіщо компаніям враховувати стратегію сталого розвитку: веб-сайт. URL: <https://fintechinsider.com.ua/esg-ta-finteh-navishho-kompaniyam-vrahovuvaty-strategiyu-stalogo-rozvytku/>
44. MILLA NOVA: Три історії кохання під час війни: веб-сайт. URL: <https://millanova.elle.ua/>
45. How Ukrainian Bridal Brand Milla Nova Has Swapped Crepe For Camouflage: веб-сайт. URL: <https://www.vogue.co.uk/news/article/milla-nova-ukraine>
46. ТЗОВ «ВЕДДІНГ КОРПОРЕЙШН МІЛЛАНОВА»: веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/40376039>
47. Sustainability Report: веб-сайт. URL: <https://www.pronovias.com/sustainability-report>
48. Milla Nova: Wedding Dresses & Bridal Gowns: веб-сайт. URL: <https://millanova.com/>

49. Baldrich F., Perez N. Il Libro Bianco del Matrimonio. Spagna: Perro Disseny S.L., 2018. – 145 с.
50. Spain - Marriages 2022: веб-сайт. URL: <https://countryeconomy.com/demography/marriages/spain>
51. ABC - Salon | Die Ordermesse für Abend-, Braut- und Cocktailmode: веб-сайт. URL: <https://abc-salon.de/>
52. European Bridal Week: веб-сайт. URL: <https://europeanbridalweek.com/>
53. Si Sposaitalia Collezioni, 5-8 Aprile 2024, Allianz MiCo: веб-сайт. URL: <https://sposaitaliacollezioni.fieramilano.it/>
54. Barcelona Bridal Fashion Week: веб-сайт. URL: <https://www.barcelonabridalweek.com/>
55. Shop women's dresses online dress shop Milla: веб-сайт. URL: <https://itsmilla.com/>
56. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПОЛЛАРДІ ФЕШН ГРУП": веб-сайт. URL: https://clarity-project.info/edr/39940691/finances?current_year=2022
57. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВЕДІНГ КОРПОРЕЙШН МІЛЛАНОВА": веб-сайт. URL: https://clarity-project.info/edr/40376039/finances?current_year=2022
58. Milla Nova Reviews: веб-сайт. URL: <https://www.trustpilot.com/review/millanova.com>
59. Що таке CRM і як отримати максимум від впровадження системи?: веб-сайт. URL: <https://ce.smart-it.com/blog-post/what-is-crm/>
60. ТОП 11 найкращих CRM-систем в Україні: веб-сайт. URL: <https://seoukraine.com.ua/top-11-naikrashchychk-crm-system-v-ukraini/>
61. Жест доброї волі: російська CRM-система «Бітрікс24» йде з України. Куди поспіхом переходять українські компанії та хто від цього найбільше виграє: веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/innovations/zhest-dobroi-voli-rosiyska-crm-sistema-bitriks24-ide-z-ukraini-kudi-pospikhom-perekhodyat-ukrainski-kompanii-y-khto-vid-tsogo-naybilshe-vigrae-09052023-13550>

62. Діксон М., Адамсон Б. Суперпродавці. Як навчитися продавати, а не «впарювати» / пер. з англ. Дмитро Кожедуб. – К.: Наш формат, 2018. – 240 с.
63. Професійне зростання чи кар'єрне плато?: веб-сайт. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/career-plateau>
64. Болт Г. Дж. Практичний посібник з управління збутом. Пер. з англ. / Болт Г. Дж.; наук. ред. і авт. предісл. Ф. А. Крутіков. - М.: Економіка. 2010. - 271с.
65. Федорова В.Г. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. Теоретико-методичні підходи до визначення поняття «кластер». Харків. 2017: веб-сайт. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=704>
66. Управління торговим апаратом фірми: веб-сайт. URL: <http://um.co.ua/1/1-3/1-34297.html>
67. Види оплати праці торгових агентів: веб-сайт. URL: <https://ibl.pp.ua/3/017296.html>
68. EMMEA STUDIO - Bridal & Evening Dresses: веб-сайт. URL: <https://www.emmea-studio.it/>