



**Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Одеська політехніка»
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра маркетингу**

**Златова Ірина Олександрівна
Летницький Андрій Ігорович**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО
КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ ЗДОБУВАЧІВ ІДЗО
з дисципліни
«Маркетингова збутова політика»**

Одеса – 2025

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Одеська політехніка»
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра маркетингу

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО
КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ ЗДОБУВАЧІВ ІДЗО

з дисципліни

«Маркетингова збутова політика»

для здобувачів спеціальності D 5 - Маркетинг
першого (бакалаврського) рівня освіти
всіх форм навчання
III курсу VI семестру

**Затверджено на засіданні
кафедри маркетингу
Протокол № 1 від 01.09.2025 р.**

Методичні вказівки до виконання контрольних робіт здобувачів ІДЗО з дисципліни «Маркетингова збутова політика» для здобувачів спеціальності D5 – Маркетинг першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання, III курсу VI семестру, освітньої програми «Маркетинг – 2025». Одеса: Одеська політехніка, 2025. 58 с.

ЗМІСТ

	стор
ВСТУП	5
Семестровий модуль 1. ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ	6
Змістовий модуль 1. Особливості формування маркетингової збутової політики підприємства в умовах ринкової економіки	6
Практичне заняття 1. Особливості формування маркетингової збутової політики підприємства в умовах ринкової економіки	6
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	7
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ	7-8
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	8
Змістовий модуль 2. Збутовий потенціал підприємства: кількісна оцінка та аналітика попиту	9
Практичне заняття 2. Збутовий потенціал підприємства: кількісна оцінка та аналітика попиту	9-10
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	10
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ	11
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	11-12
Змістовий модуль 3. Планування маркетингової збутової політики на основі даних і сценарного підходу	12
Практичне заняття 3. Планування маркетингової збутової політики на основі даних і сценарного підходу	12-13
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	14
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ	14-15
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	15
Змістовий модуль 4. Маркетингові стратегії управління збутом	15-16
Практичне заняття 4. Маркетингові стратегії управління збутом	16
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	17
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ	17-18
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	18-19
Змістовий модуль 5. Кадрове забезпечення збутової діяльності	19-20
Практичне заняття 5. Кадрове забезпечення збутової діяльності	20
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	21
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ	21-22
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	22
Змістовий модуль 6. Організаційні зміни під час реалізації маркетингової збутової політики підприємства	23-24
Практичне заняття 6. Організаційні зміни під час реалізації маркетингової збутової політики підприємства	24
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	25
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ	25-26
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	26-27
Семестровий модуль 2. УПРАВЛІННЯ, КОНТРОЛЬ ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	27

Змістовий модуль 7. Мотивація в системі маркетингової збутової політики підприємства	
27-28	
Практичне заняття 7. Мотивація в системі маркетингової збутової політики підприємства	
28	
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	29
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ	30
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	30-31
Змістовий модуль 8. Стимулювання збуту та цінові рішення в умовах конкурентного та еластичного попиту	
31-32	
Практичне заняття 8. Стимулювання збуту та цінові рішення в умовах конкурентного та еластичного попиту	
32	
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	33-34
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ	34-35
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	35
Змістовий модуль 9. Маркетинговий контроль збуту: сутність і види	35-37
Практичне заняття 9. Маркетинговий контроль збуту: сутність і види	37
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	38
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ	39
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	39-40
Змістовий модуль 10. Аудит маркетингової збутової політики підприємства	40
Практичне заняття 10. Аудит маркетингової збутової політики підприємства	40
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	40
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ	41
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	41
Змістовий модуль 11. Діагностика маркетингової збутової політики підприємства	41
Практичне заняття 11. Діагностика маркетингової збутової політики підприємства	41
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	42
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ	42
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	42
Змістовий модуль 12. Оцінка ефективності маркетингової збутової політики підприємства	
43	
Практичне заняття 12. Оцінка ефективності маркетингової збутової політики підприємства	
43	
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ	43
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	44
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	44
ОСНОВНА ЛІТЕРАТУРА	44
ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА	44
ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ	44

ВСТУП

Маркетингова збутова політика підприємства є важливою складовою загальної маркетингової діяльності фірми, оскільки охоплює процес доведення товарів і послуг від виробника до споживача. Ця політика визначає шляхи, канали та методи збуту продукції, які забезпечують максимальне задоволення попиту споживачів і отримання прибутку підприємством[1]. В сучасних умовах ринкової економіки ефективно сформована система збуту стає одним із ключових чинників конкурентоспроможності, що вимагає від підприємств гнучкості, орієнтації на споживача та здатності швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

Курс «Маркетингова збутова політика» є складовою професійної підготовки фахівців спеціальності 075 «Маркетинг» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Дисципліна викладається протягом шостого семестру третього курсу і охоплює лекційні та практичні заняття; вона належить до вибіркової частини професійної підготовки і завершується підсумковим заліком. У процесі вивчення цієї дисципліни розглядаються теоретико-методичні основи організації системи збуту, планування та реалізації збутової політики, а також методи контролю й оцінювання результатів збутової діяльності підприємства. Таким чином, дана навчальна дисципліна формує фундаментальні знання про просування товарів на ринку, управління каналами розподілу, стимулювання збуту та оптимізацію продажів, що є необхідним підґрунтям для прийняття ефективних маркетингових рішень.

Метою викладання навчальної дисципліни «Маркетингова збутова політика» є формування у студентів базових теоретичних знань та практичних навичок, необхідних для розроблення, реалізації і вдосконалення системи збуту на підприємстві. В результаті опанування курсу студенти мають навчитися ефективно планувати збутову діяльність, управляти каналами розподілу і продажами, оцінювати результати збутової політики та здійснювати її коригування відповідно до змін ринкового середовища.

Предметом навчальної дисципліни «Маркетингова збутова політика» є сукупність принципів, методів і заходів, що забезпечують рух товарів від виробника до споживача, організацію та управління збутовою діяльністю підприємства, а також контроль і оцінку ефективності цієї діяльності в умовах конкуренції.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Маркетингова збутова політика» є:

- набуття теоретичних знань щодо сутності збуту, збутової політики та збутової діяльності, засвоєння ключових понять (збут, канал розподілу, збутовий потенціал, тощо) та розуміння ролі збутової політики у маркетинговій стратегії підприємства;
- вивчення процесу формування збутової політики підприємства, включаючи аналіз ринкових факторів, сегментацію ринку збуту, вибір та управління каналами розподілу, планування обсягів реалізації на основі аналітичних даних і сценарного підходу;
- оволодіння методичними підходами до управління збутом, зокрема розробки маркетингових стратегій збутової діяльності, організаційного забезпечення процесу збуту, формування компетентної збутової команди, мотивації персоналу та партнерів по каналу;
- засвоєння інструментів стимулювання збуту (промоакцій, знижок, спеціальних пропозицій) та прийняття цінових рішень з урахуванням еластичності попиту і конкурентного середовища;
- набуття практичних навичок у здійсненні маркетингового контролю збутової діяльності, проведенні аудиту збутової політики підприємства та діагностики її сильних і слабких сторін;

- оволодіння методами оцінки ефективності збутової політики (аналіз збутових показників, частки ринку, рентабельності збуту, співвідношення витрат на збут і результатів тощо) та розроблення рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Дисципліна «Маркетингова збутова політика» має націлити майбутніх маркетологів на творче застосування отриманих знань у практичній діяльності. Успішне засвоєння курсу сприятиме формуванню у студентів цілісного бачення системи розподілу товарів, розвитку аналітичного мислення для прийняття обґрунтованих збутових рішень і готовності впроваджувати інноваційні підходи в управління збутом підприємства.

Семестровий модуль 1. ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ

Змістовий модуль 1. Особливості формування маркетингової збутової політики підприємства в умовах ринкової економіки

Практичне заняття 1. Особливості формування маркетингової збутової політики підприємства в умовах ринкової економіки

- 1.1. Поняття та значення збутової політики підприємства.
- 1.2. Чинники, що впливають на формування збутової політики.
- 1.3. Етапи розроблення маркетингової збутової політики.
- 1.4. Врахування ринкових умов і конкуренції при формуванні політики збуту.
- 1.5. Роль збутової політики у загальній маркетинговій стратегії підприємства.

Формування маркетингової збутової політики підприємства полягає у визначенні оптимальних шляхів і методів доведення товарів від виробництва до кінцевого споживача. **Маркетингова збутова політика** розглядається як діяльність фірми з планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до споживача з метою задоволення попиту і отримання прибутку[1]. Умови ринкової економіки накладають свої особливості на формування збутової політики: підприємство має враховувати високу конкуренцію, динамічність попиту, вимоги споживачів до доступності товарів та рівень сервісу. Важливими **чинниками формування збутової політики** є характеристики продукту (наприклад, швидкопсувний товар чи тривалого користування), особливості цільового ринку (географія, щільність споживачів, купівельна спроможність), наявність і потужність конкурентів, а також власний збутовий потенціал підприємства (ресурси та можливості збуту).

Процес розроблення збутової політики проходить кілька етапів. Спочатку визначають **цілі збуту** – наприклад, забезпечити певний обсяг продажів або частку ринку, вийти на нові сегменти або утримати існуючих клієнтів. Наступним кроком є **аналіз ринку збуту**: сегментація споживачів, оцінка попиту на продукцію, виявлення особливостей поведінки клієнтів і каналів, якими вони віддають перевагу отримувати товар. На основі цього аналізу підприємство обирає **канали розподілу** – прямі (власна торгівельна мережа, інтернет-продажі) чи опосередковані (через дистриб'юторів, оптовиків, роздрібні мережі). Вибір каналів залежить від прагнення охопити цільовий ринок з мінімальними витратами і максимальним рівнем сервісу. Крім того, розробляються **умови збуту**: система логістики, умови постачання, кредитування або відстрочки платежу для посередників, політика товарних запасів тощо.

У сучасному конкурентному середовищі збутова політика має формуватися гнучко і швидко пристосовуватися до ринкових змін. Підприємства аналізують дії конкурентів у сфері збуту (наприклад, партнерство з новими дилерами, відкриття нових магазинів,

запуск онлайн-продажів) та враховують **поведінку споживачів**, яка змінюється під впливом технологій і трендів (зростання ролі e-commerce, бажання отримати товар швидко тощо). Маркетингова збутова стратегія повинна узгоджуватися із загальною маркетинговою стратегією підприємства: якщо фірма позиціюється як ексклюзивний бренд – її збутова політика орієнтуватиметься на вузькі канали (ексклюзивні дистриб'ютори, фірмові магазини); якщо ж компанія прагне масового охоплення ринку – використовуються широкі мережі розподілу, декілька рівнів посередників, інтернет-майданчики тощо. Отже, збутова політика виконує роль **з'єднувальної ланки** між виробничими можливостями підприємства та потребами ринку: від її правильного формування залежить як повно будуть задоволені запити споживачів і наскільки ефективно підприємство досягне своїх комерційних цілей.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ: *«Формування збутової політики на основі сегментації ринку»*. Підприємству необхідно обґрунтувати та сформувати свою збутову політику для нового товару. Виконайте сегментацію ринку збуту цього товару за обраними критеріями і виділіть один або декілька цільових сегментів. Результати сегментації подайте у вигляді схеми або таблиці, де будуть відображені вибрані сегменти та їх характеристики (потреби споживачів, очікувані обсяги попиту, канали, через які клієнти бажають отримувати товар тощо). Обґрунтуйте вибір цільового сегмента(ів) з точки зору привабливості (місткість ринку, темпи зростання, конкуренція) та відповідності ресурсам підприємства. На основі проведеного аналізу сформулюйте основні елементи маркетингової збутової політики для обраного сегмента: рекомендований канал(и) розподілу, необхідні заходи зі стимулювання збуту, рівень сервісу для клієнтів сегмента.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Проаналізуйте фактори, що впливають на вибір каналів розподілу для різних типів товарів. Виберіть приклад одного товару широкого вжитку і одного промислового товару та визначте, як характеристики цих товарів (ціна, габарити, необхідність сервісного обслуговування тощо) зумовлюють особливості збутової політики підприємства.
2. На прикладі реального підприємства опишіть його поточну збутову політику. Визначте, які канали збуту використовуються, яку територію охоплює система розподілу, які партнерські відносини підприємство встановило з посередниками. Оцініть, наскільки ефективною є ця збутова політика в умовах ринку: чи забезпечує вона достатній рівень продажів і задоволення клієнтів, чи потребує змін (наприклад, розширення онлайн-каналу або оптимізації кількості посередників). Сформулюйте рекомендації щодо вдосконалення збутової політики розглянутого підприємства.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ:

1. Маркетингова збутова політика підприємства – це:
 - а) діяльність з управління виробничими запасами на складі підприємства;
 - б) діяльність з планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до споживача з метою задоволення потреб і отримання прибутку[1];
 - в) комплекс заходів зі стимулювання попиту безпосередньо на місці продажу;
 - г) стратегія ціноутворення на нові товари підприємства.
2. Який з наведених факторів **НЕ належить** до внутрішніх факторів формування збутової політики підприємства:
 - а) виробничі можливості та потужності підприємства;
 - б) фінансові ресурси, доступні для організації збуту;

- в) рівень конкуренції в галузі та поведінка конкурентів;
 - г) кваліфікація та чисельність персоналу відділу збуту підприємства.
3. Інтенсивний тип розподілу (інтенсивна стратегія збуту) передбачає:
 - а) реалізацію товарів лише через один ексклюзивний канал;
 - б) **максимально широке охоплення ринку через велику кількість посередників та торговельних точок**;
 - в) збут продукції виключно через інтернет-магазин власної компанії;
 - г) відмову від посередників та використання тільки прямих продажів споживачам.
 4. До якого етапу формування збутової політики належить вибір цільового ринку та позиціонування товару відповідно до потреб цього ринку:
 - а) **етап сегментації ринку та визначення цільових сегментів**;
 - б) етап оцінювання ефективності каналів збуту;
 - в) етап контролю виконання плану продажів;
 - г) етап встановлення довгострокових партнерських угод з посередниками.
 5. Що з переліченого характеризує **ексклюзивний розподіл**:
 - а) використання інтернет-торгівлі паралельно з традиційними магазинами;
 - б) продаж товарів тільки через власну роздрібну мережу виробника;
 - в) **обмеження кількості посередників і надання виняткових прав лише одному чи декільком обраним партнером на певній території**;
 - г) продаж товарів виключно гуртовим посередникам без виходу на кінцевих споживачів.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Дайте визначення маркетингової збутової політики підприємства та поясніть її значення для досягнення підприємством своїх цілей.
2. Перелічіть та охарактеризуйте основні етапи процесу формування збутової політики підприємства. Як на кожному з цих етапів враховуються особливості ринкового середовища?
3. Які внутрішні та зовнішні фактори впливають на вибір підприємством каналів розподілу? Наведіть приклади таких факторів.
4. У чому полягає різниця між інтенсивним, вибіркоким та ексклюзивним типами розподілу? Для яких товарів або ситуацій підходить кожен з цих підходів?
5. Як збутова політика підприємства пов'язана з його загальною маркетинговою стратегією та позиціонуванням товарів на ринку? Наведіть приклади, коли зміна маркетингової стратегії вимагає зміни політики збуту.
6. Поясніть, чому важливо сегментувати ринок перед розробленням збутової політики. Які критерії сегментації можуть бути корисними для визначення цільових ринків збуту?
7. Які показники або результати свідчать про те, що маркетингова збутова політика підприємства сформована ефективно? На які сигнали ринку чи діяльності варто звертати увагу, щоб зробити висновки про необхідність коригування збутової політики?

Змістовий модуль 2. Збутовий потенціал підприємства: кількісна оцінка та аналітика попиту

Практичне заняття 2. Збутовий потенціал підприємства: кількісна оцінка та аналітика попиту

- 2.1. Поняття збутового потенціалу підприємства та його складові.
- 2.2. Оцінка місткості ринку та методи прогнозування попиту.
- 2.3. Метод ланцюгових співвідношень для визначення збутового потенціалу.
- 2.4. Аналіз попиту: показники, тенденції та фактори впливу.
- 2.5. Використання аналітики попиту у плануванні збуту підприємства.

Збутовий потенціал підприємства – це сукупність ресурсів, резервів та можливостей підприємства, які можуть бути задіяні для здійснення ефективної збутової діяльності. Іншими словами, збутовий потенціал відображає здатність підприємства вивести товар на ринок і реалізувати його у запланованих обсягах, враховуючи наявні **інформаційні, матеріальні, фінансові, управлінські та комунікаційні ресурси**[2][3]. Цей потенціал є частиною загального економічного потенціалу фірми і формується під впливом як внутрішніх чинників (виробничі потужності, складські можливості, компетенції персоналу, бюджет маркетингу), так і зовнішніх (потенційна місткість ринку, платоспроможність споживачів, ринкова кон'юнктура). Величина збутового потенціалу визначає граничний обсяг продукції, який підприємство може довести до споживача протягом певного часу за даних умов ринку.

Важливою характеристикою збутового потенціалу є **місткість цільового ринку** для продукції підприємства. Кількісну оцінку місткості ринку (потенційного обсягу попиту) здійснюють різними методами, зокрема методом аналізу вторинних даних (статистика галузі, демографія споживачів), експертних оцінок і методом ланцюгових співвідношень. **Метод ланцюгових співвідношень** полягає у визначенні базового показника (наприклад, чисельність цільової групи споживачів або загальний обсяг споживання категорії товару) та послідовному його коригуванні за допомогою коефіцієнтів, що враховують конкретні фактори (частка споживачів, які купують товар; частота купівель; частка ринку, яку може зайняти підприємство тощо). Формула розрахунку місткості ринку за цим методом може мати вигляд: **Місткість ринку** = $B \times K_1 \times K_2 \times \dots \times K_n$, де B – базовий об'ємний показник, а $K_1 \dots K_n$ – коефіцієнти, що враховують певні умови ринку (частки, інтенсивність споживання, розвиток технологій тощо). Такий підхід дозволяє отримати оцінку як поточного попиту, так і перспективного (з урахуванням прогнозованих змін у чисельності споживачів, доходах, впровадженні нових продуктів або технологій).

Аналітика попиту включає в себе збір і аналіз даних про продажі та поведінку споживачів задля виявлення тенденцій і патернів, які можна використати при плануванні збуту. До основних **показників аналізу попиту** належать: загальний обсяг продажів (у натуральному та вартісному вираженні), темпи зростання (або спаду) продажів у динаміці, структура попиту за сегментами споживачів, регіонами, каналами збуту, а також показники еластичності попиту за ціною та доходом. Аналітика попиту враховує сезонність продажів, вплив маркетингових активностей (наприклад, рекламних кампаній чи промо-акцій) на обсяги збуту, конкурентні дії (вихід на ринок нових гравців, зміни цін конкурентами) тощо. Сучасні інформаційні системи (CRM, BI-аналітика) дозволяють відслідковувати ці показники в режимі реального часу і швидко реагувати на відхилення від прогнозів.

Отримані кількісні оцінки збутового потенціалу та результати аналізу попиту мають ключове значення для **планування збутової політики** підприємства. Якщо, наприклад, аналітика показує зростання попиту в певному сегменті або регіоні, підприємство може збільшити туди постачання товарів, розширити дистрибуційну мережу або запровадити додаткові стимули для місцевих дилерів. Навпаки, якщо прогноз свідчить про обмежений потенціал зростання, варто уникати надлишкових інвестицій у розширення збуту і

зосередитися на оптимізації витрат. **Прогнозування попиту** – невід’ємна частина роботи зі збутовим потенціалом: методи прогнозування (екстраполяція тенденцій, економіко-математичне моделювання попиту, експертні оцінки) дають змогу оцінити, яким буде можливий обсяг реалізації за різних сценаріїв розвитку ринку (оптимістичного, песимістичного тощо). Сценарний підхід до оцінки попиту детальніше розглядається в наступному модулі, але вже на цьому етапі важливо розуміти: план збуту має бути обґрунтований даними і мати запас гнучкості на випадок зміни ринкових умов.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ: «*Кількісна оцінка місткості ринку методом ланцюгових співвідношень*». Оберіть конкретний товар та цільовий ринок (сегмент споживачів) для цього товару. Використовуючи метод ланцюгових співвідношень, розрахуйте прогнозну місткість ринку в натуральних величинах (кількість одиниць товару) на наступний рік. Для цього:

- Визначте базовий показник В – наприклад, загальну чисельність потенційних споживачів у вибраному сегменті або сумарний обсяг споживання аналогічних товарів у минулому році.
- Обґрунтовано виберіть низку коефіцієнтів ($K_1, K_2, K_3 \dots$), що впливатимуть на попит. Наприклад: K_1 – частка споживачів сегмента, котрі потенційно зацікавлені в товарі; K_2 – імовірність здійснення покупки за рік одним споживачем; K_3 – прогнозоване збільшення (чи зменшення) кількості споживачів у сегменті; K_4 – вплив появи конкурентів або змін у ціні тощо.
- Перемножте базовий показник на всі коефіцієнти, отримавши таким чином оцінку ємності ринку. Проведіть розрахунок для **поточного періоду** і для **перспективного періоду** (наприклад, через 3–5 років), врахувавши прогнозні зміни (зростання чисельності споживачів, розвиток технологій, тренди на ринку).

Результати представте у формі короткої пояснювальної записки з обґрунтуванням обраних показників і таблиці, де буде розраховано місткість ринку в поточному та перспективному періодах. На основі отриманих цифр зробіть висновки: чи достатній збутовий потенціал має ринок для обраного товару, які обмеження або можливості це створює для підприємства, що планує реалізувати даний товар.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Зберіть інформацію про динаміку попиту на певний товар (на вибір студента) за останні 3–5 років на українському ринку. Це можуть бути статистичні дані про обсяг продажів галузі або дані конкретного підприємства (якщо доступні). Проаналізуйте тенденцію: чи спостерігається зростання, спад чи сезонні коливання. Які фактори, на вашу думку, вплинули на цю тенденцію (економічні умови, поява нових замінників, зміна вподобань споживачів, маркетингова активність виробників тощо)? Сформулюйте висновки щодо майбутнього попиту на цей товар.
2. Припустимо, підприємство планує вийти на ринок зі спорідненим новим продуктом. Використовуючи наявні дані про попит на аналогічні товари, виконайте *приблизний прогноз попиту* на новий продукт на перший рік продажів. Обґрунтуйте використану вами методику прогнозування (аналогія з існуючим продуктом, опитування експертів, пробний маркетинг тощо) і представте очікуваний обсяг продажів. Окресліть можливі ризики, які можуть призвести до відхилення фактичного попиту від прогнозованого (наприклад, дії конкурентів, зміна економічної ситуації, технологічні фактори).

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ:

1. Збутовий потенціал підприємства – це:

- а) максимально можливий прибуток, який підприємство може отримати за певний період;
- б) сукупність ресурсів і можливостей підприємства щодо виведення товарів на ринок та забезпечення їх реалізації у необхідному обсязі;**
- в) частка продукції, що може бути вироблена додатково без залучення нових ресурсів;
- г) кількість регіонів або ринків, на яких присутні товари підприємства.

2. Місткість ринку – це показник, який характеризує:

- а) максимальну кількість посередників, що можуть працювати на даному ринку;
- б) потенційний або фактичний обсяг продажу товару (у натуральних чи грошових одиницях) на ринку за певний період;**
- в) сумарні складські можливості виробників та торговельних посередників на ринку;
- г) кількість споживачів, які віддали перевагу продукції певного підприємства.

3. Який з наведених методів найкраще підходить для прогнозування місткості нового ринку, на який раніше не постачався продукт підприємства:

- а) аналіз даних власних продажів підприємства за попередні періоди;
- б) метод експертних оцінок або метод аналогії (порівняння з подібними ринками);**
- в) метод екстраполяції тренду на основі статистики галузі за 10 років;
- г) метод «дельфі» для встановлення ціни товару.

4. Метод ланцюгових коефіцієнтів передбачає:

- а) аналіз ланцюга постачань від виробника до споживача та оцінку втрат на кожному етапі;
- б) поступове перемноження базового показника на низку коефіцієнтів, кожен з яких враховує певний фактор, що впливає на попит;**
- в) визначення частки ринку підприємства та множення її на сукупний обсяг продажів галузі;
- г) розрахунок еластичності попиту та пропозиції для визначення точки рівноваги ринку.

5. До внутрішніх складових збутового потенціалу підприємства можна віднести:

- а) рівень конкуренції та наявність альтернативних товарів на ринку;
- б) платоспроможний попит споживачів у цільовому сегменті;
- в) кількість і кваліфікація персоналу служби збуту, матеріально-технічна база для зберігання і транспортування товарів;**
- г) законодавчі обмеження щодо збуту (ліцензії, квоти тощо).

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Розкрийте сутність поняття «збутовий потенціал підприємства». Які основні елементи (ресурси та можливості) входять до збутового потенціалу?

2. Як визначити місткість ринку для товару? Які методи кількісної оцінки ринкового попиту Вам відомі і в чому їх відмінності?

3. Опишіть алгоритм застосування методу ланцюгових співвідношень для оцінки потенційного обсягу збуту. Яку інформацію необхідно мати, щоб використати цей метод.

4. Чому важливо враховувати показники цінової та доходної еластичності попиту при аналізі збутового потенціалу? Наведіть приклади, як еластичність може вплинути на прогноз продажів.

5. Які основні джерела даних можна використати для аналізу та прогнозування попиту на продукцію? Поясніть, як вторинні дані (статистика галузі, звіти маркетингових

досліджень) та первинні дані (опитування споживачів, експерименти) доповнюють один одного у формуванні прогнозу.

6. Припустимо, прогноз показує суттєве зростання попиту на товар у певному регіоні. Які кроки має зробити підприємство у своїй збутовій політиці, щоб використати цю можливість? А що робити, якщо прогнозовано зниження попиту?

7. Як збутовий потенціал підприємства пов'язаний з його виробничим потенціалом і маркетинговими можливостями? Чи може підприємство реалізувати повний виробничий потенціал, якщо його збутовий потенціал обмежений? Наведіть аргументи та приклади.

Змістовий модуль 3. Планування маркетингової збутової політики на основі даних і сценарного підходу

Практичне заняття 3. Планування маркетингової збутової політики на основі даних і сценарного підходу

- 3.1. Значення планування збутової політики для досягнення стратегічних цілей.
- 3.2. Інформаційне забезпечення планування збуту (маркетингові дані та показники).
- 3.3. Застосування сценарного аналізу в плануванні збутової діяльності.
- 3.4. Розробка альтернативних планів збуту (оптимістичного, песимістичного, інерційного).
- 3.5. Вибір оптимальної стратегії збуту на основі аналізу даних і сценаріїв.

Планування маркетингової збутової політики – це процес визначення наперед цілей, показників і заходів у сфері збуту на майбутній період, спираючись на аналітичні дані та можливі сценарії розвитку ситуації на ринку. Якісне планування дає змогу підприємству скоординувати виробництво, маркетинг і збут, щоб уникнути дефіциту товарів або їх надлишку на складі, оптимально розподілити ресурси між різними каналами збуту, підготуватися до сезонних коливань чи змін у поведінці споживачів. Планування збуту базується на **інформаційному забезпеченні**: маркетингових дослідженнях, історичних даних про продажі, прогнозах попиту, відомостях про конкурентів, а також на внутрішніх показниках (виробничі потужності, залишки товарних запасів, можливості логістики). Одним з ключових інструментів є **план збуту** (sales plan), який зазвичай включає заплановані обсяги продажів у розрізі продуктів, ринків або каналів, календарний розподіл продажів протягом року, а також передбачені маркетингові активності для досягнення цих показників.

В умовах невизначеності зовнішнього середовища доцільно використовувати **сценарний підхід** у плануванні збутової політики. Сценарний підхід означає розробку декількох варіантів розвитку подій (сценаріїв) на ринку та відповідних планів дій для кожного сценарію. Зокрема, підприємство може підготувати: **оптимістичний сценарій** (припускає сприятливі умови – зростання попиту, відсутність нових конкурентів, стабільну економічну ситуацію), **песимістичний сценарій** (передбачає виникнення труднощів – спад попиту, економічні кризи, агресивні дії конкурентів) та **базовий або реалістичний сценарій** (найбільш імовірний розвиток, враховує поточні тенденції без різких змін). Для кожного сценарію формується окремий план збуту: встановлюються цільові показники продажів, визначаються ресурси, які будуть виділені, та заходи, які будуть реалізовані. Наприклад, за оптимістичного сценарію може бути заплановане розширення дистрибуції на нові міста і збільшення рекламного бюджету, а за песимістичного – навпаки, скорочення витрат і фокусування на найбільш ефективних каналах збуту.

Важливою складовою сценарного планування є **аналіз чутливості** планів до зміни різних факторів. Наприклад, підприємство аналізує: як зміниться обсяг продажів, якщо ціна буде підвищена/знижена на певний відсоток; який вплив на збут матиме збільшення

рекламного бюджету; наскільки критичним є для продажів вихід на ринок нового конкурента тощо. Таким чином, формується розуміння, які чинники найбільше впливають на результати збутової діяльності. Це дозволяє виділити **ключові показники (KPI) та допущення** в кожному сценарії. Якщо фактичні показники починають відхилятися від базових допущень (наприклад, темп зростання ринку став нижчим, ніж закладено в плані), менеджмент може оперативно скоригувати збутову політику, перейшовши до іншого сценарію або адаптувавши план.

На основі порівняння різних сценаріїв приймається **оптимальне планове рішення**. Зазвичай компанія має основний (цільовий) план збуту, розроблений для найбільш імовірного сценарію, та резервні плани на випадок відхилень. Гнучкість планування полягає в тому, що підприємство заздалегідь прописує дії на випадок, якщо продажі йтимуть краще чи гірше від очікуваного. Наприклад, якщо реалізація перевищує план (оптимістичний випадок) – у компанії має бути готовність швидко збільшити виробництво, запаси товарів, залучити додаткових торгових представників. Якщо ж продажі відстають від плану (песимістичний випадок) – можливо, слід активувати резервний план стимулювання збуту (запустити додаткову акцію, надати знижки), оптимізувати витрати або переглянути цінову політику. Така **продумана заздалегідь система дій** забезпечує стійкість збутової політики і зменшує ризики, пов'язані з непередбачуваністю ринку.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ: *«Розробка сценаріїв плану збуту».*

Менеджеру зі збуту поставлено завдання підготувати план продажів на наступний рік для підприємства, що виробляє, наприклад, побутову техніку. Необхідно створити три сценарії: оптимістичний, реалістичний (базовий) та песимістичний. Виконайте такі кроки:

- Визначте основні припущення для кожного сценарію. Наприклад, для оптимістичного: економіка зростає, попит на побутову техніку збільшується на X%, конкурент не запускає нових моделей; для песимістичного: можливий економічний спад або зниження доходів населення, попит падає на Y%, з'являється дешевший конкурентний продукт тощо.
- Для кожного сценарію встановіть цільовий обсяг продажів (у штуках або грн) на рік і поквартально. Розрахуйте, наскільки ці показники відрізняються: оптимістичний може бути, наприклад, на 20% вище базового, а песимістичний – на 15% нижче базового.
- Розпишіть план дій під кожен сценарій. Для оптимістичного – яких ресурсів додатково потребуватиме збільшення продажів (найм нових продавців, розширення реклами, більші товарні запаси)? Для песимістичного – які антикризові кроки будуть зроблені (скорочення витрат, більш агресивні промозаходи для стимулювання збуту, знижки, розпродаж складських залишків тощо)?

Оформіть результати у вигляді стислого звіту: таблиці з ключовими цифрами прогнозу по трьох сценаріях та опису заходів для кожного з них. На завершення зробіть висновок, який сценарій вважається найбільш імовірним і чому, а також за яких ознак в ході року компанія має перейти від базового плану до альтернативних (наприклад, якщо квартальні продажі відхиляються від плану більше ніж на 10% в ту чи іншу сторону).

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Виберіть компанію (реальну або гіпотетичну) та опишіть, які **маркетингові дані** необхідні їй для ефективного планування збуту. Розділіть дані на внутрішні (наприклад,

статистика продажів по регіонах, дані про роботу торгового персоналу, рівень виконання планів у минулі періоди) та зовнішні (дані про ринок, споживачів, конкурентів). Поясніть, як кожен тип даних впливає на прийняття рішень при плануванні збутової політики.

2. Уявіть, що Ви – маркетинг-аналітик підприємства. Вам потрібно переконати керівництво впровадити сценарне планування збуту. Підготуйте короткий опис **двох ситуацій**:

Ситуація А: компанія не використовує сценарний підхід і стикається з несподіваним різким падінням попиту (наприклад, через економічну кризу або непередбачену дію конкурента). Опишіть наслідки для збуту та складнощі, які виникають через відсутність запасного плану.

Ситуація Б: та сама подія, але компанія має завчасно розроблений песимістичний сценарій. Покажіть, які дії одразу будуть вжиті згідно з цим планом (наприклад, скореговано виробництво, переглянуто бюджети, активовано програму лояльності для утримання клієнтів) і як це допоможе пом'якшити наслідки падіння попиту.

На основі цих ситуацій сформулюйте аргументи на користь впровадження сценарного планування.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ:

1. Головною метою сценарного підходу в плануванні збуту є:

- а) отримання схвалення від керівництва на збільшення бюджету;
- б) **підготовка кількох альтернативних планів дій залежно від умов зовнішнього середовища та забезпечення гнучкості управління збутом;**
- в) скорочення часу, що витрачається на аналіз ринку;
- г) підвищення мотивації відділу збуту шляхом встановлення оптимістичних планів.

2. Який з перелічених показників **найменше** стосується інформаційної бази для планування збуту:

- а) прогноз темпів зростання цільового ринку;
- б) історичні дані про продажі підприємства;
- в) рівень задоволеності клієнтів сервісом доставки;
- г) **курс валют на міжбанківському ринку.**

3. Прикладом **оптимістичного сценарію** для плану збуту може бути ситуація, коли:

- а) уряд вводить додаткові податки та збори, що зменшують купівельну спроможність;
- б) **попит на продукцію компанії зростає на 15% завдяки позитивним ринковим тенденціям і відсутності нових конкурентів;**
- в) основний конкурент випускає інноваційний продукт, що відтягує частину споживачів;
- г) на ключовому ринку компанії починається економічна рецесія.

4. Якщо за підсумками першого півріччя фактичний обсяг продажів суттєво перевищив плановий, які дії доцільно зробити згідно зі сценарним підходом:

- а) нічого не змінювати, продовжувати виконувати базовий план;
- б) **перейти до реалізації заходів, передбачених оптимістичним сценарієм (наприклад, збільшити виробництво, розширити дистрибуцію);**
- в) зменшити планові показники на наступне півріччя, щоб вирівняти різницю;
- г) скоротити рекламний бюджет, адже план вже перевиконано.

5. До основних елементів плану збуту **не належить**:

- а) запланований обсяг продажів (у штуках чи грошах) на місяць/квартал;
- б) опис обраних каналів збуту та їх частка в загальному продажі;
- в) заходи зі стимулювання попиту (акції, реклама), заплановані на період;

г) детальний штатний розпис усіх співробітників відділу збуту із зазначенням окладів.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. У чому полягає значення попереднього планування збутової діяльності для підприємства? Які ризики виникають, якщо збутова політика ведеться без чіткого плану?
2. Що таке сценарний підхід у плануванні маркетингової діяльності? Як Ви розумієте поняття оптимістичного, базового та песимістичного сценаріїв для плану збуту?
3. Які основні показники та інформацію необхідно враховувати при складанні плану збуту? Від яких джерел інформації залежить точність планування?
4. Опишіть алгоритм розробки плану збуту із використанням сценаріїв. Які кроки повинні виконати менеджери, щоб підготувати підприємство до різних можливих станів ринку?
5. Як підприємство повинно діяти, якщо реальні продажі починають відхилятися від запланованих? Наведіть приклади можливих управлінських рішень у випадку перевищення плану збуту та у випадку невиконання плану.
6. Чому важливо проводити аналіз чутливості планових показників до зміни окремих факторів (ціни, витрат на маркетинг, тощо)? Як результати такого аналізу можуть вплинути на остаточний варіант збутового плану?
7. В яких випадках підприємство може вирішити переглянути (скоригувати) свій збутовий план уже в ході його виконання? Які сигнали або показники слугують підставою для такого перегляду?

Змістовий модуль 4. Маркетингові стратегії управління збутом

Практичне заняття 4. Маркетингові стратегії управління збутом

- 4.1. Поняття та цілі стратегій збутової діяльності.
- 4.2. Види маркетингових стратегій управління збутом (інтенсивна, вибіркова, ексклюзивна дистрибуція).
- 4.3. Вибір та оптимізація каналів розподілу як стратегічне рішення.
- 4.4. Стратегії взаємодії з посередниками та управління торговельними мережами.
- 4.5. Адаптація стратегії збуту до життєвого циклу товару та конкурентного середовища.

Маркетингова стратегія управління збутом визначає довгостроковий підхід підприємства до організації своєї збутової діяльності, обрані пріоритети щодо каналів розподілу, рівня охоплення ринку та методів взаємодії з партнерами і кінцевими споживачами. Основна **мета збутових стратегій** – забезпечити стійку конкурентну перевагу в сфері доведення товару до клієнта, тобто зробити так, щоб продукція була доступна цільовому споживачеві з мінімальними витратами та максимальним рівнем задоволеності. Стратегія збуту тісно пов'язана з загальною маркетинговою і бізнес-стратегією підприємства: наприклад, якщо компанія обирає стратегію диференціації і преміум-позиціонування, її збутова стратегія може бути спрямована на ексклюзивний розподіл (обмежене коло посередників, висока якість сервісу). Якщо ж фірма прагне масового ринку за рахунок цінової конкурентоспроможності, вона, ймовірно, віддасть перевагу інтенсивному розподілу (максимальному охопленню).

В маркетингу виокремлюють **три основних типи стратегій розподілу: інтенсивна, вибіркова та ексклюзивна. Інтенсивна стратегія збуту** передбачає, що товар доступний у максимально можливій кількості точок продажу. Це доцільно для масових товарів повсякденного попиту (продукти харчування, напої, товари гігієни), де споживач вибирає з

того, що є «під рукою», і виробник прагне охопити якнайширшу аудиторію. **Вибіркова дистрибуція** (селективна) – це стратегія, за якої підприємство свідомо обмежує кількість каналів чи партнерів, відбираючи найефективніші або ті, що найкраще відповідають іміджу товару. Наприклад, виробник електроніки може продавати товар не всюди, а лише в певних мережах магазинів техніки, які здатні надати компетентний сервіс. **Ексклюзивна стратегія** – крайній випадок селективної, коли виробник надає ексклюзивне право продажу на певній території одному партнеру (або відкриває тільки фірмові магазини). Це характерно для люксових брендів, автомобільної промисловості (дилерська мережа з ексклюзивними територіями), коли підтримується унікальність пропозиції і високий контроль за каналом. Кожна з цих стратегій має свої плюси і мінуси: інтенсивна дає максимальний обсяг продажу, але менший контроль і потенційно вищі витрати; ексклюзивна забезпечує контроль і престиж бренду, але обмежує обсяги та вимагає тісних партнерських відносин.

Канали розподілу (роздрібні мережі, оптові постачальники, дилери, інтернет-магазини тощо) є предметом стратегічного вибору. Управління каналами включає прийняття рішень про те, скільки рівнів посередників буде між виробником і споживачем, які саме посередники (наприклад, великі національні дистриб'ютори чи дрібні регіональні оптовики) будуть задіяні, які вимоги ставитиме виробник до цих партнерів і яку підтримку їм надаватиме. **Стратегії взаємодії з посередниками** можуть варіюватися від партнерської (виробник і дистриб'ютори працюють як союзники: спільно планують маркетинг, обмінюються інформацією – концепція взаємовигідного співробітництва) до жорстко конкурентної (коли виробник напямую конкурує зі своїми ж дилерами, наприклад, продаючи товар дешевше онлайн). Ефективне **управління збутовою мережею** вимагає вибудови системи мотивації посередників (знижки, бонуси за виконання плану закупівель, маркетингова підтримка), встановлення правил територіального захисту (щоб дилери не відбирали клієнтів один у одного), моніторингу їхньої діяльності (контроль цін, якості обслуговування, виконання стандартів бренду). Часто виробник розробляє **програму партнерства** – набір умов і переваг для дистриб'юторів різного рівня (бронзові, срібні, золоті партнери тощо), що стимулює їх продавати більше продукції виробника.

Стратегія управління збутом не є статичною: вона повинна **еволюціонувати протягом життєвого циклу товару (ЖЦТ)** та у відповідь на зміни ринкового оточення. На **стадії впровадження нового товару** виробник може спочатку обрати селективний підхід – знайти декілька ключових партнерів, які допоможуть вивести продукт на ринок і правильно його позиціонувати. На стадії **зростання попиту** доцільно розширити канали (інтенсифікувати збут), щоб швидко збільшити ринкову частку. На стадії **зрілості** товару, коли конкуренція максимальна, стратегія може зосередитися на підвищенні ефективності на існуючих каналах, вирізненні кращих дилерів, оптимізації витрат. Якщо товар переходить у **спад**, виробник може скорочувати збутову мережу, концентруючись на найбільш прибуткових напрямках, або переорієнтувати канали на нові ринки. Також підприємство враховує **зміни в середовищі**: розвиток технологій (зростання долі інтернет-продажів вимагає адаптації стратегії – наприклад, створення власного онлайн-магазину чи виходу на маркетплейси), зміну купівельних звичок (збільшення попиту на доставку товарів додому тощо) та регуляторні зміни (наприклад, закони, що впливають на дистрибуцію певних товарів). Таким чином, маркетингові стратегії управління збутом є багатовимірними і потребують постійного аналізу як **внутрішніх можливостей підприємства**, так і **ринкового контексту**, щоб обрати оптимальний шлях доставки цінності до споживача.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ: «Вибір оптимальної стратегії розподілу для продукту». Уявіть, що компанія випускає нову лінійку спортивного взуття середнього цінового сегмента і хоче визначити стратегію управління збутом. Проаналізуйте такі аспекти та підготуйте рекомендації:

- Який тип розподілу варто обрати – інтенсивний, вибірковий чи ексклюзивний? Обґрунтуйте свій вибір, враховуючи характеристики товару (спортивне взуття, середня ціна, широке коло потенційних споживачів) та ринкові умови (наявність конкурентів – міжнародних брендів із власними магазинами, локальних роздрібних мереж спортивних товарів тощо).
- Запропонуйте структуру каналів збуту: чи продаватиме компанія взуття через власні фірмові магазини, через мультибрендові спортивні магазини, онлайн-платформи? Можливо, комбіновано? Вкажіть, який відсоток обсягу продажів очікується від кожного каналу.
- Розробіть коротку **стратегію взаємодії з посередниками**: наприклад, якщо залучаються незалежні магазини, на яких умовах (торгова націнка, консигнація, ексклюзивність асортименту) їм пропонується співпраця? Які маркетингові активності виробник готовий проводити спільно (реклама, оформлення місця продажу, тренінги для персоналу магазину щодо продукту)?
- Врахуйте **географічний аспект**: чи буде стратегія однаковою для великих міст і для регіонів? Можливо, у великих містах доречно мати власні брендовані точки, а в менших – працювати через партнерів.
- Коротко окресліть, як компанія оцінюватиме ефективність обраної стратегії через рік після запуску (які KPI: обсяг продажів, охоплення ринку, частка продукції в асортименті ключових партнерів, рівень задоволеності посередників співпрацею).
-

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Дослідіть приклад відомої компанії (національної чи міжнародної), яка за останні роки **змінити свою збутову стратегію**. Опишіть, що це була за зміна і чим вона була викликана. Наприклад, певний бренд одягу міг піти від суто оптової моделі до розвитку власних магазинів і онлайн-продажів; виробник електроніки міг розширити коло дилерів для входу в нові регіони або, навпаки, скоротити, щоби підняти престиж бренду. Яких результатів досягла компанія завдяки такій зміні?
2. Уявіть ситуацію: підприємство – виробник продуктів харчування – стоїть перед дилемою, чи виходити йому у великі національні торговельні мережі (супермаркети) чи зосередитися на дрібних локальних магазинах та ринках. Сформулюйте **переваги та недоліки** обох стратегій розподілу для цього виробника. Розгляньте такі критерії, як: обсяг потенційних продажів, умови співпраці (ціни, відстрочки платежу), маркетингові вимоги мереж, залежність від окремих партнерів, вплив на імідж бренду тощо. На основі цього аналізу надайте рекомендацію, яку стратегію обрати, враховуючи, що продукт – наприклад, органічні снекі преміум-якості, а підприємство – поки що невелике, з обмеженими виробничими обсягами.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ:

1. Стратегія інтенсивного розподілу найкраще підходить для:
 - а) ексклюзивних годинників преміум-класу;
 - б) **жувальної гумки або інших товарів широкого вжитку, що купуються спонтанно;**
 - в) промислового обладнання, що потребує складної інсталяції;
 - г) автомобілів класу «люкс».
2. Що з наведеного є **прикладом селективної стратегії збуту**:
 - а) виробник не користується посередниками, продаючи продукцію тільки через власний інтернет-магазин;

- б) виробник косметики співпрацює лише з декількома обраними косметичними мережами, які відповідають іміджу бренду, замість того щоб продавати скрізь;
 - в) локальна пекарня продає хліб лише у своєму фірмовому магазині біля виробництва;
 - г) компанія випускає новий смартфон і надає ексклюзивне право продажу одному національному мобільному ритейлеру.
3. Основна перевага ексклюзивного розподілу для виробника полягає в тому, що:
- а) товар стає доступним максимально широкому колу споживачів;
 - б) витрати на логістику повністю перекладаються на ексклюзивного дистриб'ютора;
 - в) **виробник підтримує високий контроль над брендом і якістю обслуговування, створює дефіцитність, що підвищує престиж товару;**
 - г) можна легко замінити одного посередника іншим без втрати покриття ринку.
4. Якщо товар знаходиться на стадії **зрілості** життєвого циклу, то стратегія управління збутом, як правило, повинна:
- а) різко скоротити кількість каналів, зосередившись лише на ексклюзивних;
 - б) **оптимізувати існуючу збутову мережу, підвищувати ефективність співпраці з наявними посередниками і шукати можливості для підтримання продажів на конкурентному ринку;**
 - в) інтенсифікувати розподіл, будь-що залучаючи нових посередників, навіть якщо ринок вже насичений;
 - г) не змінюватися, оскільки стратегія на зрілості не впливає на обсяг продажів.
5. До якого типу рішень належить вибір між продажем через власний інтернет-магазин чи через маркетплейси (сторонні онлайн-платформи):
- а) **стратегічне рішення в рамках маркетингової стратегії збуту;**
 - б) винятково тактичне щоденне рішення відділу збуту;
 - в) питання, яке не належить до маркетингу (це зона відповідальності тільки IT-відділу);
 - г) оперативне логістичне рішення щодо способу доставки товарів.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Дайте визначення маркетингової стратегії управління збутом. Які довгострокові цілі вона переслідує і чим відрізняється від тактичних заходів у сфері збуту?
2. Назвіть і охарактеризуйте основні типи стратегій розподілу (інтенсивна, вибіркова, ексклюзивна). Які фактори впливають на вибір того чи іншого типу (характеристики товару, брендове позиціонування, особливості ринку тощо)?
3. Як підприємство визначає оптимальну кількість рівнів посередників у каналі розподілу? У яких випадках доцільно використовувати пряму модель (без посередників), а коли – багаторівневу?
4. Якими методами виробник може мотивувати та контролювати посередників у збутовій мережі? З якими проблемами може стикнутися у відносинах із посередниками та як їх вирішувати?
5. Наведіть приклади, як зміна зовнішнього середовища (технологічні інновації, поведінка споживачів, поява нових конкурентів) може вимагати від компанії змінити або скоригувати свою збутову стратегію.
6. Чому стратегія збуту має враховувати етап життєвого циклу товару? Опишіть, як може змінюватися підхід до управління збутом на етапах впровадження, зростання, зрілості та спаду товару.
7. Припустимо, компанія реалізує стратегію вибіркової дистрибуції, але згодом стикається зі стагнацією продажів. Які стратегічні опції вона має для поживлення збуту? Чи варто їй перейти до інтенсивнішого розподілу, чи краще шукати інші шляхи (наприклад, запустити

новий продукт, поліпшити співпрацю з існуючими партнерами)? Обґрунтуйте свою точку зору.

Змістовий модуль 5. Кадрове забезпечення збутової діяльності

Практичне заняття 5. Кадрове забезпечення збутової діяльності

- 5.1. Роль відділу збуту в організаційній структурі підприємства.
- 5.2. Основні посадові ролі у збутовій діяльності (менеджер зі збуту, торговий представник, мерчендайзер тощо) та їх функції.
- 5.3. Вимоги до кваліфікації та компетенцій персоналу збуту.
- 5.4. Підбір, навчання і розвиток збутового персоналу.
- 5.5. Оцінка ефективності роботи працівників збутової служби.

Ефективне **кадрове забезпечення збутової діяльності** є критичною умовою успішної реалізації маркетингової збутової політики підприємства. Від компетентності та мотивації співробітників, які безпосередньо займаються продажами і взаємодіють із клієнтами, залежить і обсяг реалізації, і рівень задоволеності споживачів, і репутація компанії на ринку. У структурі підприємства зазвичай створюється **відділ збуту (відділ продажів)**, який може включати різні категорії персоналу: керівників (директор з продажів, начальник відділу збуту), менеджерів з ключових клієнтів, регіональних представників, торгових агентів, спеціалістів з прийому замовлень, обробки документації, а також допоміжний персонал (експедитори, мерчендайзери, якщо мова про роздріб). Відділ збуту тісно взаємодіє з іншими підрозділами – маркетингом (отримуючи інформацію про ринок і передаючи зворотний зв'язок від клієнтів), логістикою (щодо постачання товарів), фінансами (щодо умов оплат) та виробництвом (формує замовлення на виготовлення продукції відповідно до прогнозів продажів).

Для різних **посад у сфері збуту** потрібні специфічні компетенції. **Менеджер з продажу** (торговий представник) повинен володіти навичками спілкування і переконання, добре знати товар і потреби клієнтів, вміти будувати довгострокові відносини з покупцями. **Менеджер по роботі з ключовими клієнтами (Key Account Manager)** – більш високого рівня фахівець, що працює з найбільшими партнерами чи мережевими клієнтами: він має розуміти бізнес клієнта, вміти вести переговори на високому рівні, узгоджувати індивідуальні умови співпраці. **Мерчендайзер** – працівник, який відповідає за презентацію товару в торговельній точці: його компетенції включають знання стандартів викладки продукції, розуміння принципів привертання уваги покупця до товару, комунікацію з персоналом магазину. **Керівник відділу збуту** повинен мати лідерські якості, стратегічне бачення розвитку збуту, вміти аналізувати показники роботи підлеглих і загальні тенденції ринку, мотивувати команду та координувати її дії з цілями компанії. Загалом **вимоги до кваліфікації персоналу збуту** охоплюють як «тверді» навички (знання продукту, ринку, володіння CRM-системами, планування продажів), так і «м'які» навички (комунікабельність, стресостійкість, вміння вирішувати конфлікти, клієнтоорієнтованість).

Найм і відбір співробітників збуту здійснюється з урахуванням специфіки товарів та клієнтської аудиторії підприємства. Важливо оцінити **компетенції кандидатів**: проводяться співбесіди, модельовані ситуації (продаж «навчального» товару комісії), оцінка попереднього досвіду і досягнень (виконання планів, база клієнтів). Після найму новачки потребують **навчання**: зазвичай проводяться тренінги з продукту (щоб продавці добре знали характеристики, переваги товарів), навчання технікам продажів, роботи із запереченнями клієнтів, користування корпоративними системами (програмами обліку замовлень, CRM). Регулярне **підвищення кваліфікації** персоналу збуту є необхідним, адже ринок і методи продажів постійно змінюються. Компанії організовують тренінги з

переговорних навичок, семінари з нових продуктів, направляють працівників на галузеві конференції. Також часто використовується наставництво: досвідчені продавці передають знання молодшим через спільні виїзди до клієнтів тощо.

Оцінка ефективності роботи збутового персоналу базується на системі показників КРІ (Key Performance Indicators). Основними показниками, за якими оцінюють менеджерів з продажу, є: виконання плану продажів (у відсотках або абсолютних цифрах), динаміка залучення нових клієнтів, рівень утримання існуючих клієнтів, обсяг продажів на одного клієнта, маржинальність реалізованого товару, кількість проведених зустрічей або контактів. Також враховуються якісні аспекти: дотримання стандартів роботи (вчасність звітності, якість ведення CRM), відгуки клієнтів про обслуговування, командна взаємодія. На основі цих критеріїв проводять **регулярну атестацію** або огляди результатів роботи – зазвичай щомісяця оцінюється виконання планів, щоквартально чи щорічно – більш комплексний аналіз. Від результатів залежить **система винагороди**: працівники збуту зазвичай мають змінну частину зарплати (бонуси, комісійні) залежно від досягнення цілей. Це стимулює продуктивність, але вимагає справедливої і прозорої системи, щоб мотивувати, а не демотивувати команду. Крім того, оцінка показує, кому необхідне додаткове навчання чи коучинг, а кого можна рекомендувати до підвищення. Ефективне кадрове забезпечення збуту – це безперервний цикл: залучення здібних людей, розвиток їх компетенцій, об'єктивна оцінка їх роботи і підтримка належної мотивації – усе це забезпечує стабільний ріст продажів та адаптивність збутової функції до викликів ринку.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ: *«Оцінка компетенцій та план розвитку збутового персоналу»*. На прикладі відділу збуту середнього підприємства (припустимо, що у відділі 5 менеджерів з регіональних продажів та 1 керівник) виконайте наступне:

- Складіть **профіль посади менеджера з продажу**: які основні обов'язки виконує ця особа (наприклад, пошук і залучення клієнтів, укладання договорів, виконання плану продажів, ведення звітності, супровід клієнта після продажу тощо) і які компетенції для цього потрібні (комунікабельність, знання технік продажу, навички презентації, базові знання логістики та документообігу, володіння ПК і CRM-системою, знання ринку та продукту).
- Визначте **критерії відбору** при наймі нового менеджера з продажу. Які питання Ви б поставили кандидату на співбесіду? Які ситуаційні завдання дали б вирішити, щоб оцінити його навички? Як би перевірили мотивацію кандидата працювати у сфері збуту?
- Уявіть, що двоє з п'яти існуючих менеджерів не виконують плани продажів протягом двох кварталів поспіль. Проаналізуйте **можливі причини**: чи це наслідок недостатніх навичок (тоді потрібне навчання), чи зовнішніх факторів на їхніх територіях (можливо, сегмент клієнтів у кризі), чи проблем з мотивацією? Запропонуйте **план дій**: для одного працівника – направити на тренінг з переговорів і призначити наставника з числа успішніших колег; для іншого – переглянути територію або сегмент клієнтів, можливо, надати йому допомогу в укладанні угод з ключовими клієнтами.
- Розробіть просту **форму оцінки роботи** менеджера з продажів за місяць. Які кількісні показники включите (наприклад, % виконання плану, кількість нових клієнтів, суму дебіторської заборгованості якщо релевантно) і які якісні (наприклад, своєчасність подання звітів, активність – число дзвінків, зустрічей)? Оцініть кожен пункт за шкалою (наприклад, 1–5) і покажіть, як на основі цього можна зробити висновки про успіхи чи проблеми менеджера.
- Придумайте **систему нематеріальної мотивації** для відділу збуту: крім бонусів за план, що ще може стимулювати співробітників? Можливо, конкурс «Кращий

продавець місяця» з публічним визнанням, додаткові вихідні за перевиконання, оплата участі в конференції чи навчанні для працівників, що показали високі результати. Обґрунтуйте, чому такі заходи можуть покращити атмосферу і продуктивність у команді.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Підготуйте опис **моделі оцінки компетентності збутового персоналу**. Наприклад, модель може містити перелік ключових компетенцій (знання продукту, навички ведення переговорів, орієнтація на результат, командна взаємодія, адаптивність тощо) і рівні їх розвитку (початковий, середній, високий). Опишіть, як керівник може визначити поточний рівень кожної компетенції у менеджера (через спостереження, результати діяльності, опитування клієнтів або колег). Наведіть приклад заповненого профілю компетенцій для умовного співробітника: в яких сферах він сильний, а де потребує розвитку. Як на основі цього профілю скласти індивідуальний план розвитку (наприклад, відправити на курс з переговорів, доручити більш складні проекти для прокачування навички управління часом і т.д.)?
2. Дослідіть сучасні підходи до **організації тренінгів для відділу продажів**. Які теми є найзатребуванішими? Наприклад: техніки холодних дзвінків, ефективний пошук лідів, управління відносинами з клієнтами, цифрові інструменти продажів (CRM, соціальні мережі як канал збуту). Опишіть коротко зміст одного такого тренінгу і які результати він повинен дати. Як оцінити ефективність навчання – тобто зрозуміти, що після тренінгу показники продажів або інші KPI реально покращилися завдяки новим знанням?
3. З точки зору керівника відділу збуту, розробіть **пам'ятку для нового співробітника**, який виходить на посаду торгового представника. У цій пам'ятці перерахуйте: а) його основні завдання на перші 1–2 місяці (наприклад, ознайомитися з асортиментом, вивчити базу наявних клієнтів, відвідати ключових клієнтів разом з наставником, засвоїти правила заповнення звітів); б) основні критерії, за якими буде оцінюватися його робота випробувальний термін (наприклад, активність, засвоєння знань про продукт, кількість здійснених контактів з клієнтами, культура спілкування); в) поради для успішної роботи (як планувати свій день, до кого звертатися за допомогою, де брати інформацію). Така пам'ятка допоможе новачку швидше адаптуватися і почати приносити користь відділу.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ:

1. Основне завдання **менеджера з продажу (торгового представника)** полягає в:
 - а) плануванні виробництва продукції згідно з попитом;
 - б) **пошуку та залученні клієнтів, презентації товарів, укладанні угод і забезпеченні виконання плану продажів на закріпленій території або по визначеній групі клієнтів;**
 - в) аналізі фінансової звітності підприємства;
 - г) контролі якості продукції на виробництві.
2. Що з перерахованого **не є** бажаною компетенцією для фахівця відділу збуту:
 - а) вміння встановлювати контакт та будувати відносини з різними типами клієнтів;
 - б) навички активного слухання та подолання заперечень;
 - в) **глибокі знання програмування для налаштування сайту компанії;**
 - г) розуміння ринку і потреб цільових споживачів.

3. Система оплати праці у відділі продажів зазвичай:
 - а) складається лише з фіксованого окладу, без змінної частини;
 - б) **включає фіксовану частину (оклад) і змінну частину (бонуси, комісійні) залежно від результатів продажів;**
 - в) побудована за принципом погодинної оплати без прив'язки до результатів;
 - г) визначається виключно стажем роботи, а не поточними досягненнями.
4. Показником **ефективності роботи** менеджера з продажу є:
 - а) кількість годин, відпрацьованих у офісі;
 - б) **відсоток виконання плану продажів та рівень задоволеності клієнтів обслуговуванням;**
 - в) розмір витрат на відрядження;
 - г) кількість надісланих електронних листів клієнтам на день.
5. Для розвитку навичок збутового персоналу підприємства **найменш придатним** методом є:
 - а) внутрішні тренінги та рольові ігри з продажів;
 - б) наставництво (коучинг) з боку досвідчених колег;
 - в) відвідування семінарів і курсів з техніки продажів;
 - г) **самостійна ізольована робота менеджера без фідбеку та навчання.**

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Як функції відділу збуту інтегруються з іншими підрозділами підприємства (маркетингом, логістикою, фінансами)? Наведіть приклади необхідності взаємодії між ними.
2. Які основні ролі (посади) існують у структурі збутового підрозділу і які задачі виконує кожна з них? Чим відрізняється робота торгового агента «на території» від менеджера, що працює з ключовими клієнтами?
3. Які особистісні якості та професійні навички є ключовими для успішного менеджера з продажу? Як ці вимоги можуть відрізнятися залежно від галузі (продажі B2B технічного обладнання vs. роздрібні продажі в магазині одягу)?
4. Окресліть процес найму та введення в посаду нового працівника відділу збуту. Що включає адаптація нового менеджера: яке навчання він проходить, як знайомиться з продуктом, клієнтами, корпоративними правилами?
5. Які KPI (ключові показники ефективності) можна застосувати для оцінки діяльності відділу збуту в цілому та окремого менеджера? Чому важливо враховувати не тільки кількісні, але й якісні результати роботи з клієнтами?
6. Обговоріть різні методи мотивації співробітників відділу продажів. Як матеріальна мотивація (бонуси, комісійні) доповнюється нематеріальною (визнання, кар'єрне зростання, навчання, корпоративна культура)? Чому баланс цих підходів є важливим?
7. В яких випадках менеджера з продажу можна вважати таким, що потребує додаткового навчання чи підтримки? Які симптоми (наприклад, невиконання планів, скарги від клієнтів, конфлікти в колективі) можуть вказувати на проблему і як менеджмент має реагувати?

Змістовий модуль 6. Організаційні зміни під час реалізації маркетингової збутової політики підприємства

Практичне заняття 6. Організаційні зміни під час реалізації маркетингової збутової політики підприємства

- 6.1. Необхідність організаційних змін при впровадженні нової збутової стратегії.
- 6.2. Вплив збутової політики на організаційну структуру та бізнес-процеси підприємства.
- 6.3. Управління змінами у відділі збуту (реорганізація, розширення або скорочення команди).
- 6.4. Подолання опору змінам з боку персоналу під час трансформації збутової діяльності.
- 6.5. Інновації та цифрові трансформації у збуті: організаційні виклики впровадження (CRM, e-commerce тощо).

Реалізація маркетингової збутової політики часто вимагає **організаційних змін** у підприємстві, особливо якщо запроваджується нова стратегія розподілу або значно змінюються підходи до продажів. Це зумовлено тим, що системі збуту відповідає певна конфігурація бізнес-процесів, структурних підрозділів та ролей, і коли збутова політика еволюціонує, організація повинна адаптуватися, щоб підтримати ці зміни. Наприклад, якщо компанія вирішила перейти від роботи лише через посередників до розвитку **прямих продажів** (через інтернет-магазин або власні фірмові точки), це тягне за собою створення нового підрозділу e-commerce або роздрібного департаменту, зміну процесів обробки замовлень, логістики, служби підтримки клієнтів.

Організаційна структура має відповідати обраній збутовій моделі. У централізованих структурах відділ збуту може бути єдиним для всіх напрямів, у децентралізованих – існують регіональні відділи продажів або окремі підрозділи за каналами (наприклад, окремо команда для оптових клієнтів, окремо – для онлайн-продажів). Якщо підприємство виходить на нові ринки, можливе **відкриття регіональних філій збуту** або призначення регіональних менеджерів. Зміни можуть торкатися також процедур та регламентів: наприклад, впровадження **CRM-системи** (системи управління взаємовідносинами з клієнтами) як частини політики покращення контролю збуту вимагає навчання персоналу, зміни порядку взаємодії між відділами (тепер маркетинг, збут і сервіс можуть працювати в єдиній базі даних клієнтів). **Бізнес-процеси**, пов'язані зі збутом – від отримання замовлення до доставки і післяпродажного обслуговування – можуть потребувати оптимізації і перерозподілу ролей між співробітниками, щоб скоротити час циклу продажу чи підвищити якість обслуговування клієнтів.

Прикладом організаційних змін є **реорганізація відділу збуту**: якщо аналіз показує, що поточна структура неефективна (скажімо, надто багато рівнів управління, довгий ланцюг передачі інформації від клієнта до виробництва), підприємство може спростити структуру, запровадивши пряму комунікацію торгового персоналу з виробничими планувальниками або скоротивши зайві ланки. Іноді компанії переходять на **матричні структури** в управлінні продажами (коли менеджери підпорядковуються і керівнику регіону, і менеджеру по продукту) – це буває потрібно, якщо асортимент широкий і вимагає спеціалізованих знань, але також необхідна і географічна присутність. Такі зміни складні, але можуть значно поліпшити адаптивність і знанняву базу команди.

Будь-які зміни зустрічають певний **опір персоналу** – особливо якщо вони зачіпають усталені обов'язки, зони комфорту чи статус співробітників. Наприклад, впровадження електронної системи обліку може викликати невдоволення торгових агентів, які звикли вести записи вручну; злиття двох відділів (маркетингу і збуту) може спричинити конкуренцію за ролі тощо. Управління організаційними змінами передбачає: попереднє інформування співробітників про необхідність і суть змін (роз'яснення, які **переваги** це дасть компанії і їм особисто – менше рутини, більше продажів, простіші процедури),

залучення ключових неформальних лідерів до підтримки змін, навчання та переатестацію, якщо треба (щоб люди відчували, що їх готують до нових умов), а також поступове впровадження з можливістю зворотного зв'язку. Іноді корисно провести **пілотний проект** у одному підрозділі, відшліфувати процес, а потім масштабувати на всю організацію – так легше подолати опір, бо є вже успішний приклад. **Комунікація** при змінах – надзвичайно важлива: керівництво має регулярно інформувати, на якому етапі впровадження нововведень, які проблеми виникають і як їх вирішують, відзначати перші успіхи. Це зменшує невизначеність і напругу серед працівників.

Інновації та цифрові технології є окремим викликом: нині багато підприємств впроваджують **електронну комерцію (e-commerce)** паралельно з традиційними каналами, використовують **Big Data аналіз** для прогнозування попиту, **електронний обмін даними (EDI)** з ключовими клієнтами – все це змінює спосіб роботи відділу збуту. Наприклад, якщо раніше замовлення приймав по телефону менеджер, то тепер великий клієнт може оформити його сам через веб-портал; роль менеджера змінюється від “приймача замовлення” до “консультанта з продажу”. Організаційно це може означати скорочення певних позицій, натомість створення нових (фахівець з контенту для e-commerce, аналітик по роботі з CRM). Пандемія COVID-19, наприклад, стимулювала багато компаній перебудувати збутові процеси на віддалений режим, використовувати відеоконференції замість виїздів – це теж потребувало швидких внутрішніх змін, навчання персоналу цифровим інструментам. Компанії, які **гнучкі в організаційному плані**, легше впроваджують подібні інновації. Тому сучасна маркетингова збутова політика включає і елемент готовності до постійних покращень структури та процесів – щоб збутова система залишалася ефективною, коли зростають обсяги, змінюються технології чи стратегія розвитку підприємства.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ: *«Планування організаційних змін при зміні збутової стратегії»*. Припустимо, підприємство протягом останніх років продавало свою продукцію (наприклад, меблі) тільки через дилерську мережу, а тепер планує відкрити **власний інтернет-магазин** і кілька фірмових шоу-румів, продовжуючи при цьому працювати і з дилерами. Необхідно розробити план організаційних змін:

- Проаналізуйте, які нові функції з'являться у системі збуту (керування інтернет-продажами, операції з дрібними індивідуальними замовленнями, доставка кінцевим споживачам, обслуговування онлайн-клієнтів тощо) і вирішіть, **які структурні підрозділи чи позиції** потрібні для виконання цих функцій. Можливо, створення окремого **відомства e-commerce**, найм веб-спеціаліста, логіста для організації кур'єрської доставки.
- Розпишіть, як зміняться існуючі **бізнес-процеси**. Наприклад, процес отримання замовлення: раніше дилер робив оптове замовлення і забирав партію товару зі складу; тепер приватний клієнт оформляє замовлення на сайті, далі компанія повинна опрацювати його (перевірити наявність, прийняти оплату онлайн, організувати доставку). Визначте, які служби залучені (склад, бухгалтерія, відділ підтримки) і чи потрібні нові інструкції або програмне забезпечення для їхньої взаємодії.
- Передбачте **навчання персоналу**: яких працівників треба навчити новим навичкам? Можливо, менеджерів з продажів – користуватися CRM-системою і спілкуватися з клієнтами онлайн (чат-консультації), операторів кол-центру – консультувати щодо меблів, IT-відділ – підтримувати роботу інтернет-магазину. Запропонуйте план тренінгів чи стажування.
- Оцініть потенційний **опір змінам**. Хто може бути невдоволений? Наприклад, дилери можуть сприйняти відкриття інтернет-магазину як конкуренцію з боку

виробника. Як згладити цей момент? (Можна пояснити їм, що онлайн-продажі націлені на іншу аудиторію або надати дилерам опцію виконувати частину онлайн-замовлень у своїх регіонах за комісійні.) Працівники відділу продажів можуть хвилюватися, що їх роль зменшиться – як залучити їх до нового каналу? (Наприклад, частину лідів з сайту передавати менеджерам для опрацювання, запровадити бонуси за онлайн-продажі теж.)

- Складіть **календарний план впровадження**: що буде зроблено першим (наприклад, придбано і налаштовано ПЗ для інтернет-магазину, прийнято на роботу онлайн-маркетолога), які етапи протягом року (навчання персоналу, запуск тестових продажів, офіційний старт). Вкажіть контрольні точки, коли оцінюватиметься результат (наприклад, через 3 місяці – Х замовлень онлайн, зворотній зв'язок від клієнтів, коригування процесів).

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Наведіть приклади компаній або сфер, де **організаційна структура збуту** зазнає суттєвих змін через впровадження нових технологій. Наприклад, у ритейлі – розвиток самообслуговування та онлайн-торгівлі, у B2B-продажах – перехід на цифрові платформи замовлень. Опишіть один приклад: що було «до» (традиційна схема збуту) і що стало «після» (цифрова трансформація), як це вплинуло на роль працівників, скільки їх потрібно, які компетенції тепер головні.
2. Уявіть, що великий виробник вирішує об'єднати відділ маркетингу і відділ збуту в єдиний департамент **«Маркетинг і продажі»** для кращої координації. Які **плюси** та **мінуси** такого рішення? Розгляньте: плюси – обмін інформацією (продажі швидше отримують маркетингову аналітику, маркетинг – відгуки клієнтів), єдиний керівник може узгоджувати цілі реклами і збуту; мінуси – можливі конфлікти інтересів (наприклад, маркетинг хоче витратити бюджет на іміджеву рекламу, а продажі воліли б знижки для збуту), різниця в культурах підрозділів. Які заходи слід вжити, щоб об'єднання пройшло успішно (наприклад, чітко розписати зони відповідальності, створити спільні проекти, стимулювати командну роботу)?
3. Складіть список **типових причин опору** персоналу, який виникає при впровадженні змін у збутовій політиці (наприклад: страх втратити роботу або дохід, небажання вчитися новому, незгода з новою стратегією, порушення усталених неформальних відносин тощо). Навпроти кожної причини вкажіть **можливий спосіб подолання**. Наприклад: страх втратити роботу – провести зустріч, пояснити, що звільнень не планується, навпаки є можливості росту; небажання вчитися – показати приклад успішного колеги, дати стимули (сертифікат, визнання), зробити навчання зручним. Така вправа допоможе зрозуміти, наскільки важлива психологічна та комунікаційна сторона управління змінами.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ:

1. Який з наведених випадків **не потребує** суттєвих організаційних змін у системі збуту:
 - а) компанія виходить на міжнародний ринок і починає експортувати продукцію;
 - б) компанія зберігає ту саму стратегію і обсяг продажів протягом останніх 5 років без змін;
 - в) виробник відкрив пряму онлайн-продажу, маючи до цього тільки оптових посередників;
 - г) підприємство впроваджує нову CRM-систему для управління клієнтською базою.
2. Що з переліченого може бути **прикладом організаційної зміни** при реалізації нової збутової політики:
 - а) перегляд цінової стратегії на продукцію;

- б) створення нового відділу по роботі з онлайн-замовленнями та служби доставки;
- в) проведення разової рекламної акції для стимулювання збуту;
- г) збільшення виробничих потужностей заводу.

3. Основною причиною опору персоналу змінам у збутовій діяльності зазвичай є:

- а) завжди лінощі і небажання працювати;
- б) **невизначеність щодо свого майбутнього, страх втратити робоче місце чи не впоратися з новими вимогами;**
- в) бажання працівників нашкодити компанії;
- г) надто велика завантаженість роботою, щоб звертати увагу на зміни.

4. Впровадження сучасної CRM-системи у відділі збуту вимагатиме:

- а) лише купівлі комп'ютерів, зміни в організації не потрібні;
- б) **навчання співробітників, можливо перегляду процесу ведення клієнтів (перехід від паперових журналів до електронної бази), призначення адміністратора системи для підтримки;**
- в) найму нових співробітників замість існуючих, бо старі не здатні навчитися;
- г) об'єднання відділу збуту з бухгалтерією.

5. Якщо компанія традиційно продавала товар через дистриб'юторів, а тепер відкрила власний інтернет-магазин, то як це позначиться на дистриб'юторах і яких дій слід вжити:

- а) дистриб'ютори будуть раді, адже компанія знімає з них частину роботи; нічого робити не потрібно;
- б) **дистриб'ютори можуть відчувати загрозу конкуренції з боку виробника; компанії слід проінформувати їх, узгодити нові умови (наприклад, не продавати онлайн дешевше, передавати частину лідів дилерам) щоб зберегти партнерські відносини;**
- в) виробник повинен припинити співпрацю з дистриб'юторами, оскільки відтепер вони не потрібні;
- г) жодним чином на дистриб'юторах це не позначиться, можна нічого не змінювати у взаємодії з ними.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Чому впровадження нової збутової стратегії часто тягне за собою необхідність організаційних змін у підприємстві? Наведіть приклади зв'язку між змінами в каналах збуту і змінами у структурі або процесах компанії.
2. Як збутова політика підприємства може впливати на його організаційну структуру? Порівняйте структуру відділу збуту орієнтованого на прямі продажі і структуру при роботі через мережу дистриб'юторів.
3. Що таке опір змінам з боку персоналу і які його основні причини? Які категорії працівників можуть бути найбільш стурбовані змінами у сфері збуту (наприклад, менеджери з продажу, посередники, інші відділи) і чому?
4. Опишіть заходи, які керівництво може застосувати для успішного управління змінами у збутовій діяльності. Яка роль комунікації, навчання, поступового впровадження? Як залучити персонал до процесу змін, щоб зменшити опір?
5. Як впровадження сучасних технологій (CRM, автоматизація збуту, інтернет-торгівля) змінює роботу збутового підрозділу? Які нові компетенції доводиться опановувати співробітникам і які процеси спрощуються або ускладнюються?

6. Що таке бізнес-процес «замовлення-виконання» (order fulfillment) і як він може змінитися при переході, скажімо, від оптової моделі до дрібнооптової чи роздрібної онлайн-моделі? Які етапи процесу додаються або набувають більшого значення?
7. Розгляньте ситуацію: компанія вирішила скоротити кількість регіональних складів і централізувати відвантаження товарів на клієнтів з одного центрального складу. Як ця зміна (частина збутової політики щодо логістики) може позначитися на роботі відділу збуту та обслуговуванні клієнтів? Які ризики і переваги такого рішення в організаційному контексті?

Семестровий модуль 2. УПРАВЛІННЯ, КОНТРОЛЬ ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Змістовий модуль 7. Мотивація в системі маркетингової збутової політики підприємства

Практичне заняття 7. Мотивація в системі маркетингової збутової політики підприємства

- 7.1. Значення мотивації збутового персоналу для досягнення цілей збуту.
- 7.2. Зв'язок мотивації зі збутовою політикою: мотивування посередників та торгових представників.
- 7.3. Матеріальна мотивація у збуті: система оплати праці, бонуси, комісійні.
- 7.4. Нематеріальні стимули: визнання, кар'єрне зростання, покращення умов роботи.
- 7.5. Програми мотивації для дилерів і дистриб'юторів (знижки, ексклюзивність, кооперативна реклама).

Мотивація в системі збуту відіграє ключову роль у забезпеченні високої продуктивності працівників відділу продажів та партнерів по каналу розподілу. Збутова політика підприємства повинна включати заходи з стимулювання тих, хто безпосередньо генерує продажі – як **власного персоналу**, так і **незалежних посередників**. Без належної мотивації навіть добре розроблена стратегія розподілу може не дати результатів, оскільки успіх залежить від людей, які її виконують. Тому маркетингова збутова політика передбачає створення такої системи мотивації, яка б узгоджувала особисті цілі продавців та дилерів з цілями підприємства.

Для **персоналу відділу збуту** (менеджерів з продажу, торгових агентів) базою мотивації зазвичай є **матеріальне стимулювання**. Поширеним є комбінована система оплати: фіксована ставка + **відсоток від продажів** або бонус за досягнення визначених показників (плану, приросту). Така система прямо пов'язує винагороду з результатом роботи і спонукає працівників продавати більше. Наприклад, менеджеру може встановлюватися 5% комісії від суми контракту, або премія \$100 за кожного нового клієнта, або градуйована шкала бонусу: при виконанні плану на 100% – бонус 1000 грн, на 120% – 1500 грн тощо. Важливо, щоб план та бонуси були **реалістичними і досяжними**, але водночас достатньо амбітними, щоб мотивувати старатися. Крім прямих фінансових стимулів, використовуються **конкурси, рейтинги продавців** (напр., «Продавець місяця» з нагородою), оплата додаткових витрат (пального, зв'язку) – усе це теж частина матеріальної мотивації.

Проте не меншу роль відіграють **нематеріальні стимули**, особливо в довгостроковій перспективі. До таких належать: **визнання і похвала** за високі результати (публічне відзначення кращих працівників на зборах, дошка пошани), можливості **кар'єрного росту** (перспектива стати старшим менеджером, керівником групи при досягненні успіхів), **покращення умов праці** (гнучкий графік, забезпечення службовим автомобілем чи новими гаджетами для роботи), **навчання** за рахунок компанії (курси, що підвищують

професійну цінність). Часто запроваджується система нематеріального заохочення, як-от премія «Поїздка за рахунок фірми» для топ-виконавців (наприклад, на міжнародну виставку чи відпочинок) – це підвищує лояльність і дух змагальності. Нематеріальні фактори задовольняють вищі потреби працівників – визнання, професійний розвиток, причетність до успіху компанії – що дуже важливо для збереження кваліфікованого персоналу у збуті, де завжди високий рівень стресу.

Особливої уваги заслуговує **мотивація посередників** (дилерів, дистриб'юторів), адже вони не є штатними співробітниками, але від їх активності значною мірою залежить обсяг продажів виробника. Інструменти мотивації партнерів можуть бути такі: по-перше, **система знижок і бонусів** за обсяг. Наприклад, дилеру надається базова знижка 20% від роздрібною ціни, але якщо він перевищує певний обсяг закупівель за квартал – отримує ретро-бонус ще +5% або одноразову премію. Це стимулює їх закуповувати більше і просувати продукцію виробника. По-друге, **маркетингова підтримка**: виробник може проводити за свій рахунок або в складчину з дилерами рекламу, забезпечувати їх POS-матеріалами, навчанням персоналу дилера (продавців-консультантів) – все це є мотивуючим фактором, адже полегшує дилеру продаж товару і зменшує його витрати. По-третє, **ексклюзивність території чи асортименту**: якщо виробник гарантує дилеру, що в його регіоні більше ніхто не буде продавати цей товар, або надає ексклюзивну модель товару тільки йому, дилер мотивований просувати бренд, бо має конкурентну перевагу.

В практиці зустрічаються **програми лояльності для дилерів**: наприклад, бали за закуплений товар, які дилер може обміняти на додаткові знижки або маркетингові фонди; ранжування дилерів за статусом (Silver, Gold, Platinum) – чим вищий статус, тим кращі умови (глибша знижка, довший термін відстрочки платежу, пріоритет в отриманні дефіцитного товару). Виробник таким чином мотивує партнерів досягати більшого обсягу та якості продажів, водночас вибудовуючи **довгострокові відносини**.

Варто пам'ятати, що мотивація – поняття комплексне: **фінансові стимули** підвищують результативність у короткостроковому періоді (наприклад, акція «продай X одиниць – отримай премію» дасть ривок продажам цього місяця), але **корпоративна культура, атмосфера** в колективі, можливість особистого зростання – створюють глибшу залученість співробітників, що вбереже від плинності кадрів і втрати важливих клієнтів. Таким чином, ефективна система мотивації в збуті повинна бути збалансованою і прозорою, щоб кожен розумів, за що він отримує винагороду і як його зусилля наближають компанію до виконання стратегічних цілей збутової політики.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ: «Розробка мотиваційної програми для відділу збуту». Припустимо, у вашій компанії виявлено, що за останній рік продуктивність відділу збуту знизилася, менеджери не прагнуть перевиконувати плани, а декілька досвідчених продавців звільнилися. Необхідно запропонувати мотиваційну програму для поживлення збуту:

- Перегляньте існуючу **систему оплати**. Наприклад, з'ясувалося, що план продажів був встановлений нереалістично високим, і більшість менеджерів все одно не отримували бонусів. Запропонуйте більш досяжну схему, або **диференційовану шкалу бонусів** (наприклад, виконання 90% плану – вже дає 50% бонусу, 100% – повний бонус, >110% – підвищений бонус). Розрахуйте умовно, як зміниться дохід продавця при різних рівнях виконання, щоб побачити, чи стане ця схема привабливішою.
- Придумайте **нематеріальний конкурс** на квартал: скажімо, «Краща команда продажів» – якщо відділ виконає сумарно план на 105%, то вся команда отримує від компанії оплачений корпоративний відпочинок чи цінний приз. Це стимулюватиме **командну співпрацю**, а не тільки індивідуальні зусилля.

- Розробіть **програму навчання і розвитку**: оголосіть, що співробітники, які покажуть стабільне зростання продажів протягом півроку, будуть відправлені на професійний тренінг за рахунок компанії або включені в кадровий резерв на підвищення. Опишіть, які теми навчання можуть зацікавити продавців (наприклад, «просунуті техніки переговорів» або «цифрові інструменти в продажах») і як це пов'язати з винагородою за результати.
- Для **дилерів** (якщо у вашій моделі вони є): заплануйте **дилерську конференцію** чи зустріч, де найкращі дилери будуть нагороджені (пам'ятними призами, дипломами, додатковою знижкою на наступний період). Обґрунтуйте, чому така подія підвищить мотивацію – особистий контакт, престиж отримати нагороду перед іншими, почуття єдиної команди з виробником.
- Створіть **зворотний зв'язок**: можливо, причина спаду мотивації – у недостатній комунікації керівництва зі збутовою командою. Введіть практику щомісячних зустрічей, де обговорюються результати, вислуховуються труднощі, пропозиції продавців. Нехай продавці відчують, що їхню думку цінують.

Оформіть цю програму у вигляді документа з чітким описом: які стимули, за які досягнення, коли виплачуються або надаються. Вкажіть, як ви плануєте донести програму до команди (на зборах, роздавши пам'ятки) і як надалі оцінити її ефективність (наприклад, через 6 місяців порівняти текучість кадрів, темпи виконання планів, опитати співробітників щодо задоволеності).

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Проаналізуйте **систему мотивації збутового персоналу** у будь-якій відомій компанії (наприклад, автодилера, мережі роздрібної торгівлі чи FMCG-компанії). Які елементи цієї системи вам відомі з відкритих джерел або особистого досвіду? Наприклад, компанія X: менеджери мають % від продажів + квартальні бонуси, кращим продавцям вручають нагороди, проводять конкурси типу «Продай найбільше товару Y – отримай приз». Оцініть, наскільки така система, на вашу думку, ефективна. Що можна було б додати чи змінити?
2. Уявіть, що ви проводите **опитування серед працівників відділу збуту** щодо рівня їх задоволеності мотивацією. Сформулюйте 5–7 питань для анонімної анкети, які допоможуть виявити проблемні моменти. Наприклад: «Чи розумієте Ви чітко, за якими критеріями нараховується Ваш бонус?», «Що Вас мотивує більше – грошова винагорода чи визнання досягнень керівництвом?», «Оцініть за шкалою від 1 до 5, наскільки Ви задоволені умовами і атмосферою праці у відділі» тощо. Поясніть, як відповіді на ці питання можуть вплинути на рішення щодо зміни системи мотивації.
3. Розгляньте мотивацію **посередників**. Виберіть приклад: наприклад, виробник будматеріалів працює через дилерів. Запропонуйте **дилерську програму лояльності** на рік: якою буде базова знижка, які порогові значення обсягів закупівель для отримання додаткового бонусу, які інші привілеї топ-дилери отримують (маркетинговий бюджет на рекламу, більше зразків, участь у спільних виставках). Як переконати дилерів збільшувати закупки і просувати саме ваш бренд? Сформулюйте основні тези, які б донесли вигоди програми для дилера.
4. Враховуючи, що в збуті часто виникає **конфлікт між короткостроковими і довгостроковими цілями** (продати багато зараз vs. побудувати довготривалі відносини зі споживачами), як можна налаштувати мотивацію, щоб балансувати це? Напишіть коротке есе: чи варто менеджерам з продажу платити тільки за обсяг, чи можливо включати КРІ з клієнтського сервісу (рівень задоволеності клієнтів, відсутність скарг)? Як такі метрики можна виміряти і винагородити? Наведіть вашу позицію, як мотивувати збутовиків не

тільки «продавати будь-якою ціною», а й дбати про репутацію компанії та повернення клієнтів.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ:

1. Основною **перевагою** використання комбінованої системи оплати (оклад + бонус) для менеджерів з продажу є:

- а) повна передбачуваність фонду оплати праці для компанії;
- б) **стимулювання працівників до перевиконання плану, оскільки їхній дохід росте пропорційно результатам;**
- в) зменшення навантаження на бухгалтерію;
- г) гарантія того, що всі менеджери будуть виконувати план (що не завжди так, але вони принаймні мотивовані старатися).

2. Який із наведених чинників належить до **нематеріальної мотивації** збутового персоналу:

- а) щомісячна премія за виконання плану;
- б) % комісійних з продажів;
- в) **надання службового автомобіля і оплата пального для провідного торгового агента;**
- г) додаткова знижка дилера при купівлі великої партії товару.

3. Програма мотивації дилерів, що включає ретро-бонуси, означає:

- а) виплату бонусу дилеру **після** закінчення періоду при досягненні певного обсягу закупівель (наприклад, наприкінці року дилер отримує 3% бонусу від сумарної вартості закупів за рік) як заохочення[4][5];
- б) попередню оплату дилером товару з дисконтом;
- в) штрафи для дилера за недотримання плану продажів;
- г) бонуси, розраховані не у грошах, а у вигляді товарних залишків.

4. Якщо менеджери з продажу скаржаться, що план занадто високий і недосяжний, компанія повинна:

- а) залишити все як є – нехай намагаються краще;
- б) **проаналізувати реалістичність планових показників, можливо, скоригувати план або ввести різні рівні бонусів, щоб навіть часткове виконання плану винагороджувалося;**
- в) замінити всіх менеджерів, раз вони не виконують план;
- г) скасувати взагалі бонуси та платити тільки оклад.

5. Який з наведених заходів **не спрямований** безпосередньо на підвищення мотивації персоналу збуту:

- а) конкурс «Найкращий продавець кварталу»;
- б) проведення щоденних п'ятихвилин з похвалою кращих угод;
- в) **збільшення товарних запасів на складі для швидшого відвантаження;**
- г) розробка чіткої прозорої схеми бонусів і доведення її до співробітників.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Поясніть, чому мотивація збутового персоналу є важливою складовою реалізації маркетингової збутової політики. Як невдоволені або немотивовані працівники можуть

звести нанівець зусилля з планування збуту?

2. Які основні елементи системи матеріальної мотивації менеджерів з продажу? У чому плюси і мінуси високої змінної частини зарплати у порівнянні з високим окладом? Як це впливає на поведінку продавців?

3. Наведіть приклади нематеріальних способів стимулювання працівників у сфері продажів. Як Ви думаєте, чи можуть нематеріальні фактори інколи переважати матеріальні? За яких умов?

4. Як виробник може мотивувати незалежних посередників (дилерів, дистриб'юторів) активніше просувати його продукцію? Які інструменти стимулювання існують крім знижок на товар?

5. Уявіть ситуацію, що в одному регіоні менеджери з продажу значно перевиконують план, а в іншому – систематично недовиконують. Як би Ви проаналізували, чи проблема в мотивації, чи в ринкових умовах? Які зміни в мотиваційній політиці зробили б для вирівнювання ситуації (наприклад, різні плани, спеціальні бонуси для складнішого регіону тощо)?

6. Які ризики може нести занадто агресивна система мотивації, орієнтована виключно на кількісні показники продажів? (Намек: можлива недобросовісна поведінка продавців, нав'язування товару, нехтування якістю обслуговування, що б'є по репутації). Як збалансувати якість і кількість у мотиваційних схемах?

7. Оцініть, як повинна змінюватися мотивація збутового персоналу під впливом зовнішніх факторів: економічної кризи (коли продажі падають, і план, можливо, недосяжний), виходу на ринок нового конкурента, сезонності бізнесу. Чи варто гнучко адаптувати плани і бонуси до обставин, чи краще тримати стабільну систему? Обґрунтуйте Вашу відповідь.

Змістовий модуль 8. Стимулювання збуту та цінові рішення в умовах конкурентного та еластичного попиту

Практичне заняття 8. Стимулювання збуту та цінові рішення в умовах конкурентного та еластичного попиту

8.1. Сутність стимулювання збуту та місце стимулюючих заходів у комплексі збутової політики.

8.2. Інструменти стимулювання збуту для споживачів (промоакції, знижки, купони, бонусні програми).

8.3. Методи стимулювання для посередників (знижки за обсяг, маркетингові фонди, конкурси для дилерів).

8.4. Еластичність попиту за ціною: вплив на прийняття цінових рішень.

8.5. Цінові стратегії у конкурентному середовищі (цінові війни, диференціація, знижки) та їх наслідки для збуту.

Стимулювання збуту (sales promotion) – це комплекс короткострокових заходів, спрямованих на **посилення поточного попиту** і прискорення чи збільшення обсягів продажу товарів. Стимулюючі заходи доповнюють основну збутову та рекламну активність, даючи споживачу або партнеру додатковий поштовх здійснити покупку “тут і зараз”. У **конкурентному** ринковому середовищі, особливо коли попит є еластичним (чутливим до зміни ціни), правильно сплановані акції стимулювання збуту та цінові рішення можуть дати підприємству значні переваги – залучити нових клієнтів, відбити частку ринку у суперників, розпродати надлишкові запаси тощо. Проте вони повинні застосовуватися обережно, аби не зашкодити довгостроковому позиціонуванню бренду або не спричинити “цінових війн” з конкурентами.

Інструменти стимулювання збуту для кінцевих споживачів дуже різноманітні. Найпоширеніші – це **знижки та розпродажі**, коли товар тимчасово пропонується за

нижчою ціною. Наприклад, сезонний розпродаж одягу зі знижками -30%, “чорна п’ятниця” тощо. **Купони** – дозволяють отримати знижку або подарунок при наступній покупці; **бонусні (лояльності) програми** накопичують бали за покупки, які потім можна обміняти на знижки чи товари – це стимулює повторні продажі. **Подарунки з покупкою** (“купи 2 – отримай 3-й безкоштовно”, невеличкий презент до товару) підвищують цінність пропозиції для споживача. **Дегустації, семплінги, тестові зразки** – особливо актуальні для нових продуктів: споживачу дають спробувати безкоштовно чи дешево, щоб заохотити потім купити. **Конкурси, лотереї** серед покупців (наприклад, заповни анкету – виграй приз) також підвищують інтерес. Ці заходи спрямовані на те, щоб споживач, можливо, вперше спробував продукцію або купив більше, ніж планував, відчув вигоду від негайної покупки. В умовах **еластичного попиту**, коли навіть невелике зниження ціни значно підвищує обсяг попиту, такі інструменти можуть суттєво збільшити продажі[6]. Але треба враховувати, що їх дія короткочасна і не можна постійно продавати з великими знижками, інакше споживач звикне і без знижки не купуватиме.

Для **посередників (оптовиків, дилерів, рітейлу)** існують свої методи стимулювання. **Знижки на обсяг закупівлі** – базовий інструмент: наприклад, “при купівлі понад 1000 одиниць – знижка +5%”. Це мотивує зробити більший замовлення. **Маркетингові фонди або дотації** – виробник може відшкодовувати частину витрат дилера на рекламу товарів або на оформлення торгових точок бренду (наприклад, компенсувати 50% витрат на розміщення своєї продукції на видному місці). **Конкурси для дилерів**: хто продасть найбільше до кінця кварталу – отримає цінний приз або кращі умови. **Ретро-бонуси** вже згадувалися: наприкінці періоду виплата бонусу за досягнення плану продажів[4][5]. Можуть бути й нефінансові стимули: надання дилерам розширеного асортименту, першочергові поставки хітів, ексклюзивні територіальні права – все це теж цінні для них вигоди. Мета – щоб посередники були зацікавлені приділяти продуктам виробника максимум уваги, просувати їх активніше, ніж товари конкурентів.

Цінові рішення в конкурентному середовищі потребують особливої уваги, оскільки **ціна** – **потужний конкурентний інструмент**, але чутливий. **Еластичність попиту** підказує: якщо попит еластичний, зниження ціни призведе до пропорційно більшого збільшення обсягу продажів, тим самим може зрости виручка (це при еластичності > 1). Наприклад, якщо знизивши ціну на 10%, отримали приріст обсягу на 20%, то виторг зросте. Але якщо попит нееластичний (еластичність < 1) – зниження ціни призведе до менших приростів продажу і зменшить загальну виручку. Компанії повинні знати цю характеристику свого ринку (через аналіз історичних даних чи експерименти з цінами) і будувати цінову стратегію відповідно. В умовах сильної конкуренції виникають явища **цінових воєн** – коли конкуренти починають послідовно знижувати ціни, намагаючись переманити клієнтів. Для споживача це вигідно короткостроково, але для компаній – руйнівні для маржі. Тому, замість втягуватися у затяжне знижування цін, розумні компанії шукають **диференціацію** – додають сервіс, унікальні характеристики, щоб конкурувати не лише ціною.

Цінові стратегії можуть бути різними: **стратегія преміального ціноутворення** (висока ціна, розрахована на унікальність продукту чи бренд; продаж менших обсягів з високою маржею), **стратегія проникнення** (низька ціна для завоювання ринку, актуальна при еластичному попиті, де обсяг сильно зростає), **психологічне ціноутворення** (проставлення цін 99, акції “1+1” тощо). У конкурентному середовищі часто застосовують **гнучке ціноутворення**: знижки для різних сегментів клієнтів, спеціальні пропозиції для утримання важливих клієнтів (це теж елемент стимулювання збуту – персоналізовані знижки). Необхідно розуміти, що постійні знижки можуть **знижити цінність бренду** в очах покупців, тому їх потрібно дозувати: скажімо, краще робити короткі промо-акції, ніж постійно тримати низьку ціну.

В умовах **конкуренції та еластичного попиту** маркетологи повинні тісно співпрацювати зі збутовими менеджерами, аналізувати ефективність промо-акцій. Наприклад, якщо акція

“-20%” призвела до зростання продажів на 50% (тобто попит дуже еластичний), можливо, варто частіше робити такі акції або знайти ціновий рівень, який дасть найкращий баланс. Також важливо відслідковувати реакцію конкурентів: якщо компанія знизилася ціну, конкурент може відповісти тим самим, і всі залишаться при своїх ринкових частках, але з меншим прибутком. Тому інколи вигідніше стимулювати збут **непрямими методами** (подарунками, сервісом), ніж прямим зниженням цін, щоб уникнути прямої конфронтації.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ: «Аналіз ефективності акції стимулювання збуту». Компанія-виробник соків провела 2-тижневу акцію в супермаркетах: “3 упаковки за ціною 2” (тобто фактично ~33% знижка при покупці трьох). Ваше завдання – проаналізувати її вплив:

- Припустимо, до акції середній тижневий продаж соку в одному магазині був 100 упаковок по ціні 30 грн. Під час акції ціна ефективно склала 20 грн (при купівлі трьох). Продажі піднялися до 250 упаковок на тиждень. **Розрахуйте еластичність попиту** на цей товар за цією акцією. (Еластичність = відносна зміна обсягу / відносна зміна ціни. Ціна впала з 30 до ~20 грн = -33%, обсяг зріс з 100 до 250 = +150%. Еластичність $\sim 150/33 \approx 4.5$, тобто дуже еластичний попит).
- Обчисліть, як змінилася **виручка** магазину від продажу соку: до акції $100 \cdot 30 = 3000$ грн, під час акції $250 \cdot 20 = 5000$ грн. Виручка зросла, попри зниження ціни.
- Обговоріть, як акція вплинула на **прибуток виробника**. Якщо маржа на соки, скажімо, 10 грн з пачки за звичайної ціни, то при зниженні ціни вона могла зменшитися. Але можливо зросла кількість проданих одиниць і компенсувала. Порахуйте: якщо собівартість+логістика = 20 грн за упаковку, то при звичайному продажі 30 грн прибуток $10 \text{ грн} \cdot 100 = 1000$ грн. При акції ціна ~20 грн, припустимо виробник субсидує акцію (тобто магазину відпускає дешевше) – тоді прибуток нуль чи символічний. Однак, виробник продав 250 од. замість 100, завоював нових покупців можливо. Запропонуйте критерії оцінки: чи повернуться потім нові клієнти, чи збільшилася частка ринку.
- Порекомендуйте, як часто варто проводити такі акції. Наприклад: не занадто часто, щоб не привчити людей чекати знижку; може, 2-3 рази на рік максимум, або при вході на новий ринок. Розкажіть, що стало б, якби акцію зробили постійно (імовірно, конкуренти б теж знизили ціни).
- Обдумайте **альтернативні стимули**: що, якщо замість знижки, виробник давав би невеликий подарунок при покупці соку (наприклад, магнітик чи фрукт). Як це могло б вплинути? Можливо, менше б вдарило по ціні, але чи приваблювало б так багато покупців? Це на розсуд, але варто порівняти витрати і результат.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. **Порівняйте дві акції стимулювання:** Акція А – пряма знижка 20% на товар; Акція Б – при купівлі товару участь у лотереї з шансом виграти цінний приз. Проаналізуйте, які типи споживачів кожна залучить, як вони вплинуть на імідж бренду, що вигідніше компанії (в А вона точно недоотримає 20% витрат з кожного продажу; в Б – витратить на призи, але залучить азарт чи інтерес). В яких ситуаціях доречніше А, а в яких Б? Наприклад, А – коли попит еластичний і треба швидко збільшити обсяг; Б – коли треба привернути увагу і можна пожертвувати часткою бажаючих “виграти” замість одразу знизити ціну для всіх.
2. Спробуйте знайти реальні дані або припустити **еластичність попиту** на різні товари (наприклад, бензин – нееластичний, одяг середнього сегмента – досить еластичний, ліки – нееластичні). Поясніть, як би ви врахували цю еластичність у

маркетинговій політиці. Для еластичних – робили б часті промо, для нееластичних – більше б концентрувалися на інших методах стимулювання, ніж ціна, щоб не втрачати гроші.

3. Опишіть **ситуацію з ціновою війною** в будь-якій галузі (можна вигадати чи взяти історичний приклад, наприклад, оператори мобільного зв'язку, авіакомпанії лоукост). Які були причини початку війни, як вона позначилася на продажах і прибутках, хто зрештою “виграв” або програв? Чого навчає цей приклад у контексті прийняття цінових рішень? (Ймовірно, того, що краще шукати інші конкурентні переваги, ніж просто знижувати ціну).
4. Створіть план **промо-кампанії для нового продукту** з комплексом стимулюючих заходів: припустимо, ви виводите на ринок новий різновид шоколадного батончика. Які заходи застосуєте, щоб стимулювати первинний збут? Наприклад: роздати пробні зразки біля супермаркетів (семплінг), поставити промоутерів з дегустацією, зробити спеціальну ціну “новинка – 10% дешевше на старті”, купон всередині упаковки на знижку наступної покупки, конкурс у соцмережах “сфотографуйтеся з батончиком – виграйте коробку батончиків”. Обґрунтуйте кожен крок, як він має залучити споживача спробувати і повторно купити.
5. Розгляньте **ризики стимулювання збуту**: що поганого може статися, якщо занадто захопитися акціями? Наприклад: знецінення бренду (клієнти перестають купувати без знижок), “акційні клієнти” не перетворюються на постійних, лише кочують від акції до акції, падіння прибутку, збитки у дилерів через падіння маржі, можливі конфлікти з постійними клієнтами, які купили дорожче вчора, а сьогодні дешевше продають (вони можуть вимагати компенсацій). Запропонуйте, як мінімізувати ці ризики (чітко обмежувати час і умови акцій, комунікувати їх правильно, не зловживати частотою).

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ:

1. До якого виду стимулювання збуту належить **“бонусна картка”** супермаркету, на якій накопичуються бали за покупки:
 - а) стимулювання посередників;
 - б) **стимулювання кінцевих споживачів (програма лояльності);**
 - в) реклама;
 - г) персональний продаж.
2. Якщо **попит на товар дуже еластичний за ціною**, це означає, що:
 - а) зміна ціни майже не впливає на обсяг попиту;
 - б) **незначне зниження ціни призведе до суттєвого збільшення обсягу продажів[6];**
 - в) товар є життєво необхідним;
 - г) конкуренти не можуть конкурувати за ціною.
3. Прикладом **стимулювання посередників** є:
 - а) розіграш призів серед кінцевих покупців товару;
 - б) **надання дилерам додаткової знижки за виконання квартального плану закупівель;**
 - в) купон на знижку в кожній упаковці товару;
 - г) телереклама продукту під час прайм-тайм.
4. Цінова стратегія **“зняття вершків”** (skim pricing) передбачає:
 - а) швидке зниження ціни до рівня собівартості;
 - б) **встановлення високої ціни на новий товар спочатку, щоб отримати максимум прибутку з сегменту менш чутливого до ціни, а потім поступове зниження;**
 - в) ціна постійно трохи нижча, ніж у всіх конкурентів;

г) ціну = нуль на час акції.

5. Яке твердження вірне щодо **цінових воєн**:

- а) завжди вигідні для споживачів і для всіх компаній;
- б) можуть призвести до зменшення прибутків усіх учасників ринку, тому що ціни падають, а витрати залишаються, тому компанії повинні обережно вступати в такі війни;**
- в) це найкращий спосіб витіснити конкурентів, без жодних негативних наслідків;
- г) вони не впливають на імідж брендів, тільки на фінанси.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Поясніть різницю між стимулюванням збуту та рекламою. Яку роль відіграють акції стимулювання у короткостроковому та довгостроковому аспектах збутової політики?
2. Наведіть приклади трьох різних методів стимулювання збуту для споживачів і охарактеризуйте ситуації, в яких кожен з них найбільш ефективний. (Наприклад, знижки доречні при еластичному попиті або для розпродажу залишків, купони – щоб стимулювати повторну покупку, конкурси – для залучення уваги до бренду).
3. Як визначити оптимальну глибину знижки або тривалість промо-акції? Які фактори враховуються при плануванні (собівартість, еластичність, дії конкурентів, потенційний обсяг збільшення продажів)?
4. Що таке еластичність попиту? Як компанії можуть її виміряти на практиці і використовувати в прийнятті рішень про ціни?
5. Чому постійне зниження цін може нашкодити бренду та прибутковості бізнесу? Що можна зробити, щоб підтримати збут у конкурентному середовищі, не вдаючись постійно до зниження ціни?
6. Охарактеризуйте стратегії ціноутворення: стратегія преміум-цін, стратегія проникнення на ринок, психологічне ціноутворення. Як обрана стратегія пов'язана з типом товару та конкурентною ситуацією?
7. Припустимо, компанія провела акцію і суттєво збільшила продажі. Які показники, крім самого обсягу продажів, вона повинна проаналізувати після акції, щоб зробити висновки про її ефективність? (Наприклад: прибуток, залучення нових клієнтів vs. просто прискорення покупок постійними клієнтами, вплив на продажі після завершення акції – чи не впали вони різко, відгуки клієнтів тощо).
8. Як варто координувати програми стимулювання збуту з дилерами, щоби акції виробника не створювали конфлікту чи шкоди для посередників? (Наприклад, обговорювати розподіл витрат на промо, не робити акцій, що підрізають маржу дилера без компенсації, узгоджувати календар акцій).

Змістовий модуль 9. Маркетинговий контроль збуту: сутність і види

Практичне заняття 9. Маркетинговий контроль збуту: сутність і види

- 9.1. Призначення маркетингового контролю у сфері збуту.
- 9.2. Види контролю збутової діяльності (попередній, поточний, підсумковий; стратегічний, тактичний).
- 9.3. Показники та інструменти контролю збуту (аналіз продажів, частки ринку, витрати на збут).
- 9.4. Контроль річних планів збуту та контроль прибутковості по сегментах, продуктах, каналах[7][8].

9.5. Коригувальні заходи за результатами контролю (приклади управлінських рішень при відхиленні показників).

Маркетинговий контроль збуту – це система моніторингу та оцінки того, наскільки фактичні результати збутової діяльності відповідають запланованим цілям і стандартам, а також процес розробки і впровадження коригувальних дій на основі цієї оцінки. Контроль є завершальною фазою циклу управління маркетингом і збутом, яка забезпечує **зворотній зв'язок**: керівники можуть вчасно помітити проблеми або можливості та відреагувати для покращення ефективності. **Сутність контролю збуту** полягає у регулярній перевірці ключових показників збутової діяльності, аналізі відхилень від планів, визначенні причин таких відхилень і вжитті заходів для приведення діяльності у відповідність до цілей[9].

Розрізняють **різні види контролю**. За часом здійснення буває: **попередній (превентивний)** контроль – коли ще на етапі планування чи на початку періоду перевіряють готовність до виконання плану (наприклад, чи достатньо укомплектовано штат відділу продажів, чи належний рівень запасів товару на складі перед сезоном); **поточний (оперативний)** контроль – постійне відстеження процесу виконання плану, скажімо, щомісячні чи щотижневі звіти продажів, дзвінків, зустрічей, щоб відразу побачити тенденцію; **підсумковий (заключний)** контроль – наприкінці періоду оцінюється, чого досягли, і робляться висновки для майбутнього. За рівнем охоплення: **тактичний контроль** – фокусується на виконанні короткострокових планів (річних, квартальних) і окремих програм, тоді як **стратегічний контроль** – це більш глобальна ревізія того, чи правильно компанія обрала збутову стратегію, чи відповідають результати її довгостроковим цілям (часто здійснюється у формі маркетингового аудиту, про який наступний модуль).

Для контролю використовують різні **показники збуту**. Найперше – це **обсяг продажів у натуральному і грошовому вираженні**, порівняння їх з планом або попереднім періодом. **Аналіз продажів** може деталізувати: по кожному продукту, по кожному регіону, по кожному торговому представнику, каналам збуту тощо[8][10]. Інший важливий показник – **частка ринку**: навіть якщо продажі ростуть, частка може падати, що сигналізує про агресивніше зростання конкурентів, і це вимагає стратегічних рішень. **Витрати на збут і їх співвідношення з обсягом продажів** теж контролюються (маркетингова ефективність): якщо витрати на збут ростуть швидше, ніж виручка, є проблема. **Прибутковість по сегментах і продуктах**: контроль прибутковості передбачає, що аналізують, які товари, які клієнти чи сегменти дають прибуток, а які – збитки[11][12]. Наприклад, товар А продається багато але з малою маржею, а товар Б – менше але з високою маржею; контроль покаже, чи не витрачає компанія забагато зусиль на малоприбуткові напрямки. **Дебіторська заборгованість** (чи вчасно платять клієнти) теж може бути предметом контролю збуту, адже якщо продажі є, але гроші не надходять, це проблема.

Інструменти контролю включають **звітність** (регулярні звіти продажів, які легко отримати зі CRM чи ERP-систем), **аналіз тенденцій** (побудова графіків, порівняння з попередніми роками, сезонними рівнями), **коефіцієнти і індекси** (наприклад, частка виконання плану в %; співвідношення витрат на збут до обсягу продажів, що показує ефективність). Іноді застосовують **контроль “таємного покупця”** – щоб перевірити, як працює збутова мережа (це більше якісний контроль). Для стратегічного рівня – **маркетинговий аудит** (про нього буде в модулі 10).

Коли виявлені **відхилення** – ключовий етап контролю: **коригувальні дії**. Наприклад: якщо обсяг продажів у певному регіоні на 20% нижчий плану, менеджмент розбирається – причина: можливо, брак персоналу (тоді вирішують найняти додаткового торгового агента або перекинути ресурси з іншого регіону), або активність конкурента (тоді приймають маркетингові заходи – локальну акцію, більше реклами там), або нерентабельність каналу (тоді переглянути канали). Якщо **частка ринку** падає, а загальні продажі зростають – значить, ринок росте швидше, можливо, варто активніше розширювати збут (виходити в

нові міста, збільшувати потужності). **Контроль прибутковості** може показати, що певний асортимент збитковий – тоді рішення: або підняти на нього ціну, або знизити витрати (переговорити з постачальниками), або вилучити з портфеля. Якщо якийсь **продавець** систематично не виконує план – корекція: навчання, або інший маршрут, або, можливо, заміна працівника.

Отже, **маркетинговий контроль збуту** – це не просто констатація факту, це інструмент управління: на основі даних приймаються рішення, які дозволяють покращити ситуацію або використати сприятливі можливості. Ефективний контроль має бути регулярним (наприклад, щотижневі міні-контролі, щомісячні наради), об'єктивним (спиратися на цифри) та спрямованим на пошук **причин відхилень**, а не лише “кого покарати”. Цілі контролю – забезпечити, щоб маркетингова збутова політика реально втілювалася у життя і давала заплановані результати, або ж вчасно її коригувати під реалії ринку.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ: «Розбір кейсу контролю річного плану збуту». Уявіть, що за підсумками року план збуту підприємства виконано на 92%. Потрібно провести аналіз:

- Розбийте **відхилення 8%** на складові. Наприклад, з п'яти продуктових лінійок: три перевиконали план (на +5%, +3%, +1%), а дві недовиконали (на -10% і -20%). Отже, основне відхилення через дві лінійки. Аналізуємо чому: можливо, одна з них стикнулася з новим конкурентом чи проблемою якості, інша – просто план завищений був.
- За **регіонами**: приміром, Східний і Західний регіони виконали 100%+, Центральний 95%, Південний 80%. Значить, найбільша проблема на Півдні. Варто дослідити: може, там був дефіцит товару (логістика підвела), або менеджер захворів і не було кому продавати частину року, або економічний спад у тому регіоні сильніший. Ці **першопричини** з'ясувати – завдання внутрішнього аудиту, розмов з регіональним менеджером тощо.
- **Частка ринку**: припустимо, дізналися, що ринок виріс на 5%, а ваші продажі – на 2%. Це означає, що частка дещо впала. Виходить, недовиконання може бути не лише вашим “провалом”, а ще й агресивним ростом конкурентів. Треба відслідкувати, хто відкусив частку (може, основний конкурент провів сильну акцію).
- **Витрати на збут**: встановили, що витрати (зарплати, транспорт, промо) вийшли навіть більшими ніж план, попри недобір продажів. Це б'є по прибутку подвійно. Тобто ефективність знизилась.
- Запропонуйте **коригувальні заходи** на наступний рік:
- Для тих двох проблемних продуктів: або переглянути їх план (реалістичніше ставити), або запланувати маркетингову підтримку (рекламу, оновлення продукту) аби вони краще продавалися, або, якщо продукт застаріває – взагалі зняти і замінити новим.
- Для Південного регіону: якщо причина у слабкій роботі менеджера – можливо, замінити менеджера або розширити команду; якщо причина в логістиці – налагодити кращу доставку чи відкрити регіональний склад, якщо в конкуренті – розробити місцеву промо-кампанію, спеціальну цінову пропозицію для тамтешніх дилерів.
- Контроль на наступний рік зробити більш **оперативним**: наприклад, не чекати року, а щокварталу аналізувати і одразу діяти.
- Додатково, якщо витрати на збут високі: поставити КРІ по ефективності, наприклад, витрати на маркетинг не більш Х% від продажу, і контролювати щомісяця, або оптимізувати маршрути торгових агентів, перейти більше на телефон/онлайн, щоб зекономити пальне.

Оформіть невеликий звіт: таблицьки з план/факт по продуктах і регіонах, графік частки ринку, і поруч – список дій “Що робимо в відповідь на виявлені проблеми”.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Складіть перелік **KPI для контролю збуту** на місячній основі. Які показники менеджер з продажу або керівник відділу має перевіряти щомісяця? Наприклад: % виконання плану по об'єму і маржинальному доходу; кількість нових клієнтів; рівень повернень товару або скарг (як індикатор якості збуту); середній чек (середній обсяг угоди); дебіторка. Обґрунтуйте, чому кожен KPI важливий.
2. Опишіть методику проведення **контролю прибутковості** по каналах збуту. Наприклад, компанія продає через власний інтернет-магазин і через дилерів. Як розподілити витрати між каналами (маркетинг, логістика), щоб зрозуміти, який канал дає більше прибутку? Що робити, якщо виявиться, що один канал має великий обсяг продажів, але низьку або від'ємну рентабельність? (Можливо, підняти ціни для того каналу або скоротити витрати специфічні, або переорієнтувати зусилля на більш прибутковий канал).
3. Дослідіть поняття “**маркетинговий аудит системи збуту**”. Чим аудит відрізняється від поточного контролю? Які питання він охоплює ширше? (Наприклад, аудит – це періодична комплексна перевірка стратегічних аспектів: асортимент збутових каналів, ефективність організації відділу продажів, задоволеність клієнтів, відповідність збутової політики ринковим можливостям тощо – а не лише цифри план/факт). Чому важливо час від часу залучати або внутрішні незалежні групи, або зовнішніх консультантів для аудиту?
4. Припустимо, контроль показав, що **один з продуктів** не продається так, як планувалося. Складіть список можливих причин: невідповідність ціні ринку, погана доступність (продукт є, але продавці його не рекомендують чи мало вивантажують), слабка промоція, конкуренти витіснили, може сезонність не врахували тощо. І для кожної причини – яке **коригувальне рішення**: знизити ціну чи зробити акцію, навчити продавців краще представляти цей продукт, змінити упаковку чи сам продукт, збільшити рекламу, змінити цільовий сегмент, чи навіть зняти його і замінити новим.
5. Як контроль допомагає запобігати **кризовим ситуаціям** у збуті? Наприклад, якщо раптом продажі різко падають один місяць – які перші дії контрольної функції (зібрати дані, з'ясувати чи це загальний ринковий спад, чи проблеми конкретно у компанії – можливо, конкурент переманив ключового клієнта, або збій виробництва). Що робити, якщо план недовиконується кілька місяців підряд – коли бити тривогу і переглядати річний план?
6. Які **сучасні технічні засоби** полегшують маркетинговий контроль збуту? (Наприклад, CRM-системи з вбудованими дашбордами, BI-системи типу PowerBI або Tableau, які в реальному часі показують продажі vs план, ABC/XYZ аналіз, тощо). Як автоматизація покращує точність і швидкість контролю?
7. Поясніть фразу: “Контроль завершує цикл управління і водночас дає початок новому циклу планування маркетингової діяльності”[13]. Чому дані, отримані внаслідок контролю, мають бути використані при постановці планів і цілей на наступні періоди?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ:

1. Контроль збуту, який здійснюється **в кінці року** з метою оцінити виконання річного

плану продажів – це приклад:

- а) попереднього контролю;
 - б) **підсумкового (заключного) контролю;**
 - в) оперативного контролю;
 - г) стратегічного аудиту.
2. Який з перелічених показників **найбільш прямо** сигналізує про зниження ефективності збутової діяльності:
- а) зростання обсягу продажів;
 - б) збільшення частки ринку;
 - в) **зростання відношення витрат на збут до обсягу продажів (витрати збуту ростуть швидше, ніж продажі);**
 - г) розширення асортименту продукції.
3. Якщо аналіз продажів показує, що **план продажів виконано лише на 50%** у певному регіоні, першочерговим кроком маркетингового контролю має бути:
- а) негайне закриття цього регіонального підрозділу;
 - б) **виявлення причин відхилення (перевірка роботи персоналу, конкурентного середовища, наявності товару, локальних умов)[10] і розробка коригувальних дій;**
 - в) зниження планів на наступний період удвічі;
 - г) підвищення цін в цьому регіоні для компенсації.
4. Який з перерахованих є прикладом **стратегічного контролю** у сфері збуту:
- а) щомісячна звірка фактичних продажів з планом;
 - б) перевірка правильності оформлення документів на відвантаження;
 - в) **комплексний маркетинговий аудит системи збуту підприємства, що включає оцінку відповідності збутової мережі довгостроковим цілям компанії;**
 - г) контроль залишків товарів на складі щотижня.
5. До **коригувальних заходів** при незадовільних результатах збуту можна віднести:
- а) перегляд планових показників на наступний період;
 - б) зміна елементів збутової політики (каналів, стимулювання) для виправлення ситуації;
 - в) додаткове навчання чи заміна персоналу, якщо причина в людському факторі;
 - г) **всі перелічені заходи, залежно від виявлених причин відхилення.**

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Розкрийте сутність маркетингового контролю збуту. Яку роль відіграє контроль в циклі планування-реалізації-оцінки збутової політики підприємства?
2. Які основні види контролю збутової діяльності ви знаєте? Чим відрізняється поточний (оперативний) контроль виконання планів від стратегічного контролю (аудиту) збутової політики?
3. Перерахуйте ключові показники, що аналізуються при контролі збуту. Як за їх допомогою можна виявити “вузькі місця” у збутовій системі? Наведіть приклади (наприклад, низька частка ринку сигналізує про те, що конкурент нас випереджає; висока дебіторська заборгованість – про слабкий контроль платежів; виконання плану по обсягу але недоотримання прибутку – про занадто великі витрати або низькі ціни).
4. Як проводиться контроль річних планів збуту? Які дії менеджменту, якщо виявлено істотне невиконання плану чи, навпаки, значне перевиконання? (Невиконання – аналіз причин: чи план нереальний, чи проблеми в реалізації; перевиконання – можливо, план варто було ставити вищим, або ринок зріс – на майбутнє переглянути цілі).

5. У чому полягає контроль прибутковості у сфері збуту? Як визначити, які сегменти або продукти приносять прибуток, а які – ні? Як результати такого контролю можуть вплинути на рішення щодо асортименту чи обслуговування клієнтів?
6. Опишіть приклад ситуації, де контроль збуту показав негативну тенденцію, і які рішення потрібно прийняти. Наприклад: стабільне падіння продажів в одній з товарних категорій протягом 3 кварталів – які можуть бути причини і рішення (оновити продукт, активізувати промо, навчити продавців по цьому продукту краще тощо)?
7. Як часто слід проводити контроль збутових показників на сучасному динамічному ринку? Які ризики “переконтролю” (занадто частого втручання) і “недоконтролю” (надто рідкого аналізу)? Як знайти баланс, щоб команда мала достатньо автономії для роботи, але керівництво вчасно помічало проблеми?

Змістовий модуль 10. Аудит маркетингової збутової політики підприємства

Практичне заняття 10. Аудит маркетингової збутової політики підприємства

Мета заняття – сформувати у здобувачів навички комплексного аналізу маркетингової збутової політики підприємства з метою виявлення проблем, резервів підвищення ефективності та напрямів удосконалення.

Аудит маркетингової збутової політики є системним, незалежним і регулярним дослідженням цілей, стратегій, організації та результатів збутової діяльності підприємства. Він дозволяє оцінити відповідність збутової політики умовам зовнішнього середовища та стратегічним цілям підприємства.

У процесі аудиту аналізуються:

- структура каналів збуту;
- результативність роботи збутового персоналу;
- рівень витрат на збут;
- ефективність стимулювання продажів;
- якість взаємодії з клієнтами та партнерами.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1. Проаналізуйте збутову політику обраного підприємства та визначте основні цілі й інструменти її реалізації.

Завдання 2. Визначте сильні та слабкі сторони маркетингової збутової політики підприємства за результатами аудиту.

Завдання 3. Запропонуйте напрями вдосконалення збутової політики з урахуванням ринкових умов.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Аудит маркетингової збутової політики – це:
 - а) контроль виконання плану продажів;

- б) комплексне дослідження системи збуту;
 - в) аналіз конкурентів;
 - г) оцінка персоналу.
2. Основною метою аудиту є:
 - а) зниження витрат;
 - б) підвищення прибутку;
 - в) виявлення проблем і резервів;
 - г) скорочення персоналу.
 3. Який аудит проводиться на регулярній основі?
 - а) разовий;
 - б) стратегічний;
 - в) оперативний;
 - г) епізодичний.
 4. До об'єктів аудиту збуту належать:
 - а) лише канали розподілу;
 - б) лише клієнти;
 - в) система збуту в цілому;
 - г) реклама.
 5. Результатом аудиту є:
 - а) план продажів;
 - б) управлінські рекомендації;
 - в) бюджет маркетингу;
 - г) звіт про прибуток.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягає сутність аудиту маркетингової збутової політики?
2. Які основні етапи проведення аудиту?
3. Назвіть основні об'єкти аудиту збуту.
4. Яке значення має аудит для стратегічного управління підприємством?

Змістовий модуль 11. Діагностика маркетингової збутової політики підприємства

Практичне заняття 11. Діагностика маркетингової збутової політики підприємства

Мета заняття – сформувати навички оцінювання поточного стану збутової політики підприємства на основі системи показників та аналітичних методів.

Діагностика маркетингової збутової політики спрямована на визначення рівня її ефективності, виявлення диспропорцій і «вузьких місць» у системі збуту. Вона базується на аналізі динаміки продажів, структури клієнтів, витрат на збут та результативності каналів реалізації.

Діагностика дозволяє оцінити ступінь відповідності фактичних результатів запланованим показникам і визначити необхідність коригування збутової стратегії.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1. Проаналізуйте динаміку обсягів продажів підприємства за останні 3 роки та зробіть висновки щодо тенденцій розвитку.

Завдання 2. Оцініть ефективність основних каналів збуту підприємства.

Завдання 3. Визначте ключові проблеми збутової політики та можливі причини їх виникнення.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Діагностика збутової політики – це:
 - а) планування продажів;
 - б) оцінка поточного стану системи збуту;
 - в) прогнозування попиту;
 - г) розробка стратегії.
2. Основою діагностики є:
 - а) інтуїція керівника;
 - б) фінансова звітність;
 - в) система показників;
 - г) реклама.
3. Який показник характеризує результативність збуту?
 - а) частка ринку;
 - б) виробнича собівартість;
 - в) чисельність персоналу;
 - г) рівень запасів.
4. Діагностика проводиться з метою:
 - а) ліквідації підприємства;
 - б) коригування управлінських рішень;
 - в) зменшення конкуренції;
 - г) збільшення реклами.
5. Об'єктом діагностики є:
 - а) лише клієнти;
 - б) лише персонал;
 - в) збутова політика підприємства;
 - г) фінансова політика.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягає відмінність між аудитом і діагностикою збутової політики?
2. Які показники використовуються для діагностики збуту?
3. Яке практичне значення діагностики для підприємства?

Змістовий модуль 12. Оцінка ефективності маркетингової збутової політики підприємства

Практичне заняття 12. Оцінка ефективності маркетингової збутової політики підприємства

Мета заняття – сформувати вміння оцінювати економічну та маркетингову ефективність збутової політики підприємства.

Ефективність маркетингової збутової політики визначається співвідношенням отриманих результатів і витрат на її реалізацію. Вона може оцінюватися за допомогою фінансових, маркетингових та клієнтських показників, зокрема: обсягів продажів, рентабельності, LTV, CAC, рівня утримання клієнтів.

Оцінка ефективності дозволяє визначити, наскільки збутова політика сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1. Розрахуйте показники ефективності збутової політики підприємства (обсяг продажів, рентабельність, витрати на збут).

Завдання 2. Проаналізуйте клієнтські показники ефективності (LTV, CAC, Retention).

Завдання 3. Зробіть висновки щодо загального рівня ефективності маркетингової збутової політики.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Ефективність збутової політики характеризує:
 - а) рівень витрат;
 - б) співвідношення результатів і витрат;
 - в) чисельність персоналу;
 - г) структуру управління.
2. До фінансових показників ефективності належить:
 - а) LTV;
 - б) CAC;
 - в) рентабельність;
 - г) NPS.
3. Показник CAC відображає:
 - а) дохід від клієнта;
 - б) вартість залучення клієнта;
 - в) обсяг продажів;
 - г) прибуток підприємства.
4. Оцінка ефективності необхідна для:
 - а) скорочення персоналу;
 - б) прийняття управлінських рішень;
 - в) зниження конкуренції;
 - г) збільшення виробництва.
5. Результатом оцінки ефективності є:
 - а) прогноз попиту;
 - б) рекомендації щодо вдосконалення збуту;
 - в) план виробництва;
 - г) рекламна кампанія.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які показники використовуються для оцінки ефективності збутової політики?
2. У чому полягає значення клієнтських показників ефективності?
3. Як результати оцінки впливають на стратегічні рішення підприємства?

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ОСНОВНА ЛІТЕРАТУРА

1. Крикавський Є.В., Косар Н.С. **Маркетингова політика розподілу**. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020.
2. Окландер М.А., Романенко О.О. **Маркетинг в умовах цифрової економіки**. – Одеса: Астропринт, 2021.
3. Котлер Ф., Келлер К. **Маркетинг-менеджмент**. – 16-те вид. – Київ: Основи, 2022.
4. Балабанова Л.В., Холод В.В. **Маркетинг підприємства**. – Київ: Центр учбової літератури, 2019.
5. Ламбен Ж.-Ж. **Ринково-орієнтований менеджмент**. – Київ: КНЕУ, 2018.

ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

1. Армстронг Г., Котлер Ф. **Основи маркетингу**. – Київ: Наукова думка, 2021.
2. Портер М. **Конкурентна стратегія**. – Київ: Наш формат, 2020.
3. Дойль П. **Маркетинг, орієнтований на вартість**. – Київ: Основи, 2017.
4. Черчилль Г.А., Айакобуччі Д. **Маркетингові дослідження**. – Київ: Видавництво КНЕУ, 2019.
5. Феррелл О.С., Хартлайн М.Д. **Маркетингова стратегія**. – Харків: Ранок, 2020.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Державна служба статистики України – <https://www.ukrstat.gov.ua>
2. Міністерство економіки України – <https://www.me.gov.ua>
3. Statista – <https://www.statista.com>
4. McKinsey & Company (Marketing & Sales Insights) – <https://www.mckinsey.com>
5. Harvard Business Review – <https://hbr.org>
6. Think with Google – <https://www.thinkwithgoogle.com>
7. Marketing Week – <https://www.marketingweek.com>