

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

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: очна(денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Удосконалення управління збутовою діяльністю бізнес-організації

здобувача Оністрат Михайло Олександрович

**Науковий керівник: доцент, кандидат економічних наук,
Прохорова Єлена Вікторівна**

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

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1.....	6
1.1 Поняття та сутність збутової діяльності.....	6
1.2 Методичні підходи до управління збутовою діяльністю підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2.....	24
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	24
2.2 Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю ТОВ	34
2.3 Проект вдосконалення управління збутовою діяльністю підприємства та оцінка його ефективності.....	45
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасної ринкової економіки, що функціонує під тиском воєнних та кризових чинників, ефективність збутової діяльності стає критичним індикатором виживання та розвитку будь-якого суб'єкта господарювання. Трансформація поведінки споживачів, руйнування традиційних логістичних ланцюгів та загострення конкурентної боротьби вимагають від менеджменту пошуку нових, адаптивних моделей просування продукції, що виходять за межі стандартних транзакційних операцій. Сьогодні збут не може розглядатися виключно як фінальна стадія виробничого циклу, а виступає стратегічним драйвером, здатним забезпечити фінансову стійкість та масштабування бізнесу навіть в умовах невизначеності. Відтак, оптимізація механізмів управління збутом, впровадження інструментів автоматизації та пошук нових ринків стають пріоритетними завданнями для українських підприємств, які прагнуть зберегти ліквідність та прибутковість. Необхідність вирішення суперечності між прагненням до екстенсивного зростання та потребою в інтенсивній оптимізації витрат зумовлює своєчасність і практичну значущість обраної теми дослідження.

Вагомий внесок у теоретичне обґрунтування процесів реалізації та розробку механізмів управління ними зробили такі вітчизняні науковці, як О. Гарматюк, С. Хрупович, Т. Лук'янець, С. Косенко, І. Абрамович, Л. Барила, К. Глазкова, Н. Іваночко, Ю. Іваніцький, І. Іваніцький, Д. Дубівка, Н. Терент'єва, О. Дячун, С. Огієнко, О. Матвієць. Віддаючи належне фундаментальним напрацюванням цих дослідників щодо сутності, функцій та принципів збуту, варто зазначити, що стрімка цифровізація економіки та поява нових кризових викликів вимагають перегляду класичних підходів, адже аспекти впровадження автоматизованих систем управління та адаптація збутових стратегій до умов розірваних ланцюгів постачання залишаються недостатньо дослідженими, що й зумовило необхідність проведення цієї роботи.

Метою дослідження розробка рекомендацій щодо удосконалення управління збутовою діяльністю бізнес організації ТОВ «Мікроприбор».

Для досягнення поставленої мети було поставлено наступні **завдання**:

- розкрити поняття та сутність збутової діяльності як складової маркетингового комплексу підприємства;
- дослідити методичні підходи до управління збутом, визначивши його функції та принципи;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Мікроприбор», проаналізувавши його фінансовий стан та місце на ринку;
- здійснити оцінку ефективності існуючої системи управління збутовою діяльністю досліджуваного підприємства;
- розробити проект вдосконалення управління збутовою діяльністю через впровадження автоматизації та обґрунтувати його економічну ефективність.

Об'єктом дослідження є збутова діяльність ТОВ «Мікроприбор».

Предметом дослідження Теоретичні і практичні аспекти удосконалення управління бізнес-організації.

Методологічну основу роботи складають загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, системне застосування яких дозволило забезпечити обґрунтованість результатів. Зокрема, використано методи теоретичного узагальнення та аналізу для з'ясування понятійного апарату; аналіз фінансової звітності – для оцінки економічного стану підприємства; PEST-аналіз – для визначення впливу факторів зовнішнього середовища; SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз; метод експертних оцінок та матричного моделювання – для аналізу конкурентної позиції; а також методи економіко-математичного моделювання для розрахунку ефективності запропонованого проєкту.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці конкретного проєкту впровадження CRM-системи та автоматизації бізнес-процесів, який може бути безпосередньо застосований у господарській діяльності ТОВ «Мікроприбор» для підвищення рентабельності продажів. Запропоновані рекомендації щодо оптимізації воронки продажів та реорганізації каналів комунікації становлять інтерес для керівництва підприємства, які прагнуть

підвищити операційну ефективність в умовах високої конкуренції та обмеженості ресурсів.

Інформаційна база дослідження складається з підручників, посібників, монографій, довідників, енциклопедій, наукових періодичних видань, наукових збірників, що висвітлюють питання збутової діяльності та управління нею. Емпіричною основою роботи слугували аналітичні огляди, законодавча база, яка регулює діяльність бізнес-організацій в Україні, фінансова й статистична звітність ТОВ «Мікроприбор» за 2022–2024 роки, внутрішня документація та фактологічні дані підприємства, на матеріалах якого виконується дослідження, а також ресурси мережі Інтернет.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел з 33 найменувань та 3 додатків. В дослідженні використано 14 рисунків та 14 таблиць. Загальний обсяг роботи становить 62 сторінки машинописного тексту, з них основний текст викладено на 55 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та сутність збутової діяльності

Як відомо, ключовим чинником ефективного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання виступає процес реалізації вироблених товарів чи надання послуг. Забезпечення життєздатності бізнесу в умовах гострого конкурентного протистояння вимагає від керівництва ретельного планування збуту, що стосується як нових товарних позицій, так і наявної номенклатури. Під збутовою діяльністю слід розуміти комплекс процесів, безпосередньо пов'язаних із продажем готових виробів та втіленням очікувань компанії щодо задоволення платоспроможних потреб клієнтів. Це передбачає активну ринкову позицію, котра формує попит на пропозицію підприємства, гарантуючи налагодження дієвих каналів розподілу й просування продукції. Безумовно, результативність цього напряму безпосередньо корелює з ефективністю роботи суміжних підрозділів організації, а також зовнішніх контрагентів, зокрема постачальників та покупців. Система збуту не є ізольованою структурою, а перебуває у тісному взаємозв'язку з іншими елементами ринкового середовища. Погоджуємось із думкою О. Гарматюка, який зазначає, що «якщо виробництво і збут можна розглядати як незалежні одна від одної функції, то в перспективі вони виявляються доволі тісно пов'язаними: якщо нічого не виробляти, то що тоді реалізовувати; і, навпаки, якщо немає можливостей збуту, то як можна говорити про виробництво?» [1, с. 53]. Реалізація виступає невіддільною складовою маркетингового комплексу та загальної стратегії бізнесу, орієнтованої на створення, виробництво й доведення цінності до споживача. Головним завданням збутової політики комерційних установ (за винятком благодійних організацій) залишається максимізація фінансового результату за умови мінімізації витрат, понесених на організацію цього процесу.

Аналіз наукових джерел засвідчує різноманітність підходів до трактування сутності досліджуваного поняття, що зумовлено фокусуванням авторів на різних аспектах – від логістичних до маркетингових. Систематизацію поглядів вітчизняних науковців щодо визначення змісту збуту та збутової діяльності наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Існуючі тлумачення збутової діяльності підприємства

Автор	Дефініція
Гарматюк О.В.	Визначає збут як процес просування товару від виробника до споживача, що включає транспортування товару, складування, зберігання, підтримування запасів на потрібному рівні, просування до оптовим і роздрібним торговцям, передпродажну підготовку, оформлення замовлень, здійснення контролю за рухом вантажів і продаж товару [1, с. 52].
Хрупович С.Є.	Визначає збут як інтегровану сукупність операцій, що охоплюють весь часовий проміжок від надходження продукту в готовому для використання вигляді на підприємство до моменту його фактичного придбання кінцевим споживачем [2, с. 20-23].
Лук'янець Т.І.	Пропонує розуміти під збутовою діяльністю процес просування готових виробів на ринок та налагодження товарного обміну, ключовою метою якого виступає отримання підприємницького прибутку [3, с. 61].
Косенко С.І.	Включає до змісту поняття широкий спектр логістичних та організаційних дій, зокрема: пакування продукції; супровід та управління продажами; складську обробку та зберігання готових виробів; транспортування товарів до складів замовника; організацію транспортного господарства [4, с. 108].
Абрамович І.А.	Аналізує категорію кризь призму збутової логістики, розглядаючи її як спеціалізований напрям, що займається проектуванням, формуванням та оптимізацією систем розподілу ресурсів на мікро- та макрорівнях [5, с. 26].
Баріла Л.Я.	Акцентує увагу на каналах реалізації, визначаючи їх як частково впорядковану структуру посередників, які забезпечують проходження матеріального потоку від конкретного виробника до споживача [6, с. 23].
Глазкова К.О.	Розглядає збут як комплексну систему взаємовідносин та заходів, спрямованих на реалізацію продукції, товарообмін, а також контроль і регулювання цих процесів через використання ринкової інфраструктури задля задоволення потреб клієнтів та отримання прибутку [7, с. 103].
Іваночко Н.В.	Характеризує збут як критично важливу ланку, що зв'язує підприємство зі споживачами, та виокремлює такі основні функції діяльності: аналіз попиту; забезпечення завантаження виробничих потужностей; розповсюдження товарів у ринковому просторі [8, с. 215].
Іваніцький Ю. та Іваніцький І.	Визначають збут як комплекс дій, пов'язаних з організацією логістичних процесів, таких як транспортування, зберігання, формування запасів, доопрацювання продукції, її просування до оптової та роздрібною мережі, пакування та безпосередня реалізація [9, с. 53-54].

Джерело: сформовано автором на основі [1-9]

Аналіз наведених у таблиці дефініцій дозволяє зробити висновок, що більшість науковців розглядають збут як багатогранний процес, що поєднує

логістичні, комунікаційні та організаційні складові. Деякі автори акцентують на фізичному переміщенні товару, тоді як інші наголошують на маркетингових аспектах та отриманні прибутку. Фактично, можна виділити два підходи до трактування даного поняття (рис. 1.1).

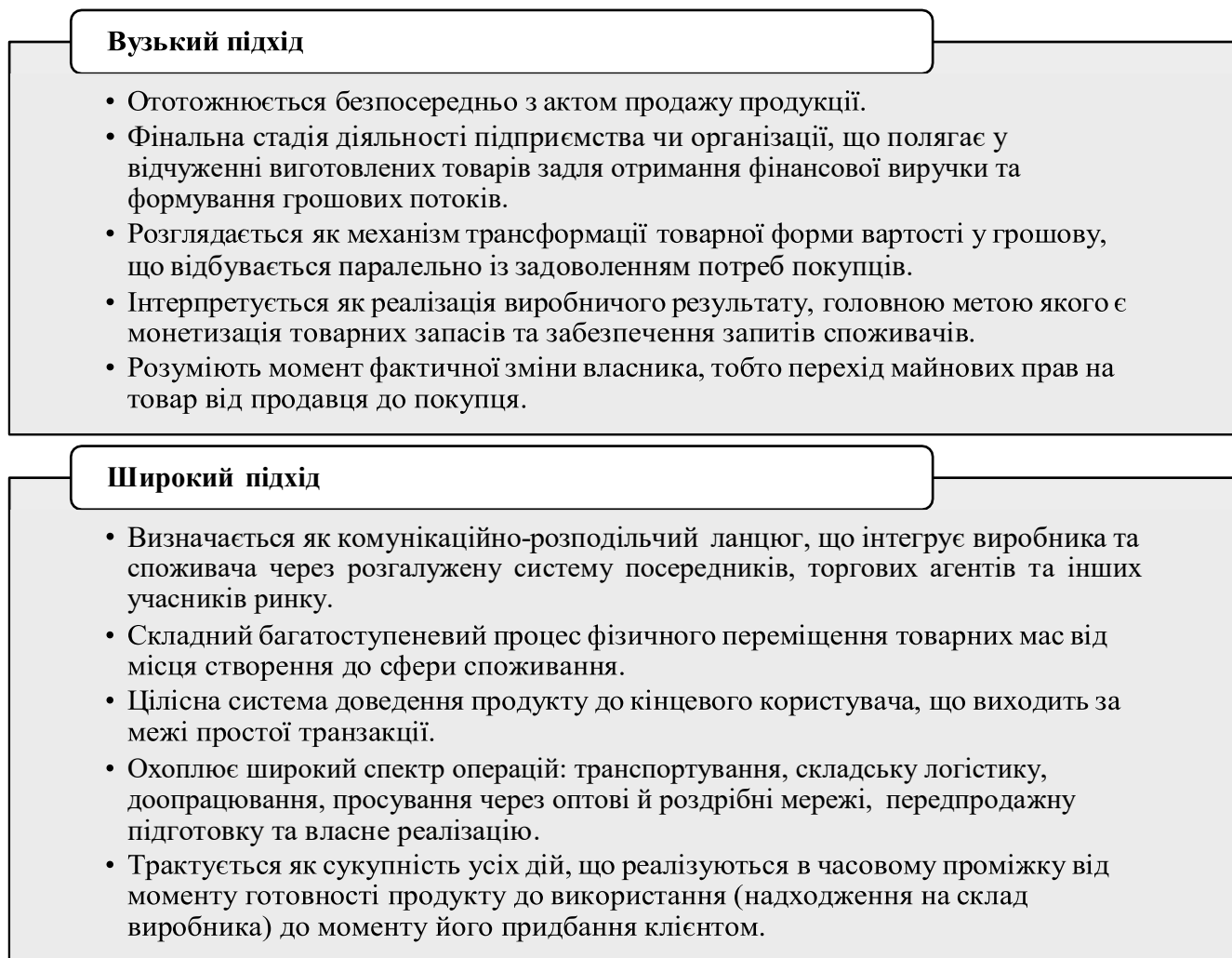


Рисунок 1.1 – Класифікація підходів до визначення поняття «збут»

Джерело: розроблено автором на основі [10, с. 94]

Враховуючи комплексність досліджуваного явища, на основі аналізу розглянутих визначень, в представленій кваліфікаційній роботі під збутовою діяльністю розумітимемо системний процес організації руху готової продукції від виробника до кінцевого споживача, який охоплює планування, фізичний розподіл, налагодження комунікацій та сервісне обслуговування з метою повного задоволення ринкового попиту й досягнення фінансових цілей підприємства.

Хоча процес реалізації продукції традиційно вважається фінальною фазою виробничо-господарського циклу, в сучасних ринкових реаліях, як слушно зауважує Н. Терент'єва, «першочерговим завданням промислових підприємств є створення ефективної системи управління збутовою діяльністю» [11, с. 129], тобто планування збуту передує безпосередньому виготовленню товарів. Цей етап передбачає глибокий аналіз кон'юнктури ринку та об'єктивну оцінку внутрішніх потужностей підприємства для створення саме тієї пропозиції, яка гарантовано матиме попит. Розроблена стратегія збуту стає фундаментом, на якому базується планування виробничої програми та графіків постачання. Ключовими складовими цієї активності виступають транспортування, складська логістика, безпосередньо продаж та післяпродажний сервіс. Для комплексного розуміння архітектури цього процесу доцільно проаналізувати спектр функціонального навантаження збуту, який візуалізовано на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Функції збутової діяльності

Джерело: складено автором на основі [11, с. 131; 12, с. 71-73; 13, с. 66]

Представлена на рисунку схема демонструє багатовекторність збутової діяльності, яка не обмежується лише транзакційними операціями. Функціональний набір охоплює стратегічні аспекти, зокрема організацію сегментації ринку та формування розгалуженої системи каналів розподілу, що дозволяє адресно спрямовувати товарні потоки. Вагому роль відіграє планування: від розробки рекламних кампаній до графіків відвантаження товарів клієнтам. Окрім того, збут включає блок логістичних та операційних завдань, таких як організація приймання, сортування, пакування і зберігання продукції, а також налагодження договірної роботи зі споживачами й посередниками. Фундаментом для ефективного виконання перелічених завдань виступає належне інформаційне, ресурсне та технічне забезпечення процесу.

Погодимось з думкою С. Огієнко та А. Мижирицької, які вказують, що «враховуючи основні функції просування товару кожне торговельне підприємство розробляє власну стратегію збуту» [13, с. 66]. Реалізація окреслених вище функціональних завдань вимагає від менеджменту обґрунтованого вибору конкретної моделі організації збутової діяльності, що відповідала б стратегічним цілям підприємства та специфіці ринкового середовища. У науковій літературі та практичній площині не існує універсального підходу до побудови системи розподілу, оскільки кожна господарська одиниця стикається з унікальними викликами, пов'язаними з особливостями товару, масштабами виробництва та географією попиту. Така варіативність зумовлює необхідність глибокої систематизації існуючих форм організації продажів за певними критеріальними ознаками. Розуміння різновидів збуту дозволяє компаніям оптимізувати логістичні витрати, налагодити ефективну комунікацію з цільовою аудиторією та обрати найдієвіший шлях доведення продукції до кінцевого споживача. Детальну класифікацію видів збутової діяльності, що базується на аналізі організаційної структури каналів та інтенсивності залучення посередницьких ланок, систематизовано та узагальнено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація основних видів збутової діяльності

Ознаки класифікації	Схема взаємодії	Види збуту та їх характеристика
За організацією системи збуту	Виробник – споживач	Прямий – процес безпосередньої передачі продукції від виробника до конкретного покупця, що виключає участь третіх сторін
	Виробник – посередник (посередники) – споживач	Непрямий – модель, що передбачає залучення до каналу розподілу незалежних торгових посередників (дистриб'юторів, дилерів)
За кількістю посередників (щільністю розподілу)	Виробник – посередник (посередники) – споживач	Селективний – співпраця з обмеженим колом відібраних посередників; головною метою є забезпечення значних обсягів реалізації при одночасному збереженні важелів впливу на канали збуту
	Виробник – посередник (посередники) – споживач	Винятковий (ексклюзивний) – використання мінімальної (часто одиничної) кількості посередників; спрямований на підтримання престижного статусу товару та повний контроль за збутовим ланцюгом

Джерело: [14, с. 117]

Аналіз наведеної класифікації дозволяє стверджувати, що фундаментальна відмінність між видами збуту полягає у ступені контролю виробника над процесом руху товару та рівні його контакту з кінцевим споживачем. Якщо прямий метод забезпечує безпосередній зворотний зв'язок та економію на маржі посередників, то непрямий дозволяє суттєво розширити ринкове охоплення та делегувати логістичні ризики професійним учасникам каналу. Вибір між селективним та винятковим підходами здебільшого диктується позиціонуванням продукту: для масових товарів доцільні ширші канали, тоді як для унікальних або статусних виробів критично важливим є збереження іміджу через суворо лімітовану кількість партнерів. Таким чином, формування збутової політики – це завжди пошук балансу між бажанням повністю контролювати ринок та необхідністю ефективного масштабування продажів. При цьому погодимось з В. Шведом та співавторами, які зазначають, що «ефективна збутова політика повинна базуватися на глибокому аналізі потреб ринку та споживачів, виборі

адекватних каналів розподілу та застосуванні сучасних маркетингових технік та технологій» [15, с. 81]. Для цього збутова політика має засновуватись на ряді базових принципів, ігнорування яких неминуче призводить до дезорганізації комерційних зусиль, втрати ринкових позицій та зниження загальної рентабельності бізнесу. Систематизований перелік ключових принципів, що формують фундамент успішної збутової діяльності, наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Принципи організації збутової діяльності підприємства

Принцип	Характеристика
Цілеспрямованість	Передбачає чітку орієнтацію всіх без винятку збутових заходів та операцій на досягнення конкретних, вимірюваних кінцевих результатів, таких як запланований обсяг продажів, збільшення частки ринку або отримання цільового прибутку
Клієнтоорієнтованість	Вимагає побудови збутової політики виключно на основі глибокого аналізу та розуміння потреб, більш та очікувань споживача; включає постійну адаптацію комерційної пропозиції під динамічні запити цільової аудиторії
Комплексність	Базується на розгляді збуту не як окремої, ізольованої функції, а як інтегрованої системної складової маркетингового міксу, що тісно взаємодіє та корелює з ціновою стратегією, товарною політикою та комунікаційними заходами
Гнучкість	Забезпечує здатність системи збуту оперативно та адекватно реагувати на будь-які зміни ринкової кон'юнктури; передбачає можливість швидкого маневрування ресурсами та коригування каналів розподілу залежно від поточної фази життєвого циклу товару
Плановірність	Полягає у здійсненні всіх збутових операцій на основі попередньо розроблених детальних планів та графіків постачання, що гарантує ритмічність відвантаження продукції та уникнення касових розривів
Економічна ефективність	Передбачає обов'язкове забезпечення перевищення фінансових результатів від збутової діяльності над сукупними витратами, понесеними компанією на її організацію, управління та логістичний супровід

Джерело: складено автором на основі [14, с. 119-120; 16, с. 201-202]

Варто наголосити, що збутова діяльність є динамічним процесом, який протікає не у вакуумі, а під постійним та інтенсивним тиском різноманітних обставин. Ринкове середовище постійно генерує нові виклики та можливості, і здатність підприємства адаптуватися до них визначає його життєздатність. Відтак, науковий розгляд проблематики збуту вимагає чіткої ідентифікації та класифікації рушійних сил, які формують кон'юнктуру та внутрішній потенціал компанії. Як зазначають С. Тульчинська та Ю. Лебедева, «єдиного підходу та

систематизації факторів, що чинять вплив на збутову політику підприємства у вітчизняній економічній науці не існує» [17], однак традиційно в економічній літературі ці детермінанти диференціюють за джерелом походження, розділяючи їх на дві великі групи: зовнішні, що формують середовище функціонування, та внутрішні, які характеризують ресурсний потенціал самого суб'єкта господарювання (рис. 1.3).

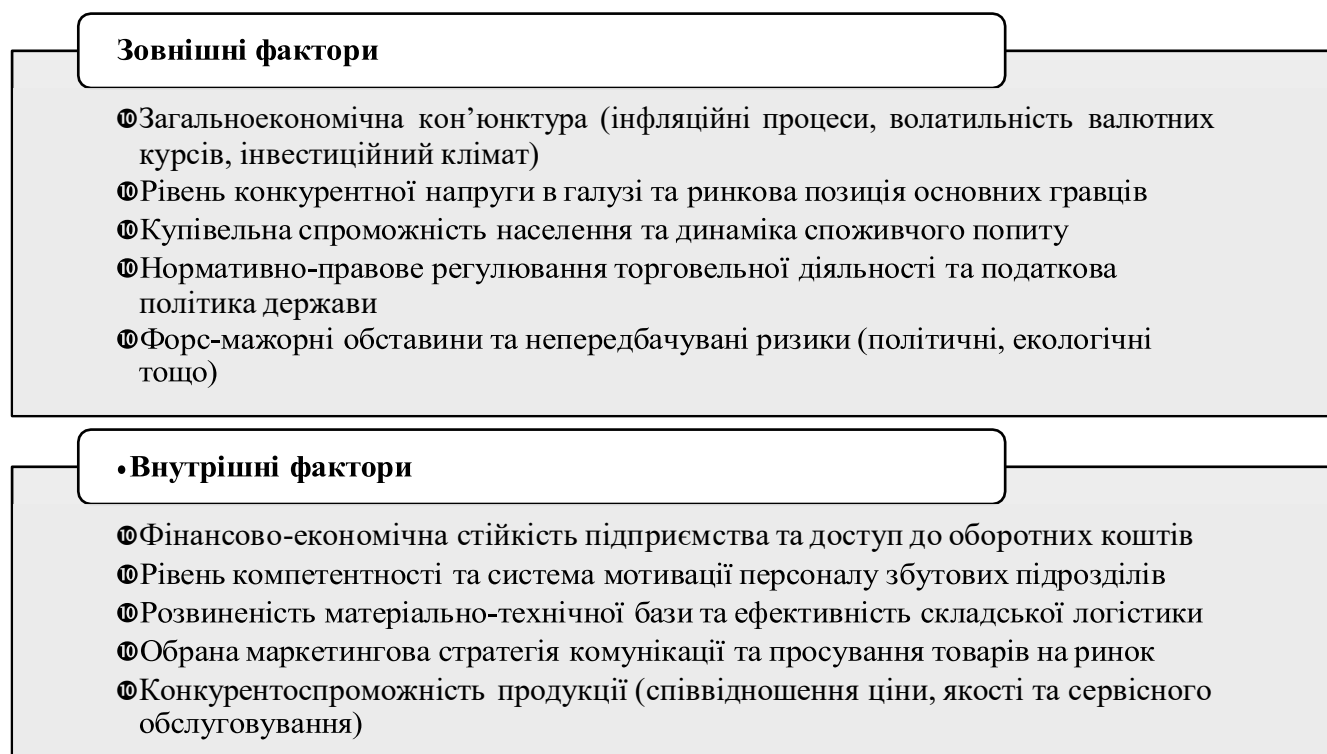


Рисунок 1.3 – Фактори впливу на ефективність збутової діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [17; 18, с. 104]

Наведений на рисунку розподіл чинників наочно демонструє дуалістичну природу середовища, в якому реалізується збутова політика суб'єкта господарювання. Якщо зовнішній контур окреслює об'єктивні межі та ризики, адаптація до яких є обов'язковою умовою виживання бізнесу, то внутрішній блок відображає власний ресурсний потенціал, яким менеджмент здатен оперативно керувати. Глибокий аналіз та зіставлення цих двох груп факторів дозволяє керівництву не лише своєчасно виявляти загрози, але й знаходити приховані резерви для нарощування обсягів реалізації.

Підсумовуючи викладене, зазначимо, що збутова діяльність є складною інтегрованою системою, яка трансформує виробничі результати в економічну вигоду, охоплюючи повний цикл від стратегічного планування до фізичного розподілу та сервісного супроводу. Теоретичний аналіз дозволив ідентифікувати її як ключову сполучну ланку між виробником і споживачем, що базується на гармонійному поєднанні логістичних та маркетингових інструментів. Визначено, що архітектура збутових каналів – від прямих до багаторівневих посередницьких схем – формується під впливом необхідності балансування між контролем над ринком та широтою охоплення аудиторії. При цьому результативність системи критично залежить від дотримання принципів клієнтоорієнтованості й гнучкості, а також від здатності менеджменту ефективно адаптувати внутрішній потенціал підприємства до дестабілізуючого впливу зовнішніх факторів, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги та максимізацію прибутку.

1.2 Методичні підходи до управління збутовою діяльністю підприємства

В умовах перманентного зростання конкурентного тиску та високої динаміки ринкових змін, які супроводжуються підвищеними ризиками та невизначеністю, інтеграція інструментарію стратегічного менеджменту в систему управління збутом трансформується з бажаної опції у критичну передумову виживання бізнесу. Саме такий підхід детермінує ефективність комерційних зусиль, створюючи фундамент для формування стійких конкурентних переваг та посилення стратегічного вектора розвитку підприємства [19, с. 3]. Аналіз фахової літератури засвідчує відсутність єдиного уніфікованого погляду на сутність категорії «управління збутом». Для глибокого розуміння проблематики та виявлення ключових тенденцій у трактуванні досліджуваної категорії доцільно систематизувати підходи сучасних вітчизняних науковців, які акцентують увагу на різних аспектах управлінського процесу – від маркетингового до

трансакційного. Узагальнення поглядів авторів на сутність та складові управління збутовою діяльністю наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Систематизація наукових підходів до визначення управління збутовою діяльністю

Автор	Зміст наукового підходу
Гринько Т., Гвініашвілі Т., Сотула В.	Управління збутом – розробка та прийняття ефективних управлінських рішень з метою відвантаження або постачання товару споживачеві для відшкодування витрат на створення, зберігання та транспортування продукції, а також отримання прибутку [19, с. 7].
Тарасюк Г. М., Горшкова Л. О.	Акцентує увагу на структурно-функціональному аналізі, надаючи авторські дефініції ключових понять («управління», «канал збуту», «збут товару») та характеризуючи базові компоненти організації збутового процесу [20, с. 529].
Одарченко А.М. та ін.	Автори фокусуються на визначенні ролі збуту в господарському механізмі торговельних підприємств та виокремлюють критеріальну базу для підвищення його ефективності [21, с. 13].
Шпилик С.	Досліджує категорію крізь призму маркетингу, розглядаючи його як контрольну функцію менеджменту. В основу понятійного апарату покладено структуру процесу управління, його функції, форми реалізації та інформаційне забезпечення [22, с. 91]
Росоха В.В.	Розглядає управління збутом у трансакційному вимірі, проводячи логічний аналіз організації аграрного ринку. Автор висвітлює специфіку товароруку сільськогосподарської продукції та пропонує модель управління ефективністю збутової діяльності для підприємств цієї галузі [23, с. 70].
Терент'єва Н.В.	Здійснює комплексний аналіз теоретичних напрацювань щодо сутності збуту та характеризує процес управління ним через призму розробленої системи. У роботі узагальнено актуальну проблематику управління збутом, характерну для промислових підприємств [24]

Джерело: складено автором на основі [17; 18, с. 104]

Проведений аналіз джерельної бази, відображений у таблиці, дозволяє констатувати, що управління збутовою діяльністю є багатогранним поняттям, зміст якого варіюється залежно від галузевої специфіки (торгівля, агросектор, промисловість) та методологічної позиції дослідника. Більшість науковців сходяться на думці, що це не просто механічний процес продажу, а складна управлінська система, яка охоплює планування, організацію каналів розподілу, контроль та інформаційне забезпечення. Водночас простежується чітка тенденція до інтеграції маркетингового та логістичного підходів з метою підвищення загальної результативності бізнесу. Враховуючи різноманітність існуючих

трактувань та необхідність комплексного підходу, на основі аналізу розглянутих визначень, у представленій кваліфікаційній роботі під управлінням збутовою діяльністю розумітимемо цілеспрямований процес планування, організації, мотивації та контролю руху товарних потоків від виробника до споживача, який базується на маркетинговій стратегії підприємства та має на меті задоволення попиту клієнтів при одночасній оптимізації витрат і максимізації прибутку.

Під об'єктами управління у сфері збуту розуміють сукупність взаємопов'язаних процесів та елементів, які потребують постійного моніторингу й оптимізації задля забезпечення результативності реалізації товарів чи послуг [25, с. 99]. До цього переліку входять ключові компоненти, що безпосередньо впливають на рух продукції від виробника до споживача, а саме: регулювання товарних запасів, формування збалансованого асортименту, організація рекламних кампаній та безпосередньо здійснення торговельних операцій. Варто зазначити, що управлінський вплив на ці об'єкти реалізується ієрархічно, охоплюючи стратегічний, тактичний та оперативний рівні, взаємозв'язок яких відображено на рисунку 1.4.

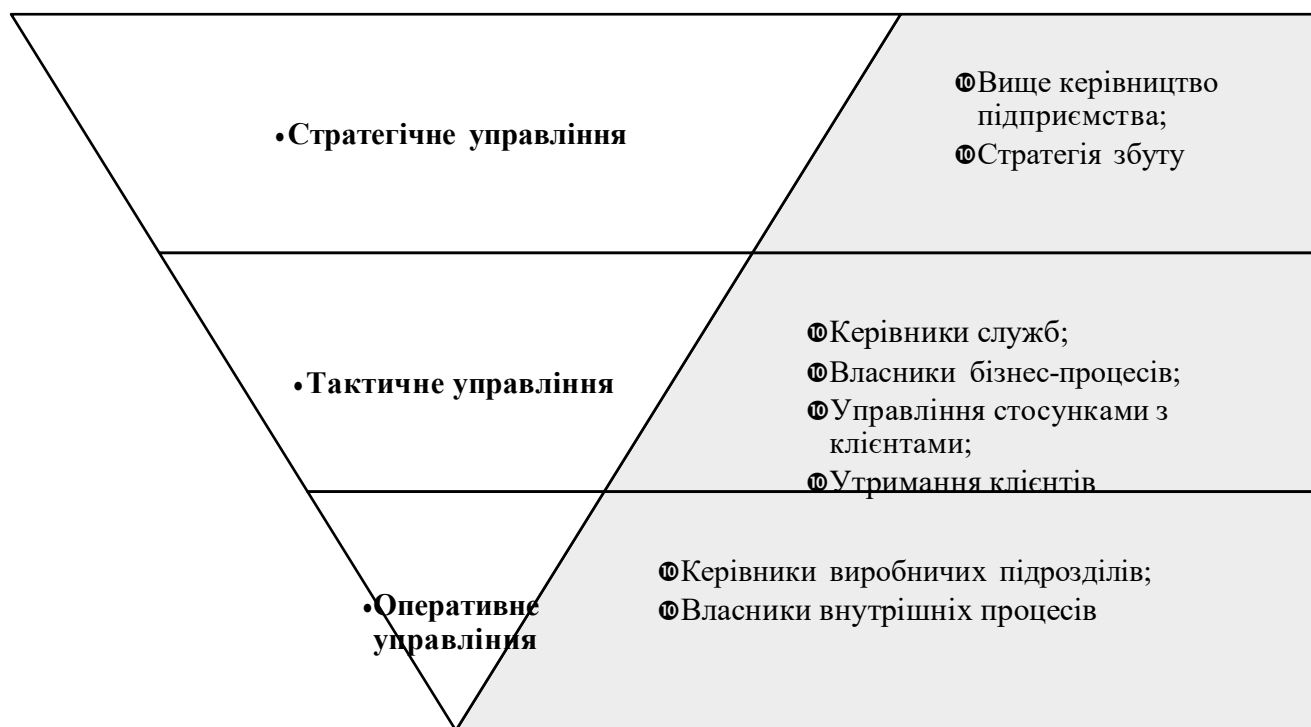


Рисунок 1.4 – Управління збутовою діяльністю на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях

Джерело: [25, с. 99]

Стратегічний рівень управління збутом є фундаментом, на якому базується вся архітектура комерційної діяльності, адже він передбачає кристалізацію місії та загальної стратегії бізнесу. Саме на цьому етапі відбувається розробка довгострокових орієнтирів, обирається вектор розвитку, визначаються пріоритетні ринкові ніші для позиціонування бренду, а також обґрунтовується вибір оптимальних каналів розподілу, що здатні забезпечити досягнення глобальних цілей. Ця сфера відповідальності традиційно належить до компетенції вищого керівництва. На щабель нижче знаходиться тактичний рівень, спрямований на деталізацію планів через формування маркетингових програм, політики ціноутворення та стратегій просування. Важливим аспектом тут виступає менеджмент партнерських відносин: укладання угод та координація співпраці з посередниками – дистриб'юторами чи роздрібними мережами. Керівники служб та власники бізнес-процесів на цьому етапі розробляють дієві механізми нарощування обсягів реалізації та задоволення попиту. Безпосереднє втілення завдань відбувається на оперативному рівні, який охоплює координацію щоденної рутини: контроль за переміщенням запасів, логістику доставки та нагляд за складськими операціями. Ключовий акцент зміщується на площину сервісу – операційну обробку замовлень, оперативне вирішення проблемних ситуацій та гарантування належної якості обслуговування клієнтів, що входить до обов'язків лінійних менеджерів та керівників виробничих ділянок. Кожен із зазначених щаблів характеризується власною специфікою, унікальним набором завдань та фокусом уваги, проте вони не функціонують ізольовано. Ефективність збутової системи досягається виключно завдяки синергії та злагодженій взаємодії всіх ланок управління, що дозволяє трансформувати стратегічне бачення у реальні операційні результати та забезпечити сталий розвиток підприємства [25, с. 100].

Втілення дієвого механізму управління збутом вимагає глибокого розуміння його функціональної природи. Науковці сходяться на думці, що

управлінський цикл у цій сфері базується на реалізації чотирьох фундаментальних функцій [11, с. 132]:

1. Планування – системний процес збору, аналітичної обробки та систематизації інформації, необхідної для розробки стратегії продажів. Цей етап охоплює діагностику факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що дозволяє визначити пріоритетні вектори розвитку збутової діяльності та сформувати довгострокові орієнтири компанії.

2. Організація – побудова архітектури управління продажами, що передбачає створення внутрішніх структурних підрозділів, формування розгалуженої мережі каналів розподілу, а також налагодження ефективних комунікаційних зв'язків та регламентів взаємодії між співробітниками.

3. Мотивація – впровадження комплексу стимулюючих заходів, спрямованих на підвищення продуктивності як власного персоналу, так і зовнішніх контрагентів. Інструментарій мотивації включає систему економічних заохочень (бонуси, премії, знижки) та можливості для професійного розвитку.

4. Контроль і регулювання – безперервний моніторинг результативності функціонування каналів збуту на основі затверджених ключових показників ефективності (КРІ). Ця функція дозволяє своєчасно виявляти відхилення від планових значень та оперативно вносити корективи в тактичні дії підприємства.

Якісне виконання окреслених функцій можливе лише за умови дотримання певних методологічних імперативів. Узагальнюючи позиції дослідників [10, с. 95; 26, с. 13], можна виокремити критичні передумови, що гарантують результативність управління збутом:

- забезпечення відповідності товарної пропозиції (як за обсягом, так і за якісними характеристиками) реальним потребам цільової аудиторії;
- наявність розвиненої логістичної інфраструктури, що включає складські потужності, транспортний парк та сучасні технології обробки замовлень;
- належний інформаційний супровід торговельних процесів та їх наскрізна автоматизація для пришвидшення обміну даними;

- достатнє фінансове та кадрове забезпечення, ключовим елементом якого є високий рівень професійної компетентності торгового персоналу;
- обґрунтований вибір каналів розподілу, що максимально відповідають специфіці продукції та ринковим умовам.

Для глибшого розуміння природи управлінських процесів доцільно розглядати управління збутом як складний механізм. Під механізмом управління збутовою діяльністю розумітимемо систему взаємопов'язаних компонентів (суб'єктів, об'єктів, ресурсів, методів та інструментів), що піддаються впливу факторів середовища та спрямовані на досягнення поставлених цілей. Структуру цього механізму деталізовано на рисунку 1.5.

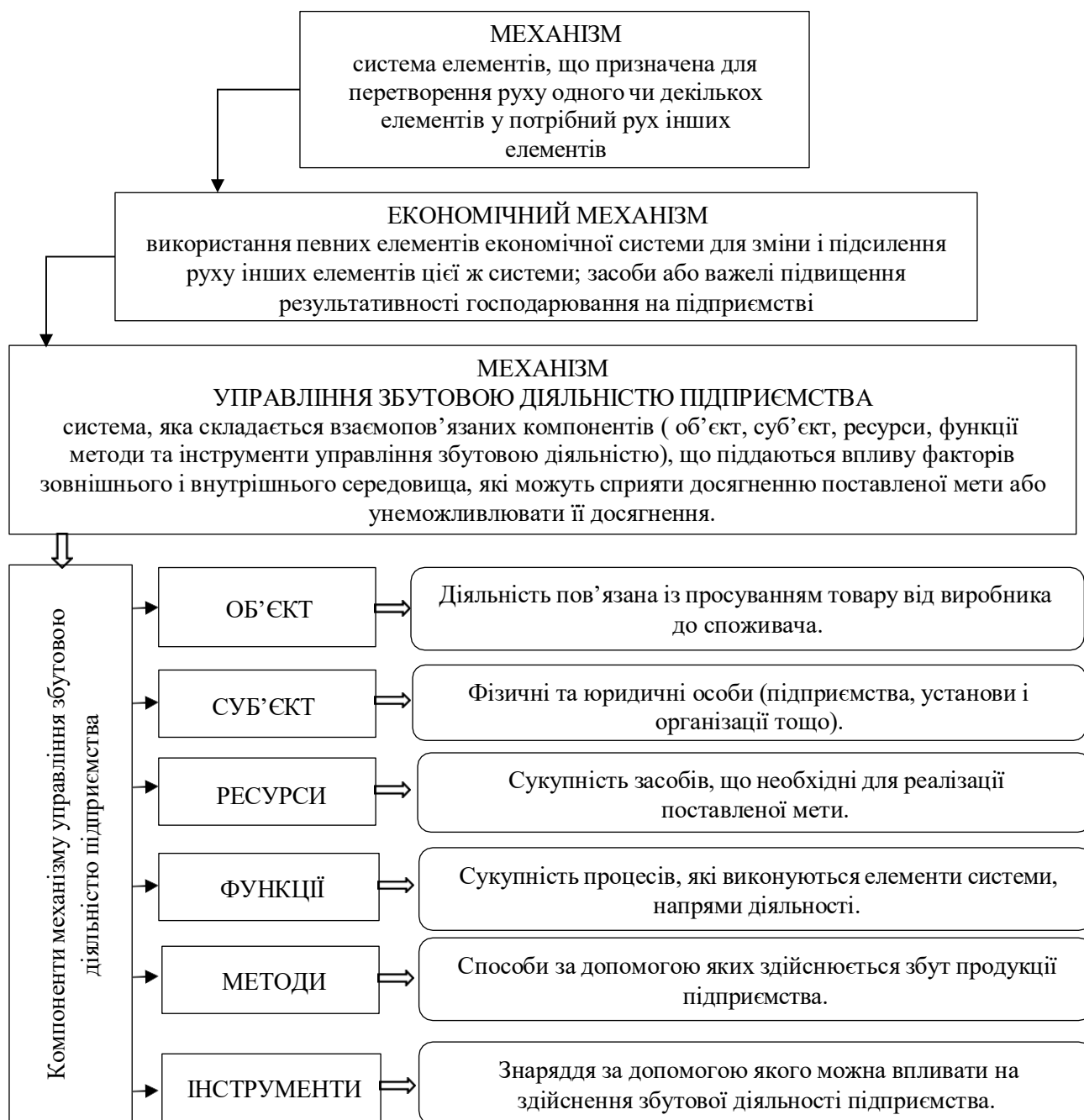


Рисунок 1.5 – Основні компоненти механізму управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [17; 27]

Як бачимо з рисунку, кожен функціональний елемент системи виконує свою роль. Загалом, систему управління збутом можна трактувати як набір організаційних форм та економічних важелів, що сприяють збільшенню продажів і розвитку підприємства. Метою такої системи є розробка способів впливу та

реалізація низки заходів, пов'язаних з доставкою готової продукції та послуг споживачам з урахуванням ринкових умов. Це дозволяє оптимізувати використання ресурсів компанії та гнучко реагувати на зміни попиту. Візуалізацію взаємозв'язків у системі управління збутовою діяльністю підприємства наведено на рисунку 1.6.



Рисунок 1.6 – Система управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [22, с. 92]

Цільова спрямованість системи полягає у розробці ефективних механізмів впливу та впровадженні комплексу заходів щодо доведення готових виробів і послуг до кінцевого споживача. Цей процес має відбуватися з урахуванням поточної ринкової кон'юнктури задля оптимізації використання ресурсного потенціалу компанії. Така необхідність продиктована потребою в перманентному моніторингу та прогнозуванні економічних умов, а також адаптації планових показників продажів до динамічних вимог клієнтів. Кожен структурний компонент системи управління продажами реалізує класичні управлінські функції

– планування, організування, мотивування та контроль – використовуючи специфічний набір інструментів. Систематизація цих засобів уможливило виокремлення функціональної та забезпечувальної підсистем, структуру яких наочно представлено на рисунку 1.7.

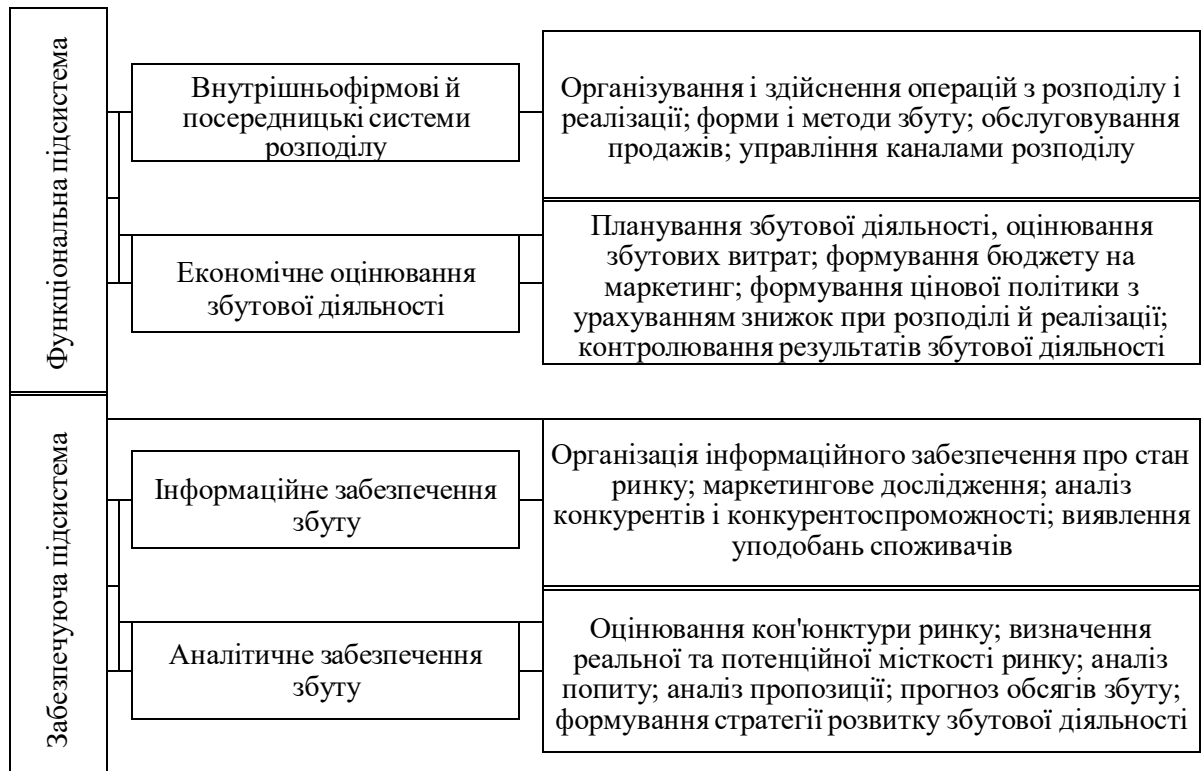


Рисунок 1.7 – Елементи та інструменти функціональної і забезпечувальної підсистем у складі системи управління збутовою діяльністю

Джерело: складено автором на основі [22, с. 93]

Варто усвідомлювати, що процес управління збутовою діяльністю – це не набір розрізнених операцій, а цілісний і безперервний цикл, який вимагає від менеджменту системного мислення. Успіх тут залежить не лише від вміння продати товар, а й від здатності грамотно спрогнозувати ринкові тенденції та адаптувати під них внутрішні можливості підприємства. Це складна архітектура рішень, де аналітична робота тісно переплітається з організаційною, а кожен крок логічно впливає з попереднього, формуючи замкнене коло управлінського впливу. Для кращого розуміння внутрішньої логіки цього механізму доцільно виокремити основні стадії, через які проходить система збуту в процесі свого функціонування (рис. 1.8).



Рисунок 1.8 – Процес управління збутовою діяльністю

Джерело: складено автором на основі [28, с. 104; 29; 30, с. 280-281]

Узагальнюючи викладене, зазначимо, що управління збутовою діяльністю можна охарактеризувати як інтегрований цикл планування, організації, мотивації та контролю, спрямований на оптимізацію товарних потоків. Визначено, що ефективна архітектура управління будується на ієрархічній взаємодії стратегічного, тактичного й оперативного рівнів, де кожен щабель виконує специфічні завдання – від формування візії до щоденної логістики. Ключовим елементом визнано механізм управління, що поєднує функціональну та забезпечувальну підсистеми, дозволяючи адаптувати внутрішній потенціал компанії до динаміки ринкового середовища. Саме такий системний підхід забезпечує синергію комерційних зусиль, створюючи умови для максимізації прибутку при одночасному задоволенні потреб споживачів та мінімізації операційних витрат.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОВ «МІКРОПРИБОР» ТА НАПРЯМКИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мікроприбор» яке входить в Деканенко Груп функціонує як суб'єкт господарювання приватного права, офіційно зареєстрований 01.11.1996.. Місцезнаходженням юридичної особи визначено місто Київ (вулиця Дорогожицька, 1, Київ, Україна, 04119.). Станом на 2025 рік статутний капітал підприємства сформовано у повному обсязі в розмірі 100 000,00 грн. У своїй діяльності компанія керується нормами Господарського та Цивільного кодексів України, положеннями Статуту, а також вимогами чинного законодавства, зокрема Законами України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та «Про зовнішньоекономічну діяльність». Відповідно до установчих документів, архітектура корпоративного управління складається із Загальних зборів учасників та Дирекції. Вищим органом влади виступають Загальні збори, до виключної компетенції яких належить ухвалення стратегічних рішень: визначення пріоритетних векторів розвитку, затвердження планової та звітної документації, призначення та відкликання виконавчого органу й аудиторського комітету, а також вирішення питань щодо реорганізації (злиття, приєднання, поділ, перетворення) або ліквідації товариства. Виконавчі функції покладено на колегіальний орган – Дирекцію, яку очолює Виконавчий директор, обраний Загальними зборами. Ключовими завданнями Дирекції є розробка стратегії та проєктів розвитку, бюджетування, планування кредитно-інвестиційної політики, а також затвердження квартальної звітності та організаційної структури підприємства.

Основним напрямом діяльності компанії є неспеціалізована оптова торгівля. Завдяки впровадженню сучасних технологічних рішень у процес

торгівлі, ТОВ «Мікроприбор» утримує стійкі ринкові позиції. Детальна ідентифікаційна інформація про підприємство систематизована в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основна інформація підприємства ТОВ «Мікроприбор»

Назва компанії	Товариство з обмеженою відповідальністю «Мікроприбор»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата реєстрації	01.11.1996
ЄДРПОУ	24546850
Основний напрямок діяльності	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
Додаткові напрямки діяльності	Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами, Оптова торгівля годинниками та ювелірними виробами, Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах, Роздрібна торгівля годинниками та ювелірними виробами в спеціалізованих магазинах, Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Адреса	Україна, 041119, місто Київ, вул. Дорогожицька, будинок 1
Контактні дані	+38(044)-247-70-04
Керівник	Деканенко Андрій Володимирович

Джерело: складено автором на основі [31; 32]

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мікроприбор» здійснює господарську діяльність у сфері оптової торгівлі, фокусуючись на пролажі годинників та ювелірних виробів, що відповідає основному коду КВЕД 46.48. Використання передового обладнання дозволяє підприємству задовольняти складні запити клієнтів цієї індустрії. Окрім профільного напрямку, компанія диверсифікує бізнес через надання суміжних послуг: Вагомою складовою є посередницька торгівля широким асортиментом товарів (КВЕД 46.19) та надання оренди промислового устаткування (КВЕД 18.12). Такий мультивекторний підхід, що поєднує виробничі та сервісні функції, сприяє мінімізації комерційних ризиків, забезпечує гнучкість у реагуванні на ринкові зміни та гарантує стабільність позицій підприємства в конкурентному середовищі.

Географія збуту продукції ТОВ «Мікроприбор» охоплює як внутрішній ринок України, так і зовнішньоекономічний простір, країни Європейського Союзу. Експортна діяльність орієнтована на партнерство з профільними

компаніями Литва та Латвія, які спеціалізуються на випуску ювелірних виробів. Внутрішня організація роботи підприємства регламентується системою нормативних документів, аналіз яких дозволив ідентифікувати структуру управління (рис. 2.1) як лінійно-функціональну. Ця модель базується на чіткій ієрархії, де стратегічні рішення приймаються вищим керівництвом на чолі з генеральним директором, а їх реалізація делегується профільним департаментам.

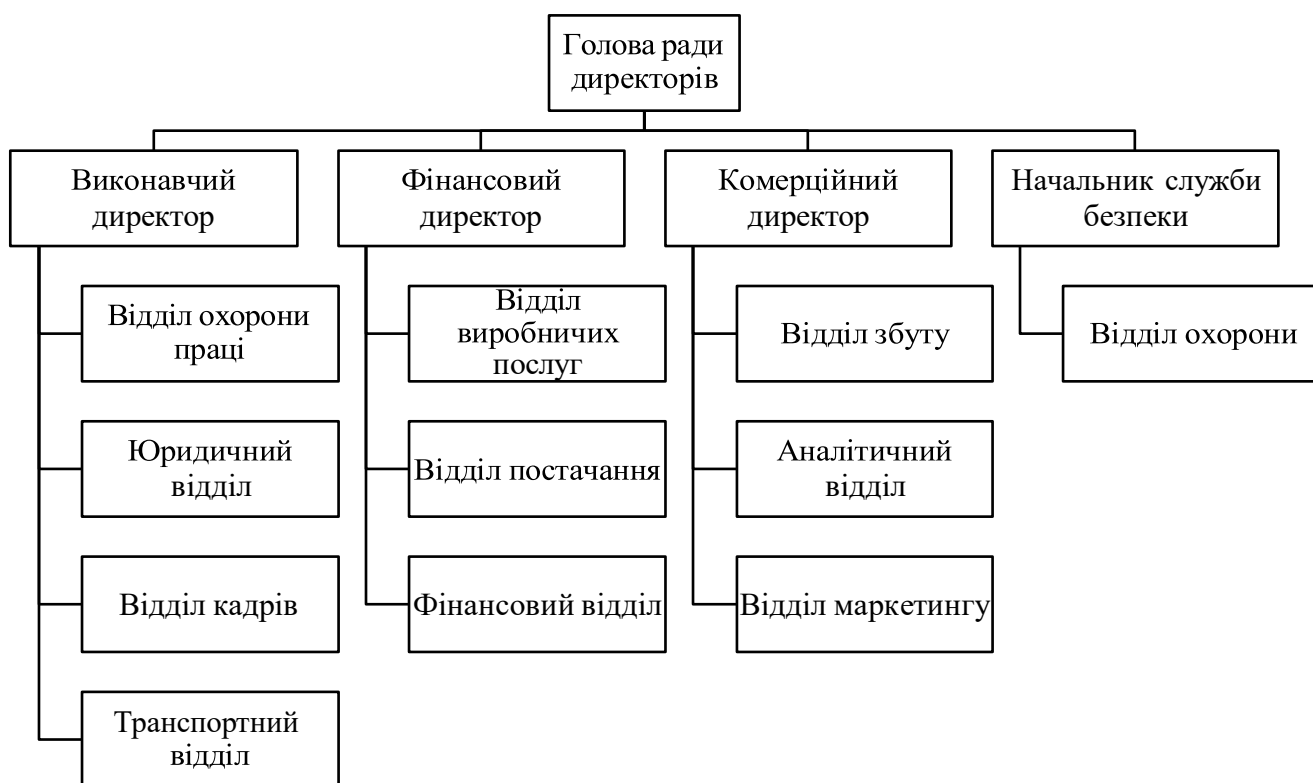


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Мікроприбор»

Джерело: складено автором

Система управління компанією побудована за принципом вертикальної підпорядкованості, що забезпечує керованість процесів на всіх рівнях. Вищий менеджмент формує стратегічний вектор розвитку та корпоративну політику. Середня ланка управління, представлена керівниками функціональних підрозділів (закупівель, маркетингу, логістики, фінансів), відповідає за тактичне планування та координацію міжвідділової взаємодії. Оперативний рівень, до якого належать начальники відділів продажу та лінійні менеджери, забезпечує безпосереднє виконання планових показників, контроль якості обслуговування клієнтів та вирішення поточних завдань. Ефективність функціонування цієї структури досягається завдяки чіткому розмежуванню повноважень, систематичному

моніторингу показників ефективності та наявності затверджених регламентів і стандартів роботи для кожного структурного елемента.

Виробничий комплекс ТОВ «Мікроприбор» складається з основних, допоміжних та обслуговуючих підрозділів, інтегрованих у єдиний технологічний ланцюг. Основні цехи, оснащені автоматизованим обладнанням, фокусуючись на дотриманні стандартів якості та оптимізації ресурсовитрат. Допоміжні ділянки відповідають за фіналізацію продукту (пакування, маркування) та складську логістику, гарантуючи збереження товарів. Технічну підтримку безперебійності всіх процесів здійснюють обслуговуючі служби (енергетична, ремонтна, ІТ), які дбають про справність інфраструктури. Така глибока спеціалізація та тісна кооперація між цехами дозволяють підприємству підтримувати високу продуктивність праці, впроваджувати інновації та оперативно адаптувати виробничі потужності під актуальні замовлення.

Фундаментальним етапом діагностики життєздатності та результативності бізнесу виступає комплексна оцінка його фінансового стану. Ключовим інструментарієм у цьому процесі слугують методи горизонтального та вертикального аналізу балансу, застосування яких уможливило виявлення динамічних трендів і глибинних структурних трансформацій ресурсного потенціалу. Виходячи з цього, для об'єктивного визначення фінансового становища ТОВ «Мікроприбор» доцільно розпочати дослідження саме з вивчення змін у структурі та динаміці його балансових показників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу підприємства «Мікроприбор» за 2022-2024 роки

Показники	2023рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025 / 2024	
				тис. грн	%
Необоротні активи	450.0	259.0	605.0	+346.0	233.6
Оборотні активи	43191.0	38049.0	25048.0	-13001.0	65.8
Усього активів	43641.0	38308.0	25653.0	-12.655.0	67.0
Власний капітал	18874.0	12460.0	7093.0	-5367.0	56.9
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Поточні зобов'язання	24767.0	25848.0	18560.0	-7288.0	71.8
Усього пасивів	43641.0	38308.0	25653.0	-12655.0	67.0

Джерело: складено автором на основі звітності підприємств

Результати горизонтального аналізу звітності ТОВ «Мікроприбор» засвідчують складну динаміку зміни обсягів активів протягом 2023–2025 років. Зокрема, обсяг зростання у 2023 році коли активи сягнули 43.641 тис. грн., у 2025 році спостерігається їхнє скорочення до 25.653 тис. грн., що становить зменшення на 33.03% порівняно з попереднім роком. Варто акцентувати увагу на суттєвому скороченні оборотних активів на 34.17%, що було пов'язано зі зниженням обсягів дебіторської заборгованості та грошових коштів. Однак необоротні активи показали зростання на 133.59%, збільшившись з 259.0 тис. грн до 605.0 тис. грн, що відобразило активне оновлення матеріально-технічної бази підприємства.

Дослідження структурних зрушень в активах виявило стабільну орієнтацію фінансової політики ТОВ «Мікроприбор». Якщо у 2022 році спостерігався фактичний паритет між довгостроковими вкладеннями та поточними ресурсами (частка необоротних активів становила 49,37%, а оборотних – 50,63%), то наступні періоди характеризуються чітким домінуванням мобільного капіталу. У 2023 році питома вага оборотних активів зросла до 68,82%, тоді як частка необоротних скоротилася до 31,18%. У 2024 році цей тренд поглибився: необоротні активи зменшили свою вагу в балансі до 25,13%, а оборотні зайняли 74,87%. Така трансформація активів свідчить про пріоритетність забезпечення поточної платоспроможності та оперативного фінансування виробничого циклу з метою мінімізації інвестиційних ризиків, хоча й вимагає уважного моніторингу достатності довгострокової матеріально-технічної бази.

Аналіз структурних трансформацій в активах показав стійку спрямованість фінансової стратегії на рухомий капітал, що притаманне цій галузі. Протягом усього досліджуваного часу фіксується безумовне переважання поточних коштів. У 2023 році їхня частка складала 98.97%, у 2024 99,32%, а у 2025 році цей коефіцієнт трохи зменшився до 97,64% завдяки вкладенням в основні засоби. Така зміна активів демонструє значну гнучкість майна

та пріоритетність підтримки оперативної платоспроможності для забезпечення комерційних операцій, хоча відчутне зменшення сукупного обсягу фондів у 2025 році зумовлює пильне стеження за ринковою стійкістю підприємства.

Розгляд пасивної частини балансу окреслює трансформацію джерел фінансування господарської діяльності ТОВ «Мікроприбор». Фінансова модель товариства відзначається відсутністю довготермінових запозичень, що з одного боку мінімізує кредитні ризики, а з іншого боку - стримує інвестиційні можливості. У 2023 році частка власного капіталу була найбільш суттєва і склала 43.25%. Але упродовж 2024–2025 років простежується тенденція до спаду фінансової автономії: частка власного капіталу зменшилася до 32.53%, а у 2025 до 27.65%. Поточні зобов'язання лишаються головним джерелом ресурсів, займаючи 72,35% пасивів на кінець 2025 року. Зазначені зміни свідчать про зростаючу залежність від короткотермінового фінансування та потребу в оптимізації структури капіталу для підтримання стабільності у тривалій перспективі.

Наступним етапом дослідження є ґрунтовний розгляд звіту про фінансові результати

Аналіз чинників прибутковості ТОВ «Мікроприбор» за період 2023-2025 року засвідчує певне уповільнення темпів доходу на тлі збереження операційної ефективності. Зокрема, у 2025 році чистий дохід від збуту склав 130 тис. грн, що на 5,36% менше показника 2024 року. Водночас, підприємство демонструє спроможність генерувати прибуток навіть за умов волатильності ринку: чистий прибуток у 2025 році становив 5 641,0 тис. грн. Незважаючи на загальне скорочення доходів на 7,15%, компанії вдалося вдосконалити собівартість реалізованої продукції, що дало змогу збереженню позитивного фінансового наслідку.

Таблиця 2.3 – Аналіз звіту про фінансові результати підприємства «Мікроприбор» за 2023-2025 роки, грн

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025 / 2024	
				тис. грн	%

Продовження Табл. 2.3

Чистий дохід від реалізації продукції	141 621, 0	137 370, 0	130 004, 0	-7 366, 0	94, 6%
Інші доходи	5 036, 0	10 667, 0	7 450, 0	-3 217, 0	69, 8%
Разом доходи	146 657, 0	148 037, 0	137 454, 0	-10 583, 0	92, 9%
Собівартість реалізованої продукції	128 701, 0	119 393, 0	96 433, 0	-22 960, 0	80, 8%
Інші витрати	13 795, 0	20 870, 0	34 142, 0	+13 272, 0	163, 6%
Разом витрати	142 496, 0	140 263, 0	130 575, 0	-9 688, 0	93, 1%
Фінансовий результат до оподаткування	4 161, 0	7 774, 0	6 879, 0	-895, 0	88, 5%
Податок на прибуток	749, 0	1 399, 0	238, 0	-161, 0	88, 5%
Чистий прибуток	3 412, 0	6 375, 0	5 641, 0	-734, 0	88, 5%

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Паралельно зі зміною доходів відбулися суттєві трансформації у структурі витрат підприємства. Собівартість реалізованої продукції впала на 19.23% що значно випереджає темпи зниження чистоно доходу. Проте загальний обсяг витрат знизився лише на 6.91%, що зумовлено стрімким зростанням статті інших операційних витрат на 63,59%.

Позитивним сигналом для підприємства є те, що темпи скорочення сукупних витрат виявились практично ідентичними з темпами зниження загальних доходів, це дозволило уникнути різкого падіння рентабельності. Попри певний тиск на маржинальність через зростання інших витрат, ТОВ «Мікроприбор» продемонструвало стабільну здатність генерувати прибуток

Узагальнюючи отримані дані, можна констатувати, що підприємство демонструє стабільність основних показників, попри значне скорочення масштабів у 2025 (рис. 2.2). Хоча чистий дохід від реалізації трохи знизився, ефективне управління собівартістю дозволило зберегти високу прибутковість.

Водночас стрімкий ріст інших операційних витрат сигналізує про необхідність вдосконалення механізмів внутрішнього фінансового контролю та оптимізації непрямих витрат. Для нівелювання ризиків зниження рентабельності треба імплементувати заходи з підвищення ресурсоефективності та переглянути стратегію управління оборотним капіталом. Подальший

моніторинг дозволить зберегти баланс між операційною ефективністю та фінансовою стійкістю підприємства.

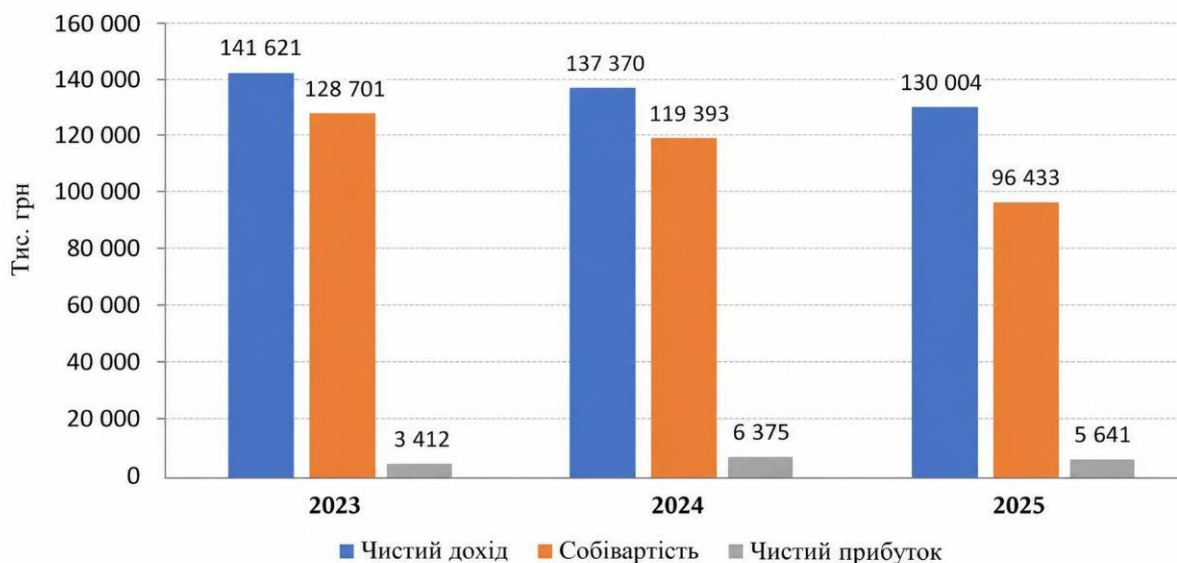


Рисунок 2.2 – Основні показники економічної діяльності

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Перейдемо до оцінки основних фінансових індикаторів (табл. 2.4).

Дослідження фінансових коефіцієнтів дозволяє виявити структурні зрушення у механізмі фінансування та ліквідності підприємства. Коефіцієнт автономії продемонстрував : після зростання з 0.43 у 2023 році до пікового значення 0.32 у 2024 році, у 2025 році відбулося його зниження до 0.27, що вказує на певне скорочення частки власних коштів у валюті балансу. Дзеркально не змінювався коефіцієнт фінансової залежності, який, попри суттєве покращення порівняно з 2023 роком, у звітному році значно зріс, сигналізуючи про посилення ролі позикового капіталу. Водночас підприємство значно наростило свою платоспроможність: коефіцієнт покриття стабільно тримав показник 1.3 та більше. Ситуація з ліквідністю є неоднорідною: коефіцієнт абсолютної ліквідності після падіння 0.016 зріс до 0.146, а швидкої ліквідності – закріпився на рівні 0.72. Найбільшим зрушенням стала трансформація робочого капіталу, який вийшов із зони (18424.0 тис. грн) та досяг сумного значення (6 488.0 тис. грн), що свідчить про не стабільну фінансову стійкість.

Таблиця 2.4 – Основні фінансові коефіцієнти діяльності підприємства

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025 / 2024
Коефіцієнт автономії	0,432	0,325,	0,277	-0,048
Коефіцієнт фінансової залежності	0,568	0,675	0,723	+0,048
Коефіцієнт покриття	1,744	1,472	1,350	-0,122
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,097	0,016	0,146	+0,130
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,717	1,086	0,723	-0,363
Рентабельність активів (ROA)	7,82%	16,64%	21,99%	+5,35%
Рентабельність продажів (чиста маржа)	2,41%	4,64%	4,34%	-0,30%
Загальна рентабельність (EBT/Sales)	2,94%	5,66%	5,29%	-0,37%
Коефіцієнт заборгованості	1,312	2,074	2,617	+0,543
Коефіцієнт оборотності активів	3,24	3,59	5,07	+1,48
Коефіцієнт оборотності дебіторки	12,57	12,19	12,11	-0,08
Коефіцієнт оборотності кредиторки	5,72	5,31	7,00	+1,69
Робочий капітал, тис. грн	18 424	12 201	6 488	- 5 713

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналіз ділової активності та рентабельності висвітлює суперечливі тенденції в ефективності управління ресурсами. Показники прибутковості після стрибка у 2024 році продемонстрували стабілізацію у 2025 році: рентабельність активів (ROA) зросла з 7,82% у 2023 році до вражаючих 21.99% у 2025 році. Це свідчить про швидке скороченням обсягу активів на фоні збереження стабільного чистого прибутку.

Попри коливання активності та рентабельності інтенсивність використання майна суттєво підвищилася, про що свідчить зростання коефіцієнта оборотності активів 3.24 до 5.07. Зростання коефіцієнта заборгованості до 2.62 підтверджує зміну структури пасивів у бік залучених коштів. Для збереження стабільності

треба збалансувати фінансовий важіль та продовжити контролювати непрямі витрати.

Вагомим досягненням було утримання позитивного робочого капіталу, що свідчить про незалежний рівень платоспроможності, попри трансформацію пасивів. Попри високу ділову активність та оборотність підприємства. Пріоритетне завдання менеджмента має бути впровадження механізмів контролінгу непрямих витрат оптимізація структури капіталу, щоб знизити фінансову залежність та забезпечити сталий розвиток.

2.2 Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю ТОВ «Мікроприбор»

Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю ТОВ «Мікроприбор» вимагає комплексного дослідження результативних показників, які відображають здатність менеджменту реалізовувати стратегічні цілі підприємства. Ключовим індикатором успішності збутової політики виступає динаміка обсягів реалізації, яка, згідно з даними фінансової звітності, демонструє зростання протягом аналізованого періоду. Таке масштабування бізнесу стало можливим завдяки агресивній стратегії проникнення на ринок та розширенню клієнтського портфеля, що дозволило компанії суттєво наростити свою присутність у індустрії. Для деталізації джерел формування доходу доцільно проаналізувати структуру реалізації продукції в розрізі основних товарних груп, дані про які систематизовано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка та структура обсягів реалізації продукції ТОВ «Мікроприбор» за 2023–2025 роки.

Види продукції (послуг)	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025/2024, (+/-)
Реалізація продукції	94365	104220	114087	+9 867, 0
Питома вага, %	83, 0%	83, 0%	83, 0%	—
Послуги та дизайн	4 547, 0	5 023, 0	4 124, 0	+2 919, 0
Питома вага, %	4, 0%	4, 0%	3, 0%	+1, 0 п. п.
Посередницька діяльність (ремонт)	14780	16324	19243	-899, 0
Питома вага, %	13, 0%	13, 0%	14, 0%	-1, 0 п. п.
Разом чистий дохід	113692	125567	137454	+11 887, 0

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналіз товарної структури збуту свідчить про домінування у портфелі замовлень залишається визначальною для фінансової стійкості підприємства. Водночас простежується тенденція до диверсифікації діяльності: питома вага послуг та дизайну тримає відмітку знизився з 4 до 3%, що вказує на докладання зусиль менеджменту щодо надання комплексних рішень «під ключ». Приріст за категоріями підтверджує, що управлінські рішення щодо розширення виробничих потужностей та асортиментної матриці були своєчасними й відповідали запитам ринку. Важливим аспектом оцінки якості управління збутом є аналіз географії

поставок, оскільки вихід на зовнішні ринки традиційно вважається індикатором високої конкурентоспроможності продукції. ТОВ «Мікроприбор», орієнтуючись на європейські стандарти якості, зуміло налагодити експортні канали збуту, що дозволило зменшити залежність від коливань внутрішнього попиту. Втім, лєвова частка реалізації все ще припадає на внутрішній ринок, що пояснюється лєгистичними перевагами. Подальша експансія на ринки ЄС вимагатиме від відділу збуту адаптації маркетингових стратегій та посилення роботи з іноземними контрагентами. Саме лише зростання обсягів продажів не може бути єдиним критерієм ефективності. Критично важливим є зіставлення отриманих результатів із понесеними витратами на організацію збутового процесу. Ефективність управління збутовою діяльністю визначається через систему показників рентабельності, які демонструють, скільки прибутку генерує кожна гривня реалізованої продукції. Розрахунок основних індикаторів ефективності збуту наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники ефективності управління збутовою діяльністю ТОВ «Мікроприбор»

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025/2024
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	113692	125567	137454	+11 887
Собівартість реалізації, тис. грн	90954	100453	111338	+10 885
Валовий прибуток, тис. грн	22738	25114	26116	+1 002
Комерційні витрати (орієнтовно), тис. грн	6820	7534	8247	+713
Рентабельність продажів (ROS), %	20, 0%	20, 0%	19, 0%	-1, 0%
Коефіцієнт покриття витрат збуту, %	333, 4%	333, 3%	316, 7%	-16, 6%

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Дослідження якісних показників збуту виявляє тенденцію зниження рентабельності продажів з 20% у 2023 році до 19,0% у 2024 році. Це свідчить про те, що темпи зростання собівартості та витрат на збут випереджають темпи приросту чистого доходу. Зниження маржинальності може бути наслідком демпінгової стратегії для захоплення частки ринку або ж зростання лєгистичних витрат, які не були повною мірою перекладені на ціну кінцевого продукту. Така динаміка сигналізує про необхідність оптимізації витратного механізму та перегляду цінової політики, оскільки екстенсивне нарощування обсягів без

контролю ефективності може призвести до розмивання фінансового результату.

Підсумовуючи аналіз внутрішніх показників збутової діяльності, можна стверджувати, що система управління збутом ТОВ «Мікроприбор» характеризується високою результативністю в частині забезпечення обсягів реалізації, але потребує вдосконалення в аспекті економічної ефективності. Компанія успішно масштабується, однак стикається з викликами прибутковості операцій. Для глибшого розуміння причин такої ситуації та виявлення резервів зростання необхідно дослідити зовнішнє середовище, в якому функціонує підприємство, адже жоден суб'єкт господарювання не функціонує у вакуумі; його життєздатність безпосередньо залежить від ефективної взаємодії зі специфічним зовнішнім середовищем. Саме тому діагностика факторів оточення слугує фундаментом для стратегічного планування, формуючи підґрунтя для кристалізації місії та ключових цілей організації. З метою комплексної оцінки макроекономічного впливу на діяльність ТОВ «Мікроприбор» було застосовано інструментарій PEST-аналізу, результати якого систематизовано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – PEST-аналіз середовища підприємства

Політика (Р)	Вага	Оцінка	Економіка (Е)	Вага	Оцінка
1	2	3	4	5	6
Податкова політика та ставки податків	0,20	8	Стан світової економіки та макроекономічні показники (ВВП, інфляція, безробіття)	0,25	8
Регулююча політика щодо викидів та охорони навколишнього середовища	0,15	7	Курси валют та їх волатильність	0,15	7
Міжнародні торговельні угоди та тарифи	0,10	6	Кредитні умови	0,15	6
Політична стабільність та рівень корупції в країні	0,20	5	Рівень споживчого попиту	0,20	8
Політика збереження праці та відносини з профспілками	0,10	6	Зміни у фінансовому регулюванні	0,10	7
Регулювання в сфері інтелектуальної власності	0,15	7	Рівень інвестицій та доступність фінансування	0,15	8
Геополітичні конфлікти, які можуть впливати на ланцюг постачань	0,10	9			
Всього	1,00	6,8	Всього	1,00	7,5

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
Соціум (S)	Вага	Оцінка	Технологія (Т)	Вага	Оцінка
Демографічні тенденції	0,20	8	Інновації в галузі виробництва та процесів	0,25	9
Соціокультурні зміни	0,25	9	Зміни в інформаційних технологіях та цифровізація	0,25	8
Рівень освіти та кваліфікація робочої сили	0,15	7	Рівень автоматизації виробництва	0,20	7
Соціальна відповідальність підприємства	0,20	8	Розвиток технологій у сфері логістики	0,20	8
Рівень зайнятості та тенденції на ринку праці	0,20	8	Кібербезпека	0,10	9
Всього	1,00	8,2	Всього	1,00	8,2

Джерело: складено автором

Примітка: оцінювання факторів здійснювалося за 10-бальною шкалою, де:

1–3 бали — фактор має мінімальний вплив або створює значні загрози для діяльності підприємства;

4–6 балів — фактор має помірний (середній) вплив, ситуація стабільна, але потребує моніторингу;

7–8 балів — фактор має суттєвий позитивний вплив або відкриває помітні можливості для розвитку;

9–10 балів — фактор має критичне значення, створює стратегічні переваги та сприятливі умови для зростання.

Дослідження політико-правового поля, сукупна оцінка ризиків якого становить 6,8 бала, виявило середній рівень загрози з домінуванням впливу фіскальної політики, механізмів захисту інтелектуальної власності та міжнародних торговельних угод. Водночас наявна політична нестабільність, корупційні ризики та геополітичні конфлікти створюють суттєві перепони, порушуючи логістичні ланцюги та підвищуючи адміністративні витрати, що вимагає від компанії гнучкості стратегій. Значно вагомішими за силою впливу виявилися економічні та соціальні детермінанти з оцінками 7,5 та 8,2 бала відповідно. Економічна турбулентність, зокрема валютні коливання та інфляційний тиск, безпосередньо корелює із собівартістю продукції, хоча наявний інвестиційний потенціал залишає простір для розвитку за умови хорошого управління капіталом. Соціальний вектор, що характеризується демографічними зрушеннями та трансформацією споживчих запитів, відкриває нові ринкові ніші для розширення асортименту, а орієнтація на високі освітні стандарти й корпоративну відповідальність сприяє залученню

висококваліфікованого кадрового резерву.

Технологічний сегмент, отримавши критично важливу оцінку 8,2 бала, виступає ключовим драйвером конкурентоспроможності ТОВ «Мікроприбор». Впровадження інновацій у сферах автоматизації, цифровізації та логістики дозволяє істотно оптимізувати операційні витрати, тоді як сучасні протоколи кібербезпеки гарантують захист комерційної інформації та зміцнюють довіру партнерів. Попри значне фінансове навантаження, пов'язане з технологічним переозброєнням, саме інноваційна активність дозволяє підприємству швидко адаптуватися до вимог часу та утримувати лідерські позиції. Підсумовуючи результати PEST-аналізу, варто наголосити на необхідності імплементації адаптивної моделі управління: нівелювання наслідків політичної та економічної невизначеності має відбуватися паралельно з максимальною реалізацією можливостей, які надають технологічний прогрес і соціальні трансформації, що стане запорукою збереження стійких ринкових позицій у довгостроковій перспективі.

ТОВ «Мікроприбор» проводить господарську діяльність у висококонкурентному середовищі, проте наявні конкурентні переваги дозволяють підприємству підтримувати належну операційну ефективність. Ключовим дестабілізуючим чинником на сучасному етапі є воєнні дії, що спричинили деформацію усталених логістичних ланцюгів та призвели до відчутних фінансових втрат. Конкурентне оточення на ринку формують підприємства, що спеціалізуються на виготовленні кліше, а також компанії з комплексним портфелем послуг. Для візуалізації поля та знаходження прямих опонентів ТОВ «Мікроприбор» було створено мапу стратегічних груп конкурентів. Як основні параметри розрізнення обрано "Цінову політику" (вісь X) та "Ширина продуктового асортименту" (вісь Y). Такий метод дозволяє виділити учасників, які конкурують за схожі споживчі сегменти.

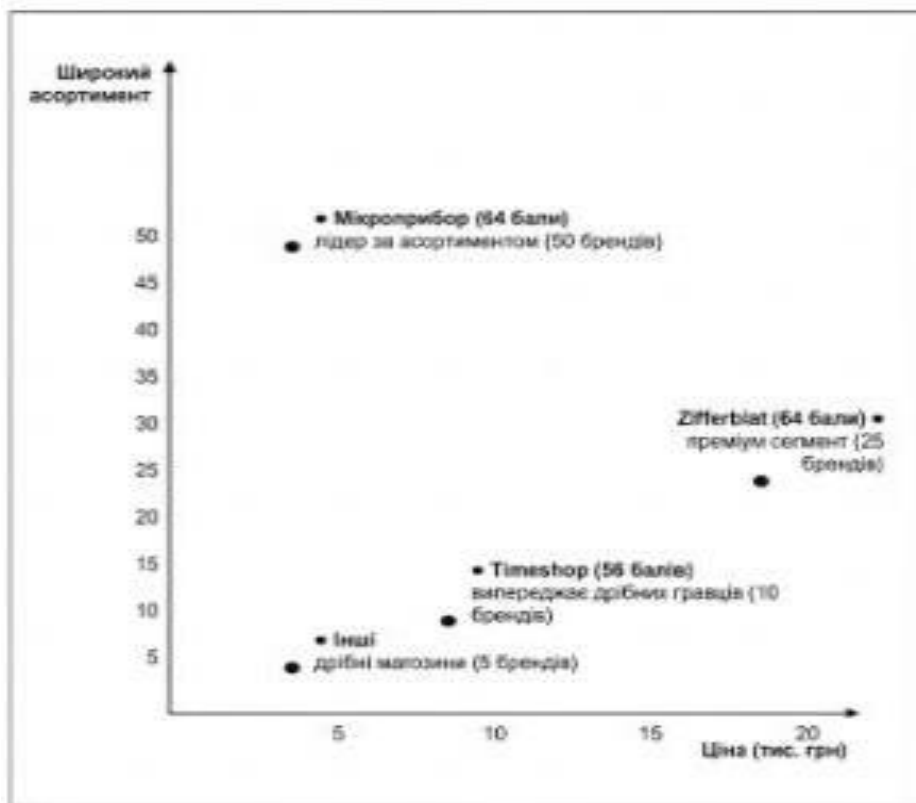


Рисунок 2.3 – Карта стратегічних груп конкурентів на ринку годинників та аксесуарів України за показниками "Цінової політики-ширини продуктового асортименту" компанії.

Джерело: складено автором на основі аналізу конкурентного середовища розшифрування балів до кожної компанії наведено в таблиці 2.8

На основі побудованої моделі виділяться два основні опоненти:

- «Zifferblatt» – Головний суперник у групі з широким розмахом робіт. Підприємство спеціалізується на повному обслуговуванні: від особистого гравіювання до продажу обмежених партій. Завдяки налагодженій співпраці з великими корпоративними клієнтами та збереженню конкуруючих цін, компанія чинить прямий тиск на ринкову частку досліджуваного суб'єкта. [33].
- «Timeshop» – фаховий суперник, зосереджений на виготовленні та розповсюдженні аксесуарів і годинників. Застосування найновіших технологічних рішень дозволяє фірмі утримувати лідерство у вузьких нішах, що вимагає від ТОВ «Мікроприбор» невідпинного удосконалення власної збутової стратегії. [34].

З метою побудови об'єктивного конкурентного профілю було застосовано методику експертного оцінювання діяльності підприємства та його ключових суперників (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Матриця конкурентного профілю

Ключові фактори успіху	Підприємства		
	Zifferblat	Мікроприбор	Timeshop
	Бал	Бал	Бал
Технологічне обладнання (сервіс-центр)	8	9	7
Якість продукції	8	9	8
Сертифікати якості (міжнародна реєстрація)	9	8	8
Ефективність логістики	8	9	7
Ринкова присутність	7	10	6
Маркетингова стратегія	8	7	6
Розподіл продукції	8	8	7
Кадровий потенціал (знання товару)	8	8	7
Сума, балів	64	68	56

Джерело: складено автором з аналізу інтернет ресурсів, опитування споживачів та працівників конкурентів

«Циферблат» безсумнівний провідник у сфері міжнародної сертифікації надаючи як фізичну картку так і електронну гарантію. що вирізняється високою якістю продукції й фаховим сервісним центром.

Щоправда, за обсягами діяльності фірма дещо поступається лідеру ринку «Мікроприбору» маючи на один сервісний центр менше. Водночас Циферблат присутній у багатьох містах України: Київ, Львів, Одеса, Дніпро, Харків, Полтава. Компанія ставить ставку на імідж ексклюзивності та підтримує добре налагоджені логістичні шляхи. Натомість Мікроприбор завдяки широкому асортисенту товару працюючи з 1992 року представляє більше світових брендів. Має більш потужну присутність на ринку. Персонал Циферблата та Мікроприбора проходять ретельне навчання та сертифікацію різних світових брендів на-відмінну від Таймшопу.

Таймшоп виглядає значно слабшим гравцем, поступаючись лідерам майже за всіма показниками. Компанія здатна утримувати позиції завдяки гнучкості цінової політики та акційним пропозиціям, однак для боротьби за ринкову частку їм необхідні суттєві зміни.

Для зручності порівняльного аналізу конкурентного середовища отримані результати візуалізовано на рисунку 2.3.

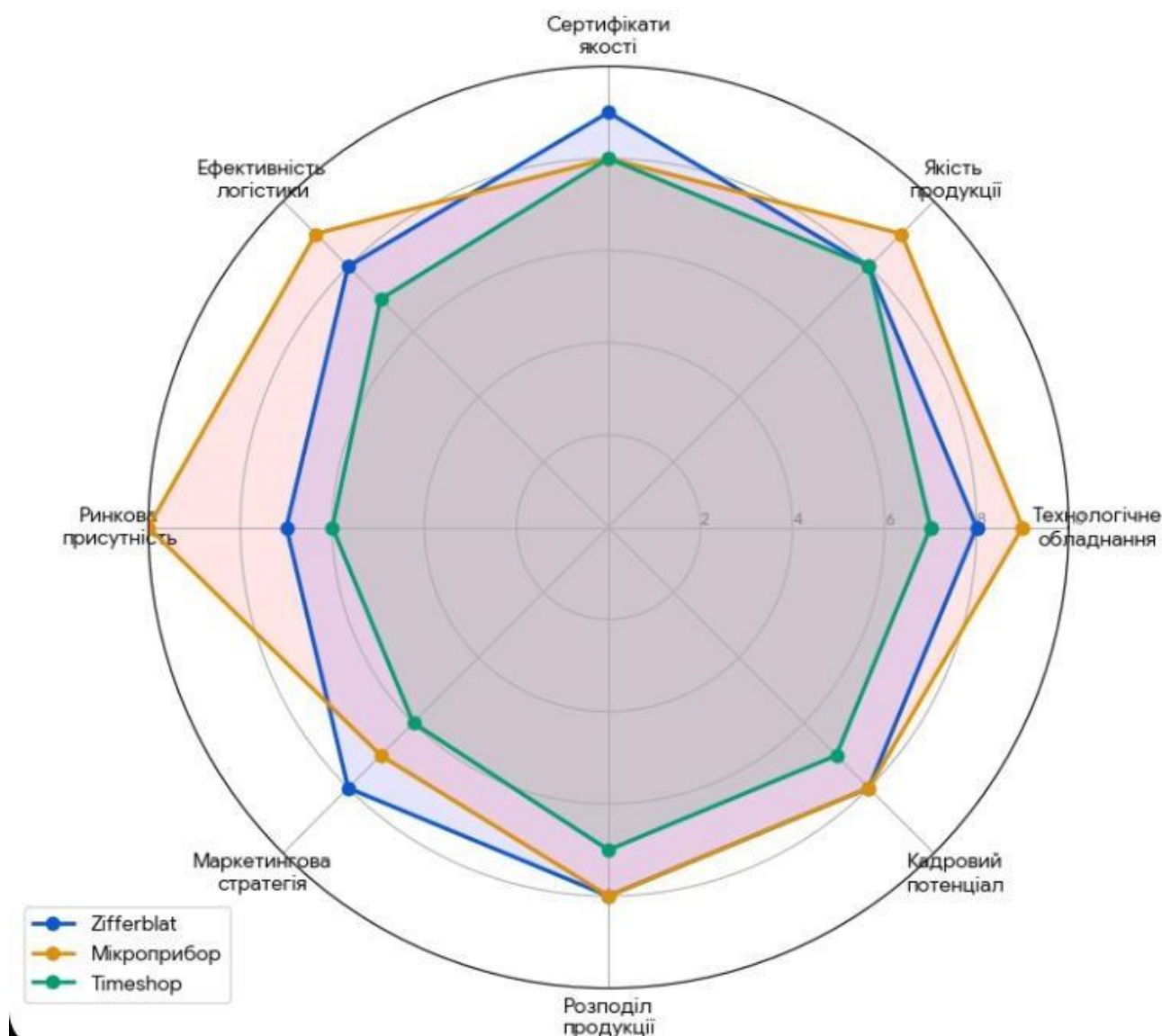


Рисунок 2.3 – Багатокутник конкурентоспроможності підприємства «Мікроприбор»

Джерело: складено автором

Беззаперечним лідером ринку залишається «Мікроприбор», тоді як «Timeshop» демонструє скромніші результати порівняно з обома опонентами. Деталізація ключових факторів успіху підтверджує, що «Мікроприбор» вирізняється потужною технологічною базою, якістю матеріалів та присутністю на ринку, що формує основу її галузевої конкурентоспроможності. Підсумовуючи, можна стверджувати, що ТОВ «Мікроприбор» є впливовим гравцем на ринку України, однак зазнає суттєвого тиску з боку конкурентів. Зокрема, «Zifferblat» майже такаж

за якістю сировинної бази та організацією логістики, що забезпечує йому значну конкуренцію в окремих сегментах, а «Timeshop», попри загальне відставання, демонструє високу ефективність у логістично-дистриб'юторських процесах.

Логічним завершенням діагностики стану управління збутовою діяльністю ТОВ «Мікроприбор» є синтез виявлених внутрішніх протиріч та зовнішніх викликів. Проведений аналіз дозволяє констатувати наявність класичного диспаритету зростання: компанія демонструє агресивну експансію та суттєве нарощування валових доходів, проте цей процес супроводжується загрозливим падінням показників рентабельності та ефективності операційних витрат. Сильні позиції у виробничому та маркетинговому аспектах нівелюються недосконалістю логістичних процесів та залежністю від цінової кон'юнктури внутрішнього ринку, де тиск конкурентів змушує знижувати маржинальність. Для визначення стратегічних альтернатив та векторів удосконалення збутової політики розроблено SWOT-матрицю (табл. 2.9).

Результати проведеного SWOT-аналізу системи збуту ТОВ «Мікроприбор» окреслюють необхідність трансформації екстенсивного росту в інтенсивний розвиток. Наявний потенціал у вигляді диверсифікованого портфеля та високої якості продукції створює надійний фундамент для експансії на європейські ринки, що дозволить компенсувати втрати від демпінгового тиску конкурентів та нівелювати ризики внутрішнього середовища. Водночас критичне зниження рентабельності продажів на фоні зростання комерційних витрат сигналізує про неможливість подальшого ігнорування внутрішніх проблем. Тому пріоритетним вектором змін має стати не лише утримання ринкових позицій, а й жорстка оптимізація логістичних процесів та впровадження автоматизації, що дозволить відновити фінансову ефективність бізнесу та захистити його від цінових коливань на ресурси.

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз ТОВ «Мікроприбор»

	Можливості	Загрози
--	------------	---------

	торгівлі» (новий КВЕД) розширює коло потенційних товарів та клієнтів.	2. Зростання тарифів на логістику та енергоносії. 3. Втрата платоспроможності ключових клієнтів. 4. Валютні коливання, що здорожчують імпортовану сировину.
Сильні сторони	Сила і можливості	Сила і загрози
Висока оборотність активів: Коефіцієнт зріс до 5,07 (це означає, що капітал обертається дуже швидко). • Ефективність продажів: Чиста маржа становить 4,34%. Це стабільний показник для оптової торгівлі. • Рентабельність активів (ROA): Зросла до 21,99% у 2025 році. Це дуже високий показник ефективності використання майна. • Швидкість розрахунків: Оборотність дебіторської заборгованості — 12,11 разів на рік (гроші повертаються в середньому за 30 днів)	Використання наявного експортного досвіду та високої якості продукції для активної експансії на маржинальні ринки Європи, що дозволить компенсувати зниження прибутковості на внутрішньому ринку.	Протидія демпінгу конкурентів шляхом надання комплексних послуг (дизайн + форми) та фокусування на якості, що знижує чутливість клієнтів до ціни.
Слабкі сторони	Слабкість і можливості	Слабкість і загрози
• Зниження автономії: Коефіцієнт впав до 0,28 (норма > 0,5). Це означає, що лише 28% майна фінансується власними коштами. • Висока заборгованість: Коефіцієнт Debt/Equity зріс до 2,62. На кожну 1 грн свого капіталу припадає 2,6 грн боргів.	Впровадження автоматизованих систем управління збутом (CRM) для зниження адміністративних витрат та прискорення циклу угоди, що підвищить операційну ефективність.	Жорстка оптимізація витрат на збут та перегляд логістичних схем для утримання конкурентної собівартості в умовах зростання цін на ресурси.

Джерело: складено автором

Підсумовуючи, аналіз засвідчив, що ТОВ «Мікроприбор» є стабільним суб'єктом господарювання, який у 2023-2025 році перейшов від етапу накопичення ресурсів до стратегії оптимізації своїх бізнес процесів.

Продemonструвавши активність: попри коригування обсягів доходу, підприємство змогло ефективно використовувати ресурси.

Однак система збуту потребує додаткової уваги, оскільки є дисбаланс: зростання інших операційних витрат на фоні зниження маржинальності створює тиск на прибутковість. Хоча і показники ліквідності залишились в межах норми, все одно зростання фінансової залежності та скорочення капіталу вказує на можливі ризики для фінансової стійкості.

2.3 Проект вдосконалення управління збутовою діяльністю підприємства та оцінка його ефективності

У попередньому підрозділі ми детально проаналізували поточний стан збутової діяльності ТОВ «Мікроприбор» та виявили фундаментальне протиріччя, яке стримує подальший розвиток компанії. Попри позитивну динаміку, підприємство стикається із загрозливою тенденцією падіння рентабельності та непропорційного збільшення операційних витрат. Така ситуація свідчить про те, що екстенсивна модель зростання, яка базувалася на фізичному розширенні присутності та захопленні нових клієнтів, фактично вичерпала свій ресурс і почала генерувати збитки через неефективність внутрішніх процесів. Особливе занепокоєння викликає відставання від ключових конкурентів у технологічності обробки замовлень та логістичній гнучкості, що в умовах війни та економічної нестабільності створює реальні ризики втрати ринкових позицій. На основі проведеного SWOT-аналізу та ідентифікації «вузьких місць» у системі управління, нами було сформовано матрицю ключових проблем та потенційних стратегічних напрямків їх вирішення (табл. 2.10).

Перший напрямок, що передбачає цифровізацію та автоматизацію комерційних процесів, є відповіддю на потребу в жорсткому контролі операційної ефективності. Впровадження сучасної CRM-системи дозволить не лише систематизувати базу даних клієнтів, але й, що важливіше, автоматизувати рутинні операції менеджерів, звільнивши їхній час для активних продажів та

роботи зі складними замовленнями. Це рішення спрямоване на усунення хаосу в комунікаціях, мінімізацію помилок при формуванні замовлень та забезпечення прозорості воронки продажів для керівництва. Крім того, автоматизація відкриває можливості для впровадження наскрізної аналітики, яка дозволить відстежувати рентабельність кожного окремого контракту в реальному часі, а не постфактум, коли збитки вже понесено. Такий підхід трансформує відділ збуту з облікового підрозділу в проактивний центр генерації прибутку, здатний швидко реагувати на зміни попиту.

Таблиця 2.10 – Матриця стратегічних напрямів вдосконалення збутової діяльності

Проблемне поле	Характеристика проблеми	Запропонований напрямок (захід)
Економічна ефективність	Низька рентабельність продажів (4.34%) випереджальні темпи росту інших операційних витрат (63.59%) порівняно з доходами, також відсутність оперативного контролю за маржинальністю окремих категорій товарів	Впровадження автоматизованої системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та наскрізної аналітики для контролю прибутковості кожної угоди
Логістика та постачання	Зростання витрат на збут та складське зберігання, потреба в оптимізації товарних залишків	Оптимізація логістичних процесів шляхом перегляду партнерських угод та впровадження системи контролю транспортних витрат
Ринкова позиція	Висока концентрація ризиків на внутрішньому ринку; ціновий тиск (демпінг) з боку конкурентів; чутливість клієнтів до ціни в умовах економічної нестабільності	Географічна диверсифікація збуту через активну експансію на ринки країн ЄС

Джерело: розроблено автором

Другий вектор розвитку фокусується на реінжинірингу логістичної складової, яка наразі є «ахіллесовою п'ятою» підприємства у конкурентній боротьбі. Оскільки ТОВ «Мікроприбор» поступається лідерам ринку в ефективності доставки, оптимізація цього напрямку є критично необхідною для утримання клієнтів, для яких швидкість є вирішальний фактор. Захід передбачає проведення глибокого аудиту існуючих маршрутів, перегляд умов співпраці з транспортними компаніями та впровадження елементів транспортної логістики

для консолідації вантажів. Головна мета тут полягає не стільки в закупівлі власного транспорту, що вимагає значних капіталовкладень, скільки в побудові гнучкої моделі управління поставками, яка дозволить знизити питому вагу транспортних витрат у собівартості продукції та гарантувати клієнтам дотримання термінів виконання замовлень.

Третя альтернатива орієнтована на зміну структури ринків збуту через вихід на платоспроможні європейські ринки, де попит на якісні послуги залишається стабільно високим. Експансія в країни Європейського Союзу, дозволить компанії вийти з зони жорсткої цінової конкуренції, яка панує на українському ринку, та отримати доступ до валютної виручки, що є важливим фактором фінансової стабільності в умовах девальвації гривні. Цей напрямок вимагає адаптації маркетингових матеріалів, отримання відповідних сертифікатів якості та побудови нової моделі комунікації з іноземними партнерами. Реалізація цієї стратегії дозволить не лише збільшити маржинальність продажів за рахунок вищих цін на європейському ринку, але й диверсифікувати ризики, пов'язані з можливою стагнацією внутрішнього попиту через військові дії.

Зрозуміло, що в ідеальному сценарії підприємство мало б реалізовувати всі три напрямки одночасно, забезпечуючи комплексний розвиток бізнесу. Однак в умовах обмеженості фінансових, часових та, насамперед, людських ресурсів, менеджмент змушений робити вибір на користь пріоритетного проекту, який дасть максимальний ефект у найкоротші терміни. Розпорошення зусиль на кілька фронтів може призвести до незавершеності всіх ініціатив та марного витрачання бюджету. Для об'єктивного вибору найбільш доцільного напрямку було застосовано метод експертної бальної оцінки. Експертна група до якої входили четверо учасників (Оністрат М., Валерій Ян (територіальний менеджер), Чакова Наталія(технічний адміністратор), Шандра Світлана(керівник відділу логістики).) оцінювала кожен альтернативу за чотирма ключовими критеріями: очікувана економічна ефективність, складність реалізації, фінансова доступність необхідних інвестицій та стійкість результатів до зовнішніх впливів (табл. 2.11).

Результати проведеного оцінювання однозначно вказують на те, що пріоритетним напрямком для ТОВ «Мікроприбор» на поточному етапі є впровадження автоматизації та CRM-системи, яке отримало найвищий загальний бал – 8,2. Цей вибір зумовлений тим, що саме цифровізація забезпечує найвищий показник ефективності (зважена оцінка 3,6) при відносно помірних фінансових витратах та високій технологічній доступності. На відміну від виходу на зовнішні ринки, який пов'язаний зі значними бар'єрами входу та тривалим часом окупності, або реформи логістики, що залежить від зовнішніх інфраструктурних чинників, автоматизація дає швидкий і керований результат, безпосередньо впливаючи на вирішення головної проблеми підприємства – низької прибутковості. Тому подальша розробка проекту в цьому розділі буде сфокусована саме на впровадженні CRM-системи як основного інструменту підвищення ефективності збутової діяльності.

Таблиця 2.11 – Таблиця бальної оцінки напрямів підвищення ефективності збутової діяльності

Напрямок	Ефективність (вага 0,4)	Реалізація (вага 0,2)	Фінансова доступність (вага 0,2)	Стійкість (вага 0,2)	Загальна оцінка
Впровадження автоматизації (CRM)	9 (3,6)	7 (1,4)	8 (1,6)	8 (1,6)	8,2
Оптимізація логістики	7 (2,8)	6 (1,2)	7 (1,4)	6 (1,2)	6,6
Експансія на ринки ЄС	8 (3,2)	5 (1,0)	5 (1,0)	7 (1,4)	6,6

Джерело: розроблено автором

Отже, основним інструментом реалізації обраного стратегічного напрямку є впровадження комплексної CRM-системи, яка має стати цифровим ядром комерційної діяльності ТОВ «Мікроприбор». Проект передбачає повну відмову від застарілих методів ведення клієнтської бази в електронних таблицях чи паперових носіях на користь створення єдиного інформаційного простору, де фіксується кожна взаємодія з контрагентом. Фундаментальна мета цього переходу полягає не просто в інсталяції програмного забезпечення, а в зміні філософії продажів: перехід від пасивного очікування замовлень до проактивного управління життєвим циклом клієнта. Архітектура проекту базується на розгортанні кількох функціональних модулів: бази даних контрагентів із повною історією співпраці,

візуалізованої воронки продажів (Kanban-дошки) для контролю руху угод, а також модуля автоматизації документообігу.

Вибір оптимальної платформи для автоматизації здійснювався на основі жорстких критеріїв, продиктованих як специфікою бізнес-процесів підприємства, так і безпековими вимогами воєнного часу. Ключовими вимогами до системи стали: хмарна архітектура (SaaS) для забезпечення доступу з будь-якої точки світу без витрат на власні сервери, наявність відкритого API для інтеграції з виробничим обладнанням та обліковими програмами, а також інтуїтивно зрозумілий україномовний інтерфейс. Принциповим моментом стало категоричне виключення з переліку кандидатів будь-яких програмних продуктів, розроблених у країні-агресорі, з огляду на ризики витоку конфіденційної комерційної інформації та етичні аспекти. Ринок пропонує широкий спектр рішень, що відповідають цим вимогам, починаючи від потужних західних платформ і закінчуючи гнучкими українськими стартапами, які за функціоналом не поступаються світовим аналогам, але є більш адаптованими до вітчизняних реалій оподаткування та документообігу.

Порівняльний аналіз найбільш релевантних для ТОВ «Мікроприбор» CRM-систем, який ліг в основу нашого вибору, представлено на рис. 2.4.

•Creatio (Україна) ❶ <i>Переваги:</i> Потужна low-code платформа світового рівня, вбудований BPM-двигун для управління складними бізнес-процесами, глибокі аналітичні можливості. ❷ <i>Недоліки:</i> Висока вартість ліцензій, надлишкова для малого бізнесу функціональність, що вимагає значних ресурсів на налаштування.
•Pipedrive (Естонія) ❶ <i>Переваги:</i> Еталонна візуалізація воронки продажів, інтуїтивний інтерфейс, орієнтований на активні дії менеджерів, велика кількість готових інтеграцій. ❷ <i>Недоліки:</i> Фіксована оплата у валюті (залежність від курсу), обмежені можливості кастомізації під специфіку поліграфічного виробництва.
•NetHunt CRM (Україна) ❶ <i>Переваги:</i> Повна, безшовна інтеграція з Gmail (корпоративний стандарт пошти підприємства), можливість роботи безпосередньо з інтерфейсу пошти, доступна цінова політика. ❷ <i>Недоліки:</i> Тісна прив'язка до екосистеми Google, що може бути обмеженням при бажанні змінити поштового провайдера в майбутньому.

Рисунок 2.4 – Порівняльний аналіз CRM

Джерело: складено автором

Зваживши всі «за» та «проти», для впровадження на ТОВ «Мікроприбор»

пропонується обрати українську систему NetHunt CRM або аналогічне рішення, що інтегрується в існуюче ІТ-середовище компанії. Вибір на користь такої системи обґрунтований тим, що підприємство вже активно використовує сервіси Google або телефон як основний канал комунікації, тому впровадження системи, яка вбудовується безпосередньо в інтерфейс поштової скриньки, мінімізує спротив персоналу змінам та скоротить час на навчання. Проект впровадження передбачає налаштування специфічних етапів воронки продажів: «Отримання завдання», «Технічна перевірка та кольоропроба», «Затвердження у клієнта», «Передача у виробництво», «Відвантаження» та «Контроль оплати». Така деталізація (рис. 2.5) дозволить керівництву бачити, на якому саме етапі «застрягають» замовлення, та оперативно втручатися в процес, а менеджерам – автоматично отримувати нагадування про необхідність зв'язатися з клієнтом, якщо угода не рухається протягом визначеного часу.



Рисунок 2.5 – Проектована воронка продажів у CRM-системі для ТОВ «Мікроприбор»

Джерело: складено автором

На останньому етапі технічної реалізації проєкту буде створена омніканальна система комунікацій, яка об'єднає всі канали зв'язку в одному вікні. Крім інтеграції з електронною поштою, підключення ІР-телефонії (Binotel, Phonet або альтернатив), що забезпечить автоматичне створення карток клієнтів при

вхідних дзвінках та збереження записів розмов для контролю якості обслуговування. Критично важливим елементом є також інтеграція месенджерів (Viber, Telegram), які дедалі частіше використовуються замовниками для швидкого погодження з тим чи іншим рішенням. Система автоматично підтягуватиме листування з усіх джерел у картку угоди, гарантуючи збереження контексту домовленостей навіть у разі звільнення менеджера. Додатково налаштовується функція автоматичної генерації документів: рахунків, договорів та актів виконаних робіт на основі шаблонів, що скоротить час на паперову рутину з 30% робочого часу менеджера до кількох кліків, вивільнивши ресурс для пошуку нових клієнтів.

Визначення технічних параметрів та функціонального наповнення є лише першим кроком на шляху до його успішної реалізації, адже будь-яка інновація в комерційній діяльності вимагає ретельного економічного обґрунтування. Для керівництва підприємства критично важливо розуміти не лише технологічні переваги від впровадження CRM-системи, але й чіткий обсяг необхідних інвестицій, структуру витрат та часові рамки, протягом яких ці вкладення почнуть генерувати додану вартість. Першочерговим завданням є формування вичерпного бюджету проєкту, який би враховував як прямі капіталовкладення, так і приховані операційні витрати, пов'язані з налаштуванням програмного забезпечення. Структура кошторису базується на принципі мінімальної достатності: ми уникаємо купівлі дорогого серверного обладнання, оскільки обрана система NetHunt функціонує на хмарних технологіях, проте закладаємо достатні кошти на професійну інтеграцію та навчання персоналу, оскільки саме від кваліфікації користувачів залежить віддача від системи. У розрахунках враховано вартість річних ліцензій для 5 співробітників відділу збуту та керівництва, витрати на підключення віртуальної АТС для запису дзвінків, а також оплату послуг зовнішнього консультанта-інтегратора, який налаштує воронку продажів під специфіку поліграфічного виробництва досліджуваного підприємства (табл. 2.12).

«Мікроприбор»

Стаття витрат	Деталізація витрат	Сума, грн	Примітка
Ліцензійне забезпечення	Річна передплата NetHunt CRM (пакет Business) для 5 користувачів	62 000	Розрахунок: 20 євро/міс * 5 осіб * 12 міс; включає технічну підтримку
Налаштування та інтеграція	Послуги інтегратора: аудит процесів; налаштування воронки; імпорт клієнтської бази; налаштування шаблонів документів	25 000	Одноразовий платіж за договором надання послуг
ІР-телефонія	Підключення віртуальної АТС (Binotel / Phonet); купівля гарнітур для менеджерів (3 шт.); налаштування сценаріїв дзвінків супровід протягом місяця	12 000	Обладнання + стартовий баланс + інтеграція з CRM
Непередбачувані витрати	Резервний фонд на випадок зміни тарифів або необхідності додаткових доопрацювань	10900	10% від загальної суми бюджету
Разом	Загальна вартість проєкту впровадження	119900	Інвестиційні витрати першого року

Джерело: розроблено автором на основі даних з офіційного сайту NetHunt

Аналіз наведеного кошторису дозволяє зробити висновок, що загальна вартість проєкту в розмірі 119 900 грн для ТОВ «Мікроприбор», зважаючи на масштаби його діяльності та наявний обсяг чистого доходу. Левова частка витрат припадає на ліцензійні платежі, що є інвестицією в легальне та стабільне програмне забезпечення, тоді як витрати на інтеграцію та навчання становлять 33%, що гарантує якісний запуск системи. Підкреслимо, що ця сума є інвестиційною, тобто одноразовим навантаженням на бюджет (окрім щорічного подовження ліцензій), і при прогнозованому підвищенні ефективності продажів вона окупиться в найкоротші терміни. Відмова від економії на навчанні персоналу є стратегічним рішенням, адже практика показує, що без належної підготовки можливий саботаж і втрата вкладених коштів.

Наступним етапом планування є розробка детального календарного графіка, який структурує процес впровадження в часі та закріплює персональну відповідальність за кожен етап. Хаотичне впровадження «між іншим» є найпоширенішою причиною провалу ІТ-проєктів, тому ми пропонуємо чітку послідовність дій, розраховану на два місяці інтенсивної роботи. Графік побудовано таким чином, щоб мінімізувати втручання в поточну операційну діяльність компанії: налаштування відбувається паралельно з основною роботою, а навчання заплановано на періоди найменшого завантаження менеджерів.

Ключовою фігурою в реалізації плану виступає комерційний директор, який контролює відповідність налаштувань бізнес-цілям, тоді як технічну частину закриває зовнішній підрядник у співпраці з системним адміністратором компанії (табл. 2.13). Реалістичність запропонованих термінів підтверджується успішними кейсами впровадження CRM у компаніях різного спектру. Наприклад, український підрозділ «RozetkaPay» здійснив повний запуск CRM-системи менш ніж за один місяць, завдяки чіткому плануванню та залученню інтегратора. Фінська компанія «Bevenic Oy» яка мала розділену команду 5-7 користувачів, завершила впровадження Salesforce за два місяці, також ключовий фактор успіху, це паралельне налаштування системи без зупинки основної своєї діяльності.

Запропонований календарний план демонструє, що проект є компактним у часі та реалістичним для виконання без зупинки виробничих процесів.

Таблиця 2.13 – Календарний графік реалізації проєкту впровадження CRM-системи

Етап реалізації	Зміст робіт	Термін виконання	Відповідальна особа
Підготовчий етап	Аналіз бізнес-процесів збуту; формування технічного завдання; укладання договору з інтегратором; оплата ліцензій	1-2 тиждень	Генеральний директор; Комерційний директор
Технічна реалізація	Реєстрація акаунту; налаштування воронки продажів та карток клієнтів; інтеграція з поштою та телефонією; налаштування шаблонів	3-5 тиждень	Інтегратор; Системний адміністратор
Міграція даних	Підготовка бази клієнтів (чистка дублів); імпорт контактів та історії угод у нову систему; перевірка коректності переносу	6 тиждень	Керівник відділу продажів; Інтегратор
Навчання та адаптація	Проведення воркшопів для менеджерів; тестування системи в робочому режимі; виправлення виявлених помилок; атестація персоналу	7-8 тиждень	Інтегратор; Комерційний директор
Запуск у промислову експлуатацію	Повний перехід на роботу в CRM; заборона ведення обліку в Excel; моніторинг перших результатів	9 тиждень	Генеральний директор

Джерело: розроблено автором на основі аналізу публічних кейсів та даних підприємства

Очікується, що автоматизація рутинних операцій призведе до вивільнення до 30% робочого часу менеджерів, який буде перенаправлено на активний пошук нових клієнтів та якісніше обслуговування існуючих, що неминуче вплине на зростання конверсії. Соціальний ефект проєкту полягатиме в зниженні рівня стресу персоналу завдяки впорядкуванню завдань та прозорій системі мотивації, яка

базуватиметься на об'єктивних даних з CRM, а не на суб'єктивних оцінках керівника (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Очікувані економічні та соціальні результати впровадження проєкту

Група показників	Показник (індикатор)	Поточний стан (без CRM)	Очікуваний стан (з CRM)	Прогнозований ефект
Економічні	Конверсія з ліда в угоду	8-10%	12-15%	Зростання конверсії на 15-25% відповідає галузевим показникам успішного впровадження Зростання обсягу продажів на 15-20% без збільшення рекламного бюджету
	Середній час обробки замовлення	4-5 годин (з урахуванням погоджень)	2-3 години	Пришвидшення оборотності коштів; можливість обробити більше замовлень
	Повторні продажі (Retention rate)	Низький контроль; хаотичні звернення	Системна робота; автоматичні нагадування	Збільшення LTV (пожиттєвої цінності) клієнта на 20-25%
Соціально-управлінські	Прозорість роботи відділу	«Чорна скринька»; залежність від конкретних менеджерів	Повна аналітика в реальному часі	Зниження ризиків втрати бази при звільненні співробітника
	Задоволеність персоналу	Високий рівень стресу через хаос та помилки	Впорядковані процеси; чіткі KPI	Зниження плинності кадрів; покращення клімату в колективі
	Якість обслуговування клієнтів	Періодичні втрати замовлень; забуті дзвінки	100% фіксація звернень; контроль якості	Зростання лояльності клієнтів та покращення репутації бренду

Джерело: розроблено автором на основі аналізу публічних кейсів впровадження CRM (Case Study RozetkaPay, 2023 and Bevenic Oy CRM Implementation Report 2022) узагальнення галузевих даних досліджень ефективності автоматизації продажів (Nucleus Research, 2023; Forrester, 2024) та експертних оцінок менеджменту ТОВ «Мікроприбор»

Аналіз прогнозних показників переконливо свідчить про те, що впровадження CRM-системи стане сильним каталізатором розвитку ТОВ «Мікроприбор». Очікуване зростання конверсії навіть на 2-5 відсоткових пунктів у масштабах річного обороту компанії згенерує додатковий прибуток, який багаторазово перекриє інвестиційні витрати в розмірі 119,9 тис. грн вже у першому кварталі використання. Окрім прямого монетарного ефекту, підприємство отримає стратегічну перевагу у вигляді керованої та масштабованої системи збуту, яка не залежатиме від

унікальних знань окремих працівників, а функціонуватиме як злагоджений механізм. Це дозволить керівництву приймати рішення на основі твердих даних, а не інтуїції, та забезпечить фундамент для подальшої експансії на зовнішні ринки, про яку йшлося в аналітичній частині роботи.

Підсумовуючи розробку проєкту вдосконалення управління збутовою діяльністю, можна стверджувати, що обраний вектор на цифровізацію та автоматизацію є найбільш релевантною відповіддю на поточні виклики підприємства. Ми ідентифікували ключову проблему – зниження рентабельності на фоні зростання витрат – і запропонували інструментальне вирішення у вигляді впровадження NetHunt CRM, обґрунтувавши його технічно та економічно. Розроблений кошторис підтверджує фінансову доступність проєкту, а календарний графік доводить можливість його швидкої реалізації. Очікувані результати вказують на те, що трансформація дозволить не лише оптимізувати внутрішні процеси та скоротити час обробки замовлень, але й забезпечить перехід до інтенсивної моделі розвитку, де прибуток генерується за рахунок якості управління та ефективності роботи з клієнтською базою.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних засад, методичних підходів та практичних інструментів удосконалення системи управління збутом ТОВ «Мікроприбор». В результаті виконання поставлених завдань отримано наступні висновки.

Визначено, що в сучасних умовах турбулентного ринкового середовища збутова діяльність перетворилася зі звичайної транзакційної операції з передачі права власності на складну систему, яка виступає фундаментальною сполучною ланкою між виробничим потенціалом підприємства та кінцевим споживанням. Теоретичне узагальнення наукових підходів дозволило ідентифікувати дуалістичну природу цього процесу, який гармонійно поєднує логістичний аспект фізичного переміщення товарних потоків та маркетингову складову, спрямовану на активне формування попиту й налагодження довготривалих комунікацій. Встановлено, що архітектура каналів розподілу формується під впливом необхідності постійного балансування між бажанням менеджменту зберігати повний контроль над ринковими процесами та об'єктивною потребою в широкому охопленні цільової аудиторії, що зумовлює варіативність вибору між прямими та багаторівневими посередницькими схемами. Доведено, що ефективність функціонування цієї системи критично залежить від дотримання принципів клієнтоорієнтованості та гнучкості, що дозволяє швидко адаптувати внутрішні ресурси до зовнішніх викликів.

Обґрунтовано, що управління збутовою діяльністю є чітко структурованим ієрархічним процесом, який вимагає системної координації стратегічних, тактичних та оперативних рішень задля досягнення фінансових цілей компанії та утримання ринкових позицій. Дослідження методологічних засад засвідчило, що результативність управлінської системи базується на безперервній циклічній реалізації функцій планування, організації, мотивації та контролю, які забезпечують ритмічність товарних потоків і мінімізацію комерційних ризиків.

Виявлено, що механізм управління збутом функціонує як сукупність взаємопов'язаних елементів, де ключову роль відіграє якість інформаційного забезпечення та здатність керівництва оперативно інтерпретувати сигнали ринку для корекції планів. Доведено, що в умовах високої невизначеності пріоритетним стає інтеграція стратегічного бачення в щоденну операційну діяльність, що дозволяє оптимізувати використання ресурсного потенціалу, суттєво знизити транзакційні витрати та забезпечити стійкі конкурентні переваги шляхом побудови партнерських відносин із контрагентами.

Встановлено, що ТОВ «Мікроприбор» перебуває в стабільній динаміці, забезпечивши зростання чистого доходу на 10,45%. Сформована фінансова модель характеризується зміцненням власного капіталу. Але спостерігається тенденція на зростання собівартості операційних витрат, це трохи сповільнює темпи приросту валового прибутку. Зокрема у 2025 році зафіксоване мале коригування рентабельності продажів на 19.0%, що було зумовлено коливанням валютного курсу й логістичних витрат.

Виявлено системні недоліки в управлінні збутовою діяльністю, які проявляються через низьку економічну ефективність операцій на фоні високої ринкової активності та зростання валових показників. Детальний аналіз конкурентного середовища за допомогою матричних методів показав, що попри потужну виробничу базу та високу якість продукту, компанія суттєво програє ключовим конкурентам, таким як «Timeshop», у рівні логістичного сервісу, інноваційності та технологічності обробки замовлень. Проведений SWOT-аналіз підтвердив наявність критичних «вузьких місць» у вигляді ручного управління клієнтською базою та відсутності автоматизації процесів, що призводить до втрати маржинальності та надмірної залежності результату від людського фактору. Встановлено, що подальше ігнорування проблем низької конверсії, хаотичності комунікацій та зростаючих комерційних витрат створює реальні загрози для ринкових позицій підприємства, вимагаючи негайного переходу від застарілої стратегії фізичного розширення збуту до інтенсивної стратегії підвищення якості обслуговування та операційної ефективності.

Запропоновано комплексний стратегічний проект вдосконалення системи збуту, що базується на впровадженні сучасної CRM-системи NetHunt та наскрізній автоматизації ключових бізнес-процесів компанії. Проведене економічне обґрунтування довело цілковиту доцільність інвестиційних вкладень у розмірі 104,5 тис. грн, які дозволять кардинально трансформувати комерційну функцію з пасивного прийому вхідних замовлень у проактивне управління життєвим циклом кожного клієнта. Розрахунки свідчать, що технічна реалізація проєкту забезпечить прогнозоване зростання обсягів реалізації на рівні 15–20% завдяки підвищенню конверсії угод та вивільненню до 30% робочого часу менеджерів від виконання рутинних операцій. Рекомендований перехід до цифровізації воронки продажів та впорядкування всіх каналів комунікації стане надійним фундаментом для відновлення втрачених показників рентабельності, забезпечить прозорість прийняття управлінських рішень та створить необхідні організаційні передумови для подальшої успішної експансії підприємства на високомаржинальні зовнішні ринки Європейського Союзу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гарматюк О. В. Сучасна системи збуту продукції підприємств. *Інтелект XXI*. 2018. № 3. С. 52–55.
2. Хрупович С. Економічне оцінювання та моделювання системи управління збутовою діяльністю підприємств. Тернопіль : Вид-во «ТНТУ», 2011.
3. Лук'янець Т. Маркетингова політика комунікацій. Київ : КНЕУ-Вид-во, 2002. 272 с.
4. Косенко С. І. Маркетингові дослідження. Київ : Вид. дім “Скарби”, 2004. 464 с.
5. Абрамович І. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. *Агросвіт*. 2018. № 4. С. 25–28.
6. Барила Л. Маркетинговий аналіз збутової діяльності підприємства в умовах ринку. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2011. № 36. С. 22–26.
7. Глазкова К. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник КНУТД*. 2016. № 3 (77). С. 102–106.
8. Іваночко Н. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. С. 214–218.
9. Іваніцький Ю., Іваніцький І. Організація збутової діяльності в сільськогосподарських підприємствах. *Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Львів, 2025. С. 53–55.
10. Дубівка Д. Поняття «збут» в системі управління підприємством. *Економіка та держава*. 2013. № 2. С. 93–96.
11. Терент'єва Н. В. Принципи та функції управління збутовою діяльністю. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 127–138.

12. Дячун О., Левицький В. Функції управління збутом на підприємстві. *Електронне наукове фахове видання «Соціально-економічні проблеми і держава»*. 2022. Т. 1, № 26. С. 69–76.
13. Огієнко С. О., Мижирицька А. А. Удосконалення ефективності збутової діяльності торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 65–68.
14. Матвієць О., Кошівська М. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2018. № 10. С. 116–121.
15. Швед В., Омельченко О., Дробаха С. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Т. 2, № 49. С. 76–82.
16. Коваль Д. В. Сучасні особливості та складові механізму збутової діяльності підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2021. С. 196–204.
17. Тульчинська С. О., Лебедєва Ю. Е. Фактори впливу на збутову політику підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. URL: <https://shorturl.at/R3N7W> (дата звернення: 26.12.2025).
18. Кадирус І. Г., Донських А. С., Якубенко Ю. Л. Економічні особливості збутової діяльності аграрних підприємств. *Modern economics*. 2019. № 15. С. 102–107.
19. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Сотула В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8> (дата звернення: 26.12.2025).
20. Тарасюк Г. М., Горшкова Л. О. Удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства целюлозно-паперової галузі. *Економіка та суспільство*. 2018. С. 528–532. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-14-2018.pdf#page=528> (дата звернення: 26.12.2025).

21. Управління збутовою діяльністю торговельних підприємств / А. М. Одарченко та ін. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 1 (52). С. 12–15.
22. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 4 (37). С. 88–95.
23. Россоха В. В. Управління збутовою діяльністю аграрних підприємств у трансакційному вимірі. *Економіка АПК*. 2017. № 4. С. 67–77.
24. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: <https://shorturl.at/ZcNSQ> (дата звернення: 26.12.2025).
25. Кривдик М., П'ятничка М., Заботін В. Рівні управління збутовою діяльністю підприємств. *Development service industry management*. 2024. № 1. С. 97–101. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(13\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(13)) (дата звернення: 26.12.2025).
26. Майбогіна Н. В. Організація і методика аналізу збутової діяльності промислового підприємства : Автореферат дис. на здобуття наук ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)». Київ, 2007. 17 с.
27. Кулиняк І., Кошик О. Збут товарів та послуг: сутність та чинники впливу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 464–468.
28. Мінаєва А. О., Долгальова О. В. Сучасна сутність процесу управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2019. № 2. С. 99–105.
29. Камілова С. Р., Яцун Ю. Ю. Управління збутовою діяльністю. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. Т. 31. URL: <https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/337> (дата звернення: 26.12.2025).

30. Данилюк В., Дашкевич Д. Р. Особливості управління збутовою діяльністю в бізнес-організаціях різних галузей. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9 (512). С. 276–283.

31. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «Мікроприбор». <https://youcontrol.com.ua/search/?country=1&q=%D0%A2%D0%BE%D0%B2+%D0%BC%D1%96%D0%BA%D1%80%D0%BE%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B1%D0%BE%D1%80>

1. 44776574 – Т О В Мік р о п р и б о р. О п е н д а т а б о т. URL: [24546850 — Т О В МІКРОПРИБОР](#)

32. ТОВ «Циферб 38124983». *YouControl* – *сервіс перевірки контрагентів*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38124983/

33. ТОВ «Е- Шоп 45191854». *YouControl* – *сервіс перевірки контрагентів*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/45191854/

ДОДАТКИ

Додаток А

Річна фінансова звітність ТОВ «Мікроприбор» 2023

Фінансова звітність за 2023 рік *	
Ідприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МІКРОПРИБОР"
од ЄДРПОУ	24546850
Дата та час подачі звіту	2/29/2024 10:51
ерівник	ДЕКАНЕНКО АНДРІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ
оловний бухгалтер	Ярова Оксана Володимирівна
ид економічної діяльності	46.48 Оптова торгівля годинниками та ювелірними виробами
елефон	247-70-04
АТОТГ	UA80000000001078669
ередня кількість працівників	31
* Застереження для користувачів!	
Аналітична інформація розділу «Фінанси» Системи «YOUCONTROL» (включно з усіма його підрозділами) має виключно рекомендаційний характер. Формування цієї інформації, упорядкування й розташування її складових частин, а також побудова функціональних зв'язків між нею та/або створеними на її основі базами (копіюваннями) даних та/або іншою інформацією, є результатом роботи спеціальних програмних засобів.	
Аналітична інформація розділу «Фінанси» не замінює наявну офіційну інформацію, не встановлює будь-які факти або обставини, що мають юридичне значення, й не може бути використана як експертні, аудиторські та інші офіційні висновки.	
Використання зазначеної інформації будь-якими особами для прийняття управлінських, юридичних, фінансових, організаційних та будь-яких інших рішень, дій або бездіяльності здійснюється ними виключно на власний розсуд і ТОВ «Ю-КОНТРОЛ» за їхні наслідки відповідальності не несе.	

Баланс (Форма № 1-м) суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2023 року			
Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4.0	4.0
Первісна вартість	1001	89.0	89.0
Накопичена амортизація	1002	85.0	85.0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.0	-
Основи засоби	1010	1004.0	446.0
Первісна вартість	1011	4922.0	4922.0
Знос	1012	3918.0	4476.0
Довгострокові біологічні активи	1020	0.0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.0	-
Інші необоротні активи	1090	0.0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	1008.0	450.0
II. Оборотні активи			
Залишки	1100	15276.0	25436.0
У тому числі поточна продукція	1103	15272.0	25433.0
Поточні біологічні активи	1110	0.0	-
Дebіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11935.0	12009.0
Дebіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	69.0	63.0
У тому числі з податку на прибуток	1136	0.0	-
Інші поточна дебіторська заборгованість	1155	39.0	39.0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.0	-
Товари та їх еквіваленти	1165	3780.0	403.0
Витрати майбутніх періодів	1170	54.0	4757.0
Інші оборотні активи	1190	461.0	484.0
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	31614.0	43191.0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.0	-
Баланс (Усього активів)	1300	32622.0	43641.0
Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100.0	100.0
Додатковий капітал	1410	0.0	-
Резервний капітал	1415	0.0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15401.0	18774.0
Неоплачений капітал	1425	0.0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	15501.0	18874.0
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	131.0	140.0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.0	-
Товари, роботи, послуги	1615	16288.0	19201.0
Розрахунками з бюджетом	1620	264.0	551.0
У тому числі з податку на прибуток	1621	247.0	542.0
Розрахунками зі страхування	1625	20.0	20.0
Розрахунками з оплати праці	1630	77.0	77.0
Доходи майбутніх періодів	1665	0.0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	341.0	4778.0
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	16996.0	24627.0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групи	1700	0.0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	32622.0	43641.0

Додаток Б

Річна фінансова звітність ТОВ «Мікроприбор» за 2024 рік

Баланс (Форма № 1-м) суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2024 року			
Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4.0	3.0
Парова вартість	1001	89.0	15.0
Накопичена амортизація	1002	85.0	12.0
Нематеріальні капітальні інвестиції	1005	0.0	-
Основні засоби	1010	446.0	256.0
Парова вартість	1011	4922.0	1125.0
Знос	1012	4476.0	869.0
Довгострокові біологічні активи	1020	0.0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.0	-
Інші необоротні активи	1090	0.0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	450.0	259.0
II. Оборотні активи			
Залишки	1100	25436.0	9973.0
У тому числі: готови продукція	1103	25433.0	9972.0
Поточні біологічні активи	1110	0.0	-
Дebіторська заборгованість за продажі, товари, роботи, послуги	1125	12009.0	13939.0
Дebіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	63.0	0.0
У тому числі: з податку на прибуток	1136	0.0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	39.0	30.0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	403.0	2405.0
Витрати майбутніх періодів	1170	4757.0	11268.0
Інші оборотні активи	1190	484.0	434.0
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	43191.0	38049.0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.0	-
Баланс (Усього активів)	1300	43641.0	38308.0
Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зарезервованій (зайованій) капітал	1400	100.0	100.0
Додатковий капітал	1410	0.0	-
Резервний капітал	1415	0.0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18774.0	12360.0
Насичений капітал	1425	0.0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	18874.0	12460.0
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	140.0	219.0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.0	-
Товари, роботи, послуги	1615	19201.0	12900.0
Розрахунки з бюджетом	1620	553.0	477.0
У тому числі: з податку на прибуток	1621	542.0	326.0
Розрахунки зі страхування	1625	20.0	28.0
Розрахунки з оплати праці	1630	77.0	102.0
Доходи майбутніх періодів	1665	0.0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4778.0	12122.0
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	24627.0	25629.0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групи вибуття	1700	0.0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	43641.0	38308.0

Додаток В

Річна фінансова звітність ТОВ «Мікроприбор» за 2025 рік

Баланс (Форма № 1-м) суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2025 року			
Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3.0	0.0
Парієсна вартість	1001	15.0	5.0
Накопичена амортизація	1002	12.0	5.0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.0	-
Основні засоби	1010	256.0	605.0
Парієсна вартість	1011	1125.0	1640.0
Знос	1012	869.0	1035.0
Довгострокові біологічні активи	1020	0.0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.0	-
Інші необоротні активи	1090	0.0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	259.0	605.0
II. Оборотні активи			
Засоби	1100	9973.0	11622.0
У тому числі: поточна продукція	1103	9972.0	11619.0
Поточні біологічні активи	1110	0.0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	13939.0	10581.0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.0	-
У тому числі з податку на прибуток	1136	0.0	-
Інші поточна дебіторська заборгованість	1155	30.0	3.0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2405.0	2715.0
Витрати майбутніх періодів	1170	11268.0	37.0
Інші оборотні активи	1190	434.0	90.0
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	38049.0	25048.0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.0	-
Баланс (Усього активів)	1300	38308.0	25653.0
Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зарезервованний (лайоавий) капітал	1400	100.0	100.0
Додатковий капітал	1410	0.0	-
Резервний капітал	1415	0.0	-
Нарахований прибуток (помічений збиток)	1420	12360.0	6993.0
Несплачений капітал	1425	0.0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	12460.0	7093.0
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	219.0	272.0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.0	-
Товари, роботи, послуги	1615	12900.0	16578.0
Розрахунками з бюджетом	1620	477.0	472.0
У тому числі з податку на прибуток	1621	326.0	229.0
Розрахунками зі страхування	1625	28.0	23.0
Розрахунками з оплати праці	1630	102.0	87.0
Доходи майбутніх періодів	1665	0.0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	12122.0	1128.0
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	25629.0	18288.0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групи вибуття	1700	0.0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	38308.0	25653.0

📄 Метадані

📄 ДОКУМЕНТ

Заголовок

Онiстрат КБР на перевiрку EO-402

Автор

Онiстрат Михайло Олександрович

Науковий керівник / Експерт

Прохорова Єлена Вікторівна

ID документа

333894087

🏢 ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU

Підрозділ

кафедра менеджменту

📄 ЗВІТ

Дата звіту

5/16/2026

Дата редагування

—

Обсяг знайдених подібностей

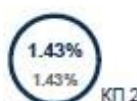
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

11273

Кількість слів



КЦ

94361

Кількість символів

🔍 Тригога

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

Заміна букв	🔍	0
Інтервали	⏸	0
Мікропробіли	⏸	310
Білі знаки	🔍	0
Парафрази (SmartMarks)	🔍	11

📖 Джерела

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

10 найдовших фраз

Колір тексту

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://conf.znu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/159.pdf	41 (0.36%)

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Оністрат Михайло Олександрович

Назва роботи: Удосконалення управління збутовою діяльністю бізнес-організації

Науковий керівник: Є.В. Прохорова

Підрозділ: кафедра менеджменту

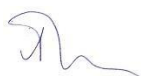
Коефіцієнти подібності: ЕП 1 – 3,12%; КП 2 – 1,43%.

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☒ виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування: коефіцієнти подібності низькі. Аналіз повного звіту подібності показує, що в якості подібних виділені назва ЗВО, освітньої програми, стійкі словосполучення, заголовки таблиць. У рукописі є 310 мікропробілів. Більшість з них припадають на титульну сторінку, посилання на першоджерела в тексті, що свідчить про те, що мікропробіли не було використано для приховування запозичень.

23 травня 2026 року



Є.В. Прохорова