

**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  
УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ  
ТОРЖИНСЬКОГО МАТВІЯ ДМИТРОВИЧА**

Науковий керівник: к.е.н., доц., доц. кафедри менеджменту Юлія ЛАЗАРЕНКО

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

В.о. завідувача кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

**Київ 2025**

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

**Факультет економіки та управління**

**Кафедра менеджменту**

<b>ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА</b>	<b>Менеджмент бізнес-організацій</b>
<b>ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ</b>	<b>07 Управління та адміністрування</b>
<b>СПЕЦІАЛЬНІСТЬ</b>	<b>073 Менеджмент</b>

**ПОГОДЖЕНО:**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньої програми

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

В.о. завідувача кафедри

Олена ШАТІЛОВА  
«20» березня 2025 р

Михайло САГАЙДАК  
«20» березня 2025 р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

здобувачу вищої освіти Торжинському Матвію Дмитровичу

очної (денної) форми здобуття освіти

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

*на тему: «Управління збутовою діяльністю бізнес-організації» / «Management of the sales activities of a business organization»*

Тему затверджено наказом ректора Університету від «19» березня 2025 р. № 523-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «АКА-ІНТЕР»

**План кваліфікаційної бакалаврської роботи**

<b>Розділ 1</b>	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ <i>(назва розділу)</i>
<b>Розділ 2</b>	АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АКА-ІНТЕР» ТА РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ <i>(назва розділу)</i>

<b>Об'єкт дослідження:</b>	Економічні відносини, що виникають у процесі управління збутовою діяльністю бізнес-організації
<b>Предмет дослідження:</b>	Теоретико-методичні та прикладні аспекти управління збутовою діяльністю бізнес-організації
<b>Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:</b>	Узагальнення теоретичних основ та обґрунтування управлінських рекомендацій щодо підвищення ефективності збутової діяльності бізнес-організації

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

#### **У розділі 1**

- дослідити сутність збутової діяльності та її роль у забезпеченні функціонування бізнес-організації;
- розглянути методичні підходи й показники оцінювання ефективності збутової діяльності бізнес-організації;
- охарактеризувати сутність та елементи збутової політики бізнес-організації;
- визначити складові системи управління збутовою діяльністю бізнес-організації.

#### **У розділі 2**

- навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «АКА-ІНТЕР» та дослідити ключові фактори його ринкового середовища;
- провести аналіз збутової діяльності бізнес-організації та визначити особливості її збутової політики;
- обґрунтувати заходи щодо підвищення ефективності збутової діяльності бізнес-організації;
- розробити управлінське забезпечення реалізації запропонованих заходів.

**Завдання підготував  
науковий керівник**

**Юлія ЛАЗАРЕНКО**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

«20» березня 2025 р.

**Завдання одержав  
здобувач**

**Матвій ТОРЖИНСЬКИЙ**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

«21» березня 2025 р.

## Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 71 сторінку, 23 таблиці, 3 рисунки, список літератури з 63 найменувань.

### «Управління збутовою діяльністю бізнес-організації»

*Об'єкт дослідження* – економічні відносини, що виникають у процесі управління збутовою діяльністю бізнес-організації

*Предмет дослідження* – теоретико-методичні та прикладні аспекти управління збутовою діяльністю бізнес-організації.

*Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи* – узагальнення теоретичних основ та обґрунтування управлінських рекомендацій щодо підвищення ефективності збутової діяльності бізнес-організації.

*Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:*

- дослідити сутність збутової діяльності та її роль у забезпеченні функціонування бізнес-організації;
- розглянути методичні підходи й показники оцінювання ефективності збутової діяльності бізнес-організації;
- охарактеризувати сутність та елементи збутової політики бізнес-організації;
- визначити складові системи управління збутовою діяльністю бізнес-організації;
- навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «АКА-ІНТЕР» та дослідити ключові фактори його ринкового середовища;
- провести аналіз збутової діяльності бізнес-організації та визначити особливості її збутової політики;
- обґрунтувати заходи щодо підвищення ефективності збутової діяльності бізнес-організації;
- розробити управлінське забезпечення реалізації запропонованих заходів.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає в розробці управлінських рекомендацій для ТОВ «АКА-ІНТЕР», спрямованих на вдосконалення його збутової політики та системи реалізації продукції. Запропоновані у роботі заходи можуть бути використані для збільшення обсягу продажів продукції, поліпшення взаємодії з клієнтами, зниження витрат на збут та підвищення загальної рентабельності діяльності компанії.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

*Ключові слова:* збут, збутова діяльність, бізнес-організація, управління, ефективність, e-commerce.

**В і д г у к**  
**на кваліфікаційну бакалаврську роботу**  
**здобувача факультету економіки та управління**  
**галузі знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»**

Торжинського М.Д.

на тему: «Управління збутовою діяльністю бізнес-організації»

Характер виконання роботи: представлена кваліфікаційна бакалаврська робота містить узагальнення теоретичних засад з обраного напрямку дослідження у предметній сфері менеджменту, аналітичне оцінювання діяльності бізнес-організації, діагностування проблемної ситуації із застосуванням сучасного інструментарію менеджменту, а також управлінські рекомендації щодо вирішення окреслених проблем.

Відповідність виконання роботи затвердженому Індивідуальному завданню: кваліфікаційна бакалаврська робота за структурою і змістом розділів відповідає затвердженому Індивідуальному завданню.

Ступінь самостійності здобувача при виконанні роботи: кваліфікаційна бакалаврська робота є самостійним дослідженням, виявлені в роботі запозичення не мають ознак академічного плагіату.

Уміння здобувача працювати з бібліографічними джерелами, аналізувати теоретичний та практичний матеріал, обґрунтовувати висновки та пропозиції (рекомендації), застосовувати сучасні інформаційні технології та аналітичний інструментарій: у межах проведеного дослідження здобувачем використано інформаційну базу, що розкриває основні теоретичні й практичні аспекти обраної проблематики. Автором охарактеризовано теоретичні аспекти управління збутовою діяльністю бізнес-організацій, розглянуто методичні підходи й показники оцінювання ефективності збуту, наведено управлінські аспекти формування збутової політики підприємства. Узагальнення за теоретичним розділом роботи супроводжуються висновками й коментарями здобувача. У відповідності до предмету дослідження автором проведено аналіз основних показників господарської діяльності й факторів ринкового середовища ТОВ «АКА-ІНТЕР». На основі показників, зазначених за результатами узагальнення наукових джерел, здійснено оцінку ефективності збутової діяльності ТОВ «АКА-ІНТЕР», охарактеризовано канали збуту, що використовуються компанією, визначено проблемні аспекти в організації збутової діяльності й обґрунтовано комплекс заходів для їх мінімізації. Для підготовки практичного розділу кваліфікаційної бакалаврської роботи було використано первинну документацію ТОВ «АКА-ІНТЕР», проте скан-копії документів не наведено в додатках.

Найбільш важливі результати теоретичного та практичного характеру і їх апробація (за наявності публікації автора): практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій у діяльності ТОВ «АКА-ІНТЕР» для збільшення обсягу продажів продукції, поліпшення взаємодії з клієнтами, зниження витрат на збут та підвищення рентабельності діяльності компанії.

Рівень відповідності оформлення роботи вимогам: текст представленої кваліфікаційної бакалаврської роботи в цілому відповідає встановленим вимогам. Наявні окремі неточності в оформленні рисунків та списку використаних джерел. Також слід зазначити неточності у посиланнях на джерела запозиченого тексту.

Висновок про набуті здобувачем компетентності відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій» і можливість присвоєння йому кваліфікації бакалавра менеджменту: у процесі виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи здобувач набув відповідні компетентності, зокрема, здатність до проведення досліджень на високому рівні, здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення. Зміст роботи демонструє достатній рівень теоретичної підготовки здобувача, його здатність аналізувати результати діяльності організації, а також застосовувати набуті знання при вирішенні конкретних практичних питань стосовно управління бізнес-організацією. Представлена робота відповідає вимогам, що висуваються до кваліфікаційних бакалаврських робіт, здобувач заслуговує на присудження кваліфікації «бакалавр менеджменту».

Науковий керівник

доцент кафедри менеджменту,  
доц., к.е.н., Юлія ЛАЗАРЕНКО

«24» травня 2025 р.

*Зовнішня рецензія на КБР*

**Рецензія  
на кваліфікаційну бакалаврську роботу  
здобувача вищої освіти**

**Торжинського Матвія Дмитровича**

**Тема: Управління збутовою діяльністю бізнес-організації**

**Актуальність теми:**

Управління збутовою діяльністю є однією з ключових функцій у системі управління підприємством, яка безпосередньо впливає на його прибутковість, конкурентоспроможність і стійкість на ринку. В умовах динамічного середовища та високої конкуренції ефективна організація збуту дозволяє підприємству не лише зберігати свої ринкові позиції, а й розширювати їх. Актуальність дослідження полягає у необхідності пошуку нових підходів до підвищення ефективності збутових процесів, оптимізації каналів реалізації продукції та посилення орієнтації на споживача.

**Позитивні риси роботи:**

Робота виконана на високому науково-практичному рівні. Здобувач продемонстрував ґрунтовні знання теоретичних основ збутової діяльності, а також володіння практичними навичками аналізу і моделювання процесів. У дослідженні простежується логічна структура викладення матеріалу, використовуються сучасні методи економічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, оцінка ефективності каналів збуту, RACI-матриці. Робота містить конкретні рекомендації щодо вдосконалення системи збуту підприємства, що підтверджує її прикладну спрямованість.

**Зауваження до роботи:** Зауваження відсутні.

**Практичне значення одержаних результатів:**

Результати кваліфікаційної роботи мають практичну цінність для ТОВ «АКА-ІНТЕР». Запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені в практику підприємства для підвищення ефективності збутової діяльності, оптимізації логістичних процесів та покращення взаємодії з клієнтами. Окрім цього, отримані результати можуть використовуватися як аналітична база для подальшого стратегічного планування збуту та розширення ринкової присутності компанії.

Директор ТОВ «АКА-ІНТЕР»



П.І. Афонін

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>6</b>
1.1 Сутність збутової діяльності та її роль у забезпеченні функціонування бізнес-організації .....	6
1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності бізнес- організації .....	13
1.3 Характеристика складових системи управління збутовою діяльністю бізнес- організації .....	22
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АКА-ІНТЕР» ТА РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ</b>	<b>31</b>
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АКА-ІНТЕР».....	31
2.2 Аналіз збутової діяльності досліджуваної бізнес-організації і визначення особливостей її збутової політики.....	41
2.3 Обґрунтування рекомендацій щодо підвищення ефективності збутової діяльності бізнес-організації та розробка управлінського забезпечення їх реалізації.....	50
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>65</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>67</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>72</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин, загострення конкуренції та зміни споживчих уподобань збутова діяльність бізнес-організацій набуває особливого значення. Саме ефективна система збуту є тією ланкою, яка забезпечує зв'язок між виробником та споживачем, формує прибуток підприємства та впливає на його стабільність і конкурентоспроможність. За умов змін у споживчому попиті ефективно управління збутом дозволяє бізнес-організації не лише забезпечити стабільні обсяги реалізації продукції, але й оптимізувати витрати, підвищити прибутковість та зміцнити свої позиції на ринку. Збут – це не лише реалізація товарів, а стратегічна функція, що охоплює розробку збутової політики, вибір каналів дистрибуції, взаємодію із споживачами та моніторинг результатів. Відповідно, управлінські рішення в цій сфері повинні прийматися з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на ринкову діяльність підприємства. Отже, актуальність обраної теми дослідження зумовлена зростанням ролі збутової діяльності у досягненні стратегічних цілей бізнес-організацій в умовах конкурентного ринку, що вимагає нових підходів до її організації, управління та оцінювання результативності.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Питання управління збутовою діяльністю бізнес-організації висвітлювали такі науковці, як Ансофф І., Бланк І.А., Портер М., Войчак А.В., Павленко А.Ф., Решетнікова І.Л., Ковальська Ю.Г., Смоленюк П.С. та інші. Проте незважаючи на значну теоретико-методичну базу за напрямком дослідження, окремі питання управління збутом та розробки збутової політики підприємств у сучасних умовах бізнес-середовища залишаються недостатньо вивченими й потребують подальшого розгляду.

*Об'єктом дослідження* є економічні відносини, що виникають у процесі управління збутовою діяльністю бізнес-організації.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління збутовою діяльністю бізнес-організації.

*Метою дослідження є узагальнення теоретичних основ та обґрунтування управлінських рекомендацій щодо підвищення ефективності збутової діяльності бізнес-організації.*

*Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:*

- дослідити сутність збутової діяльності та її роль у забезпеченні функціонування бізнес-організації;
- розглянути методичні підходи й показники оцінювання ефективності збутової діяльності бізнес-організації;
- охарактеризувати сутність та елементи збутової політики бізнес-організації;
- визначити складові системи управління збутовою діяльністю бізнес-організації;
- навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «АКА-ІНТЕР» та дослідити ключові фактори його ринкового середовища;
- провести аналіз збутової діяльності бізнес-організації та визначити особливості її збутової політики;
- обґрунтувати заходи щодо підвищення ефективності збутової діяльності бізнес-організації;
- розробити управлінське забезпечення реалізації запропонованих заходів.

*Методи дослідження.* У процесі написання кваліфікаційної бакалаврської роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що дали змогу комплексно розкрити предмет дослідження відповідно до поставленої мети: методи аналізу та синтезу (для розгляду теоретичних підходів до управління збутовою діяльністю, оцінки елементів збутової політики та виявлення їх взаємозв'язків), порівняльний аналіз (для дослідження підходів до організації збуту, а також при аналізі показників діяльності підприємства), економіко-статистичні методи (для оцінки динаміки показників фінансово-господарської та збутової діяльності бізнес-організації), методи узагальнення (при формуванні висновків, управлінських рекомендацій і розробці пропозицій щодо підвищення ефективності збутової діяльності підприємства), графічний і табличний методи (для візуалізації результатів аналізу).

*Інформаційну базу дослідження* склали нормативно-правові акти України, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання у сфері торгівлі та збуту, наукові праці українських і зарубіжних вчених, присвячені питанням управління збутовою діяльністю підприємства, статистичні дані, аналітичні звіти та інформація з офіційних джерел (Державна служба статистики України, профільні портали, професійні видання), внутрішня документація ТОВ «АКА-ІНТЕР», зокрема фінансова звітність, інформація щодо обсягів реалізації продукції, збутових каналів, маркетингової політики, джерела мережі Інтернет.

*Практичне значення одержаних результатів дослідження* полягає в розробці управлінських рекомендацій для ТОВ «АКА-ІНТЕР», спрямованих на вдосконалення його збутової політики та системи реалізації продукції. Запропоновані у роботі заходи можуть бути використані для збільшення обсягу продажів продукції, поліпшення взаємодії з клієнтами, зниження витрат на збут та підвищення загальної рентабельності діяльності компанії.

*Структура дослідження:* кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, і списку використаних джерел. Основний зміст роботи викладено на 71 сторінці друкованого тексту. Робота містить 23 таблиці та 3 рисунки. Список використаних джерел складається з 63 найменувань, поданих на 5 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Сутність збутової діяльності та її роль у забезпеченні функціонування бізнес-організації

Сучасний розвиток підприємницького середовища в Україні супроводжується посиленням конкурентного тиску, активізацією виходу на зовнішні ринки, зростанням вимог до управлінських технологій і необхідністю впровадження ефективних інформаційних систем. У таких обставинах бізнес-структурам дедалі важче зберігати стабільні фінансові показники, зокрема платоспроможність, ліквідність, прибутковість і загальну ділову активність. Усе це вимагає нових управлінських рішень для досягнення фінансової стабільності та ефективного функціонування.

Однією з проблем сучасної економіки України є зростання кількості збиткових підприємств. Низька результативність діяльності багатьох компаній пояснюється як зовнішніми факторами, зокрема трансформаційними процесами, так і внутрішніми – насамперед управлінськими недоліками. Це створює нагальну потребу в оновленні підходів до менеджменту, зокрема у сфері організації збуту. Вдосконалення цієї функції дозволяє підприємствам ефективно розпоряджатися ресурсами, контролювати витрати, підвищувати ліквідність і формувати збалансовану фінансову структуру.

Сфера збуту відіграє ключову роль у досягненні стратегічних і тактичних цілей підприємства, оскільки вона замикає весь цикл виробничо-господарської діяльності. Саме на цьому етапі здійснюється реалізація продукції, що є основним джерелом доходу підприємства, а також відбувається формування відносин із покупцями [1].

У наукових джерелах існує чимало підходів до визначення сутності збуту. Одні автори трактують його як процес переміщення товару від виробника до споживача, ототожнюючи з логістикою або товарорухом. Інші – наголошують на ролі комунікації між продавцем і клієнтом, розглядаючи саме взаємодію сторін як головну складову збутової діяльності. Збут також визначається як сукупність дій, що забезпечують фізичну доставку товару. Поряд із цим, у науковому середовищі він розглядається і як процес просування продукції на ринок, головною метою якого є отримання підприємницького прибутку [1].

Основні теоретичні підходи та позиції науковців щодо визначення поняття «збут» узагальнено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Узагальнення теоретичних підходів до визначення категорії «збут»

№ з/п	Автор	Визначення
1.	Біленький О.Ю.	«Збут – процес становлення взаємодії з потенційним покупцем із метою передачі йому права власності на оптову партію товару для наступного продажу або переробки» [1].
2.	Макаренко І.І.	«Збут – це сукупність організаційно-технічних і комерційних заходів для безпосередньої реалізації товарів та послуг на споживчому ринку і просування вже готового товару від виробника до споживача» [2].
3.	Фоміна О.В.	«Збут – діяльність підприємства – виробника, що пов’язана з фізичним переміщенням товарів від місця їхнього виготовлення до місць використання» [3].
4.	Ковальська Ю.Г.	«Збутова діяльність – це сукупність дій підприємства, спрямованих на організацію ефективного продажу продукції на ринку, що включає вибір каналів збуту, роботу з посередниками та споживачами» [4].
5.	Kotler Ph.	«Distribution (збут) – це діяльність з планування, реалізації та контролю фізичного переміщення товарів і послуг від місць виробництва до місць споживання для задоволення потреб клієнтів» [5].
6.	Бутко Н.В.	«Збут – це ключовий елемент маркетингової діяльності підприємства, що забезпечує доставку товарів кінцевому споживачеві з урахуванням його вимог та ринкової ситуації» [6].
7.	Armstrong G.	«Збут – частина маркетингової системи, що охоплює вибір каналів розподілу, їх ефективне управління та логістичну підтримку з метою забезпечення споживачів товарами» [7].

*Джерело: складено автором на основ [1-7]*

У широкому сенсі термін «збут» охоплює всі дії, пов’язані з передачею товару від виробника до кінцевого споживача, починаючи з моменту виходу

продукції за межі виробництва і завершуючи її отриманням покупцем. У вузькому значенні – це лише укладення угоди між постачальником і клієнтом. При цьому часто відбувається ототожнення понять «збут» і «кінцева реалізація продукції», а логістичні операції, пов'язані з транспортуванням, зберіганням, маршрутизацією та вибором каналів збуту, визначають як процес «розподілу». Останній, у свою чергу, охоплює всі заходи, що забезпечують доставку товару у потрібне місце та в необхідний час. Функціонування системи розподілу нерозривно пов'язане з інформаційно-комунікаційними процесами, які забезпечують ефективну взаємодію між усіма учасниками логістичного ланцюга.

Збут продукції, орієнтований на зовнішні ринки, передбачає встановлення ділових контактів з іноземними партнерами, результатом чого є передача права власності на товар для подальшої реалізації або переробки за межами країни.

Оскільки між процесами виробництва і споживання продукції існує як часовий, так і просторовий розрив, забезпечити повне задоволення попиту можна лише за умови чіткої організації збутової системи. Окрім створення якісного товару та ефективного ціноутворення, важливо також забезпечити його своєчасну доставку у потрібному обсязі та у визначене місце. Ці функції виконує система збуту, яка забезпечує належне завершення всього виробничо-логістичного циклу.

До ключових функцій збутової діяльності належать дії, що продовжують виробничий процес шляхом доведення товару до готовності до реалізації. Серед таких дій можна виділити сортування, фасування, пакування та нанесення маркування. Часто продукція доопрацьовується для відповідності місцевим вимогам, зокрема стандартам певного регіону. У цьому контексті також важливою є остаточна фіксація ціни з урахуванням ринкових умов – співвідношення попиту й пропозиції. Ще одним напрямом є підвищення конкурентоспроможності товару, що досягається через рекламну підтримку, розвиток сервісного обслуговування та інші маркетингові інструменти. Окрему роль відіграє аналітична складова – вивчення ринку, що дозволяє адаптувати виробництво до потреб споживачів. Зміст основних функцій збутової діяльності представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні функції збутової діяльності бізнес-організації

Функція	Характеристика
Перевезення	Це комплекс операцій, пов'язаних із переміщенням продукції від виробника до кінцевих споживачів.
Розподіл	Охоплює дії, спрямовані на забезпечення наявності товару у таких обсягах і формі, які відповідають запитам покупців.
Складування	Включає заходи, які гарантують наявність продукції у відповідному стані в момент придбання або використання.
Комплектація	Стосується дій зі створення асортиментних наборів, які враховують специфіку споживчого попиту та можуть включати взаємодоповнюючі або вузькоспеціалізовані товари.
Налагодження зв'язків	Передбачає будь-які кроки, що сприяють доступу до ширшого кола покупців, формуванню стабільних комунікацій з цільовими групами.
Надання інформації	Охоплює дії, що сприяють кращому розумінню ситуації на ринку, потреб клієнтів і особливостей конкурентного середовища.

*Джерело: складено автором на основ [8-9]*

Серед основних функцій збуту також варто виокремити транспортування, головне завдання якого полягає у своєчасній та безпечній доставці товарів. Для цього підприємство може використовувати як власні транспортні засоби, так і звертатися до професійних перевізників. Вибір виду транспорту залежить від багатьох чинників: швидкості доставки, її регулярності, географічної віддаленості ринку, рівня завантаженості транспортних маршрутів, вартості логістичних операцій тощо. Ще однією важливою функцією збуту є визначення схеми просування товарів. Підприємство може або налагодити збут через незалежних посередників, або інтегрувати свою діяльність із зовнішніми учасниками логістичного ланцюга – оптовими й роздрібними організаціями – з метою створення єдиної системи. Також можливе укладання партнерств із іноземними компаніями аналогічного рівня чи одночасне використання кількох каналів збуту для охоплення ширшої аудиторії.

Процес зберігання продукції, що відбувається з моменту її виготовлення до безпосередньої відправки споживачеві, теж є складовою збутової логістики. Склади можуть бути як власністю виробника, так і надаватися у тимчасове користування сторонніми компаніями. Розрізняють склади тривалого зберігання, де продукція зберігається тривалий час, і розподільчі центри, які функціонують як транзитні пункти для оперативного переміщення товарів до споживачів.

Процеси сортування й комплектації також є складовими збутової діяльності. Сортування полягає в групуванні продукції за параметрами якості, кольору, розміру, а комплектація передбачає формування широкого асортименту товарів за цінами, моделями й марками, що дозволяє спростити вибір для покупця. Окреме значення має функція встановлення контактів із клієнтами. Її результативність визначається рівнем задоволення потреб споживачів та ефективністю виконання замовлень: часом обробки, швидкістю доставки, часткою збереженого вантажу, витратами на логістику тощо. Власне, ефективність товароруху оцінюється шляхом зіставлення запланованих цілей і досягнутих результатів. Функція інформування є критично важливою під час виходу на міжнародні ринки. Вона охоплює перевірку надійності контрагентів, прийняття рішень щодо обсягів і умов постачання, формування замовлень, контроль залишків на складах, обробку рахунків і супровідних документів. Умови зовнішнього ринку вимагають особливої уваги до інформаційного супроводу збутової діяльності, адже конкуренція та кількість учасників ринку значно зростають, і для забезпечення стабільної присутності на ньому потрібно мати оперативну та точну інформацію. Отже, збутова діяльність виступає центральною ланкою в системі управління підприємством, оскільки саме вона визначає результативність усієї виробничо-комерційної діяльності. Основною функцією збуту є реалізація виробленої продукції, що забезпечує формування доходів підприємства. Дохід від збуту є основним джерелом фінансування поточної діяльності та розвитку підприємства [4]. Поки продукція не реалізована, вироблені товари є лише нереалізованими активами, які не генерують грошових потоків.

Збут є завершальною і водночас вирішальною стадією виробничо-господарського циклу. Крім безпосереднього впливу на фінансові показники, збут виконує важливу функцію регулювання товарних потоків, забезпечуючи безперервний рух продукції від виробника до кінцевого споживача. Сучасне управління збутом передбачає інтеграцію з логістичними процесами та плануванням, що дає змогу координувати обсяги виробництва з реальними потребами ринку. Відсутність ефективного механізму регулювання товарних

потоків може призвести до надлишків або, навпаки, дефіциту продукції, що негативно впливає на репутацію компанії та її ринкову позицію. Грамотне управління збутовими каналами дозволяє оптимізувати витрати на транспортування, складування та обслуговування споживачів, тим самим підвищуючи ефективність всієї господарської системи [9].

Ще одним важливим аспектом ролі збуту є зниження ризиків, пов'язаних із накопиченням надлишкових запасів. Система збуту, побудована на основі аналізу попиту та використання сучасних інформаційних технологій (CRM, ERP), дозволяє гнучко реагувати на зміни в ринковому середовищі та запобігати утворенню надмірних товарних залишків. Наявність надлишкових запасів є критичною проблемою для підприємства, адже вона призводить до заморожування оборотних коштів, витрат на зберігання, морального старіння продукції та зниження її споживчої цінності. Як зазначає С.В. Мочерний, оптимізація збуту через ефективне планування обсягів продажів і взаємодію з маркетинговими та логістичними функціями є основою підтримки раціонального товарного запасу [10].

Загалом, ефективне управління збутовою діяльністю сприяє не лише досягненню фінансових цілей підприємства, але й формуванню стійкої конкурентної позиції, налагодженню взаємин із клієнтами та гнучкій адаптації до змін ринкового середовища. Збут слід розглядати не як технічну функцію реалізації продукції, а як стратегічний інструмент, що інтегрує маркетингові, логістичні та фінансові завдання підприємства.

Збутова діяльність відіграє важливу роль у процесах стратегічного управління підприємством, оскільки ефективне управління збутом сприяє не лише безпосередньому доходу, але й оптимізації виробничих рішень і забезпечує конкурентоспроможність бізнесу на довгострокову перспективу. В умовах високої конкуренції та глобалізації ринку збут не є лише процесом реалізації товарів, а частиною стратегії розвитку компанії, яка допомагає приймати обґрунтовані рішення на всіх етапах життєвого циклу продукції.

Ефективний збут має безпосередній вплив на оптимізацію виробничих рішень. Підприємства, маючи чітку систему управління збутом, здатні своєчасно

реагувати на зміни в ринковому попиті та адаптувати своє виробництво відповідно до потреб споживачів. За допомогою аналітики збуту можна виявити тенденції на ринку, зокрема сезонні коливання попиту чи зміни уподобань споживачів, що дає змогу підприємствам не лише адаптувати виробничі процеси, але й оптимізувати їх. Система управління збутом допомагає скоротити витрати на виробництво за рахунок більш точного прогнозування потреб ринку [9].

Зокрема, механізми збуту, що включають ретельний аналіз споживчого попиту, дозволяють підприємствам раціонально розподіляти виробничі ресурси. Це забезпечує оптимальне використання потужностей, скорочення витрат на складське зберігання та транспортування, а також дозволяє знижувати витрати на виробництво товарів, що вимагають спеціалізованої обробки або додаткових витрат. Крім того, дослідження збутових каналів сприяє швидкому налагодженню нових продуктів або послуг, що дозволяє адаптуватися до змін в умовах ринку та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Стратегічний розвиток бізнесу неможливий без ефективної збутової діяльності. Збут не лише забезпечує безперервний фінансовий потік, але й стає важливим елементом у формуванні стратегічних напрямків розвитку компанії. Завдяки ефективному управлінню збутом підприємства здатні не тільки підвищити свою конкурентоспроможність, але й оптимізувати структуру витрат і прогнозувати тенденції, що впливають на бізнес. В умовах стратегічного планування важливо не лише ефективно реалізовувати продукцію, а й зрозуміти, як збут може бути використаний як важіль для розширення ринку, укладення нових контрактів і налагодження довгострокових відносин з клієнтами.

Таким чином, ефективне управління збутом є важливим елементом стратегічного управління бізнесом, оскільки воно забезпечує оптимізацію виробничих процесів і сприяє досягненню конкурентних переваг. Це дозволяє підприємствам бути більш гнучкими на ринку, адаптуватися до змін та ефективно планувати майбутнє, забезпечуючи стійке економічне зростання.

## **1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності бізнес-організації**

Оцінювання ефективності збутової діяльності є важливим інструментом стратегічного та операційного управління бізнес-організації. Воно дозволяє не лише аналізувати фактичні результати реалізації продукції, а й формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо вдосконалення системи збуту. У практиці господарювання ефективність збуту прийнято оцінювати на основі поєднання кількісних та якісних показників, які разом створюють комплексну картину стану збутової діяльності.

Кількісні показники збуту передусім відображають результативність у цифрах, дозволяючи підприємству об'єктивно оцінити рівень досягнення комерційних цілей. Одним із базових показників виступає обсяг реалізації продукції. Його зростання свідчить про підвищення попиту на товари або послуги, результативність маркетингової діяльності, ефективну роботу торгового персоналу та успішність комунікацій із цільовою аудиторією. Однак сам по собі цей показник не дає повної картини, адже за високим обсягом реалізації можуть приховуватись надмірні витрати або низька прибутковість.

У зв'язку з цим особливого значення набуває рентабельність збуту, яка дозволяє оцінити співвідношення отриманого прибутку до витрат, понесених на реалізацію продукції. Висока рентабельність свідчить про раціональне використання ресурсів і ефективне функціонування системи збуту. Водночас підприємствам важливо контролювати й коефіцієнт оборотності запасів, оскільки саме цей показник демонструє, наскільки швидко товари реалізуються і як ефективно організовано товарні потоки. Високий рівень оборотності означає, що запаси не затримуються на складах, а постійно оновлюються, що позитивно впливає на ліквідність підприємства та зменшує витрати на зберігання [11].

Одним із ключових підходів є метод порівняння. Він передбачає зіставлення збутової діяльності підприємства за різні часові періоди, з показниками

конкурентів або ринкових лідерів. Цей метод дозволяє проаналізувати динаміку результатів як у часовому розрізі, так і в контексті ринкової позиції, з урахуванням кількісних (наприклад, обсяг реалізації, прибуток) і якісних характеристик (імідж, ступінь лояльності споживачів).

Іншим важливим методом є формально-логічний. Він базується на зборі експертних оцінок фахівців галузі, менеджерів збуту та галузевих аналітиків. Завдяки цьому методу можна визначити ключові тенденції розвитку ринку, виявити сильні та слабкі сторони збутової системи підприємства, а також оцінити вплив зовнішнього середовища на реалізаційну політику. Економіко-математичні методи включають побудову математичних моделей збутових процесів, розрахунок відповідних економічних показників, а також моделювання поведінки споживачів і ефективності різних каналів реалізації продукції. Використання цього підходу дозволяє здійснювати точніше прогнозування розвитку збутової системи, проводити варіантний аналіз рішень за допомогою як аналітичних, так і імітаційних моделей.

Загалом, наведені методи дослідження забезпечують підприємству можливість здійснювати всебічну оцінку збутової діяльності, своєчасно адаптуватися до змін ринкових умов, коригувати збутові стратегії та ефективно використовувати наявні ресурси [12].

Проте кількісні показники не здатні в повній мірі відобразити якість організації збутового процесу, тому до уваги беруться й якісні критерії оцінювання. Одним із ключових показників, що відображає ефективність збуту в довгостроковій перспективі, є рівень задоволеності клієнтів. Він формується на основі клієнтського досвіду та є показником того, наскільки продукт або послуга відповідає очікуванням споживача. Висока задоволеність сприяє формуванню лояльності, повторним покупкам та позитивному іміджу бренду, що в результаті забезпечує стабільність збуту.

Показники оцінки ефективності збутової діяльності бізнес-організації узагальнено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Показники оцінки ефективності збутової діяльності бізнес-організації

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст
Частка витрат на збут у валовій реалізації (Sms)	$Sms = R / Mc * 100\%$	Визначає частку збутових витрат у структурі валового доходу; характеризує ефективність витрат на збут [13].
Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат ( $\Delta Sms$ )	$\Delta Sms\% = \Delta S / \Delta M$	Показує, як зміни обсягу реалізації співвідносяться зі змінами витрат на збут [14].
Рентабельність витрат на маркетинг та збут (Rms)	$Rms = P / MC$	Характеризує прибутковість витрат на маркетингову та збутову діяльність [12].
Коефіцієнт оборотності товарних запасів (Коб)	$Коб = BP / CTз$	Відображає швидкість реалізації запасів, характеризує ефективність управління товарними залишками [15].
Показник задоволеності споживачів (Csat)	$Csat = (\text{Кількість позитивних відгуків} / \text{Загальна кількість опитаних}) \times 100\%$	Відображає рівень задоволеності клієнтів продукцією чи сервісом підприємства. [16]
Індекс виконання плану реалізації (Іпл)	$Іпл = \text{Факт. реалізація} / \text{Планова реалізація} \times 100\%$	Показує ступінь досягнення цілей у сфері збуту [17].
Коефіцієнт ефективності витрат на збут (Кев)	$Кев = \Delta П / Взб$	Визначає приріст прибутку у розрахунку на одиницю витрат на збут [15].
Індекс покриття ринку (ІСМ)	$ІСМ = \text{Кількість охоплених сегментів} / \text{Загальна кількість потенційних сегментів}$	Характеризує рівень охоплення цільового ринку [18].
Коефіцієнт гнучкості збутової системи (Кгс)	$Кгс = \Delta R / \Delta F$	Оцінює адаптивність збутової системи до зміни умов ринку [19].
Індекс залучення клієнтів (ІЗК)	$ІЗК = (\text{Кількість нових клієнтів} / \text{Загальна кількість клієнтів}) \times 100\%$	Характеризує здатність підприємства залучати нових клієнтів [20].
Індекс ефективності каналів збуту (ІКЗ)	$ІКЗ = \text{Доходи по каналу} / \text{Витрати на канал}$	Дозволяє оцінити прибутковість кожного каналу збуту [15].

*Джерело: складено автором на основ [13-20]*

Окрему увагу варто приділити гнучкості каналів збуту. В умовах динамічного ринку, що змінюється під впливом новітніх технологій, коливань попиту та поведінки споживачів, підприємства повинні швидко адаптувати свої збутові механізми. Здатність оперативно змінювати або комбінувати канали реалізації (наприклад, поєднання офлайн-торгівлі з електронною комерцією) дозволяє зберігати конкурентоспроможність, розширювати цільові ринки та знижувати ризики [21].

Ще одним важливим якісним показником ефективності збуту є рівень сервісного обслуговування. Він охоплює такі аспекти, як швидкість реагування на замовлення, інформативність комунікації, якість консультацій, гнучкість умов доставки, а також наявність підтримки після продажу. Належна якість обслуговування формує позитивний досвід клієнта, підвищує ймовірність повторного звернення до компанії, а також сприяє формуванню позитивного іміджу в інформаційному просторі [22].

Загалом, комплексне оцінювання ефективності збутової діяльності бізнес-організації на основі поєднання кількісних та якісних показників дозволяє досягати збалансованого підходу до управління. Кількісні показники забезпечують аналітичну основу для прийняття управлінських рішень, а якісні – орієнтують на вдосконалення клієнтського досвіду та стратегічного розвитку каналів збуту. Саме такий підхід дозволяє створити стійку та конкурентоспроможну систему збуту, яка відповідатиме сучасним викликам ринку та сприятиме зростанню ефективності бізнесу загалом.

Таблиця 1.4 – Показники аналізу ефективності управління системою збуту підприємства

Група показників	Зміст показників
Показники економічного ефекту	Обсяг реалізації Дохід від реалізації Рентабельність реалізації
Показники витрат на збут	Частка витрат на збут Витрати на одиницю продукції Витрати на рекламу
Показники ринкової діяльності	Частка ринку Кількість клієнтів Ступінь задоволеності споживачів

*Джерело: складено автором на основі [18]*

Розглянемо детальніше ключові етапи оцінки ефективності збутової діяльності підприємства:

1. Формування інформаційної бази для оцінки ефективності збутової діяльності охоплює збір та систематизацію даних про обсяги продажів,

витрати на збут, клієнтську базу, канали реалізації, а також зовнішні й внутрішні чинники впливу. Це є базовим етапом, який забезпечує підґрунтя для подальшого аналізу.

2. Вибір системи показників для оцінювання. На цьому етапі визначаються ключові індикатори ефективності, серед яких: рівень рентабельності збуту, обсяг реалізації, витрати на збут, частка ринку, коефіцієнт оборотності товарних запасів та інші релевантні показники, що дозволяють комплексно охарактеризувати збутову діяльність.
3. Розрахунок обраних показників ефективності, що проводиться за допомогою аналітичних обчислень на основі попередньо зібраної інформації. Ці розрахунки є основою для подальшої оцінки динаміки й результативності діяльності підприємства.
4. Порівняння отриманих результатів з нормативами або даними за попередні періоди. Такий порівняльний аналіз дозволяє виявити динаміку змін, встановити тенденції та зафіксувати відхилення, які можуть сигналізувати про проблеми або, навпаки, про успішні управлінські рішення.
5. Інтерпретація результатів та виявлення проблем, що є завершальним етапом аналітичної частини. Саме тут формулюються висновки щодо загального рівня ефективності збуту, виявляються вузькі місця в діяльності та можливі резерви для її покращення.
6. На основі проведеного аналізу формується розробка рекомендацій для підвищення ефективності збуту. Це передбачає пропозицію конкретних управлінських рішень, що можуть оптимізувати процеси збуту та сприяти стратегічному розвитку бізнесу.

Управління збутовою діяльністю передбачає не лише організацію процесу реалізації продукції, а й систематичне оцінювання ефективності відповідних дій, рішень і стратегій. Для цього використовуються різні аналітичні методи, які дозволяють комплексно аналізувати стан збуту, виявляти проблемні ділянки, порівнювати результати з попередніми періодами чи з конкурентами, а також

формувати рекомендації для вдосконалення процесів. До найбільш поширених методів оцінювання ефективності збутової діяльності належать порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, ABC-аналіз і бенчмаркінг. Порівняльний аналіз є одним із базових методів, що дозволяє співставляти фактичні показники діяльності з плановими, з результатами попередніх періодів або з показниками конкуруючих підприємств. Завдяки цьому методу можна виявити відхилення, які потребують управлінського реагування, а також оцінити динаміку змін ключових збутових індикаторів, таких як обсяг реалізації, рентабельність збуту чи частка ринку [23]. Такий аналіз є фундаментом для ухвалення тактичних і стратегічних рішень, адже дає змогу побачити реальну картину ефективності збуту в часі та просторі.

SWOT-аналіз у контексті управління збутом дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони системи збуту підприємства, а також виявити зовнішні можливості та загрози, що впливають на функціонування збутової діяльності. Сильними сторонами можуть бути, наприклад, добре розвинена дилерська мережа чи високий рівень лояльності клієнтів, тоді як слабкими — недостатня цифровізація каналів збуту або залежність від одного сегмента ринку. SWOT-аналіз має важливе значення для стратегічного планування та оптимізації збутових процесів, оскільки дає змогу краще зрозуміти внутрішні ресурси підприємства та зовнішнє середовище, в якому воно функціонує [24].

Ще одним ефективним методом є ABC-аналіз, який застосовується для класифікації товарів, клієнтів або каналів збуту залежно від їхнього внеску в загальний обсяг реалізації чи прибутку. Згідно з принципом ABC-аналізу, товари або контрагенти поділяються на три категорії: А – найважливіші (які формують 70-80% обсягу продажів), В – середньої важливості (15-20%), та С – малозначущі (5-10%) [25]. Такий аналіз дозволяє підприємству зосередити ресурси на ключових позиціях, скоригувати асортиментну політику, оптимізувати запаси та підвищити загальну результативність збуту.

Бенчмаркінг – це метод, що полягає в порівнянні власних збутових показників, процесів чи практик із найкращими прикладами в галузі або серед прямих конкурентів. Мета бенчмаркінгу – не просто оцінити, наскільки

підприємство відстає від лідерів ринку, а й зрозуміти, які конкретні підходи, інструменти чи організаційні рішення дозволяють досягати високих результатів. У сфері збуту це може стосуватись, наприклад, структури каналів збуту, використання CRM-систем, стандартів обслуговування клієнтів або логістичних рішень. Використання бенчмаркінгу дозволяє запозичити кращі практики, адаптувати їх до власних умов і забезпечити конкурентоспроможність збутової системи [26].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що застосування вищезазначених методів дає змогу здійснювати всебічне, як кількісне, так і якісне оцінювання збутової діяльності підприємства. Кожен із методів виконує свою аналітичну функцію: одні орієнтовані на поточний контроль і оперативне реагування, інші – на стратегічне планування та системне вдосконалення. Використання таких підходів забезпечує управлінський супровід збутової діяльності на основі об'єктивних даних, дозволяє підвищити її ефективність і сприяє сталому розвитку бізнес-організації в умовах ринкової конкуренції.

У процесі управління збутовою діяльністю бізнес-організації надзвичайно важливо не обмежуватись лише внутрішніми аналітичними показниками. Значний вплив на ефективність реалізації продукції мають зовнішні чинники, які формують ринкове середовище функціонування підприємства. До таких чинників, зокрема, належать кон'юнктура ринку, рівень конкуренції та платоспроможність споживачів. Кон'юнктура ринку визначає загальні умови, в яких здійснюється збут товарів або послуг, і охоплює цілу низку елементів: обсяг і структуру попиту, динаміку цін, тенденції розвитку галузі, сезонні коливання, а також соціально-економічні зміни. Сприятлива ринкова кон'юнктура – наприклад, підвищення попиту чи стабільне економічне зростання – може суттєво посилити результативність збутової діяльності навіть без істотних змін у внутрішніх процесах підприємства. Натомість у періоди спаду або нестабільності бізнесу доводиться оперативно переглядати збутову стратегію, змінювати цінову політику, активізувати рекламну підтримку або змінювати акценти у товарному асортименті [27].

Так само суттєвою є необхідність врахування рівня конкуренції. На ринку, де діє велика кількість активних гравців із подібними товарами або послугами, підприємство змушене шукати унікальні підходи до споживача, покращувати сервіс, знижувати витрати або впроваджувати інновації. Високий рівень конкуренції загострює боротьбу за клієнта, тому організації слід детально аналізувати конкурентне середовище, вивчати пропозиції конкурентів, їхню цінову політику, канали дистрибуції, а також інструменти просування. Формування конкурентної переваги, яка забезпечить стабільний збут у таких умовах, є завданням першочергової важливості [28].

Окрему роль у зовнішньому впливі на збутову діяльність відіграє рівень платоспроможності клієнтів. Навіть за наявності якісного товару та ефективної маркетингової кампанії попит може залишатися низьким, якщо споживачі не мають можливості його придбати. Платоспроможність напряду залежить від макроекономічної ситуації, рівня зайнятості, доходів населення або фінансового стану корпоративних клієнтів. Для підвищення результативності збуту в умовах зниження платоспроможного попиту підприємства можуть використовувати розстрочку, знижки, акції, програми лояльності, або змінювати цільову аудиторію та адаптувати пропозицію до нового рівня споживчого попиту [29].

Таким чином, у сучасних умовах динамічного ринку ефективне управління збутовою діяльністю неможливе без глибокого розуміння зовнішніх факторів. Їхній аналіз має стати невід'ємною частиною процесу стратегічного планування, а адаптивність до змін – ключовою компетенцією системи збуту. Лише системний підхід до вивчення ринкового середовища дозволяє підприємству залишатись конкурентоспроможним, вчасно реагувати на виклики та ефективно реалізовувати продукцію на постійно змінюваному ринку.

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища ефективність управління збутовою діяльністю значною мірою залежить від рівня застосування аналітичних підходів. Аналітика збуту дозволяє не лише оцінювати результати реалізації продукції, а й виявляти внутрішні слабкі сторони, так звані «вузькі місця», які стримують зростання продажів, призводять до втрати клієнтів чи

зниження прибутковості. Саме завдяки глибокому аналізу таких проблемних ділянок менеджмент отримує підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на покращення функціонування збутової системи.

Аналітичні підходи охоплюють широкий спектр методик: від класичних методів фінансово-економічного аналізу до сучасних цифрових інструментів – CRM-систем, візуалізації даних, автоматизованих моделей прогнозування та оцінки ефективності каналів збуту. Наприклад, аналіз обігу товарних запасів дозволяє виявити надмірне накопичення продукції на складах, що може сигналізувати про недостатню ефективність збутових каналів або про помилки в плануванні обсягів виробництва. Аналіз рентабельності реалізації в розрізі товарів, регіонів чи контрагентів дає змогу виявити, які сегменти збуту приносять прибуток, а які потребують перегляду умов співпраці або оптимізації логістики [30]. Крім того, якісні аналітичні підходи, зокрема аналіз задоволеності споживачів або рівня лояльності клієнтів, можуть виявити ті аспекти сервісу чи комунікації, які заважають утриманню покупців. Наприклад, дослідження причин відтоку клієнтів іноді виявляють неочевидні проблеми – надто складний процес оформлення замовлення, недостатню компетентність продавців-консультантів або незручний графік роботи відділу збуту. Без аналітики подібні проблеми залишаються невидимими, що призводить до поступового зниження конкурентоспроможності підприємства [31]. Особливо цінним є те, що аналітика дозволяє не лише фіксувати наявні проблеми, а й прогнозувати майбутні загрози, тим самим трансформуючи процес управління з реактивного в проактивний [32].

Отже, аналітичні підходи є не лише інструментом контролю, а потужним джерелом управлінського знання, що сприяє прийняттю ефективних рішень. Їх використання дозволяє зробити систему збуту більш прозорою, керованою та адаптивною до змін ринкової ситуації. В умовах високої конкуренції та мінливої поведінки споживачів це стає однією з ключових передумов успішної комерційної діяльності підприємства.

### 1.3 Характеристика складових системи управління збутовою діяльністю бізнес-організації

Система управління збутовою діяльністю – це складна організаційно-економічна категорія, яка охоплює сукупність елементів, що взаємодіють між собою для досягнення основної мети підприємства – забезпечення ефективного продажу товарів або послуг. Ефективна система управління збутом передбачає комплексний підхід і включає кілька ключових складових: збутову політику, канали збуту, методи просування, логістику, CRM-системи та систему контролю.

Основні елементи системи управління збутовою діяльністю організації наведено схематично на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Ключові елементи системи управління збутовою діяльністю підприємства

*Джерело: складено автором на основі [33]*

Збутова політика є вихідною позицією в побудові системи управління збутом, адже саме вона визначає загальний стратегічний напрям реалізації продукції. Вона охоплює питання вибору цільових ринків, формування асортиментної політики, визначення цінових стратегій, умов продажу та рівня сервісу. Залежно від характеру продукції, типу споживача та ринкової ситуації, підприємство обирає відповідний канал збуту – прямий чи опосередкований, централізований чи децентралізований, активний чи пасивний [34]. Детальніше типи каналів збуту охарактеризовано у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Типи та характеристика каналів збуту

Тип каналу збуту	Характеристика	Переваги	Недоліки
<b>Прямий канал</b>	Продаж товарів безпосередньо кінцевому споживачу (через власні магазини, інтернет, представників тощо).	Повний контроль над процесом збуту, прямий контакт із клієнтами, зниження витрат на посередників.	Високі витрати на організацію власної збутової мережі.
<b>Опосередкований канал</b>	Реалізація продукції через посередників (дилерів, дистриб'юторів, агентів, торговельні мережі).	Ширше охоплення ринку, зниження витрат на логістику та обслуговування.	Менший контроль, залежність від посередників, ймовірність конфліктів.
<b>Централізований канал</b>	Збут контролюється з одного центру (головного офісу); управління збутом здійснюється централізовано.	Єдність стратегії, спрощене планування, контроль фінансових потоків.	Мала гнучкість, можлива втрата локальних особливостей.
<b>Децентралізований канал</b>	Збут організований на рівні філій, регіональних представництв; автономія структур у прийнятті збутових рішень.	Гнучкість, адаптація до місцевих ринків, оперативність.	Можливість дублювання функцій, ускладнене стратегічне управління.
<b>Активний канал</b>	Підприємство самостійно ініціює збут, активно впливає на споживача: реклама, акції, персональні продажі.	Зростання обсягу продажу, формування попиту.	Високі витрати на просування.
<b>Пасивний канал</b>	Очікування попиту з боку споживача без активного впливу (наприклад, продаж із вітрини або сайт без просування).	Мінімальні витрати.	Обмежений обсяг збуту, низька ефективність при високій конкуренції.

Джерело: складено автором на основі [33]

Канали збуту становлять логічне продовження збутової політики та є засобом, за допомогою якого товар потрапляє від виробника до кінцевого споживача. Вибір каналів збуту залежить від багатьох факторів – типу продукції, географії ринку, особливостей цільової аудиторії, вартості логістики, інтенсивності конкуренції. Підприємства можуть використовувати прямі канали (власні магазини, інтернет-платформи) або опосередковані (дистриб'ютори, оптові чи роздрібні посередники). Ефективність каналу залежить від його охоплення, вартості обслуговування, гнучкості та здатності адаптуватися до змін у попиті [27].

Методи просування відіграють важливу роль у підвищенні привабливості товару для споживача та створенні попиту. Сюди входять реклама, стимулювання збуту, PR-активності, участь у виставках, персональний продаж, digital-маркетинг тощо. Сучасні умови диктують необхідність мультимедійного підходу, де цифрові інструменти доповнюють класичні канали просування, а активна взаємодія з клієнтом стає рушієм успішного продажу [35].

Логістика – ще один критичний елемент збутової системи, який забезпечує фізичне переміщення товару до споживача. Вона охоплює питання транспортування, зберігання, управління запасами, обробки замовлень та обслуговування після продажу. Ефективна логістика мінімізує витрати, зменшує час доставки, підвищує рівень сервісу та забезпечує високу лояльність клієнтів. У багатьох галузях саме логістика є конкурентною перевагою, особливо при роботі з великими обсягами або в умовах географічно розкиданої мережі споживачів [36].

CRM-системи (системи управління взаємовідносинами з клієнтами) виступають інструментом для збору, зберігання, аналізу та використання інформації про клієнтів. Завдяки CRM можна відстежувати історію покупок, аналізувати поведінкові моделі, сегментувати клієнтів, запускати персоналізовані кампанії, а також автоматизувати процеси обслуговування. У системі збуту CRM допомагає встановити довготривалі відносини з клієнтами, підвищити їхню лояльність і частоту повторних покупок, що позитивно впливає на загальну рентабельність продажів [37].

Завершальним, але не менш важливим елементом системи управління збутом є система контролю. Контроль дозволяє здійснювати постійний моніторинг процесів реалізації, оцінювати виконання планів, виявляти відхилення та реагувати на них управлінськими рішеннями. Контроль може бути як поточним (оперативним), так і підсумковим (після завершення звітного періоду), а також внутрішнім або зовнішнім. Без якісної системи контролю неможливо забезпечити стабільність та передбачуваність збутової діяльності, а також своєчасно виявити і виправити недоліки в її реалізації [38].

Таким чином, система управління збутом є багаторівневою та взаємопов'язаною структурою, що охоплює як стратегічні, так і операційні елементи. Її ефективне функціонування вимагає узгодженої роботи всіх складових, адаптації до ринкових змін та систематичного вдосконалення інструментів, що застосовуються. Тільки за такої умови можна забезпечити результативність збутової діяльності підприємства та сталий розвиток бізнесу в цілому.

Збутова політика є однією з ключових складових загальної маркетингової стратегії підприємства. Вона визначає напрямки та інструменти реалізації продукції з урахуванням особливостей ринку, поведінки споживачів і конкурентного середовища. Формування ефективної збутової політики передбачає врахування низки елементів, серед яких особливе значення мають ціноутворення, вибір каналів дистрибуції та система мотивації збутового персоналу. Саме від узгодженості та ефективності цих складових залежить рівень реалізації товарів, прибутковість підприємства та рівень задоволеності клієнтів.

Ціноутворення є стратегічним інструментом управління попитом і позиціонуванням товару на ринку. Вибір ціни впливає не лише на рівень доходів, а й на сприйняття бренду, конкурентоспроможність продукції та формування цільової аудиторії. У межах збутової політики важливо визначити оптимальну цінову стратегію: чи це буде стратегія преміального ціноутворення, орієнтація на низькі ціни, або ж стратегія психологічного ціноутворення. Формування цін залежить також від типу товару, його життєвого циклу, еластичності попиту, витрат виробництва та конкурентного середовища [39].

В умовах високої конкуренції підприємства часто застосовують гнучке ціноутворення, диференційовані ціни для різних сегментів споживачів або програми лояльності для стимулювання повторних покупок [40].

Наступним важливим елементом є вибір каналів дистрибуції, тобто шляхів, якими товар потрапляє від виробника до кінцевого споживача. Підприємство може обрати прямі канали (власні торгові точки, інтернет-магазини) або опосередковані – за участі посередників (дистриб'ютори, оптові та роздрібні мережі). Вибір каналу залежить від типу продукції, обсягу збуту, географії діяльності, можливостей контролю за процесом реалізації. Ефективна дистрибуція забезпечує безперебійне постачання товарів, скорочення логістичних витрат, підвищення доступності продукції для споживача та зростання лояльності клієнтів [41]. У сучасних умовах значно зростає роль омніканального підходу, коли підприємство інтегрує фізичні та цифрові канали збуту для забезпечення зручності та гнучкості покупок [42].

Не менш важливою складовою збутової політики є система мотивації збутового персоналу. Саме від кваліфікованості, зацікавленості та ефективності працівників збутової служби залежить рівень продажів, якість обслуговування клієнтів і здатність адаптуватися до змін у попиті. Ефективна система стимулювання має поєднувати матеріальні стимули (зарплата, бонуси, відсотки від продажу) та нематеріальні (визнання, професійне зростання, комфортні умови праці). Важливою складовою є встановлення чітких, досяжних і прозорих КРІ (ключових показників ефективності), за якими оцінюється робота продавців або менеджерів зі збуту [43]. Система стимулювання повинна бути гнучкою й адаптованою до специфіки ринку та структури організації.

Таким чином, такі елементи збутової політики, як ціноутворення, дистрибуція та мотивація персоналу, залученого до збутової діяльності, виступають взаємопов'язаними інструментами, що забезпечують ефективність збуту. Лише при системному підході до їхнього формування та реалізації можна досягти стійкого конкурентного становища на ринку та забезпечити стабільне зростання підприємства. Ключові етапи розробки збутової політики підприємства наведено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Характеристика ключових етапів розробки збутової політики підприємства

Назва етапу	Зміст етапу (необхідні дії)
Аналіз ринку та цільової аудиторії	Провести сегментацію ринку та виявити потреби цільових груп споживачів. Проаналізувати попит, конкуренцію та умови реалізації продукції.
Оцінка внутрішніх можливостей підприємства	Визначити виробничі та логістичні можливості. Оцінити фінансові ресурси, персонал, наявні канали збуту, технології й інструменти просування.
Формування цілей збутової політики	Сформулювати стратегічні й тактичні цілі: збільшення обсягу продажу, розширення ринків, підвищення лояльності клієнтів тощо.
Вибір стратегії збуту	Обрати тип каналу збуту (прямий, опосередкований, комбінований). Визначити форму організації збуту (централізована / децентралізована).
Планування інструментів впливу на збут	Розробити заходи з просування (реклама, PR, стимулювання збуту). Встановити цінову політику та рівень сервісу.
Організація системи збуту	Створити або оптимізувати збутову структуру. Розподілити обов'язки між відділами / менеджерами зі збуту.
Оцінка ризиків і прогнозування результатів	Оцінити можливі ризики (зміна попиту, конкуренція, логістичні бар'єри). Розробити можливі сценарії реалізації визначених заходів.
Впровадження політики та контроль	Забезпечити впровадження розроблених заходів. Налагодити систему контролю ефективності (KPI, моніторинг продажів, зворотний зв'язок від клієнтів).
Коригування збутової політики	На основі аналізу результатів вносити зміни у методи збуту, канали, заходи просування тощо для підвищення ефективності збутової діяльності та досягнення поставлених цілей.

*Джерело: складено автором на основі [33,44-45]*

Збутова стратегія є важливою складовою маркетингової стратегії підприємства, яка визначає довгостроковий напрям організації процесу просування товарів або послуг від виробника до кінцевого споживача. Вона охоплює такі ключові аспекти, як вибір каналів збуту, методи реалізації продукції, логістичні рішення, форми організації продажів, а також механізми взаємодії з посередниками. Основною метою збутової стратегії є забезпечення ефективного доступу продукції до споживача. Вона також спрямована на оптимізацію витрат, що супроводжують процес збуту, що дозволяє підприємству працювати з більшою економічною ефективністю. Ще одним важливим завданням стратегії є підвищення рівня обслуговування клієнтів, що сприяє формуванню лояльності та довготривалих ділових відносин. Окрім цього, правильно сформульована та

реалізована збутова стратегія допомагає зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку, забезпечуючи стабільний розвиток і зростання.

Стратегічне планування збутової діяльності є фундаментальною складовою загальної стратегії бізнес-організації. Воно дозволяє визначити довгостроковий вектор розвитку збутової системи, формує підґрунтя для прийняття тактичних і оперативних рішень та забезпечує стабільність комерційної діяльності в умовах динамічного ринку. Основою стратегічного планування є глибоке розуміння цільових ринків, чітке позиціонування продукції та формулювання довгострокових цілей продажів.

Урахування цільових ринків – це перший крок у процесі стратегічного планування. Йдеться про визначення тих груп споживачів, потреби яких найкраще задовольняє продукція підприємства. Для цього проводиться сегментація ринку за географічними, демографічними або поведінковими ознаками. Обрання пріоритетних сегментів дає змогу сконцентрувати зусилля на найбільш перспективних напрямках, оптимізувати витрати на просування та формувати пропозицію, яка максимально відповідає очікуванням клієнтів [46]. Знання цільової аудиторії дозволяє підвищити ефективність комунікаційної політики та забезпечити кращу адаптацію збутової стратегії до ринкових реалій.

Не менш важливим елементом стратегічного планування є позиціонування продукції, яке визначає, яке місце займатиме товар у свідомості споживача відносно конкурентних аналогів. Це процес створення унікального образу товару або бренду, який відповідає потребам цільового ринку. Ефективне позиціонування передбачає чітке формулювання ціннісної пропозиції, яка може базуватися на якості, ціні, інноваційності, екологічності чи інших відмінностях [47]. Саме через позиціонування підприємство забезпечує відповідність між очікуваннями ринку та характеристиками своєї продукції, що є критично важливим для побудови лояльності клієнтів і підтримки стабільного рівня збуту.

Третім ключовим елементом стратегічного планування є встановлення довгострокових цілей продажів. Це можуть бути як кількісні показники (наприклад, приріст обсягів реалізації, зростання частки ринку, підвищення

середнього чека), так і якісні (розширення географії збуту, підвищення рівня задоволеності клієнтів, розвиток нових каналів дистрибуції). Такі цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART-критерії). Їх формування дає змогу структурувати дії менеджменту, забезпечити координацію між підрозділами, раціонально розподіляти ресурси та відслідковувати динаміку розвитку збутової системи [47].

Варто наголосити, що стратегічне планування збуту не є разовим процесом. Воно має періодично переглядатися та коригуватися з урахуванням змін у зовнішньому середовищі – таких як поява нових конкурентів, зміна законодавства, технологічні інновації, трансформація споживчих уподобань. Гнучкість у стратегічному підході дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним та ефективно реагувати на виклики ринку [48].

Таким чином, стратегічне планування збуту є системним процесом, який поєднує аналіз ринку, формування бачення позиціонування продукції та визначення цільових показників розвитку. Його ефективність безпосередньо впливає на здатність підприємства забезпечити стійке зростання, зберегти ринкові позиції та адаптуватися до змін у середовищі.

У сучасних умовах функціонування бізнесу ефективно управління збутовою діяльністю не може здійснюватися ізольовано від інших ключових функціональних сфер підприємства. Збут є логічним завершенням виробничо-комерційного процесу, тому його результативність прямо залежить від рівня узгодженості й взаємодії з такими підрозділами, як маркетинг, виробництво та логістика. Саме цілісна координація цих напрямів дозволяє досягти системної ефективності, скоротити витрати, покращити якість обслуговування клієнтів і забезпечити довготривалу конкурентоспроможність підприємства.

Функція маркетингу в цьому контексті виконує роль аналітичного й стратегічного підґрунтя для прийняття збутових рішень. Завдяки дослідженням ринку, аналізу потреб цільових аудиторій, вивченню конкурентного середовища та прогнозуванню змін у споживчій поведінці маркетинг формує базу для розробки ефективної збутової політики.

Узгодження маркетингових цілей із можливостями виробництва дозволяє уникнути дисбалансу між попитом і пропозицією, попередити надлишкові запаси або, навпаки, дефіцит товарів [49]. Крім того, маркетинг формує комунікаційну стратегію, яка має бути інтегрована зі збутовими каналами для формування сталого бренду та лояльності споживачів.

Виробництво, у свою чергу, повинно бути адаптивним до збутових прогнозів і маркетингових стратегій. Планування обсягів випуску продукції має спиратися на очікуваний попит, сезонність, поведінкові моделі споживачів та інші ринкові чинники. Важливо, щоб виробництво було гнучким, з можливістю швидко перебудовувати процеси у відповідь на зміну умов збуту або впровадження нових товарних позицій. Лише за наявності ефективної взаємодії між виробничим і збутовим підрозділами можливе уникнення ситуацій з надвиробництвом, неефективним використанням ресурсів чи затримками поставок [50].

Логістика виступає сполучною ланкою між виробництвом і збутом, забезпечуючи доставку продукції в необхідний час, у потрібній кількості та за оптимальних витрат. Її роль у збутовому процесі є критичною, оскільки саме логістичні рішення визначають швидкість реагування на замовлення, рівень обслуговування клієнтів і загальну конкурентоспроможність продукту на ринку. Ефективна логістика включає управління запасами, транспортом, складуванням, інформаційними потоками, і вона повинна бути тісно скоординована зі збутовими планами та стратегіями маркетингу [51]. Злагоджена взаємодія дозволяє уникнути «вузьких місць» у ланцюгу постачання та забезпечити безперебійну реалізацію продукції.

Таким чином, управління збутовою діяльністю не може бути ефективним без чіткої координації із суміжними бізнес-функціями. Лише в умовах злагодженої взаємодії маркетингу, виробництва та логістики підприємство може адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оперативно реагувати на потреби споживачів, знижувати витрати й досягати стратегічних цілей розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АКА-ІНТЕР» ТА РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АКА-ІНТЕР»

ТОВ «АКА-ІНТЕР» – це приватне підприємство, засноване 31 травня 2005 року згідно з Протоколом №1 установчих зборів учасників. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю. Юридична адреса підприємства: 09170, Київська область, Білоцерківський район, с. Шкарівка, вул. Миру, 1-А. Основною сферою діяльності ТОВ «АКА-ІНТЕР» є виробництво декоративних виробів із гіпсу – ліпнини, 3D-панелей, художніх картин, оздоблювальних матеріалів для інтер'єрного та фасадного декору. Основний вид діяльності згідно з КВЕД – 23.62. Виготовлення виробів із гіпсу для будівництва. Також компанія займається виробами з бетону, цементу та деревини та веде торгово-посередницьку та оптову діяльність.

Підприємство дотримується адаптивної стратегії (стратегії виживання), акцентуючи увагу на оптимізації витрат, утриманні ключового персоналу, розширенні асортименту, виході на нові ринки та розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Виробничо-збутові процеси підприємства мають чітко регламентовану структуру та включають основні (виробництво продукції), допоміжні (закупівлі сировини), забезпечуючі (бухгалтерський та кадровий облік) та керуючі процеси (формування стратегічних цілей).

У якості інноваційного виробника компанія впроваджує 3D-друк, безвідходне виробництво, екологічні матеріали та ERP-системи. Інформаційні системи включають 1С:Підприємство, М.Е.Дос і Вчасно, що забезпечують ефективне управління та електронний документообіг. Для просування продукції підприємство активно співпрацює з великими ритейлерами, такими як «Епіцентр

К», «Леруа Мерлен», «Нова Лінія», використовує онлайн-магазин і бере участь у виставках, програмах лояльності та партнерських ініціативах з дизайнерами. Організаційна структура ТОВ «АКА-ІНТЕР» ієрархічна (рис. 2.1), що передбачає чіткий розподіл обов'язків між відділами, централізоване прийняття рішень, економічність і високу гнучкість в управлінні в умовах ринку.



Рисунок 2.1 – Схема організаційної структури ТОВ «АКА-ІНТЕР»

*Джерело: сформовано автором за даними компанії*

Основним напрямом збуту продукції ТОВ «АКА-ІНТЕР» є реалізація декоративних гіпсових виробів, серед яких гіпсова плитка, 3D-панелі, художні гіпсові картини, а також декоративні елементи з бетону та деревини. Асортимент компанії структуровано за кількома основними групами: гіпсова плитка, бетонна плитка та дерев'яні декори. Найбільшу частку в загальному обсязі виробництва та реалізації займає саме гіпсова плитка, яка користується стабільним попитом серед різних категорій споживачів.

Клієнтська база ТОВ «АКА-ІНТЕР» включає будівельні компанії, серед яких генеральні підрядники та приватні забудовники, оптових дистриб'юторів і роздрібні мережі, такі як «Епіцентр К», «Леруа Мерлен» і «Нова Лінія». Важливу роль відіграють також дизайнери, архітектурні бюро та кінцеві споживачі, які здійснюють покупки безпосередньо у шоурумі підприємства або через офіційний інтернет-магазин.

Географія реалізації продукції охоплює декілька рівнів. На локальному рівні компанія активно працює в межах Київської області, зокрема в Білоцерківському районі. На національному рівні збут здійснюється по всій території України, завдяки ефективній співпраці з торговельними мережами та активному розвитку онлайн-продажів. Крім того, підприємство має амбіції розширення на міжнародні ринки шляхом експорту сертифікованої продукції в інші країни.

З метою забезпечення стабільного постачання й оптимізації логістичних процесів ТОВ «АКА-ІНТЕР» співпрацює з провідними логістичними операторами, зокрема з компаніями «Нова Пошта» та «Делівері». Вони забезпечують доставку як дрібних, так і великогабаритних партій товарів, що дозволяє оперативно реагувати на запити клієнтів у різних регіонах.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «АКА-ІНТЕР», 2022-2024 рр.

№	Показник	Роки			Відхилення	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	29921,3	28366,4	18488,4	-1554,9	-9878,0
2.	Інші доходи	499,5	59,9	232,0	-439,6	+172,1
3.	Разом доходи	30420,8	28426,3	18720,4	-1994,5	-9705,9
4.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	( 26108,9 )	( 23593,3 )	(15012,5)	(-2515,6)	(- 8580,8)
5.	Інші витрати	( 3852,5 )	(4451,7)	(3535,9)	(+599,2)	(-915,8)
6.	Разом витрати	(29961,4 )	(28045,0)	(18518,4)	(+1916,4)	(- 9526,6)
7.	Фінансовий результат до оподаткування	495,4	381,3	172,0	-114,1	-209,3
8.	Податок на прибуток	( 69,4 )	(42,3 )	( - )	(-27,1 )	(-42,3)
9.	Чистий прибуток	390,0	339,0	172,0	-51	-167

*Джерело: розраховано автором на основі даних компанії*

Таблиця 2.2 – Динаміка основних показників рентабельності ТОВ «АКА-ІНТЕР» за 2023-2024 рр.

Показник	Формула розрахунку	Значення за рік		Відхилення (+/-)
		2023	2024	2024/2023
1. Загальна рентабельність активів, %	$R_{AZ} = \frac{П_{ДО}}{A_{CP}} * 100\%$	-20,41	8,37	+28,78
2. Рентабельність власного капіталу, %	$R_{ВЛК} = \frac{П_{Ч}}{В_{ЛКCP}} * 100\%$	-31,47	14,15	+45,62
3. Рентабельність основних засобів, %	$R_{ОСЗ} = \frac{П_{ДО}}{O_{CЗCP}} * 100\%$	-105,08	43,09	+148,17
4. Рентабельність продажу, %	$R_{ПРОДАЖ} = \frac{П_{РП}}{В_{Ч}} * 100\%$	-1,21	4,77	+5,98
5. Рентабельність продукції, %	$R_{П} = \frac{П_{РП}}{СВ} * 100\%$	1,2	-5,01	-6,21

*Джерело: розраховано автором на основі даних компанії*

Економічний потенціал ТОВ «АКА-ІНТЕР» формується як сукупність ресурсів і можливостей, що забезпечують підприємству стабільне функціонування, здатність адаптуватися до зовнішніх викликів та розвивати конкурентні переваги в середньо- і довгостроковій перспективі. Фінансові показники ТОВ «АКА-ІНТЕР» підтверджують стійкість економічного потенціалу. Незважаючи на скорочення чистого доходу від реалізації в умовах війни (з 29,9 млн. грн. у 2022 р. до 18,4 млн. грн. у 2024 р.), про що свідчать дані табл. 2.1, підприємство зберегло прибутковість та забезпечило позитивну динаміку рентабельності активів (з -20,41% у 2023 р. до 8,37% у 2024 р.) і власного капіталу (з -31,47% до 14,15%). Зростання частки власного капіталу у структурі пасивів до 32,46% підтверджує підвищення фінансової стійкості.

Структура капіталу підприємства збалансована, що знижує ризики надмірної кредитної залежності. Перехід від короткострокових до довгострокових зобов'язань свідчить про стратегічне бачення і орієнтацію на стабільність.

Структура витрат підприємства (табл. 2.3) свідчить про наявність чіткої виробничої моделі та контролю над собівартістю продукції, а показники запасів й дебіторської заборгованості свідчать про ефективне управління оборотними активами.

Таблиця 2.3 – Структура витрат ТОВ «АКА-ІНТЕР» за 2022-2024 рр.

Стаття витрат	2022		2023			2024		
	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	2023/2022	тис. грн.	частка, %	2024/2023
Матеріальні витрати	23379,7	78,03	20219,85	72,10	-13,51	11656,3	62,84	-42,35
Витрати на оплату праці	2081,2	6,95	2610,2	9,31	30,22	2659,9	14,34	1,90
Відрахування на соціальні заходи	484,6	1,62	593,5	2,11	22,47	599,4	3,23	0,99
Амортизація	163,4	0,54	241,9	0,86	48,04	194,9	1,06	-19,43
Інші операційні витрати	3830,80	12,79	4357,1	15,54	13,74	3423,1	18,45	-21,44
Інші звичайні витрати	21,7	0,07	22,45	0,08	3,46	14,8	0,08	-34,07
Надзвичайні витрати	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Разом</b>	<b>29961,4</b>	<b>100</b>	<b>28045,0</b>	<b>100</b>	<b>104,42</b>	<b>18548,4</b>	<b>100</b>	<b>-114,37</b>

*Джерело: розраховано автором на основі даних компанії*

Ресурсна база підприємства є достатньо потужною. Компанія має власні виробничі потужності, налагоджену структуру постачання сировини та стабільні канали збуту, що дозволяє ефективно управляти ланцюгом створення вартості.

Крім того, інноваційна та інвестиційна спроможність підприємства є важливою складовою економічного потенціалу. Впровадження нових технологій (3D-друк, автоматизація, використання біополімерів), екологічно орієнтовані продукти та використання ERP-систем зміцнюють внутрішню ефективність і позиції на ринку. Таким чином, економічний потенціал ТОВ «АКА-ІНТЕР» можна охарактеризувати як достатній та з високим ступенем адаптивності. За рахунок поєднання стабільної ресурсної бази, контрольованої фінансової політики та орієнтації на інновації підприємство має змогу не лише зберігати поточні позиції, а й розширювати діяльність у перспективі.

ТОВ «АКА-ІНТЕР» функціонує у сфері виробництва декоративних будівельних матеріалів, зокрема гіпсових виробів, які активно використовуються для оздоблення інтер'єрів та фасадів. Цей сегмент входить до ширшої галузі будівельних матеріалів, яка в Україні поступово відновлюється після спаду,

зумовленого військовими діями. Так, у 2023 році обсяг ринку сухих будівельних сумішей на цементній основі досяг 4,725 млрд. грн., що на 68% більше порівняно з 2022 роком [52]. Така динаміка свідчить про зростання попиту на будівельні матеріали, включно з декоративними виробами, у процесі відновлення інфраструктури та житлового фонду країни.

Конкурентне середовище у галузі декоративних будівельних матеріалів вирізняється високою насиченістю. Серед провідних гравців ринку сухих сумішей на цементній основі виділяються такі компанії, як Henkel, Polimin, KREISEL, Siltek та Baumit. У сегменті гіпсових сумішей лідерські позиції утримує компанія Knauf. Разом з тим, українські виробники, зокрема ТОВ ВКФ «МВА» (ТМ ELF DECOR), ТОВ «Енерго Композит» (Cement mix Cem), ТОВ «НВП «Укрвермікуліт» (ТМ Bauwer), ТОВ «КРАЙЗЕЛЬ – Будівельні Матеріали» (ТМ Крайзель) та ТОВ «Фомальгаут-Полімін» (ТМ Полімін), продовжують активно розвивати свою присутність, особливо у сфері експорту.

Галузь демонструє кілька важливих тенденцій розвитку. Серед них – зростання попиту на будівельні матеріали, обумовлене активним відновленням інфраструктури та житлового фонду в Україні. Виробники дедалі більше уваги приділяють інноваціям і технологічному вдосконаленню продукції, орієнтуючись на підвищення її якості й відповідність очікуванням споживачів. Значного значення набуває також експортний потенціал: у 2023 році Україна експортувала сухі будівельні суміші у 37 країн світу на суму \$2,5 млн., зокрема до Молдови, Польщі та Латвії [53]. Водночас українські компанії зіштовхуються з викликами у вигляді зростаючого імпорту дешевших матеріалів, зокрема з Туреччини, та розширення присутності транснаціональних корпорацій, таких як Saint-Gobain. Загалом галузь декоративних будівельних матеріалів в Україні демонструє позитивну динаміку розвитку. Цьому сприяє відновлення будівельної активності та зростаючий попит на якісні оздоблювальні матеріали. Однак високий рівень конкуренції та виклики з боку імпортової продукції змушують українських виробників постійно вдосконалювати свою продукцію, впроваджувати інноваційні рішення й розвивати експортний потенціал.

Таблиця 2.4 – Матриця PESTEL-аналіз ТОВ «АКА-ІНТЕР»

Блок факторів	Характеристика впливу на бізнес-організацію
Політичні (Political)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стабільність уряду: незважаючи на триваючий військовий конфлікт, уряд України продовжує функціонувати та впроваджувати реформи.</li> <li>– Міжнародна підтримка: отримання фінансової та військової допомоги від західних партнерів.</li> </ul>
Економічні (Economic)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Рівень інфляції: у грудні 2024 року інфляція прискорилося до 12% у річному вимірі.</li> <li>– Податкові зміни: з 1 грудня 2024 року набули чинності підвищення ставок податків, зокрема, військовий збір збільшено з 1,5% до 5% для фізичних осіб.</li> </ul>
Соціокультурні (Social)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Популярність екологічно чистих матеріалів та зростаючий попит на якісні оздоблювальні матеріали.</li> <li>– Зміни в стилях інтер'єру, що формують тренди на декоративні гіпсові вироби.</li> <li>– Урбанізація та зростання ринку житла, що збільшує споживання будматеріалів.</li> <li>– Зміна купівельної поведінки, зокрема збільшення онлайн-замовлень будівельних матеріалів.</li> </ul>
Технологічні (Technological)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Впровадження нових технологій у виробництві (автоматизація, 3D-друк, покращені суміші).</li> <li>– Розвиток цифрового маркетингу та електронної комерції для просування продукції.</li> <li>– Інновації в екологічних будівельних матеріалах, що можуть стати конкурентною загрозою.</li> </ul>
Екологічні (Environmental)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Збільшення екологічних вимог та необхідність дотримання стандартів безпечного виробництва.</li> <li>– Вплив змін клімату на будівельні технології та попит на стійкі матеріали.</li> <li>– Необхідність переробки відходів виробництва відповідно до екологічних норм.</li> </ul>
Правові (Legal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Регуляторні зміни: постійне оновлення законодавства у сфері будівництва та екології.</li> <li>– Податкові реформи: впровадження нових податкових ставок та правил для забезпечення бюджетних надходжень під час воєнного стану.</li> </ul>

*Джерело: складено автором*

Результати PESTEL-аналізу свідчать, що на діяльність ТОВ «АКА-ІНТЕР» суттєво впливають як зовнішні політичні та економічні чинники, так і соціокультурні, технологічні, екологічні та правові зміни. Зокрема, незважаючи на триваючий військовий конфлікт, уряд забезпечує відносну політичну стабільність і продовжує реформи, що створює передумови для прогнозованого середовища. Водночас економічні виклики – високий рівень інфляції, податкові зміни та зростання військового збору – тиснуть на фінансову стабільність підприємства. Соціокультурні тенденції, такі як популярність екологічних матеріалів і зміни в

поведінці споживачів, відкривають нові ніші для бізнесу. Технологічні інновації та екологічні вимоги створюють і можливості для розвитку, і потенційні загрози у вигляді зростання витрат та посилення конкуренції.

Ринок декоративних гіпсових виробів в Україні демонструє як значні можливості для розвитку, так і низку викликів, які потребують стратегічного реагування з боку виробників. Однією з основних можливостей є зростаючий попит на будівельні та оздоблювальні матеріали, що зумовлено післявоєнним відновленням інфраструктури. Це створює сприятливе середовище для розширення внутрішнього ринку та збільшення обсягів виробництва.

Окрему перспективу відкриває популяризація дизайнерських та індивідуалізованих інтер'єрів, що стимулює попит на інноваційну, естетично привабливу продукцію та дозволяє охопити нові сегменти клієнтів. Крім того, конкурентна ціна українських виробів та можливість сертифікації відкривають шлях до активізації експортної діяльності, зокрема на ринках Європейського Союзу, Молдови й Латвії. Значну роль у розширенні географії реалізації та покращенні обслуговування відіграє цифровізація збуту – зокрема розвиток інтернет-магазинів, маркетплейсів та CRM-систем.

Попри позитивні тенденції, українські виробники стикаються з рядом серйозних викликів. Зростаюча конкуренція з боку міжнародних компаній, таких як Knauf та Saint-Gobain, а також внутрішніх підприємств, що активно модернізуються, посилює тиск на локальних гравців. Імпорт дешевих аналогів з Туреччини та Китаю створює додаткове цінове навантаження та знижує рівень прибутковості. Ускладнення логістики, зростання вартості енергоносіїв та сировини через воєнний стан також ускладнюють діяльність підприємств. До того ж, сучасні споживачі висувують дедалі вищі вимоги до якості, дизайну та екологічності продукції, що зобов'язує виробників постійно вдосконалювати свої технології та розширювати асортимент.

Для узагальнення сильних та слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз її зовнішнього середовища доцільно провести SWOT-аналіз, результати якого представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «АКА-ІНТЕР»

	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Зовнішнє середовище	Збільшення попиту на екологічно чисті матеріали, що дає перевагу гіпсовим виробам. Підвищення екологічних стандартів сприяє розвитку компаній, що використовують безпечні матеріали. Державні програми підтримки будівництва та житлової реконструкції.	Коливання попиту через економічну нестабільність. Можливе зростання вартості сировини та логістичних витрат. Посилення конкуренції з боку іноземних виробників. Застарівання технологічного обладнання при швидкому розвитку галузі. Посилення вимог до сертифікації продукції. Податкове навантаження та зміни в законодавстві, які можуть вплинути на прибутковість бізнесу (табл. 2.4).
Внутрішнє середовище		
<b>Сильні сторони</b>	Розширення експорту на міжнародні ринки (ЄС, СНД, Близький Схід). Розвиток ТОВ «АКА-ІНТЕР» потребує активного використання сильних сторін та можливостей для посилення ринкових позицій. Одним із ключових напрямів є розширення співпраці з будівельними гіпермаркетами, такими як «Епіцентр К» та «Леруа Мерлен», що дозволить збільшити обсяги продажів. Додатково компанія може інвестувати в інноваційні технології виробництва, включаючи 3D-друк та автоматизацію процесів, що підвищить продуктивність і конкурентоспроможність. З огляду на зростаючий попит на екологічно безпечну продукцію, варто активно просувати екологічні матеріали, що допоможе залучити нових клієнтів. Важливим етапом розвитку стане розширення онлайн-продажів і маркетплейсів, що сприятиме збільшенню географії збуту.	Автоматизація бізнес-процесів, цифровий документообіг, CRM-системи для роботи з клієнтами. Для нівелювання загроз важливо диверсифікувати ринки збуту, зокрема через експорт продукції та вихід на нові регіони України, що зменшить залежність від внутрішнього попиту. Оптимізація витрат та виробництва завдяки впровадженню енергоефективних технологій дозволить підвищити економічну стійкість компанії. Розширення асортименту за рахунок нових декоративних елементів та гіпсових панелей допоможе залучити нові сегменти клієнтів, що сприятиме збільшенню частки ринку. Водночас підтримка гнучкої цінової політики, включаючи розробку системи знижок і програм лояльності, сприятиме підтримці стабільного попиту.
Висока якість продукції завдяки сучасним технологіям та якісній сировині. Автоматизовані процеси виробництва, що забезпечують стабільність якості. Гнучка цінова політика для оптових клієнтів. Широкий асортимент продукції, включаючи стандартні та ексклюзивні дизайнерські рішення. Використання екологічних матеріалів та інноваційних рішень (3D-дизайн, індивідуальні замовлення). Співпраця з великими ритейлерами (Епіцентр К, Леруа Мерлен, Нова Лінія), що забезпечує широку дистрибуцію (п. 2.1). Активне використання інструментів цифрового маркетингу.		

## Продовження табл. 2.5

Слабкі сторони		
<p>Відносно висока собівартість продукції через використання якісних матеріалів.</p> <p>Обмежена масштабованість виробництва через залежність від постачальників сировини.</p> <p>Потреба в постійному оновленні асортименту через швидку зміну ринкових трендів.</p> <p>Високі витрати на розробку нових моделей продукції.</p> <p>Висока конкуренція з боку дешевших альтернативних матеріалів (полімери, бетонні вироби).</p> <p>Відносно слабка впізнаваність бренду серед кінцевих споживачів.</p> <p>Обмежені фінансові ресурси для масштабного розширення та експорту.</p>	<p>Використання нових виробничих технологій для підвищення ефективності.</p> <p>Мінімізація слабких сторін можлива завдяки активному розвитку брендової впізнаваності, що включає маркетингові кампанії, участь у виставках та колаборації з дизайнерами. Додатковим інструментом для фінансової стабільності є залучення інвестицій або використання пільгових програм підтримки бізнесу, що дозволить підприємству розширювати свої виробничі потужності.</p> <p>Також важливим фактором є підвищення кваліфікації персоналу через навчальні програми, що сприятиме збільшенню ефективності роботи та покращенню внутрішніх бізнес-процесів.</p>	<p>У контексті антикризових заходів компанія повинна адаптувати виробничі потужності до змін попиту, що передбачає швидке перепрофілювання під нові потреби ринку. Важливим кроком стане посилення контролю дебіторської заборгованості, що допоможе мінімізувати фінансові ризики.</p> <p>Для зниження залежності від імпортової сировини необхідно активно шукати місцевих постачальників, що забезпечить стабільність виробничого процесу.</p> <p>Створення резервного запасу матеріалів, що дозволить підтримувати безперебійне виробництво навіть у періоди нестабільності на ринку.</p>

*Джерело: складено автором*

Результати проведеного SWOT-аналізу підтверджують, що підприємство має низку сильних сторін, таких як висока якість продукції, автоматизація виробництва, гнучка цінова політика та широкий асортимент, зокрема інноваційні гіпсові вироби. Серед можливостей – зростаючий попит на екологічну продукцію, розвиток експорту та державна підтримка у сфері будівництва. Проте підприємство також стикається з деякими обмеженнями, що можуть негативно позначитися на прибутковості бізнесу, зокрема це висока собівартість продукції, залежність від постачальників, нестача фінансових ресурсів та слабка впізнаваність бренду. Зовнішні загрози включають економічну нестабільність, коливання цін, зміну законодавства та посилення конкуренції з боку імпортової продукції.

Таким чином, ТОВ «АКА-ІНТЕР» має значний потенціал для розвитку за рахунок інновацій, цифрових технологій та екологічних трендів, однак реалізація

цього потенціалу потребує комплексного підходу до подолання внутрішніх обмежень і зовнішніх викликів. Ключовими напрямками повинні стати: диверсифікація постачання, адаптація виробництва до нових вимог ринку, інвестиції в бренд та маркетинг, розширення співпраці з великими ритейлерами, а також підвищення ефективності збутової діяльності компанії.

## **2.2 Аналіз збутової діяльності досліджуваної бізнес-організації і визначення особливостей її збутової політики**

Збутова діяльність ТОВ «АКА-ІНТЕР» організована в межах централізованої ієрархічної організаційної структури, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків між підрозділами, контроль за процесом реалізації продукції та ефективну координацію із суміжними службами компанії. Такий підхід дозволяє досягати високої узгодженості у діях персоналу та забезпечує стабільність у збутовій діяльності. Ключовим елементом структури є менеджери зі збуту. Вони займаються організацією продажу продукції, комунікацією з клієнтами різних типів – оптовими, роздрібними, B2B, а також контролюють якість товару при відвантаженні, формують комерційні пропозиції, беруть участь у виставках та презентаціях. Менеджери звітують безпосередньо директору підприємства та тісно співпрацюють із виробничим відділом для узгодження обсягів і термінів виготовлення замовлень.

Директор підприємства виконує стратегічну роль у формуванні збутової політики. Він затверджує плани продажів, визначає бюджет на маркетингові заходи, а також ініціює та укладає договори з ключовими партнерами, такими як великі роздрібні мережі. Менеджер з постачання координує логістичні процеси, забезпечує постачання матеріалів і організовує доставку продукції клієнтам, особливо в ситуаціях великих чи індивідуальних замовлень. У цьому процесі важливу роль відіграє комірник, який відповідає за складування готової продукції,

її облік і підготовку до відвантаження. Функції маркетингу виконуються в межах функціональної інтеграції – окремий відділ не виділений, однак команда займається ринковою аналітикою, підтримкою сайту та онлайн-каналів продажу, а також просуванням продукції через соціальні мережі й участь у виставках.

Динаміка обсягів виробництва та реалізації продукції ТОВ «АКА-ІНТЕР» за основними групами за період 2022-2024 рр. наведена у табл. 2.6-2.7.

Таблиця 2.6 – Обсяги виробництва за основними групами продукції ТОВ «АКА-ІНТЕР», 2022-2024 рр.

Група продукції	Кількість продукції у групі, шт.	Обсяг виробництва, т. грн.		
		2022 р.	2023 р.	2024 р.
Гіпсова плитка	418104	94825	71800	46606
Бетонна плитка	136798	8241	8400	8660
Дерев'яні декори	12980	1865	2001	2301

*Джерело: розраховано автором на основі даних компанії*

Таблиця 2.7 – Обсяги реалізації за основними групами продукції ТОВ «АКА-ІНТЕР», 2022-2024 рр.

Група продукції	Обсяг реалізації, м. кв.		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Гіпсова плитка	86297	63272	38078
Бетонна плитка	3258	3417	3677
Дерев'яні декори	24155	26368	16604

*Джерело: розраховано автором на основі даних компанії*

Як видно з даних табл. 2.6 та 2.7. гіпсова плитка є ключовою групою продукції для компанії, оскільки вона займає важливу роль у виробництві та реалізації. Однак спостерігається стійке зниження обсягів її виробництва, яке зменшилося з 94 825 тис. грн. у 2022 році до 46 606 тис. грн. у 2024 році. Це скорочення майже вдвічі може свідчити про спад внутрішнього попиту або переорієнтацію компанії на інші продукти. Зниження обсягів реалізації, яке зафіксоване на рівні з 86 297 м<sup>2</sup> у 2022 році до 38 078 м<sup>2</sup> у 2024 році, підтверджує зменшення ринкового попиту або конкурентний тиск. Таким чином, гіпсова плитка залишається основною товарною групою для компанії, але її падіння в обсягах виробництва та реалізації вказує на необхідність перегляду маркетингової стратегії або модернізації продукції.

Бетонна плитка є менш значущою групою за обсягами, однак вона демонструє позитивну динаміку. Виробництво зросло з 8 241 тис. грн. у 2022 році до 8 660 тис. грн. у 2024 році, а обсяги реалізації стабільно зростали з 3 258 м<sup>2</sup> до 3 677 м<sup>2</sup> за три роки. Хоча цей сегмент має менші показники порівняно з гіпсовою плиткою, він демонструє позитивну тенденцію. Це свідчить про потенціал розвитку цього напрямку, особливо за умов правильної комерційної підтримки.

Дерев'яні декори, попри найменшу кількість позицій у групі (12 980 одиниць), демонструють зростаючу ринкову активність. Виробництво зросло з 1 865 тис. грн. у 2022 році до 2 301 тис. грн. у 2024 році, а динаміка реалізації, хоча й нестабільна, показала високі значення в окремі роки, зокрема у 2023 році було реалізовано 26 368 м<sup>2</sup>. Це свідчить про інтерес з боку споживачів до цього напрямку. Дерев'яні декори є нішевим, але перспективним напрямом, який може забезпечити компанії додаткові переваги на ринку завдяки унікальності та екологічності матеріалу. Загалом, аналіз показує, що, попри падіння обсягів виробництва і реалізації основної продукції – гіпсової плитки, підприємство демонструє зростання по інших товарних групах. Це свідчить про потенціал до диверсифікації та адаптації до ринкових змін. ТОВ «АКА-ІНТЕР» доцільно зосередитися на аналізі причин падіння продажів гіпсової плитки, активізації маркетингових заходів для просування бетонної плитки та дерев'яних декорів, а також на розширенні асортименту та підвищенні конкурентоспроможності продукції.

Основні групи споживачів продукції ТОВ «АКА-ІНТЕР» поділяються на кінцевих та професійних користувачів. До першої групи належать молоді сім'ї та орендарі житла, які шукають доступні та водночас естетичні рішення для оновлення інтер'єру без значних витрат. Власники приватних будинків та квартир розглядають декоративні елементи як довгострокову інвестицію в комфорт і вигляд оселі. Окрему підгрупу складають власники малого бізнесу, що використовують декоративні вироби для оформлення комерційних приміщень, зокрема кафе, салонів краси та офісів.

Серед професійних споживачів варто виокремити дизайнерів інтер'єрів та архітекторів, які зацікавлені у використанні унікальних матеріалів для реалізації творчих задумів. Будівельні та ремонтні компанії застосовують гіпсові вироби на завершальних етапах оздоблювальних робіт. Крім того, важливу роль відіграють ритейлери та дистриб'ютори, які забезпечують доступність продукції для широкого кола кінцевих споживачів через торгові мережі та інтернет-платформи.

Потреби та мотивації споживачів зосереджені навколо кількох ключових чинників. Серед них – бажання створити індивідуальний та естетично привабливий простір, що відображає смаки власників. Важливою є також доступність продукції, тобто відповідність між ціною та якістю. Значна частина споживачів віддає перевагу матеріалам, які легко монтуються без необхідності залучення спеціалістів. Водночас дедалі більше значення набуває екологічність та безпечність виробів, а також наявність товару на складі й швидкість доставки.

Цільова аудиторія декоративної продукції ТОВ «АКА-ІНТЕР» переважно охоплює людей віком від 25 до 45 років із середнім або вищим за середній рівнем доходу. Основними споживачами є мешканці міст, де активно ведеться будівництво або оновлення житла. Інформацію про продукцію вони найчастіше отримують через інтернет, соціальні мережі, а також під час відвідування шоурумів і виставок. Для більш ефективного охоплення цільової аудиторії виробнику доцільно розширити асортимент продукції, запропонувати різноманітні дизайни, текстури та стилістичні рішення. Варто інвестувати у покращення онлайн-присутності, зокрема шляхом створення зручного веб-сайту з можливістю перегляду каталогу та оформлення замовлення. Перспективним є розвиток співпраці з дизайнерами та архітекторами, що може сприяти активнішому просуванню продукції у професійному середовищі. Окрему увагу слід приділяти участі у виставках і ярмарках, що є ефективним інструментом для встановлення нових ділових контактів і розширення клієнтської бази.

Динаміка обсягів реалізації продукції ТОВ «АКА-ІНТЕР» за основними групами споживачів за період 2022-2024 рр. представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка обсягів реалізації продукції ТОВ «АКА-ІНТЕР» у розрізі споживачів, 2022-2024

Споживачі	2022		2023		2024	
	грн.	%	грн.	%	грн.	%
«Епіцентр»	25630608	70.40	23420087	69.63	18753442	84.19
«Нова Лінія»	4885509	13.42	4489020	13.34	895232	4.01
«Леруа Мерлен»	2206649	6.06	1760400	5.23	107575	0.48
«АРС-КЕРАМІКА»	0	0	1545721	4.59	806984	3.62
Інші покупці (будівельні магазини)	1100080	3.02	1129100	3.35	1199301	5.38
Експорт	2581190	7.09	1287135	3.82	511074	2.29

*Джерело: розраховано автором на основі даних компанії*

Як видно з даних табл. 2.8, протягом періоду з 2022 по 2024 роки найбільший обсяг реалізації був у торговій мережі «Епіцентр». У 2022 році її частка становила 70,4%, у 2023 – 69,63%, а у 2024 році вона суттєво зросла до 84,19%. Це свідчить про значне підвищення її впливу на загальний обсяг продажів, що вказує на стратегічну важливість цього партнера для підприємства. Торговельна мережа «Нова Лінія» у 2022 та 2023 роках займала помітну частку на рівні понад 13%. Однак у 2024 році її частка різко знизилася до 4,01%, що вказує на певне зниження значення цієї групи споживачів для підприємства. Частка продажів через «Леруа Мерлен» постійно зменшувалась, з 6,06% у 2022 році до лише 0,48% у 2024 році, що може свідчити про втрату конкурентних переваг або зміну стратегії цього партнера. Що стосується «АРС-КЕРАМІКА», то в 2022 році продажів не було, однак з 2023 року її частка становила 4,59%, а в 2024 році знизилася до 3,62%. Це показує, що хоча компанія й почала продавати продукцію в 2023 році, її частка залишилася невеликою та зменшувалася. Інші покупці, зокрема будівельні магазини, мали невелику, але стабільно зростаючу частку, що збільшилася з 3,02% у 2022 році до 5,38% у 2024 році, що може свідчити про поступове розширення цієї категорії споживачів. Частка експорту поступово зменшувалася з 7,09% у 2022 році до 2,29% у 2024 році, що відображає загальну тенденцію до зниження значення експортних поставок у порівнянні з іншими каналами збуту.

Отже, найбільшим споживачем продукції протягом досліджуваного періоду є мережа «Епіцентр», яка формує основну частку реалізації. Особливо показовим є зростання її частки у 2024 році до понад 84%, що підкреслює стратегічно важливу

роль цього партнера для підприємства. Інші групи споживачів, на жаль, поступаються як у грошовому, так і у відсотковому вираженні.

Канали збуту включають прямі продажі через шоурум, онлайн-продажі через сайт компанії, співпрацю з ритейлерами та реалізацію продукції через оптові замовлення. Організація продажу побудована на гнучкому підході: менеджери обробляють заявки, узгоджують умови постачання, взаємодіють з виробництвом та контролюють документообіг. Особливістю є можливість виготовлення продукції під індивідуальні запити, що забезпечує високий рівень персоналізації обслуговування. Ефективна логістика підтримується співпрацею з такими партнерами, як «Нова Пошта» та «Делівері», що дозволяє швидко й надійно доставляти продукцію як у межах країни, так і потенційно за її межі.

Узгоджена діяльність усіх учасників збутової структури сприяє оперативному реагуванню на запити клієнтів, підтриманню високої якості сервісу та збереженню конкурентоспроможності ТОВ «АКА-ІНТЕР» на ринку декоративних будівельних матеріалів.

ТОВ «АКА-ІНТЕР» застосовує змішану модель збуту, яка поєднує прямі та опосередковані канали продажу. Такий підхід дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни попиту, охоплювати широку аудиторію клієнтів та підтримувати стабільний товарообіг навіть у складних економічних умовах.

Прямі канали збуту орієнтовані на безпосередню реалізацію продукції кінцевим споживачам без залучення посередників. У межах цієї моделі підприємство використовує фірмовий шоурум, розташований на його території. Тут клієнти можуть особисто ознайомитися з асортиментом, переглянути зразки декоративних виробів і оформити замовлення. Окрім того, продажі здійснюються за індивідуальними замовленнями, коли менеджери зі збуту координують виготовлення та постачання продукції згідно з конкретними побажаннями покупця. Такий формат забезпечує тісний контакт із клієнтами, сприяє отриманню зворотного зв'язку і дозволяє адаптувати комерційну пропозицію до потреб ринку.

Показники ефективності збутової діяльності і управління збутом ТОВ «АКА-ІНТЕР» у динаміці за період 2023-2024 рр. розраховано у табл. 2.9-2.10.

Таблиця 2.9 – Показники ефективності збутової діяльності ТОВ «АКА-ІНТЕР», 2023-2024 рр.

Показник	2023	2024
Частка витрат на збут у валовій реалізації (Sms, %)	83.21	81.23
Коефіцієнт приросту Sms, % ( $\Delta$ Sms%)	-	-2.38
Рентабельність витрат на маркетинг та збут (Rms)	0.0144	0.0115
Коефіцієнт ефективності витрат на збут (Kev)	0.0119	0.0093

*Джерело: розраховано автором на основі даних компанії*

Таблиця 2.10 – Показники ефективності управління збутовою діяльністю ТОВ «АКА-ІНТЕР», 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Рентабельність збуту, %	1,30	1,19	0,93
Продуктивність праці у сфері збуту (тис. грн. на одного працівника)	997,38	1181,93	1027,13
Собівартість 1 грн. збуту, грн.	0,1280	0,1536	0,1851
Витрати на одного працівника у сфері збуту, тис. грн.	69,37	108,76	147,77

*Джерело: розраховано автором на основі даних компанії*

Аналіз показників, наведених у таблицях 2.9–2.10, свідчить про зниження ефективності збутової діяльності ТОВ «АКА-ІНТЕР» у 2024 році. Спостерігається скорочення рентабельності збуту, продуктивності праці та коефіцієнтів рентабельності та ефективності витрат на збут. Одночасно зростає собівартість 1 грн збуту та витрати на одного працівника. Це вказує на потребу в оптимізації витрат, підвищенні результативності працівників та перегляді маркетингової політики. Зважаючи на актуальні цифрові тенденції, ТОВ «АКА-ІНТЕР» активно розвиває онлайн-канали збуту. Офіційний сайт компанії виступає не лише вітриною продукції з детальним каталогом, цінами та описами, але й платформою для оформлення замовлень. Додаткову роль у просуванні та комунікації з клієнтами відіграють соціальні мережі, зокрема Instagram і Facebook. Через них підприємство поширює інформацію про новинки, проводить маркетингові кампанії

та підтримує контакт із потенційними покупцями. Онлайн-консультації та попереднє проєктування декору, які проводять менеджери, роблять процес замовлення зручним і доступним навіть для мешканців віддалених регіонів.

Таким чином, змішана модель збуту дозволяє ТОВ «АКА-ІНТЕР» ефективно поєднувати гнучкість індивідуального підходу з масштабністю та доступністю, що є ключовими чинниками конкурентоспроможності на ринку декоративних будівельних матеріалів. ТОВ «АКА-ІНТЕР» застосовує кілька методів реалізації продукції, що дає змогу ефективно працювати з різними категоріями споживачів – від кінцевих клієнтів до корпоративних замовників. Такий підхід дозволяє забезпечити стабільність збуту, гнучкість у взаємодії з клієнтами та ефективність в умовах конкурентного ринку. Одним із ключових методів є договірна система реалізації. Вона передбачає укладання письмових договорів на поставку продукції з роздрібними мережами, оптовими покупцями, будівельними компаніями, архітектурними бюро та корпоративними клієнтами. Така форма співпраці дозволяє чітко визначити умови поставки, строки виконання замовлення, ціноутворення та відповідальність сторін. Договірна система створює основу для стабільного товарообігу, мінімізує фінансові ризики та забезпечує прозорість розрахунків.

Ще одним важливим методом є реалізація продукції на основі індивідуального замовлення. Цей підхід найчастіше використовується у роботі з фізичними особами та дизайнерами інтер'єрів. Клієнт звертається до менеджера зі збуту, який надає консультації, допомагає з вибором технічних параметрів продукції, формує замовлення та координує виготовлення відповідно до побажань замовника. Такий формат дозволяє адаптувати продукцію до конкретного інтер'єрного проєкту, враховуючи індивідуальні побажання щодо форми, розміру, текстури чи кольору виробу.

Сучасна цифрова інфраструктура підприємства також забезпечує можливість оформлення онлайн-замовлень. Через офіційний сайт, сторінки у соціальних мережах та месенджери клієнти можуть переглядати каталог продукції, робити попередні замовлення, отримувати онлайн-консультації. Це особливо

зручно для клієнтів із регіонів, де немає фізичного представництва чи шоуруму компанії, і дозволяє суттєво розширити географію збуту. Окрім зазначених форм, потенційним напрямом збуту для ТОВ «АКА-ІНТЕР» є участь у тендерах. Хоча у наданих матеріалах немає прямої згадки про це, компанія, яка співпрацює з великими забудовниками та комерційними структурами, може реалізовувати продукцію через платформу публічних закупівель «ProZorro» або брати участь у спеціалізованих галузевих тендерах. Це відкриває можливості для укладання великих контрактів на постачання продукції за фіксованими умовами, що особливо актуально в умовах масштабного будівництва та реконструкції. Таким чином, застосування різноманітних методів реалізації дозволяє підприємству ефективно обслуговувати клієнтів з різними потребами, підтримувати гнучкість у продажах та забезпечувати сталий розвиток на ринку декоративних гіпсових виробів.

Отже, результати аналізу збутової діяльності ТОВ «АКА-ІНТЕР» за період 2022-2024 рр. свідчать про наявність як проблемних аспектів, так і потенційних напрямів для вдосконалення. Основною товарною групою залишалась гіпсова плитка, однак зафіксовано суттєве скорочення її виробництва – з 94 825 тис. грн. у 2022 році до 46 606 тис. грн. у 2024 році, а також падіння реалізації – з 86 297 м<sup>2</sup> до 38 078 м<sup>2</sup> відповідно. Це може бути наслідком зниження попиту, посилення конкуренції або недостатньо ефективної збутової політики. Водночас спостерігається позитивна динаміка по інших товарних групах. Зокрема, обсяги реалізації бетонної плитки зросли на 12,9% за період, а виробництво дерев'яних декорів з 1 865 тис. грн. до 2 301 тис. грн. свідчить про зростання зацікавлення у нішевому сегменті. Рентабельність збуту за три роки знизилася з 1,30% до 0,93%, що може вказувати на зростання витрат або зменшення прибутковості реалізованої продукції. Продуктивність праці у сфері збуту зросла у 2023 році до 1 181,93 тис. грн. на працівника, однак у 2024 році знизилася до 1 027,13 тис. грн., що потребує додаткового аналізу ефективності роботи персоналу. Одночасно витрати на одного працівника збільшились більш ніж удвічі – з 69,37 тис. грн. у 2022 році до 147,77 тис. грн. у 2024 році. Це свідчить про необхідність оптимізації витрат на збут.

Частка витрат на збут у загальній вартості реалізації хоч і зменшилася з 83,21% у 2023 році до 81,23% у 2024 році, проте залишається дуже високою, що суттєво впливає на прибутковість збутової діяльності. Зменшення коефіцієнта ефективності витрат на збут до рівня 0,0093 свідчить про зниження результативності витрачених коштів на маркетинг і логістику.

З позиції каналів реалізації найбільшу частку постійно утримує «Епіцентр», на який у 2024 році припало понад 84% обсягів продажів. Це вказує на високу залежність підприємства від одного каналу збуту, що створює ризики в разі зміни умов співпраці. Інші ключові партнери, як-от «Нова Лінія» та «Леруа Мерлен», втратили значні частки ринку. У той же час зросла частка реалізації через малих роздрібних покупців і з'явилися нові клієнти, як-от АПС-КЕРАМІКА, що відкриває перспективи для диверсифікації каналів збуту. Загалом, ситуація вимагає перегляду збутової політики компанії, зокрема в напрямі активізації онлайн-продажів, зменшення залежності від одного великого покупця, розвитку прямих каналів реалізації та оптимізації витрат на збут. Це дозволить посилити ринкові позиції ТОВ «АКА-ІНТЕР» і забезпечити стійке зростання в умовах мінливої економічної ситуації.

### **2.3 Обґрунтування рекомендацій щодо підвищення ефективності збутової діяльності бізнес-організації та розробка управлінського забезпечення їх реалізації**

Для забезпечення ефективного функціонування системи збуту ТОВ «АКА-ІНТЕР» важливо своєчасно виявляти та усувати внутрішні недоліки, які стримують зростання обсягів реалізації та знижують результативність збутової політики. Проведений аналіз збутової діяльності підприємства за період 2022-2024 років засвідчив наявність ключових проблем, що потребують невідкладного реагування. Серед них особливо вирізняється надмірна концентрація збуту на одному

ключовому партнері – ТЦ «Епіцентр К», частка якого в загальній структурі реалізації досягла 84,19% у 2024 році. Це свідчить про високий рівень ризику, пов'язаний із залежністю від одного каналу збуту. Також виявлено зниження реалізації в інших каналах: частка «Нової Лінії» зменшилася з понад 13% у 2022 році до 4% у 2024 році, а «Леруа Мерлен» майже повністю втратив значення в системі збуту. На фоні цього частка експорту також суттєво скоротилася. Такі тенденції є ознаками обмеженої диверсифікації та слабкої присутності підприємства на альтернативних каналах реалізації.

Окрему увагу слід приділити структурі реалізації за видами продукції. Незважаючи на те, що гіпсова плитка залишається основною товарною позицією, обсяги її виробництва та реалізації помітно знижуються, що, ймовірно, пов'язано зі змінами в ринковому попиті. Водночас спостерігається позитивна динаміка в сегментах бетонної плитки та дерев'яних декорів, які демонструють стабільне зростання виробництва та реалізації. Це створює передумови для перерозподілу акцентів у товарній стратегії.

Станом на 2024 рік ТОВ «АКА-ІНТЕР» характеризується недостатньо розвиненою системою електронної комерції, обмеженим охопленням географічних ринків, а також слабким впровадженням CRM-системи для управління клієнтською базою. У сукупності ці чинники знижують гнучкість компанії у реагуванні на ринкові зміни та стримують потенціал зростання. У цьому контексті доцільним є формування програми заходів, спрямованих на підвищення ефективності збутової діяльності. Зокрема, доцільно запровадити електронну комерцію, розширити регіональну присутність за рахунок франшизи та посилити клієнтоорієнтованість через впровадження CRM.

Паралельно із цим підприємство має активізувати маркетингову діяльність, налагодити партнерські програми з дизайнерами та будівельними компаніями, а також оптимізувати логістичну інфраструктуру для покращення обслуговування клієнтів. Запропоновані рекомендації, спрямовані на досягнення трьох ключових цілей: зменшення залежності від одного збутового каналу, розширення частки ринку за рахунок нових сегментів та підвищення рівня задоволеності споживачів.

Реалізація заходів, зазначених у табл. 2.11, дозволить ТОВ «АКА-ІНТЕР» забезпечити стабільність у збутовій діяльності, підвищити ефективність збуту і сформуванати передумови для сталого зростання в середньостроковій перспективі.

Таблиця 2.11 – Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «АКА-ІНТЕР»

Стратегічний напрям	Конкретні заходи в межах напрямку	Очікуваний ефект
Впровадження електронної комерції	Розробка інтернет-магазину з мобільною адаптацією. Присутність на маркетплейсах (Rozetka, Prom.ua). Продаж через соцмережі (Instagram, Facebook, TikTok).	Зростання частки онлайн-продажів до 25-30% від загального обсягу збуту [54], середнє зростання після запуску власного e-commerce каналу – близько 25%). Розширення аудиторії на 15-20%. Зниження витрат на фізичну присутність до 20% [55].
Розширення партнерської мережі	Партнерські програми для дизайнерів і будівельних компаній. Співпраця з інфлюенсерами.	Підвищення обсягів продажу через партнерів на 15-25% [56]. Зміцнення бренду: зростання впізнаваності на 30-40% у локальних регіонах після співпраці з локальними лідерами думок [57].
Оптимізація логістики та обслуговування клієнтів	Впровадження CRM-системи для обслуговування клієнтів. Оптимізація логістики, вибір ефективних кур'єрських служб.	Підвищення рівня повторних замовлень на близько 20-25% [58]. Зменшення витрат на обслуговування на 15%. Покращення сервісу доставки: зниження часу доставки на 20-30% [59].
Впровадження франчайзингової моделі збуту	Розробка франшизної моделі збуту. Відбір франчайзі у незаповнених регіонах. Запуск пілотних проєктів у локальних громадах.	Швидке розширення присутності без значних витрат (на 40% нижче, ніж традиційна експансія [60]). Залучення до 10-15 нових регіональних підприємців упродовж року. Зростання впізнаваності бренду на 35% у регіонах через локальну активність.

*Джерело: складено автором на основі [54-60]*

У межах ціноутворення доцільно впровадити динамічну політику, що дозволить варіювати ціни залежно від сезону, рівня залишків на складі та поведінки споживача. Ефективними є програми знижок, які орієнтовані на повторних клієнтів, дизайнерів інтер'єрів та B2B-партнерів. Акційні пропозиції у періоди спаду продажів або для реалізації залишкової продукції також можуть стати додатковим стимулом для активізації попиту.

PR як складова маркетингової діяльності має на меті побудову позитивного іміджу компанії серед широкої аудиторії, ділових партнерів та спільноти. У сфері

дизайну та архітектури, де естетика та сприйняття відіграють вирішальну роль, репутація бренду часто є не менш важливою за технічні характеристики продукції. ТОВ «АКА-ІНТЕР» може ефективно використовувати публікації в професійних медіа – онлайн-журналах про архітектуру, дизайн, сучасне будівництво. Доцільною є також співпраця з дизайнерами, архітекторами й інфлюенсерами, які демонструють продукцію у своїх проектах. Участь у соціально значущих ініціативах, зокрема у реконструкції об'єктів освіти, культури, а також підтримка творчих або освітніх програм, пов'язаних з дизайном чи матеріалознавством, посилюють позицію компанії як соціально відповідального бізнесу. Усе це сприяє зміцненню довіри до бренду, формуванню лояльності клієнтів і підвищенню загальної ринкової вартості компанії.

Оптимізація витрат на збут є одним із ключових завдань для підвищення рентабельності збутової діяльності ТОВ «АКА-ІНТЕР». Раціональний підхід до витрат дозволяє зберігати конкурентоспроможність на ринку навіть в умовах економічної нестабільності та зростання вартості ресурсів. Одним із ефективних рішень у цьому напрямі є аутсорсинг логістичних послуг. Замість утримання власного логістичного підрозділу підприємство співпрацює з перевіреними зовнішніми компаніями, такими як «Нова Пошта» та «Делівері». Це дає змогу суттєво скоротити витрати на транспорт, паливні матеріали, технічне обслуговування автопарку, а також спрощує управління процесами доставки, забезпечуючи при цьому стабільну якість обслуговування.

Іншим напрямом є перехід до цифрових каналів збуту. Розширення онлайн-продажів через власний веб-сайт, маркетплейси чи соціальні мережі дозволяє зменшити залежність від фізичних торгових точок, що автоматично знижує витрати на оренду приміщень, оплату праці персоналу та складське забезпечення. Окрім того, цифрові канали забезпечують ширше географічне охоплення без потреби у фізичній присутності на нових ринках, що робить масштабування збуту менш витратним. Впровадження автоматизованих систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), електронного документообігу та автоматичних відповідей допомагає зменшити навантаження на менеджерів зі

збуту. Це скорочує витрати на зарплатний фонд, зменшує кількість помилок в обробці замовлень і підвищує загальну ефективність роботи команди. Водночас прискорюється обробка запитів, що позитивно впливає на рівень обслуговування клієнтів. Раціоналізація маркетингового бюджету також сприяє зниженню загальних витрат. Замість витратних офлайн-заходів, варто зосередити ресурси на цифрових інструментах, таких як таргетована реклама, SEO-просування веб-сайту та партнерства з інфлюенсерами. Ці формати дозволяють більш точно оцінювати ефективність вкладень і коригувати кампанії відповідно до результатів.

Останнім, але не найменш важливим напрямом, є сегментація клієнтів та персоналізація комерційних пропозицій. Розробка окремих умов співпраці для дизайнерів, оптових покупців та постійних клієнтів дозволяє уникати застосування знижок до всіх клієнтів без винятку, що часто призводить до зниження маржі. Такий підхід підвищує адресність стимулювання збуту, дозволяє краще керувати ціновими стимулами та зберігати прибутковість у ключових сегментах ринку.

Корисним доповненням стане впровадження менторської програми, в рамках якої досвідчені менеджери зможуть передавати знання новачкам. Це не лише сприятиме єдиному стандарту роботи з клієнтом, але й значно скоротить період адаптації нових працівників. Участь збутової команди у професійних виставках і галузевих форумах дозволить не тільки розширити коло контактів, але й ознайомитися з актуальними трендами та конкурентним середовищем, що особливо важливо для стратегічного розвитку. Доцільним є також запровадження мотиваційної системи, яка буде пов'язана з особистісним розвитком працівників. Це може включати бонуси за проходження сертифікованих курсів, а також перспективи кар'єрного зростання, що базуються на набутті нових компетенцій і результатах збутової діяльності.

З огляду на проведений аналіз особливостей функціонування компанії пріоритетними є два напрями підвищення ефективності збутової діяльності, а саме застосування електронної комерції для підвищення обсягу продажів та впровадження франчайзингової моделі збуту в ТОВ «АКА-ІНТЕР». З метою ухвалення обґрунтованого рішення щодо того, який напрямок слід обрати для

інвестування коштів, розглянемо орієнтовні бюджети витрат на впровадження зазначених проєктів (табл. 2.12-2.13) та порівняємо прогностичні показники ефективності їх реалізації (табл. 2.14).

Таблиця 2.12 – Розрахунок обсягу витрат на впровадження проєкту з електронної комерції в ТОВ «АКА-ІНТЕР»

Стаття витрат	Одноразові витрати, грн.	Річні операційні витрати, грн.	Обґрунтування витрат
Розробка інтернет-магазину (UI/UX, CMS, адаптація)	120 000	-	Створення сайту на CMS (типу WordPress+WooCommerce або Shopify), з адаптацією під мобільні пристрої, дизайном, SEO-базовою оптимізацією та інтеграцією з CRM. Ринкові ціни за комплексну розробку коливаються від 100-150 тис. грн.
Підключення до маркетплейсів (Prom.ua, Rozetka)	25 000	15 000	Одноразові витрати включають підключення, налаштування кабінету, підготовку контенту. Операційні – щорічна абонплата та комісії (близько 10% обороту). Мінімальні витрати за рік – 15 тис. грн.
Рекламна кампанія у соціальних мережах	-	45 000	Стартова реклама для просування e-commerce: бюджет близько 15 тис. грн./міс. (просування каталогу товарів, ремаркетинг, тестування аудиторій)
Резервний фонд (непередбачені витрати)	10 000	-	Закладається 5–7% від загального бюджету на форс-мажори: додаткові технічні доробки, інтеграції або затримки запуску
Разом	155 000	60 000	-

*Джерело: розроблено автором на основі [60-61]*

Таблиця 2.13 – Розрахунок обсягу витрат на впровадження проєкту з франчайзингової моделі збуту в ТОВ «АКА-ІНТЕР»

Стаття витрат	Одноразові витрати, грн.	Річні операційні витрати, грн.	Обґрунтування витрат
1	2	3	4
Розробка франшизного пакету (брендбук, інструкції, шаблони)	100 000	-	Комплексна підготовка франшизного пакету включає бізнес-модель, навчальні матеріали, презентації, стандарти бренду, чек-листи, що вимагає залучення експертів або консалтингової компанії. Ринкові ціни – 80-120 тис. грн.

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4
Юридичний супровід (договір франчайзингу, ІР)	35 000	-	Юридичне оформлення договору франчайзингу, реєстрація ТМ, авторських прав, консультації щодо захисту ІР. Розцінки фахових юридичних фірм – від 25-40 тис. грн.
Навчання та супровід франчайзі	40 000	30 000	Проведення перших навчальних сесій для партнерів (онлайн/офлайн), створення навчальних курсів, відеоінструкцій. Щорічні витрати – підтримка франчайзі, оновлення матеріалів.
Резервний фонд (непередбачені витрати)	15 000		Закладається на випадок зміни вартості послуг, потреби у додаткових консультаціях чи адаптаціях під регіональні особливості
Разом	190 000	30 000	-

*Джерело: розроблено автором на основі [60-61]*

Розрахунки, наведені у табл. 2.12-2.13 свідчать про те, що паралельне запровадження проєктів із розвитку електронної комерції та франчайзингової моделі збуту потребує значних фінансових вкладень. Зокрема, одноразові витрати на запуск інтернет-магазину становлять 155 тис. грн., а на підготовку франшизного пакету – 190 тис. грн. Крім того, щорічні операційні витрати для підтримки обох проєктів оцінюються на рівні 90 тис. грн., що включає рекламу, обслуговування маркетплейсів та підтримку франчайзі.

Комплексна реалізація зазначених заходів здатна суттєво підвищити ефективність збутової діяльності ТОВ «АКА-ІНТЕР», забезпечуючи її стабільність і адаптивність у мінливих ринкових умовах. Однак, як було визначено за результатами аналізу ключових показників фінансово-економічної діяльності компанії (табл. 2.1), на поточному етапі функціонування ТОВ «АКА-ІНТЕР» не має достатнього обсягу вільних коштів для самостійного фінансування цих проєктів, що обмежує можливості їх реалізації без залучення зовнішніх джерел фінансування або партнерських інвестицій. Це потребує стратегічного підходу до пошуку фінансової підтримки та чіткого обґрунтування доцільності інвестицій. Для визначення пріоритетного напрямку інвестування коштів порівнюємо прогностичні показники ефективності зазначених проєктів (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Порівняльна характеристика прогнозних показників ефективності проєктів з підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «АКА-ІНТЕР» (на 1 рік)

Показник	Електронна комерція	Франчайзинг
Приріст обсягу продажів	+25-30% від поточного обороту (оцінка: +500 000 грн.)	+10-15% за рахунок нових франчайзі (оцінка: +400 000 грн.)
ROI	$(500\ 000 - 200\ 000) / 200\ 000 = 1,5$	$(400\ 000 - 190\ 000) / 190\ 000 = 1,1$
Термін окупності	5-6 місяців	7-8 місяців
Додаткові ефекти	Більше лояльних клієнтів, зниження витрат на фізичні точки	Розширення географії, посилення бренду

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх фінансових показників ТОВ «АКА-ІНТЕР»*

Оцінка приросту обсягу продажів була здійснена на основі реалістичних прогнозів ефективності кожного заходу, які ґрунтуються на галузевих нормах, аналітиці внутрішніх можливостей компанії та результатах аналогічних впроваджень на ринку. Так, запровадження інструментів електронної комерції здатне забезпечити приріст продажів на рівні 25–30%. Це пояснюється виходом компанії у новий онлайн-сегмент ринку. До моменту впровадження електронної комерції діяльність була орієнтована переважно на локальних або оптових клієнтів. Поява власного онлайн-магазину, а також підключення до маркетплейсів на зразок Rozetka, Prom чи OLX дозволяє вийти на аудиторію кінцевих споживачів по всій території України. Практика подібних компаній підтверджує ефективність цієї стратегії. Згідно з даними маркетингових аналітичних центрів, зокрема Retail Association of Ukraine, після запуску повноцінного каналу електронної комерції середній приріст продажів у перший рік становить 25-40%. З огляду на обережний підхід, у прогнозі використано нижню межу цього діапазону, а саме 25-30% [62]. Наявна клієнтська база та сформований бренд створюють додаткові переваги для масштабування. Частина поточних споживачів автоматично перейде на новий канал, що забезпечить приріст замовлень без додаткових витрат на фізичну інфраструктуру. Крім того, у межах проєкту передбачено активні маркетингові дії: SEO, реклама, акції, які мають мультиплікативний ефект і підсилюють потенціал досягнення 30% приросту.

У свою чергу, впровадження франчайзингової моделі демонструє очікуваний приріст обсягу продажів на рівні 10-15%. Основою для зростання є запуск 2–3 франчайзингових точок протягом року. Кожна з них може приносити приблизно 200 000 грн. доходу, що у сумі становить близько 400 000 грн., або 10-15% від поточного обороту компанії, який дорівнює 2 млн. грн. Варто врахувати, що франчайзинг має дещо відкладений ефект. На відміну від електронної комерції, цей формат вимагає більше часу на реалізацію: необхідно знайти партнерів, оформити юридичні документи та провести навчання. Тому перший рік діяльності не відображає повного потенціалу цього напрямку. Згідно з даними Ukrainian Franchise Association, у стартовому році впровадження франчайзингу дає приріст не більше 10-15% через обмежену кількість активних партнерів. Повна віддача від моделі досягається, як правило, на другий або третій рік її реалізації [63].

У розрізі окремих параметрів, показник ROI (Return on Investment) дозволяє оцінити рівень прибутковості інвестицій. Він розраховується за формулою:  $ROI = (\text{дохід} - \text{витрати}) / \text{витрати}$ . У випадку впровадження електронної комерції приріст продажів становить 500 000 грн. при витратах 200 000 грн. Це дає ROI на рівні 1,5, або 150%, що свідчить про високу віддачу від інвестицій. У франчайзинговій моделі приріст продажів складає 400 000 грн., а витрати на реалізацію проєкту – 190 000 грн., що забезпечує ROI приблизно 1,1, або 110%.

Ще одним важливим показником є термін окупності, який розраховується як співвідношення витрат до додаткового прибутку. У випадку електронної комерції витрати в розмірі 200 000 грн. компенсуються додатковим прибутком у 200 000 грн. (40% від приросту продажів), отже, окупність становить близько одного року. Водночас, з урахуванням того, що ефект від запуску e-commerce проявляється вже з 2-3 місяця, фактичний термін окупності становить 5-6 місяців. Для франчайзингу витрати 190 000 грн. повертаються за рахунок прибутку у 140 000 грн. (35% від 400 000 грн.), що дає термін окупності приблизно 1,36 року. Однак із урахуванням поступового запуску нових точок та затримки надходжень, реальний термін становить близько 7-8 місяців.

Окрім фінансових показників, обидва проєкти мають додаткові ефекти. У разі електронної комерції ключовою перевагою є зняття географічних обмежень – це сприяє залученню нових клієнтів, підвищенню лояльності та зменшенню залежності від фізичних точок, що веде до економії на оренді та логістиці. Автоматизація процесів сприяє пришвидшенню обслуговування і зниженню навантаження на персонал. Франчайзинг, своєю чергою, дає змогу розширювати присутність бренду в нових регіонах завдяки відкриттю партнерських точок. Це дозволяє залучати інвестиції без витрат на відкриття власних філій, одночасно підвищуючи впізнаваність бренду та частку ринку.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок про пріоритетність впровадження проєкту з електронної комерції як першочергового стратегічного напрямку. Цей варіант демонструє вищий приріст продажів – близько 500 тис. грн., що є кращим показником порівняно з альтернативними рішеннями. Окрім того, електронна комерція забезпечує коротший термін окупності, який становить 5–6 місяців, та має вищу рентабельність інвестицій із ROI на рівні 150%.

Додатковою перевагою цього проєкту є менша залежність від зовнішніх партнерів, оскільки на відміну від франчайзингу, компанія контролює ключові етапи реалізації самостійно. Упровадження електронної комерції дозволяє не лише збільшити обсяги збуту, але й оптимізувати витрати на утримання фізичних точок продажу, розширити клієнтську базу завдяки онлайн-доступності та зміцнити лояльність споживачів через зручність і швидкість обслуговування.

Успішна реалізація запропонованих заходів вимагає належної координації між усіма функціональними підрозділами підприємства. З огляду на це, важливим завданням є розробка ефективної організаційної моделі впровадження, яка передбачає розподіл відповідальності, термінів реалізації та ресурсного забезпечення. Для цього доцільно застосувати інструменти стратегічного управління, зокрема матрицю відповідальності RACI, яка дозволить чітко визначити ролі учасників процесу (табл. 2.15), а також календарний план заходів, що забезпечить дотримання часових рамок та поетапний моніторинг (табл. 2.16). Крім того, слід враховувати, що реалізація окремих проєктів, таких як запуск CRM-

системи або відкриття франшизової мережі, потребує як початкових інвестицій, так і кваліфікованого кадрового супроводу. Саме тому етап впровадження повинен супроводжуватися не лише технічним, але й управлінським контролем, із застосуванням гнучких підходів до коригування дій відповідно до ринкових умов.

Таблиця 2.15 – RACI-матриця за проектом впровадження електронної комерції у ТОВ «АКА-ІНТЕР»

Дія / Завдання	Відповідальний (R)	Затверджує (A)	Консультує (C)	Інформує (I)
Розробка технічного завдання	ІТ-відділ	Директор	Маркетолог, Відділ продажу	Власники
Розробка і запуск інтернет-магазину	ІТ-відділ	Директор	Маркетолог, UX/UI дизайнер	Відділ продажу
Інтеграція з маркетплейсами (Rozetka, Prom тощо)	ІТ-відділ	Директор	Менеджер e-commerce	Відділ продажу
Налаштування платіжної системи	ІТ-відділ	Головний бухгалтер	Юрист	Директор
Організація логістичних процесів	Логіст	Директор	Відділ продажу, Постачальники	Бухгалтерія
Запуск реклами (Google, Meta)	Маркетолог	Директор	SMM-спеціаліст, SEO-фахівець	Власники
Підключення CRM-системи	Менеджер проекту	Директор	ІТ-відділ, Відділ продажу	HR
Навчання персоналу	HR	Директор	Менеджер проекту, ІТ-відділ	Усі відділи

*Джерело: розроблено автором*

Таблиця 2.16 – Календарний план впровадження проекту електронної комерції у ТОВ «АКА-ІНТЕР» (у тижнях)

Етап	Початок	Завершення	Тривалість (тижнів)
Аналіз ринку та розробка технічного завдання	2025-07-01	2025-07-15	2
Розробка інтернет-магазину	2025-07-15	2025-08-12	4
Інтеграція з маркетплейсами	2025-08-12	2025-09-02	3
Налаштування платіжної системи	2025-08-12	2025-08-26	2
Організація логістичних процесів	2025-07-15	2025-07-29	2
Підключення CRM-системи	2025-08-12	2025-08-26	2
Запуск реклами (Google, Meta)	2025-08-12	2025-09-02	3
Навчання персоналу	2025-08-26	2025-09-09	2
Тестовий запуск і виправлення	2025-09-02	2025-09-16	2
Офіційний запуск інтернет-магазину	2025-09-16	2025-09-23	1

*Джерело: розроблено автором*

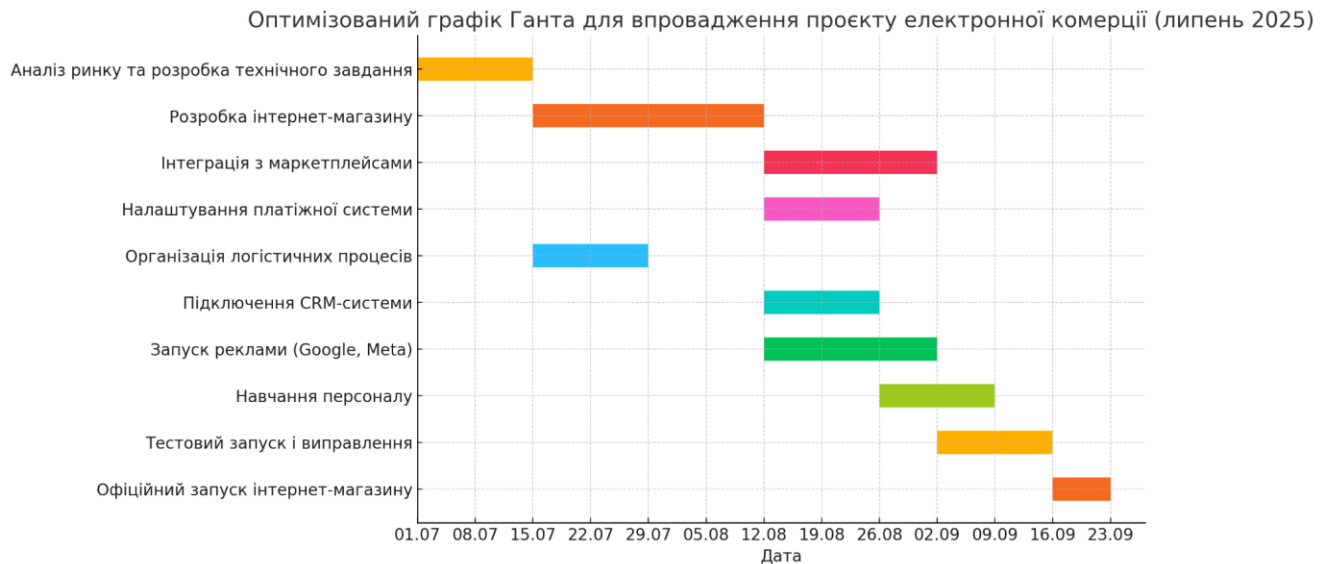


Рисунок 2.2 – Графік Ганта для впровадження проєкту електронної комерції у ТОВ «АКА-ІНТЕР»

*Джерело: складено автором*

Варто зазначити, що до запуску електронної комерції компанія орієнтувалася переважно на роботу з оптовими замовниками. Це обмежувало її доступ до кінцевого споживача та звужувало можливості збуту. Вихід на ринок B2C через запуск власного сайту та підключення до маркетплейсів відкриває прямий канал продажу продукції фізичним особам по всій території України. Такий формат дозволяє розширити охоплення аудиторії та підвищити ефективність комунікації з покупцями. Аналіз практики схожих компаній, зокрема за даними платформи Prom.ua, свідчить, що підприємства у сфері будівельних і декоративних матеріалів отримують у середньому від 30 до 70 замовлень на місяць упродовж першого року після виходу в онлайн. У разі реалізації помірною сценарію можна розраховувати на близько 45 замовлень щомісяця, що дає приблизно 540-550 клієнтів на рік. Оцінка базується на реалістичних припущеннях, зокрема враховано стартову аудиторію, яка буде залучена через рекламні кампанії, SEO-оптимізацію та просування у соціальних мережах. Також береться до уваги середня конверсія трафіку на сайті – приблизно 1,5-2% від загального охоплення. У сукупності ці фактори дають підстави очікувати 500-600 нових клієнтів протягом першого року без необхідності в значних рекламних інвестиціях (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Розрахунок фінансових результатів від впровадження заходів з підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «АКА-ІНТЕР»

№ з/п	Показник	Значення (оптимістичний сценарій)	Значення (реалістичний сценарій)	Значення (песимістичний сценарій)	Обґрунтування
1	Кількість залучених клієнтів, осіб	780	550	360	Очікуване зростання клієнтської бази через франчайзинг, CRM, маркетингові й регіональну експансію.
2	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	32 000	25000	18500	Базове зростання (15-40%) обґрунтоване запуском інтернет-магазину, зменшенням залежності від «Епіцентру».
3	Рентабельність продажів, %	13	11	9	Оптимізація витрат, зростання маржинального сегменту (бетон / декори), автоматизація логістики.
4	Прибуток до оподаткування, тис. грн.	4 160	2750	1665	Обраховано як: виручка × рентабельність / 100.
5	Чистий прибуток, тис. грн.	3 245	2145	1298	Розраховано з урахуванням податку на прибуток 22%.

*Джерело: розраховано автором*

Також варто зазначити, що впровадження проекту електронної комерції для ТОВ «АКА-ІНТЕР» пов'язане з низкою потенційних ризиків, які можуть вплинути на успішність реалізації проекту. Одним із ключових є технічний ризик, зокрема можливі збої у роботі сайту або нестабільність платіжної системи. Це може спричинити втрату клієнтів та негативно вплинути на репутацію компанії. Щоб мінімізувати такий ризик, доцільно залучати досвідчених підрядників, проводити повноцінне тестування функціоналу перед запуском і забезпечити постійну технічну підтримку та резервне копіювання. Ще одним важливим викликом є ризик низької відвідуваності сайту та слабкої конверсії. Навіть за наявності якісного ресурсу, недостатній трафік або невисока ефективність продажів можуть знизити

очікуваний економічний ефект. Для мінімізації цього ризику необхідно ще на етапі запуску передбачити рекламну кампанію, оптимізувати сайт під пошукові системи, використовувати інструменти ремаркетингу, активно працювати з маркетплейсами та запускати SMM-кампанії.

Окрім цього важливо врахувати ризик, пов'язаний із недостатньою готовністю персоналу до роботи з цифровими інструментами. Працівники можуть не мати досвіду користування CRM-системами або інтерфейсом замовлень, що призводить до помилок та незадоволення клієнтів. Цей ризик можна мінімізувати за рахунок попереднього навчання, підготовки зрозумілих інструкцій та проведення тестового запуску з моделюванням типових ситуацій.

У процесі виконання замовлень можуть виникати логістичні труднощі, пов'язані з доставкою – затримки, помилки у комплектації або відсутність можливості відстежити замовлення. Вирішити ці проблеми можна шляхом співпраці з перевіреними службами доставки, впровадження стандартів пакування та внутрішнього контролю логістики.

На стратегічному рівні слід враховувати високий рівень конкуренції в онлайн-середовищі. Багато конкурентів уже мають усталену присутність у цифровому просторі, що ускладнює видимість нового бренду. Для подолання цього виклику варто створити унікальну ціннісну пропозицію, виділити бренд через дизайн, впровадити бонуси для нових клієнтів і активно використовувати контент-маркетинг. Фінансові ризики також залишаються актуальними, особливо якщо обсяг інвестицій не буде повністю покритий доходами на початковому етапі. Щоб уникнути збитків, слід реалізовувати проєкт поетапно, залучати партнерів, розглядати можливість грантового фінансування або кредитування, а також контролювати ефективність кожного етапу впровадження.

Окрему увагу потрібно приділити юридичним аспектам – зокрема правильному оформленню політик конфіденційності, публічної оферти та дотриманню законодавства про обробку персональних даних. Порушення в цій сфері можуть мати серйозні наслідки. Запобігання юридичним ризикам передбачає участь юриста в підготовці документів, використання сертифікатів безпеки, а також

приведення процесів обробки даних у відповідність до законодавчих вимог (ЗУ «Про захист персональних даних», GDPR). Загалом, хоча впровадження e-commerce для ТОВ «АКА-ІНТЕР» супроводжується як внутрішніми, так і зовнішніми викликами, завдяки превентивному підходу, належній технічній підготовці та послідовному управлінню ці ризики можуть бути зведені до прийняттого рівня, що робить проєкт цілком здійсненним.

Отже, у межах даного розділу було обґрунтовано економічну доцільність впровадження проєкту електронної комерції як одного з ключових заходів щодо підвищення ефективності збутової діяльності. Результати розрахунків свідчать про високу привабливість цього проєкту з точки зору фінансової ефективності, а саме: швидкий термін окупності (5-6 місяців), високий рівень рентабельності інвестицій (ROI понад 150%) і прогнозований приріст продажів до 25-30% уже в перший рік реалізації.

Впровадження інтернет-магазину та інтеграція з популярними маркетплейсами дозволять підприємству суттєво розширити географію збуту, зменшити залежність від традиційних каналів продажу та отримати прямий доступ до кінцевих споживачів. Окрім цього, очікується зростання рівня лояльності клієнтів, підвищення впізнаваності бренду та автоматизація значної частини процесів замовлення, комунікації й обслуговування.

Важливою перевагою проєкту є його масштабованість, можливість поступового розширення функціональності платформи та адаптації до змін ринку. Крім того, за умов подальшого розвитку інфраструктури електронної комерції компанія зможе підготувати базу для впровадження франчайзингової моделі збуту, що посилить її ринкові позиції. Таким чином, проєкт електронної комерції є доцільним для реалізації, оскільки забезпечує поєднання короткострокових комерційних вигод і довгострокового стратегічного ефекту. Він сприяє цифровій трансформації збутової діяльності, зміцненню конкурентоспроможності ТОВ «АКА-ІНТЕР» та створенню основи для подальшого зростання.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи було досягнуто поставлену мету, а саме узагальнено теоретичні основи та обґрунтовано управлінські рекомендації щодо підвищення ефективності збутової діяльності досліджуваної бізнес-організації – ТОВ «АКА-ІНТЕР». Підсумки проведеного дослідження свідчать про комплексне опрацювання теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління збутом у бізнес-організації, а також формування дієвих пропозицій щодо вдосконалення збутової політики досліджуваного підприємства.

На теоретичному рівні з'ясовано, що збутова діяльність виступає не лише інструментом реалізації товарів, але й ключовим елементом загальної маркетингової стратегії підприємства. Вона забезпечує завершення виробничо-господарського циклу, формує дохід, дозволяє будувати стійкі відносини з клієнтами та досягати конкурентних переваг. Система управління збутом охоплює стратегічні та оперативні елементи, зокрема збутову політику, канали реалізації, логістику, просування, CRM-системи та контроль.

Методичний блок дослідження дозволив систематизувати підходи до оцінки ефективності збутової діяльності. Обґрунтовано комплекс кількісних (рентабельність збуту, частка витрат, оборотність запасів) і якісних (задоволеність клієнтів, гнучкість системи збуту, охоплення ринку) показників. Встановлено, що інтегроване застосування таких індикаторів дозволяє виявити внутрішні вузькі місця, оцінити ефективність каналів та адаптивність до ринкових умов.

В аналітичному розділі роботи надано характеристику ринкового середовища та фінансово-економічного стану ТОВ «АКА-ІНТЕР», яке спеціалізується на виробництві декоративних гіпсових виробів. Результати аналізу показали, що незважаючи на збереження основних обсягів реалізації, підприємство зіткнулося з низкою критичних проблем, серед яких: надмірна залежність від одного каналу збуту (ТЦ «Епіцентр К»), скорочення реалізації в альтернативних

каналах, зростання витрат на збут, падіння рентабельності та продуктивності праці у сфері продажів. Зокрема, у 2024 році рентабельність збуту знизилася до 0,93%, коефіцієнт ефективності витрат на збут – до 0,0093, а собівартість 1 грн. реалізації зросла до 0,1851 грн. Це свідчить про втрату результативності в системі реалізації, перевитрати ресурсів та відсутність диверсифікованої політики дистрибуції.

Проведений SWOT-аналіз підкреслив сильні сторони компанії (якість продукції, автоматизація, широкий асортимент) та виявив низку внутрішніх обмежень – високу собівартість, нестачу фінансів, слабку присутність на ринку та низьку впізнаваність бренду. Зовнішні загрози включають економічну нестабільність, зміну законодавства та зростання конкуренції. Проте серед можливостей виокремлено тренд на екологічність, потенціал експорту та цифрову трансформацію.

У результаті дослідження розроблено низку управлінських рекомендацій, які охоплюють диверсифікацію збутової політики, а саме зниження залежності від одного партнера шляхом виходу на маркетплейси, розвиток електронної комерції та власного інтернет-магазину; оптимізацію витрат на збут шляхом зменшення операційних витрат за рахунок CRM, автоматизації обробки замовлень, гнучкого планування запасів; посилення впізнаваності бренду шляхом SMM, участі у виставках, системи лояльності; запровадження проєктного управління впровадженням змін, зокрема через RACI-матрицю відповідальності та календарні графіки реалізації заходів. Практична значущість одержаних результатів полягає в можливості їх реалізації – кожен із запропонованих заходів має відповідний ресурсний, кадровий та часовий супровід. Впровадження запропонованих змін сприятиме зростанню обсягів реалізації, покращенню взаємодії з клієнтами, зниженню витрат і зміцненню ринкової позиції підприємства.

Отримані результати підтверджують досягнення мети роботи – розробку теоретично обґрунтованих і практично придатних управлінських рішень для підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «АКА-ІНТЕР» в умовах конкурентного середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 227-234. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/12\\_ukr/38.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/38.pdf)
2. Кулиняк І.Я., Кошик О.В. Збут товарів та послуг: сутність та чинники впливу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2021. Вип. 4. С. 464-468.
3. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 392 с.
4. Котлер Ф. Основи маркетингу : підручник. Київ : Видавництво «Основи», 2001. 720 с.
5. Kotler Ph., Keller K.L. Marketing Management. 15th ed. Pearson Education, 2016. 403 p.
6. Бутко Н.В. Комунікативні елементи у системі маркетингу суб'єктів підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 203–207. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/12\\_ukr/33.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/33.pdf)
7. Armstrong G., Kotler P. Marketing: An Introduction. 13th ed. Pearson, 2017. p. 387.
8. Макалюк І.В. Ліндаєв Д.В. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. Вип. 23. С. 140-148.
9. Комеліна О.В., Гаманко Р.С. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 518-523.
10. Мочерний С.В. Основи економічної теорії: навчальний посібник: політекономічний аспект. Львів: 2001. 560 с.
11. Луценко І.С. Логістичне управління запасами: навчально-методичний комплекс дисципліни. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 69 с.

- 12.Слесь І.Р., Круш П.В. Методологія аналізу збутової діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 16. С. 478-483.
- 13.Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика: навч. посібник. К.: Вища шк., 1994. 372 с.
- 14.Серединська В.М., Загородна О.М., Федорович Р.В. Економічний аналіз : навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і доповн. Тернопіль : Астон, 2010. 376 с.
- 15.Круш П.В., Шелехов К.В. Економіка підприємства (Книга 2) : підручник. Київ : Політехніка, 2014. 624 с.
- 16.Ключник А.В., Білозерцева І.О. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2014. Вип. 6. С. 188-191.
- 17.Прокопенко І.Ф., Ганін В.І. Методика і методологія економічного аналізу: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 430 с.
- 18.Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 5. С. 302-305.
- 19.Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Маркетинг інновацій. Маркетинг: Світовий досвід та український вимір : підручник / За заг. ред. А.О. Старостіної. Київ : Видавництво Ліра-К, 2024. С. 366-378.
- 20.Крикавський Є.В. Маркетинг та менеджмент : навч. посіб. / Є.В. Крикавський, Т.І. Данько, Н.Б. Ярошевич ; за наук. ред. С.В. Князя. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2016. 95 с.
- 21.Осокіна А.В., Снаговська Є.С. Сучасні підходи до побудови каналів збуту бізнес-організації. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 310-314.
- 22.Маркетингова діяльність підприємств: підручник за заг. ред. Косенко О.П. 2-ге вид., зі змінами і доповненнями – Харків: ТОВ «Оберіг», 2023.1155 с.
- 23.Матвієць О.В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 11(2018). С. 116-121.
- 24.Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства: навчальний посібник. Донецьк: ДонДУЕТ, 2001. 180 с.

- 25.Іванечко Н.Р., Борисова Т.В., Процишин Ю.І. Маркетинг : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.
- 26.Гончарук А.Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства. Збірник наукових праць Одеського політехнічного університету. 2007. № 1 (27). С. 253-258.
- 27.Бондаренко В.М, Поліщук І.І., Шарко В.В. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2016. 224 с.
- 28.Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: Вид-во НУА, 2018. 320 с.
- 29.Балабанова Л.В. Управління збутовою політикою: Навчальний посібник / Л.В. Балабанова, Ю.П. Митрохіна. К.: Центр учбової літератури. 2011. 240 с.
- 30.Сиволап Ю.Ю. Організація маркетингового менеджменту на корпоративних підприємствах : дис. канд. екон. наук. Черкаси : Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, 2024. 241 с.
- 31.Виноградова О.В., Писар Н.Б. Управління лояльністю споживачів : навч. посібник. Київ : ДУТ, 2021. 154 с.
- 32.Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. *Економіка і управління*. 2012. № 2. С. 52-59.
- 33.Россоха В.В. Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством. *Агроінком*. 2012. № 10-12. С.108-112.
- 34.Швед В.В., Омельченко О.В., Дробаха С.В. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 76-77.
- 35.Попова Н.В., Катаєв А.В., Базалієва Л.В., Кононов О.І., Муха Т.А. Маркетингові комунікації : підручник / за ред. Н. В. Попової. Харків : Факт, 2020. 315 с.
- 36.Теорія і практика маркетингу в Україні: монографія / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак, В.Я. Кардаш, В.П. Пилипчук й ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А.Ф. Павленка. К.: КНЕУ, 2005. 584 с.

37. Журавель В.В., Сидоренко О.В. Управління взаємовідносинами з клієнтами: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 256 с.
38. Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. Основи менеджменту: конспект лекцій. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
39. Бучнєв М.М. Маркетингове ціноутворення: навчальний посібник. Київ: СНУ ім. В. Даля, 2023. 134 с.
40. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. Маркетинг: навчальний посібник. Київ: НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.
41. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навчальний посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
42. Піскунов В.С. Маркетинг: підручник. Одеса: ОНУ, 2016. 412 с.
43. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації: Монографія / С.М. Ілляшенко, Г.О. Пересадько; за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: Університетська книга, 2009. 328 с.
44. Кудирко С.І. Основи збутової політики підприємства. *Економіка і регіон*. 2018. №3 (70). С. 42-47.
45. Окландер М.А., Савченко Т.Г. Маркетингова політика розподілу: теорія та практика. Одеса: ОНЕУ, 2017.
46. Храбатин О.І. Маркетинг: Навчальний посібник. / О.І. Храбатин, Л.В. Яворська (за наук. ред. О.А. Тимчик). К. : Вид-во, 2014. 284 с.
47. Савченко С.О., Сукач О.М. Маркетинг: навчально-практичний посібник. Черкаси: Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, 2024. 151 с.
48. Войчак А.В. Дослідження сучасних концепцій маркетингу та маркетингового менеджменту. *Маркетинг в Україні*. 2009. №4. С.52-55.
49. Палига Є.М., Гірняк О.М., Лазановський П.П. Маркетинг : підручник. Львів : Українська академія друкарства, 2020. 352 с.
50. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності: навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2019. 146 с.

- 51.Кислий В.М., Біловодська О.А. Логістика: теорія та практика : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
- 52.Ринок сухих будівельних сумішей в Україні: поточний стан та перспективи розвитку. URL: <https://profbuild.in.ua/uk/vsi-statti-zhurnala-prof-build/6308-rinok-sukhikh-budivelnikh-sumishej-v-ukrajini-potochnij-stan-ta-perspektivi-rozvitku> (дата звернення: 12.02.2025 р.)
- 53.Аналіз ринку сухих будівельних сумішей в Україні. 2023 рік. URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-suhih-stroitelnyh-smesej-v-ukraine-2023-god> (дата звернення: 12.02.2025 р.)
- 54.Онлайн-платформа / Комерційний сайт: URL: [Prom.ua](http://Prom.ua) (дата звернення: 20.02.2025 р.)
- 55.Аналітичний звіт міжнародної консалтингової компанії: McKinsey Ukraine, 2022 Звіт «Digital Transition and Sales Cost Efficiency».
- 56.Аналітичний звіт консалтингової компанії: Deloitte: Retail Report Ukraine, 2023.
- 57.Маркетингове дослідження: Kantar Ukraine, Звіт про брендинг в регіонах України, 2022.
- 58.Аналітичне маркетингове дослідження: HubSpot CRM Impact Study, 2023.
- 59.Внутрішня аналітика компанії: Нова Пошта Аналітика – внутрішні дані за 2023.
- 60.Франчайзинг. Дієва модель масштабування бізнесу. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/courses/franchajzing-dieva-model-masshtabuvannya-biznesu> (дата звернення: 11.03.2025 р.)
- 61.Аналітичний звіт професійної організації: Асоціація франчайзингу – Річний огляд України, 2023.
- 62.Професійна організація / Інтернет-ресурс: Retail Association of Ukraine URL: <https://rau.ua/en/> (дата звернення: 14.03.2025 р.)
- 63.Професійна організація / Інтернет-ресурс: Ukrainian Franchise Association URL: <https://www.franchiseassociations.org/index.php> (дата звернення: 17.03.2025 р.)

# ДОДАТКИ



Дата звіту 5/14/2025  
Дата редагування ---



Звіт не був оцінений

## Звіт подібності

### метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

КБР Торжинський

Автор

Науковий керівник / Експерт

Торжинський Матвій ДмитровичЛазаренко Юлія Олександрівна

підрозділ

кафедра менеджменту

### 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

16205

Кількість слів



КЦ

129039

Кількість символів

### Тривога

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

Заміна букв		10
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		20

### Подібності за списком джерел

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

#### 10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Управління збутовою діяльністю підприємства.doc 5/30/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра менеджменту)	28 0.17 %
2	<a href="http://eprints.library.odku.edu.ua/1913/1/Levytskyy_VM_Doslidzhen_efektyvni_M_2017.pdf">http://eprints.library.odku.edu.ua/1913/1/Levytskyy_VM_Doslidzhen_efektyvni_M_2017.pdf</a>	24 0.15 %
3	<a href="http://eprints.library.odku.edu.ua/1913/1/Levytskyy_VM_Doslidzhen_efektyvni_M_2017.pdf">http://eprints.library.odku.edu.ua/1913/1/Levytskyy_VM_Doslidzhen_efektyvni_M_2017.pdf</a>	24 0.15 %
4	<a href="https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/31abfdfe-a109-4d57-85ea-5c14b7643566/download">https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/31abfdfe-a109-4d57-85ea-5c14b7643566/download</a>	23 0.14 %

## 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:** Торжинський Матвій Дмитрович

**Назва роботи:** Управління збутовою діяльністю бізнес-організації

**Науковий керівник:** Лазаренко Юлія Олександрівна

**Підрозділ:** кафедра менеджменту

**Коефіцієнт подібності 1:** 2,41%

**Коефіцієнт подібності 2:** 0,17%

**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:**

Виявлені у роботі запозичення супроводжуються відповідними посиланнями на оригінальні інформаційні джерела, етика посилань дотримана. Кваліфікаційна бакалаврська робота є самостійним дослідженням і може бути допущена до захисту.

«12» травня 2025 р.

к.е.н., доцент Лазаренко Ю.О.