

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра маркетингу**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Т.в.о. завідувачки кафедри,
к.е.н., доц.**

_____ **Юлія ЯКУБЕНКО**
_____ **2025 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ГОТОВОЇ
ПРОДУКЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

Освітньо-професійна програма Маркетинг
Спеціальність 075 Маркетинг
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Олександр ЧУКАВОВ

Науковий керівник,

к.е.н., доцент

Інна АБРАМОВИЧ

Дніпро – 2025

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Маркетингу
Освітньо-професійна програма: Маркетинг
Спеціальність: 075 Маркетинг
Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
« _____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної роботи

ЧУКАВОВА ОЛЕКСАНДРА ВАСИЛЬОВИЧА

1. Тема роботи: «Удосконалення управління збутом готової продукції промислового підприємства»

Науковий керівник: Абрамович Інна Ананіївна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від « _____ » _____ 2025__ року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 12.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти ТОВ «Енергоустановка» за 2022-2024 роки, виробничо-фінансові плани, маркетингові плани.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методичні основи управління збутовою діяльністю підприємства. 2. Аналіз ефективності управління збутом готової продукції ТОВ «Енергоустановка» 3. Напрями удосконалення управління збутом готової продукції ТОВ «Енергоустановка». Висновки і пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
1. Система збуту підприємства. 2. Класифікація збутової діяльності підприємства. 3. Класифікація підходів до формування каналів розподілу. 4. Ключові етапи управління збутовою діяльністю. 5. Основні чинники ефективного управління збутом. 6. Процес формування каналу розподілу. 7.Зміни в складі та структурі товарної продукції ТОВ «Енергоустановка». 8. Наявність основних та оборотних фондів ТОВ «Енергоустановка». 9. Рівень використання трудових ресурсів ТОВ «Енергоустановка». 10. Основні показники економічної ефективності діяльності ТОВ «Енергоустановка». 13. Динаміка прибутку ТОВ «Енергоустановка» за 2022-2024 рр. 14. Динаміка рівня рентабельності ТОВ «Енергоустановка». 19. Канали розподілу продукції ТОВ «Енергоустановка». 20. Загальна схема удосконалення системи збуту ТОВ «Енергоустановка». 21. Принципи формування маркетингових інструментів. 22. Пропозиції щодо активізації робіт з просування продукції ТОВ «Енергоустановка» в мережі Інтернет. 23. Витрати на впровадження CRM-системи на ТОВ «Енергоустановка».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 25 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методичні основи управління збутовою діяльністю підприємства. 3.	грудень 2024 – березень 2025 р.	
2	Аналіз ефективності управління збутом готової продукції ТОВ «Енергоустановка»	червень 2025 р.	
3	Напрями удосконалення управління збутом готової продукції ТОВ «Енергоустановка»	вересень-жовтень 2025 р.	
4	Висновки і пропозиції	листопад 2025 р.	
5	Оформлення кваліфікаційної роботи	08.12.2025 р.	

Здобувач _____
(підпис)

Олександр ЧУКАВОВ
(ім'я, прізвище)

Науковий керівник _____
(підпис)

Інна АБРАМОВИЧ
(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

**Тема: «Удосконалення управління збутом готової продукції
промислового підприємства»**

Кваліфікаційна робота містить: 91 с., 11 рис., 19 табл., 54 літературних джерела.

Об'єктом дослідження є процес управління збутом готової продукції підприємства ТОВ «Енергоустановка».

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних відносин, методів, інструментів і механізмів управління збутовою діяльністю підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо напрямів удосконалення управління збутом готової продукції підприємства ТОВ «Енергоустановка».

Методи дослідження: включають аналіз та синтез, системний підхід, методи економічного та маркетингового аналізу, порівняльний аналіз, графічні та статистичні методи, моделювання логістичних процесів.

У кваліфікаційній роботі всебічно досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти до формування системою збуту готової продукції підприємства, запропонований у дослідженні підхід до використання аналітичних платформ і цифрових інструментів (CRM- та BI-систем) може бути застосований для формування єдиного інформаційного простору управління збутом, підвищення якості аналізу ринкової кон'юнктури, прогнозування попиту та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Практичну цінність мають рекомендації щодо активізації онлайн-просування продукції, зокрема реконструкції офіційного вебсайту, впровадження SEO-оптимізації, розвитку контент-маркетингу та використання цифрових каналів комунікації з корпоративними клієнтами. Запропоновані напрями мають прикладний характер, базуються на реальних показниках господарської діяльності підприємства та спрямовані на підвищення ефективності його функціонування в сучасних ринкових умовах.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ЗБУТ, ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЗБУТОВА ПОЛІТИКА, ОТОЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА, ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ, КАНАЛИ РОЗПОДУЛУ, МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ.

KEYWORDS

LOAN, LOAN ACTIVITY, LABOR POLICY, ENTERPRISE DEPARTMENT, QUALITY OF PRODUCTION, SALES CHANNELS, MARKETING ACTIVITY

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Ключові поняття, завдання та функціональні аспекти збутової діяльності	11
1.2. Класифікація збутової діяльності та основних концепцій управління збутом	18
1.3. Методичні підходи до формування та управління системою збуту	23
Висновки до першого розділу	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЕНЕРГОУСТАНОВКА»	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Енергоустановка»	35
2.2. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства	46
Висновки до другого розділу	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТУ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ЕНЕРГОУСТАНОВКА»	58
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управління збутом готової продукції підприємства	58
3.2. Комплекс практичних заходів, спрямованих на удосконалення управління збутом готової продукції ТОВ «Енергоустановка»	65
Висновки до третього розділу	79
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	81
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	85

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах посилення конкуренції, нестабільності ринкового середовища, глобалізації економічних процесів і трансформації споживчих переваг особливої актуальності набуває проблема ефективного управління збутом готової продукції підприємства. Саме збутова діяльність виступає завершальною та водночас ключовою ланкою виробничо-господарського циклу, оскільки забезпечує перетворення результатів виробництва на реальні фінансові надходження, формування доходів і прибутку підприємства, а також підтримання його конкурентоспроможності на ринку. Сучасні підприємства функціонують в умовах динамічних змін попиту, зростання вимог споживачів до якості продукції та сервісного обслуговування, розвитку цифрових каналів збуту й ускладнення логістичних процесів. За таких умов традиційні підходи до організації збуту часто виявляються недостатньо ефективними та потребують перегляду з урахуванням сучасних концепцій маркетингового менеджменту, клієнтоорієнтованості та інтеграції збуту з іншими функціональними підсистемами управління підприємством.

Особливої актуальності проблема управління збутом набуває для вітчизняних підприємств, які змушені адаптуватися до структурних змін ринків, обмеженості ресурсів, порушень логістичних ланцюгів та необхідності одночасно утримувати наявні ринкові позиції й освоювати нові сегменти збуту. Недосконалість існуючих систем управління збутом, недостатня гнучкість каналів реалізації, слабка орієнтація на потреби кінцевого споживача та низький рівень інтеграції збутової діяльності з маркетингом і виробництвом зумовлюють зниження ефективності реалізації готової продукції та втрату конкурентних переваг. Крім того, в умовах активного розвитку цифрових технологій і електронної комерції традиційні підходи до організації збуту потребують суттєвого перегляду. Зростає роль аналітичних інструментів прогнозування попиту, CRM-систем,

омніканальних моделей збуту, персоналізації взаємодії з клієнтами та управління відносинами з дистриб'юторами. Це вимагає науково обґрунтованих рішень щодо удосконалення механізмів управління збутом готової продукції з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку та специфіки діяльності конкретного підприємства.

Водночас, попри значну кількість наукових досліджень у сфері маркетингу та збутової діяльності, багато прикладних аспектів удосконалення управління збутом на рівні окремого підприємства залишаються недостатньо систематизованими й адаптованими до реальних умов господарювання. Це зумовлює необхідність поєднання теоретичних положень із практичними розробками, спрямованими на підвищення ефективності реалізації готової продукції, оптимізацію збутових процесів і посилення конкурентоспроможності підприємства. З огляду на зазначене, тема кваліфікаційної роботи «Удосконалення управління збутом готової продукції підприємства» є актуальною, практично значущою та відповідає сучасним викликам розвитку підприємств. Її дослідження сприятиме формуванню ефективних управлінських рішень у сфері збуту, забезпеченню сталого економічного зростання підприємств і підвищенню результативності їх господарської діяльності в умовах динамічного ринкового середовища.

Недостатній рівень узгодженості між виробничими можливостями, маркетинговими стратегіями та системою збуту готової продукції призводить до накопичення нереалізованих запасів, зниження оборотності оборотних коштів і втрати потенційних ринкових можливостей. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба в науковому обґрунтуванні та практичній розробці напрямів удосконалення управління збутом, які б забезпечували підвищення ефективності реалізації продукції, адаптивність підприємства до змін ринкової кон'юнктури та сталий економічний розвиток.

Теоретичні та методичні аспекти досліджуваної проблематики висвітлено у наукових працях відомих учених, зокрема Філіп Котлер, Майкл Портер, Пітер Дойль, Андреас Дейян, Жан-Жак Ламбен, Ервін Діхтль,

Герман Хершген, Рассел Акофф, Гарольд Болт, Петро Перерва та інших провідних науковців, праці яких сформували наукове підґрунтя сучасних підходів до управління збутовою діяльністю підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування, аналіз чинної системи та розроблення шляхів удосконалення управління збутом готової продукції підприємства ТОВ «Енергоустановка» у м. Запоріжжя.

Для досягнення поставленої мети дослідження були вирішені наступні завдання:

- дослідити сутність збуту як складової частини господарської діяльності;
- провести аналіз ефективності управління збутом готової продукції ТОВ «Енергоустановка»
- оцінити ефективність застосовуваних каналів збуту та логістичних рішень;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління збутом продукції підприємства.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ТОВ «Енергоустановка» як торговельного підприємства на основі формування система управління збутом готової продукції підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів, а також організаційно-економічні механізми та інструменти управління збутом готової продукції підприємства, спрямовані на підвищення ефективності її реалізації та конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища.

Методи дослідження склали: фундаментальні положення економічної теорії, теорії менеджменту та маркетингу; концепції управління збутовою діяльністю й ринкової орієнтації підприємства; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері маркетингового менеджменту, логістики та управління продажами; законодавчі й нормативно-правові акти України, що

регулюють господарську діяльність підприємств; сучасні методи економічного, статистичного та фінансового аналізу; системний, процесний і комплексний підходи до дослідження управління збутом, а також загальнонаукові й спеціальні методи пізнання, застосовані для обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій, матеріали статистичної звітності ТОВ «Енергоустановка», які надали кількісні характеристики збутової діяльності підприємства.

Наукова новина дослідження полягає у таких положеннях:

- удосконалено формування інтегрованої маркетингової системи управління, що є ключовим елементом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Енергоустановка»;

- запропоновано заходи, які охоплюють організаційний, стратегічний, інформаційний та комунікаційний напрями маркетингового управління, що забезпечує системний підхід до розвитку підприємства;

- дістало подальшого розвитку обґрунтування ролі цифровізації у підвищенні ефективності збуту готової продукції підприємства, зокрема диверсифікація каналів збуту, формування бренду, використання цифрових інструментів, CRM та MIS, що створюють передумови для підвищення ефективності збуту, збільшення прибутковості та зміцнення ринкових позицій;

- удосконалено методичний підхід до оцінки ефективності каналів розподілу, який базується на поєднанні показників товарообороту, прибутку, рентабельності.

- запропоновано оптимізація організаційної структури управління збутом для підвищення керованості збутових процесів, чіткого розподілу функціональних обов'язків між підрозділами та посилення координації між маркетингом, виробництвом і збутом;

- обґрунтовано систему практичних рекомендацій щодо використання аналітичних платформ і цифрових інструментів (CRM- та BI-систем) може бути застосований для формування єдиного інформаційного

простору управління збутом, підвищення якості аналізу ринкової кон'юнктури, прогнозування попиту та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання рекомендацій щодо активізації онлайн-просування продукції, зокрема реконструкції офіційного вебсайту, впровадження SEO-оптимізації, розвитку контент-маркетингу та використання цифрових каналів комунікації з корпоративними клієнтами які спрямовані на підвищення ефективності функціонування в сучасних ринкових умовах ТОВ «Енергоустановка».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення та результати досліджень, виконаних за темою кваліфікаційної роботи, пройшли апробацію на Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу» (27-28 жовтня 2025 р., ДДАЕУ).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, містить 19 таблиць, 11 рисунків. Список використаних джерел включає 54 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Ключові поняття, завдання та функціональні аспекти збутової діяльності

У сучасних умовах функціонування ринкової економіки, що для України ускладнюється економічною нестабільністю, політичними ризиками та високим рівнем конкурентного тиску, питання ефективного управління збутовою діяльністю підприємства набуває особливої актуальності. Саме збут виступає тим ключовим елементом господарської діяльності, який забезпечує перетворення результатів виробництва у фінансовий результат, формує доходи підприємства та визначає його позиції на ринку.

Сучасна практика ведення бізнесу переконливо доводить, що виробництво якісного товару або надання конкурентоспроможної послуги саме по собі не гарантує успіху підприємства. Вирішальне значення має здатність підприємства організувати ефективний процес реалізації продукції, побудувати стабільні взаємовідносини зі споживачами та забезпечити їх повне задоволення. Лише за умови, коли покупець отримує не тільки якісний продукт, а й належний рівень сервісу, підприємство може розраховувати на повторні продажі, зростання лояльності клієнтів та зміцнення власного бренду.

Процес управління збутом є завершальною стадією господарського циклу підприємства, проте його значення виходить далеко за межі фінального етапу руху товару. Саме на цій стадії підсумовується ефективність усіх попередніх управлінських рішень, пов'язаних із виробництвом, постачанням, маркетингом і логістикою. Збут інтегрує основні функції управління підприємством - планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль - і спрямований на досягнення головної

мети діяльності підприємства, а саме отримання прибутку та забезпечення стійкого розвитку.

Посилення конкурентної боротьби на сучасних ринках змушує підприємства орієнтуватися на максимізацію фінансових результатів, які безпосередньо залежать від обсягів продажу та ефективності організації збутової діяльності. За таких умов стратегічне планування збуту, вибір оптимальних каналів розподілу, управління взаємовідносинами з клієнтами та оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури стають критично важливими чинниками конкурентоспроможності. Грамотно побудована система управління збутовими бізнес-процесами дозволяє підприємству не лише адаптуватися до зовнішніх змін, а й формувати довгострокові конкурентні переваги.

З приводу удосконалення управління збутом готової продукції у науковій літературі сформувалося широке коло підходів і поглядів, а питання сутності збутової політики та збутової діяльності залишаються дискусійними серед науковців. Це зумовлено багатогранністю збуту як економічної категорії, його тісним зв'язком із маркетингом, логістикою, менеджментом і фінансовими результатами підприємства, а також різними рівнями узагальнення, на яких дослідники розглядають дані поняття.

У більшості наукових праць збутова діяльність трактується як практична, операційна складова діяльності підприємства, що охоплює сукупність процесів і дій, пов'язаних із реалізацією готової продукції, організацією каналів розподілу, управлінням товарними та інформаційними потоками, взаємодією з посередниками й кінцевими споживачами. Водночас частина дослідників підкреслює інтегрований характер збутової діяльності, розглядаючи її як поєднання маркетингових, логістичних і сервісних функцій, спрямованих на забезпечення безперервного руху продукції від виробника до споживача.

Натомість у наукових джерелах здебільшого інтерпретується як стратегічно орієнтована категорія, що відображає систему принципів, цілей,

напрямів і правил управління збутом у довгостроковій перспективі. Збутова політика визначає вибір каналів реалізації, методів просування продукції, підходів до формування цін, умов співпраці з партнерами та клієнтами, а також механізмів адаптації збутової системи до змін ринкового середовища. У цьому контексті вона виступає інструментом реалізації загальної маркетингової стратегії підприємства. Дискусійність зазначених понять полягає, зокрема, у відсутності єдиного підходу до їх співвідношення. Одні науковці розглядають збутову політику як складову маркетингової політики підприємства, інші - як самостійну функціональну політику управління, що має власні цілі та інструменти. Водночас збутова діяльність у більшості досліджень позиціонується як практична реалізація положень збутової політики, що забезпечує досягнення запланованих результатів у сфері реалізації продукції.

Отже, узагальнення наукових підходів дозволяє дійти висновку, що збутова політика і збутова діяльність є взаємопов'язаними, але не тотожними поняттями. Збутова політика формує концептуальні засади та стратегічні орієнтири управління збутом, тоді як збутова діяльність забезпечує їх практичну реалізацію. Саме таке розмежування є методологічно доцільним для подальшого дослідження питань удосконалення управління збутом готової продукції підприємства (таблиця 1.1).

Таким чином, аналіз підходів вітчизняних науковців свідчить, що поняття «збут» трактується як багатокomпонентна категорія, яка поєднує комерційні, організаційні, логістичні та маркетингові аспекти діяльності підприємства. У більшості визначень акцент робиться на процесному характері збуту, його спрямованості на задоволення потреб споживачів і формування фінансових результатів, що підтверджує ключову роль збутової діяльності в системі управління підприємством. Узагальнюючи наукові підходи, збутову діяльність доцільно розглядати як систему заходів, що забезпечує доставку товарів або послуг до місць продажу у визначений час, у необхідній кількості та з належним рівнем обслуговування покупців.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «збут» у працях вітчизняних науковців

Автор	Трактування поняття «збут»
І. Багорка М., І. Абрамович [1, с. 25]	Комерційні зусилля у сфері збуту характеризуються передусім орієнтацією на інтереси продавця, тоді як маркетингова діяльність ґрунтується на фокусі на потребах і очікуваннях покупця. Водночас збутова діяльність традиційно виступає одним із ключових центрів витрат підприємства, оскільки пов'язані з нею витрати охоплюють практично всі етапи економічного процесу та розподіляються між виробництвом, логістикою, просуванням і реалізацією продукції.
П. Перерва [41, с. 24]	Збут розглядається як сукупність організаційних, економічних і комерційних заходів, спрямованих на доведення готової продукції від виробника до кінцевого споживача з метою отримання прибутку.
Н. Чухрай [21, с. 19]	Збут є функціональною складовою маркетингової діяльності підприємства, що охоплює процеси планування, організації, стимулювання та контролю реалізації продукції на цільових ринках.
А. Войчак [32]	Збут визначається як система взаємопов'язаних дій підприємства, спрямованих на формування каналів розподілу, управління потоками товарів і забезпечення задоволення потреб споживачів..
Л. Балабанова. [18]	Збутова діяльність трактується як комплекс управлінських рішень і практичних заходів щодо реалізації продукції, формування попиту та підтримання довгострокових відносин із покупцями.
О. Азарян. [60]	Збут - це процес комерціалізації результатів виробництва, що забезпечує трансформацію товарної форми продукції у грошову та формує фінансові результати підприємства..
І. Решетнікова. [9, с. 76]	Збут розглядається як інтегрований процес, який поєднує маркетинг, логістику та сервісне обслуговування з метою ефективної реалізації продукції на ринку.
В. Кардаш [13]	Збутова діяльність визначається як цілеспрямований процес управління рухом продукції, що охоплює вибір каналів збуту, цінову політику та комунікації з ринком.

Така система спрямована на досягнення економічних інтересів підприємства та формування його конкурентних переваг на ринку.

У теорії управління також виділяють широке та вузьке розуміння сутності збуту. У широкому значенні збутова операція починається з моменту виходу товару з виробництва і завершується передачею його

покупцеві. Такий підхід передбачає розгляд збуту як процесу реалізації вже виробленої продукції з метою її перетворення у грошовий еквівалент і максимального задоволення потреб споживачів. У вузькому розумінні збут ототожнюється з останньою фазою руху товару, тобто з безпосереднім актом купівлі-продажу між продавцем і покупцем, яким може виступати як кінцевий споживач, так і посередник.

До основних завдань збутової діяльності належать оптимальне завантаження виробничих потужностей замовленнями споживачів, збільшення ринкової частки підприємства, ефективне використання збутового апарату, вибір раціональних каналів розподілу та мінімізація сукупних витрат у господарському циклі товару (рисунк 1.1).

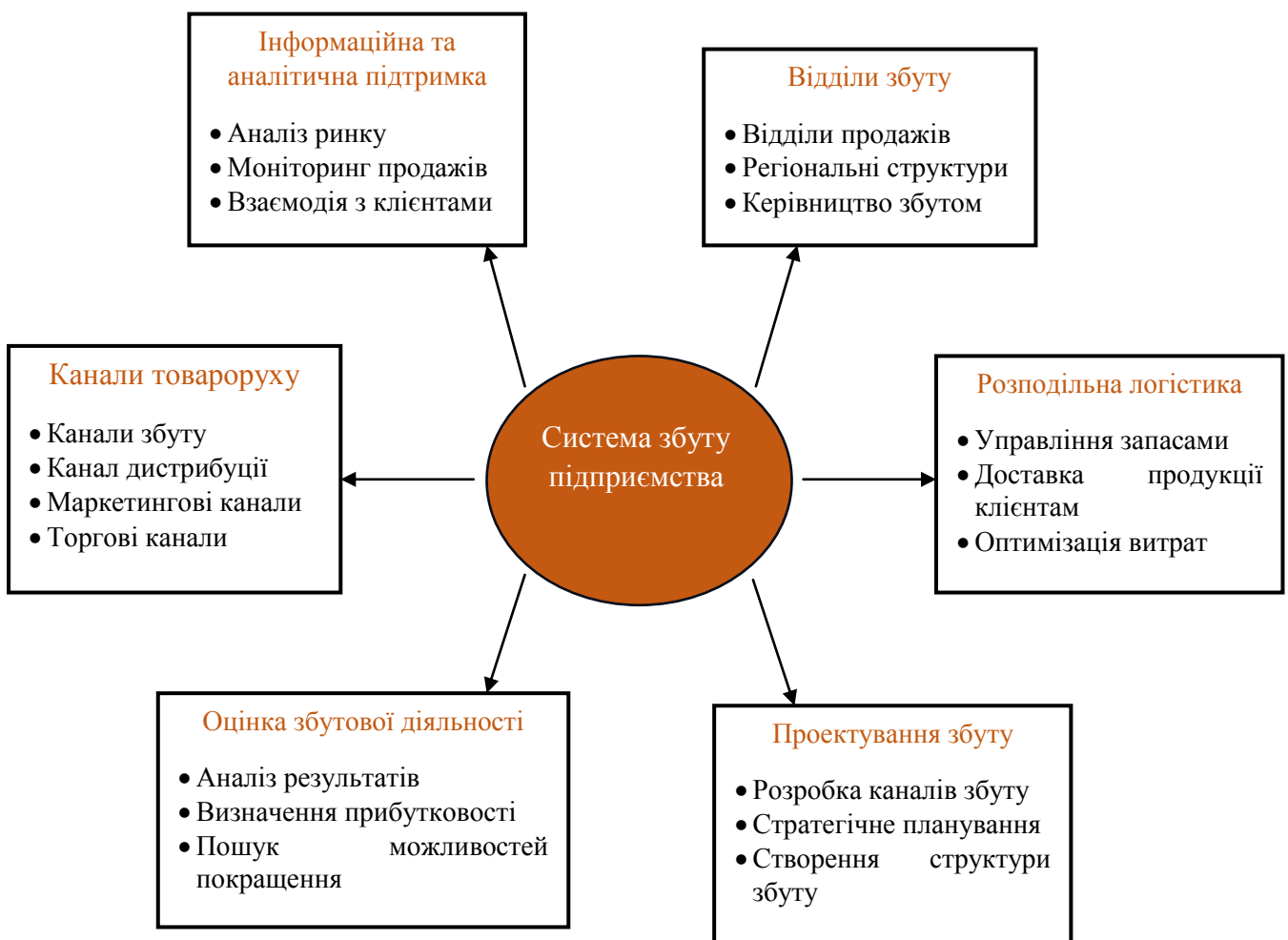


Рис. 1.1. Система збуту підприємства

Важливе значення має також забезпечення раціональної поведінки підприємства на ринку з урахуванням нестійкої кон'юнктури та формування маркетингових цілей для ефективного управління поточними процесами. Збутова діяльність виконує низку функцій, серед яких [13]:

- управління товарними запасами
- приймання й обробка замовлень
- організація каналів збуту
- управління доставкою продукції
- стимулювання продажів
- інформаційне, ресурсне й технічне забезпечення процесу реалізації.

Саме на основі аналізу ринкової кон'юнктури, попиту та виробничих можливостей формується план продажів, який слугує базою для планування постачання та виробництва та на які впливають система факторів збуту продукції (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Система факторів, що впливають на збут продукції

Фактори впливу на збут продукції	
Сезонна динаміка продаж	- Змінна обсягів збуту протягом року
Фактори ринку	- Місткість ринку, тип ринку, посередники
Положення підприємства на ринку	- Фінансові можливості та структура номенклатури продукції
Ціноутворення	- Конкурентоспроможність та фінансова стабільність продукції
Клієнти	- Прямі покупці, дилери, посередники
Персонал	- Кваліфікація менеджерів збуту, маркетингу, логістики
Вплив конкуренції	- Конкурентоспроможність, новизна та довговічність
Умови збуту	- Знижки, умов поставки, транспортна система
Рівень реклами	- Інформаційна підтримка збуту та інше просування продукції
Оподаткування	- Податки, пільгові умови

Структура системи збуту охоплює відділи продажів, регіональні збутові підрозділи та управлінські ланки різних рівнів. Їхнім основним завданням є планування, координація та контроль збутової діяльності, а також підтримка ефективної взаємодії з клієнтами й учасниками каналів розподілу. Важливу роль відіграє підсистема проектування збуту, яка відповідає за розробку та вибір каналів збуту, стратегічне планування продажів і формування ефективної організаційної структури збуту.

Оцінка збутової діяльності є необхідним елементом управління, оскільки дозволяє виявити сильні та слабкі сторони реалізації продукції. Вона включає аналіз ринку, сегментацію і таргетування, оцінку маркетингових стратегій, прогнозування обсягів продажів, моніторинг фактичних результатів, оцінку якості обслуговування клієнтів та аналіз прибутковості збутових операцій. Отримані результати слугують основою для коригування стратегії та підвищення ефективності збутової діяльності.

Важливе значення має інформаційна та аналітична підтримка збуту, яка забезпечує формування достовірних, повних і своєчасних інформаційних потоків між усіма учасниками збутового процесу. Ефективність цієї підсистеми значною мірою залежить від рівня кваліфікації персоналу та якості організації бізнес-процесів на підприємстві. Окреме місце у системі збуту займає розподільча логістика, основним завданням якої є забезпечення раціонального рівня товарних запасів і своєчасної доставки продукції клієнтам з мінімальними витратами.

Формування та реалізація збутової політики підприємства здійснюється з урахуванням низки чинників, серед яких особливості самого виробника, характеристики товару або послуги, параметри ринку, специфіка діяльності посередників та поведінка споживачів. Усі ці елементи мають бути узгоджені між собою, оскільки лише комплексний підхід до управління збутом дозволяє досягти стабільних результатів.

Підсумовуючи, слід зазначити, що в умовах непостійного зовнішнього середовища та високого рівня конкуренції роль збутової діяльності

неухильно зростає. Ефективне управління збутом стає необхідною умовою фінансової стійкості, зростання прибутковості та довгострокового розвитку підприємства. Саме збут забезпечує практичну реалізацію стратегічних цілей підприємства та формує його позиції на ринку.

1.2 Класифікація збутової діяльності та основних концепцій управління збутом

Сучасна система управління збутом підприємства формується в умовах динамічного ринкового середовища та постійного зростання вимог з боку споживачів. У зв'язку з цим збутова діяльність перестає виконувати виключно функцію реалізації готової продукції й трансформується у комплексний механізм, що інтегрує маркетингову, виробничу та логістичну діяльність підприємства. Центральним орієнтиром сучасної системи управління збутом є максимальне задоволення потреб кінцевого споживача, що водночас забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства, зростання його конкурентоспроможності та стабільності на ринку.

У процесі формування ефективної системи збуту підприємство має здійснювати всебічне дослідження споживчих запитів, особливостей цільової аудиторії, структури попиту на окремі товарні позиції, а також власних виробничих можливостей і потенційних потужностей. Важливе значення має

- аналіз стану та перспектив розвитку збутової мережі
- можливості її оптимізації та розширення за рахунок удосконалення руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків.

Для глибшого розуміння сутності та особливостей збутових процесів доцільно звернутися до класифікації збутової діяльності. На сучасному етапі розвитку економічної науки та практики існує значна кількість підходів до класифікації збуту, які ґрунтуються на різних ознаках. Кожна з них дозволяє систематизувати збутову діяльність і визначити оптимальні напрями її

організації відповідно до специфіки підприємства, характеру продукції та умов функціонування ринку.

Однією з ключових класифікаційних ознак є наявність або відсутність посередників у збутовій системі (рисунок 1.2). За цією ознакою розрізняють прямий та опосередкований збут. Прямий збут передбачає самостійне виконання виробником усього комплексу збутових функцій, у межах якого продукція безпосередньо надходить від підприємства до кінцевого споживача без залучення посередників. Така форма збуту забезпечує підприємству повний контроль над процесом реалізації, дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту та формувати безпосередній контакт із клієнтами. Водночас вона потребує значних організаційних, фінансових і кадрових ресурсів.

Непрямий збут, на відміну від прямого, передбачає участь одного або кількох посередників у процесі руху товару від виробника до споживача. Використання опосередкованих каналів збуту дозволяє підприємству розширити географію продажів, знизити власні витрати на організацію збуту та скористатися професійним досвідом дистриб'юторів. У практиці господарювання часто застосовується комбінований збут, який поєднує елементи прямого та непрямиго продажу, що зумовлено широкою номенклатурою продукції та особливостями збутової політики підприємства.

Залежно від кількості посередників у логістичному ланцюзі виділяють [17]:

1. інтенсивний збут
2. селективний збут
3. ексклюзивний збут

Інтенсивний збут орієнтований на максимальне охоплення ринку шляхом залучення великої кількості посередників і дистриб'юторів, що є доцільним для товарів масового попиту.

Селективний збут передбачає обмеження кількості посередників і застосовується, як правило, для складних або технічно специфічних товарних позицій, що потребують кваліфікованого обслуговування.

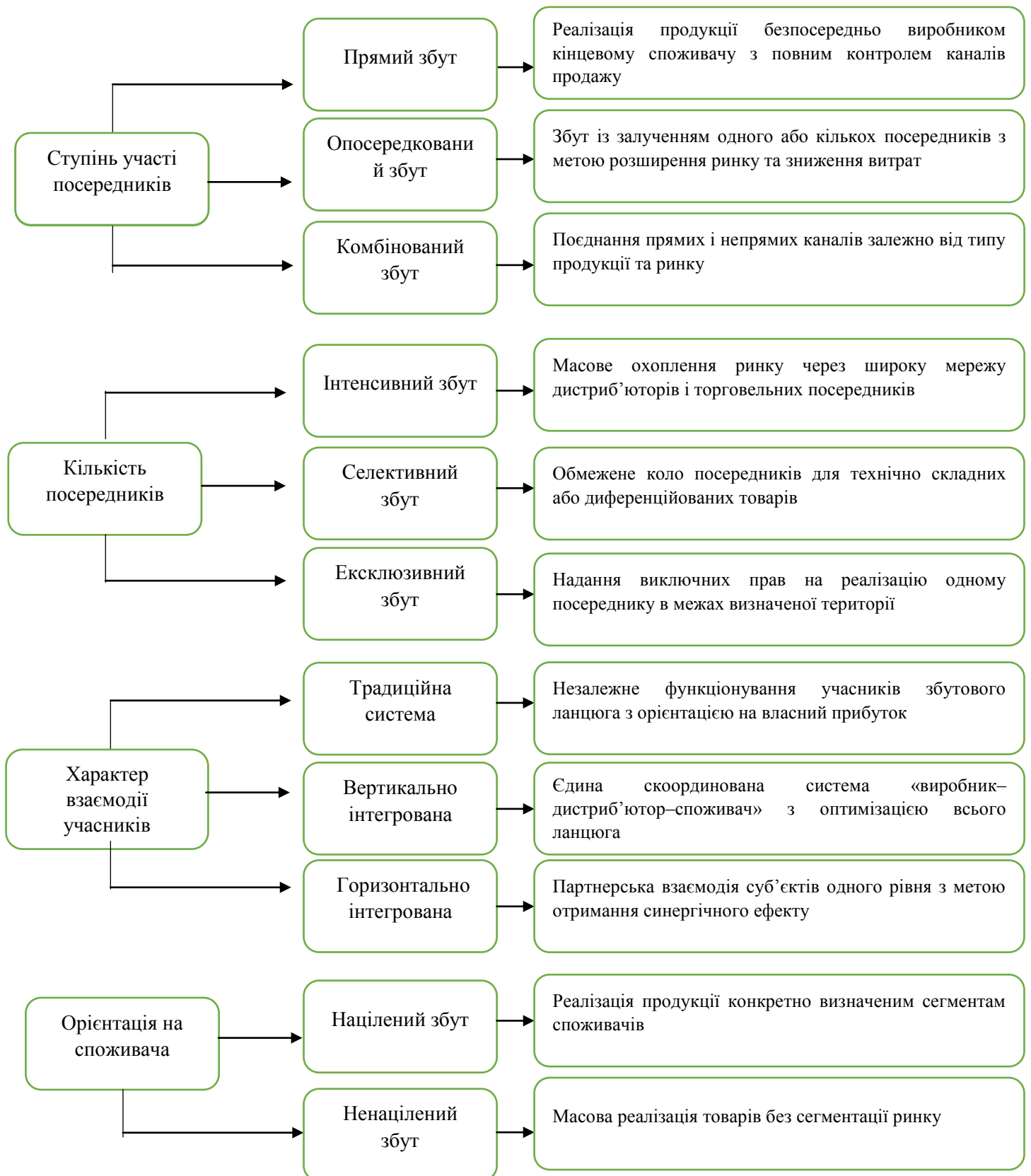


Рис. 1.2. Класифікація збутової діяльності підприємства

Ексклюзивний збут використовується для реалізації унікальних або престижних товарів і передбачає надання виключних прав на продаж продукції одному посереднику в межах певної території.

Вибір конкретного методу збуту залежить від характеру товару, цільового сегмента ринку та стратегічних орієнтирів підприємства.

Ще однією важливою класифікаційною ознакою є характер взаємовідносин між учасниками збутового ланцюга. За цією ознакою виділяють традиційну, вертикально-інтегровану та горизонтально-інтегровану системи збуту. У традиційній системі кожен учасник діє незалежно, зосереджуючись на досягненні власних фінансових результатів. Вертикально-інтегрована система ґрунтується на тісній координації діяльності виробника, постачальників і дистриб'юторів та розглядає збутові процеси як єдиний механізм, спрямований на оптимізацію всього логістичного ланцюга. Горизонтально-інтегрована система передбачає створення стратегічних партнерств між суб'єктами одного рівня для отримання взаємної вигоди та посилення ринкових позицій.

Окрему групу становить класифікація збуту за особливостями товару, яка тісно пов'язана з його маркетинговою привабливістю та можливостями реалізації. У цьому контексті розрізняють націлений і ненацілений збут. Націлений збут орієнтований на конкретні сегменти споживачів і передбачає реалізацію спеціалізованих маркетингових заходів, що характерно для унікальної або спеціалізованої продукції. Ненацілений збут, навпаки, спрямований на максимізацію обсягів продажу та охоплення широкого кола споживачів, що є типовим для товарів масового споживання. Збутова діяльність підприємства охоплює різні функціональні сфери управління, зокрема [25]:

- маркетинг
- логістика
- виробництво
- фінанси.

Таблиця 1.3

Концепції управління збутом продукції та послуг

Концепція управління	Ключова мета	Основні управлінські інструменти	Домінуюча сфера
Виробничо-орієнтована	Максимізація обсягів виробництва і прибутку	Підвищення продуктивності, зниження собівартості	Виробництво
Товарна	Підвищення споживчої цінності продукції	Товарна політика, контроль якості, інновації	
Збутово-орієнтована	Активізація продажів і стимулювання попиту	Просування, реклама, стимулювання збуту	Маркетинг
Класична маркетингова	Задоволення потреб цільового ринку	Дослідження ринку, сегментація, позиціонування	
Соціально-етична	Баланс інтересів бізнесу, споживача та суспільства	Соціальні програми, корпоративна відповідальність	
Маркетинг взаємовідносин	Формування довгострокових відносин зі споживачами	CRM-системи, сервісна підтримка	
Логістично-орієнтована	Оптимізація руху матеріальних потоків	Управління запасами, транспортом, складами	
Інтегрована логістична	Мінімізація витрат усього ланцюга постачання	Управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками	Логістика

У цьому зв'язку особливого значення набуває використання різних концепцій управління збутом (таблиця 1.3), які формують систему поглядів на організацію та розвиток збутових процесів. Управління збутом продукції

або послуг доцільно розглядати крізь призму виробничої, маркетингової та логістичної складових, кожна з яких виконує специфічні функції та має власний інструментарій.

Вибір концепції управління збутом відіграє визначальну роль у загальній системі управління підприємством, оскільки саме вона визначає пріоритети, методи та засоби досягнення поставлених цілей. Фінансові показники при цьому виконують оціночну функцію, дозволяючи визначити ефективність застосування тієї чи іншої концепції та доцільність її подальшого використання. Інтеграція різних концепцій управління збутом створює можливості для гнучкого реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, забезпечує узгодженість дій окремих елементів логістичної системи та сприяє формуванню ефективної стратегії збуту готової продукції.

Таким чином, сучасна система управління збутом є складним багатокомпонентним механізмом, ефективність якого визначається здатністю підприємства поєднувати різні підходи, методи та концепції управління з урахуванням специфіки товару, ринкових умов і стратегічних цілей розвитку.

1.3. Методичні підходи до формування та управління системою збуту

Управління збутовою діяльністю підприємства є цілісним і багатоаспектним процесом, що охоплює всі управлінські рішення та дії, пов'язані з реалізацією товарів і послуг на ринку. Саме збут виступає завершальною стадією господарського циклу, у межах якої результати виробничої та маркетингової діяльності трансформуються у фінансові надходження. В умовах посилення конкуренції, динамічних змін ринкової кон'юнктури та зростання вимог споживачів ефективно управління збутом стає ключовою передумовою стабільного функціонування та розвитку підприємства. Сутність управління збутовою діяльністю полягає в організації

та координації всіх процесів, спрямованих на доведення продукції або послуг до кінцевого споживача з одночасним досягненням стратегічних і тактичних цілей підприємства.

До основних складових управління збутом належить [35]:

1. Стратегічне планування, яке передбачає формування довгострокових цілей і визначення шляхів їх досягнення. На цьому етапі підприємство узгоджує збутові цілі із загальною стратегією розвитку, визначає пріоритетні ринки, сегменти споживачів, принципи ціноутворення та бажані обсяги реалізації. Стратегічне планування дозволяє забезпечити цілісність управлінських рішень і знизити ризики, пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища.

2. Важливим елементом управління збутовою діяльністю є маркетингова складова, яка спрямована на формування попиту та стимулювання збуту. Маркетингова діяльність забезпечує вивчення потреб і поведінки споживачів, створення привабливої товарної пропозиції, підтримку бренду та ефективну комунікацію з ринком. Саме через маркетингові інструменти підприємство формує сприйняття своєї продукції, впливає на вибір споживачів і забезпечує конкурентні переваги.

3. Управління продажами є наступним ключовим аспектом управління збутом і передбачає безпосередню організацію процесу реалізації продукції (рисунк 1.3). Воно охоплює планування та контроль діяльності збутового персоналу, ведення переговорів, укладання договорів, організацію обслуговування клієнтів і підтримання довгострокових ділових відносин. Ефективне управління продажами забезпечує не лише досягнення запланованих обсягів реалізації, але й підвищення рівня задоволеності споживачів, що має стратегічне значення для стабільності підприємства.

4. Особливу роль у системі управління збутовою діяльністю відіграє формування збутової стратегії та вибір каналів збуту. Канали збуту визначають організаційну структуру руху товарів від виробника до кінцевого споживача та включають сукупність суб'єктів, які беруть участь у передачі

прав власності на продукцію.

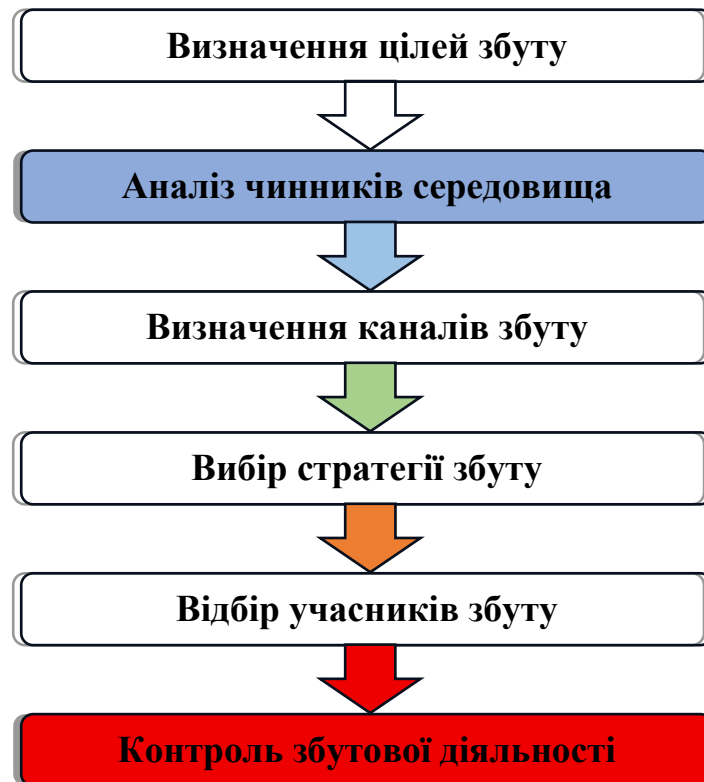


Рис. 1.3. Ключові етапи управління збутовою діяльністю

5. Вибір каналів збуту залежить від цілей збуту, економічних показників, специфіки товару, поведінки споживачів і ресурсних можливостей підприємства. Практика господарювання передбачає використання прямих, непрямих і змішаних каналів збуту, кожен з яких має свої переваги та обмеження з точки зору контролю, витрат і рівня ризику.

6. Невід’ємною складовою сучасного управління збутом є аналіз і вимірювання результатів збутової діяльності. Систематичний контроль дозволяє оцінювати ефективність застосованих стратегій, аналізувати динаміку продажів, прибутковість, відповідність фактичних показників запланованим та своєчасно коригувати управлінські рішення. Аналіз результатів є основою для адаптації збутової політики до змін ринкового середовища та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

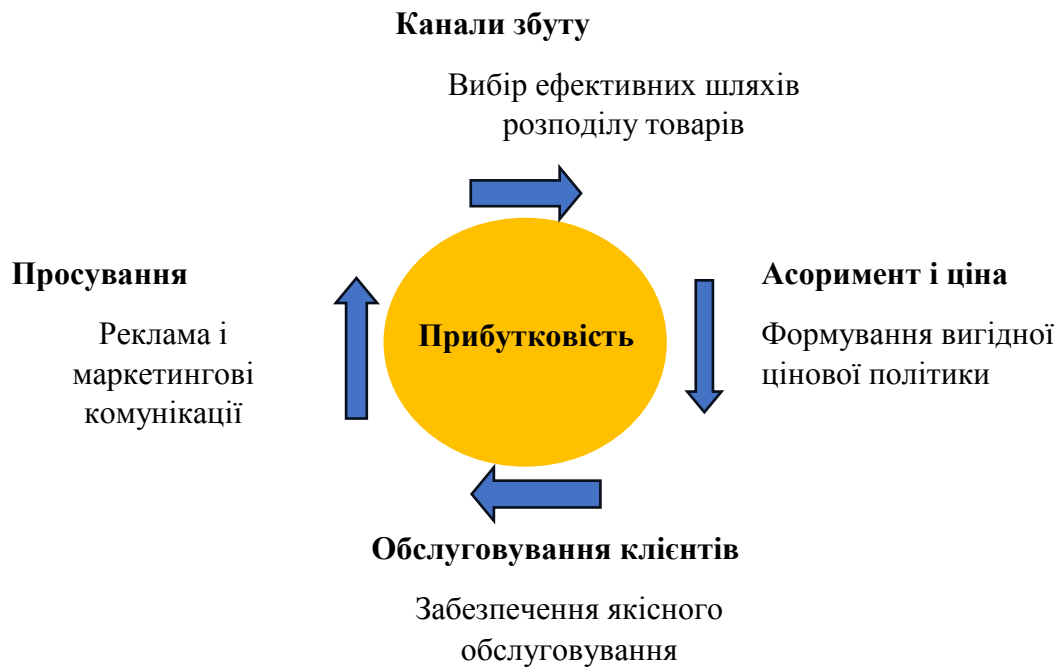


Рис 1.4. Основні чинники ефективного управління збутом

Управління збутовою діяльністю підприємства спрямоване на досягнення оптимального співвідношення між ціною та якістю продукції, повне задоволення потреб споживачів і максимізацію прибутковості (рисунок 1.4). У сучасному розумінні управління збутом виступає як система економічних відносин, що формується в процесі виробництва та реалізації продукції й охоплює створення ефективних каналів розподілу, організацію раціонального товароруху, управління комунікаціями та персоналом, а також планування, організацію, контроль і аналіз збутових процесів. Головною метою такої системи є не лише отримання прибутку, але й зміцнення ринкових позицій підприємства та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

Процес управління збутовою діяльністю реалізується через послідовність взаємопов'язаних етапів. Спочатку визначаються цілі збуту, які можуть полягати у розширенні обсягів продажів, утриманні позицій на ринку, підвищенні прибутковості або забезпеченні стабільного розвитку підприємства. Далі здійснюється аналіз внутрішнього та зовнішнього

середовища, що дозволяє оцінити виробничі можливості, ресурсний потенціал, конкурентне середовище та ринкову кон'юнктуру. На основі цього приймаються рішення щодо вибору каналів збуту та їх структури, визначається стратегія охоплення ринку і відбираються учасники збутового каналу.

Важливим етапом є організація ефективної взаємодії між учасниками каналу збуту, що досягається шляхом використання економічних і організаційних методів стимулювання, формалізації відносин та узгодження інтересів. Завершальним елементом процесу управління збутом є розробка і впровадження системи контролю, яка дозволяє оцінювати результати діяльності, виявляти відхилення від запланованих показників і забезпечувати своєчасне коригування управлінських дій.

Ефективний збут виступає ключовою умовою успішної комерційної діяльності та зумовлює необхідність переорієнтації управлінського акценту з виробництва на ринок і споживача. Саме така орієнтація забезпечує гнучкість, здатність до адаптації, стабільність економічного розвитку підприємства та його конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Формування ефективної системи збуту підприємства є одним із ключових чинників забезпечення його стабільного функціонування та розвитку в умовах конкурентного ринку. Як і будь-яка інша організаційна структура, система збуту починає своє формування з етапу планування та прогнозування, що дає змогу визначити майбутні обсяги реалізації продукції, напрями руху товарних потоків, структуру каналів розподілу та очікувані фінансові результати діяльності.

Створення системи збуту підприємства, як і будь-якої іншої організаційної структури, починається з етапу планування та прогнозування. Саме на цьому етапі визначаються цілі збутової діяльності, обсяги реалізації, канали розподілу, а також очікувані фінансові результати.

Одним із найбільш поширених підходів до прогнозування ринкової ситуації є екстраполяція, яка ґрунтується на аналізі тенденцій минулих

періодів і перенесенні їх на майбутні часові інтервали. Формально екстраполяційний прогноз можна подати у вигляді:

$$Y_{t+k} = Y_t + k * \Delta Y \quad (1.1)$$

де Y_{t+k} - прогнозоване значення показника, Y_t - значення показника в базовому періоді, ΔY - середній приріст показника, k - кількість періодів прогнозування.

Екстраполяція ефективна за умови інерційності ринкових тенденцій, проте в стратегічному плануванні необхідно враховувати можливість структурних змін ринку.

Такий підхід базується на припущенні, що більшість економічних процесів мають певну інерційність, тобто зберігають напрям і характер розвитку протягом визначеного часу. Разом із тим, у процесі стратегічного планування необхідно враховувати можливість зміни ринкових умов, поведінки споживачів та дії зовнішніх факторів, що можуть істотно впливати на результати збутової діяльності.

У практиці управління підприємствами методи планування обсягів реалізації зазвичай поділяють на три основні групи: методи експертних оцінок, методи аналізу часових інтервалів і методи дослідження причинно-наслідкових зв'язків. Кожна з цих груп має власні особливості, переваги та обмеження, а також різну сферу застосування залежно від наявності інформації та горизонту планування.

Методи експертних оцінок базуються на професійному досвіді та інтуїції фахівців, які володіють знаннями про ринок, галузь і специфіку діяльності конкретного підприємства. Такі методи є особливо актуальними в умовах нестачі статистичних даних або за необхідності швидкого отримання прогнозної інформації.

Найпоширенішими формами експертного планування є:

- точковий план

$$Q_p = Q_e \quad (1.2)$$

де Q_p - плановий обсяг збуту, Q_e - експертна оцінка.

- інтервальне прогнозування

$$Q_{min} \leq Q_p \leq Q_{max}$$

з ймовірністю P /

- планування відхилень імовірностей

$$\sum_{i=1}^n P_i = 1$$

(1.3)

де P_i - імовірність реалізації обсягу збуту в i -му інтервалі.

Точковий план передбачає визначення одного прогнозного значення обсягу збуту, однак не дає змоги оцінити можливу похибку прогнозу. Саме тому на практиці більшого поширення набувають інтервальні та ймовірнісні методи, які дозволяють оцінити можливі межі коливання планових показників та ймовірність їх досягнення.

Друга група методів ґрунтується на аналізі часових рядів показників збуту. Часовий ряд можна подати як функцію:

$$Y_t = T_t + S_t + C_t + R_t \quad (1.4)$$

де T_t – тренд, S_t - сезонна складова, C_t - циклічні коливання, R_t - випадкові відхилення.

Ці методи передбачають дослідження динаміки реалізації продукції за певний період часу з урахуванням тенденцій, сезонних, циклічних і випадкових коливань. Перевагою такого підходу є можливість детального аналізу змін обсягів збуту не лише за річними чи квартальними, але й за місячними, тижневими або навіть щоденними показниками. Це особливо важливо для підприємств, діяльність яких характеризується значною сезонністю попиту.

Для виявлення загальної тенденції розвитку показників часто застосовуються методи згладжування часових рядів, зокрема метод ковзних середніх.

Проста ковзна середня обчислюється за формулою:

$$\bar{Y}_t = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n Y_{t-i} \quad (1.5)$$

Його суть полягає у зменшенні впливу випадкових коливань та виокремленні основного напрямку зміни показників збуту. Однак цей метод має переважно описовий характер і використовується як попередній етап дослідження.

Для більш глибокого аналізу застосовується трендовий аналіз, який дозволяє замінити фактичні значення статистичного ряду теоретичними та описати динаміку розвитку економічного явища у вигляді певної функціональної залежності.

Лінійна трендова модель має вигляд:

$$Y_t = b_0 + b_1 t \quad (1.6)$$

Коефіцієнти b_0 та b_1 визначаються методом найменших квадратів:

$$b_1 = \frac{\sum(t-\bar{t})(Y_t - \bar{Y})}{\sum(t-\bar{t})^2}, \quad b_0 = \bar{Y} - b_1 \bar{t} \quad (1.7)$$

Важливою складовою аналізу часових рядів є дослідження сезонних коливань. Найпростіший індекс сезонності обчислюється за формулою:

$$I_s = \frac{\bar{Y}_m}{\bar{Y}_{year}} * 100\% \quad (1.8)$$

де \bar{Y}_m - середній показник за певний місяць, \bar{Y}_{year} - середньорічний показник.

Сезонність проявляється у регулярних повторюваних змінах попиту протягом року та характерна для багатьох видів продукції й послуг. Визначення сезонних закономірностей дає змогу коригувати планові

показники збуту з урахуванням періодів підвищеного або зниженого попиту, що підвищує точність прогнозування та ефективність управлінських рішень.

Плановий показник з урахуванням сезонності:

$$Y_{plan} = Y_{trend} * I_s \quad (1.9)$$

Для короткострокового планування обсягів реалізації в умовах нестабільності ринку часто використовується метод експонентного згладжування (нівелювання).

$$F_t = \alpha Y_{t-1} + (1 - \alpha) F_{t-1} \quad (1.10)$$

де F_t - прогноз на період t , Y_{t-1} - фактичне значення попереднього періоду, $\alpha \in (0; 1)$ - коефіцієнт згладжування.

Вибір оптимального α здійснюється шляхом мінімізації середньої квадратичної похибки:

$$MSE = \frac{1}{n} \sum (Y_t - F_t)^2 \quad (1.11)$$

Його особливістю є надання більшої ваги останнім спостереженням, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Такий підхід є доцільним у ситуаціях, коли показники збуту швидко змінюються під впливом зовнішніх факторів, а дані минулих періодів втрачають свою актуальність.

Третя група методів планування ґрунтується на дослідженні причинно-наслідкових зв'язків між обсягами збуту та факторами, що на них впливають.

Множинна регресійна модель розраховується:

$$Q = a_0 + a_1 X_1 + a_2 X_2 + \dots + a_n X_n \quad (1.12)$$

де Q - обсяг збуту, X_i - фактори (доходи споживачів, ціни конкурентів, витрати на рекламу тощо), a_i - параметри моделі.

До таких факторів належать рівень доходів споживачів, ціни конкурентів, витрати на рекламу та просування продукції, загальна економічна ситуація в країні чи галузі. Застосування причинно-наслідкових методів дозволяє не лише спрогнозувати обсяги реалізації, але й оцінити вплив окремих факторів на кінцевий результат, що є важливим для обґрунтування управлінських рішень.

Окреме місце в системі планування збуту займає індикативний метод, який ґрунтується на використанні випереджальних показників, що змінюються раніше, ніж сам попит або обсяги реалізації. Аналіз таких індикаторів дає змогу завчасно виявляти тенденції розвитку ринку та адаптувати збутову політику підприємства до майбутніх змін.

Ефективність збутової діяльності значною мірою залежить від організації каналів розподілу продукції. Сучасні розподільчі мережі стають дедалі складнішими, що зумовлює зростання логістичних витрат і підвищення вимог до рівня обслуговування клієнтів. Оптимальна система розподілу повинна забезпечувати баланс між витратами підприємства та рівнем задоволення потреб споживачів, включаючи швидкість доставки, доступність асортименту та якість сервісу.

Проектування розподільчої мережі передбачає визначення кількості та розміщення складів, способів доставки товарів, організації управління запасами та вибору транспортних стратегій. Правильно спроектована система збуту дозволяє скоротити витрати на транспортування і зберігання продукції, підвищити рівень виконання замовлень та покращити фінансові результати підприємства.

Ефективність каналів розподілу визначається мінімізацією приведених витрат:

$$Z = C + E * K \quad (1.13)$$

де C - поточні витрати, K - капітальні вкладення, E - коефіцієнт ефективності (ставка дисконту).

В умовах ринку коефіцієнт E дорівнює ставці дисконту r , яка залежить від джерела фінансування:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - K_0 \quad (1.14)$$

Таким чином, планування та організація збутової діяльності є складним і багатогранним процесом, що потребує комплексного використання різних методів прогнозування та аналізу. Вибір конкретного підходу залежить від достовірності доступної інформації, необхідної точності прогнозу та часових обмежень. Раціональне поєднання якісних і кількісних методів дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища, мінімізувати витрати та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Висновки до першого розділу

1. Було сформовано цілісне теоретико-методичне уявлення про сутність, зміст і особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах господарювання.

2. Проаналізовано базові поняття, завдання та функції збутової діяльності. Встановлено, що збут і збутова діяльність є багатоаспектними економічними категоріями, які тривалий час перебувають у центрі уваги науковців і практиків, що зумовило наявність різноманітних підходів до їх трактування. Узагальнення наукових позицій дозволило визначити, що сутність збуту розкривається через комплексний, системний і процесний підходи, а також через його вузьке та широке розуміння. Доведено, що збут не обмежується лише фактом реалізації продукції, а охоплює сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на доведення товару до кінцевого споживача з максимальним урахуванням його потреб.

3. Уточнено функції збуту, визначено й охарактеризовано елементи системи збуту підприємства, а також виокремлено ключові етапи та аспекти

оцінювання збутової діяльності. Особливу увагу приділено чинникам, що впливають на результативність збуту, серед яких важливу роль відіграють ринкове середовище, рівень конкуренції, ціноутворення, якість продукції, логістика та маркетингові комунікації.

4. Дослідження класифікацій збутової діяльності та концепцій управління збутом дало змогу систематизувати існуючі наукові підходи та зробити висновок, що сучасна система управління збутом підприємства має чітко виражену споживацьку орієнтацію. Вона інтегрує маркетингову, виробничу та логістичну діяльність, формуючи єдиний механізм створення цінності для клієнта. Виділення основних концепцій управління збутом продукції та послуг підтвердило, що ефективний збут ґрунтується не лише на досягненні короткострокових обсягів продажу, а й на побудові довгострокових взаємовідносин зі споживачами, партнерами та посередниками.

5. Визначено основні засади управління збутовою діяльністю підприємства. Обґрунтовано, що управління збутом є складною управлінською системою, яка охоплює стратегічне планування, організацію, координацію, контроль і аналіз усіх процесів, пов'язаних із реалізацією товарів і послуг.

6. Встановлено, що до ключових напрямів управління збутовою діяльністю належать формування та оптимізація каналів збуту, управління асортиментом і ціноутворенням, просування товарів, організація якісного обслуговування споживачів та ефективне використання людських ресурсів. Аналіз етапів управління збутовою діяльністю дозволив виокремити логічну послідовність дій – від визначення цілей збуту та аналізу середовища до вибору каналів, стратегій, партнерів і контролю результатів.

7. Отже, проведене дослідження підтвердило, що ефективне управління збутовою діяльністю є одним із ключових чинників стабільного розвитку та прибутковості підприємства. У сучасних умовах господарювання підприємства мають зміщувати управлінський акцент із виробничої

орієнтації на ринково-збутову, забезпечуючи гнучкість, адаптивність до змін зовнішнього середовища, постійну оптимізацію асортименту й цінової політики, розвиток каналів збуту та комунікацій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЕНЕРГОУСТАНОВКА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Енергоустановка»

ТОВ «Енергоустановка» є одним із провідних вітчизняних підприємств у сфері виробництва та постачання низьковольтної електротехнічної продукції. На сьогодні компанія впевнено утримує лідируючі позиції не лише на регіональних ринках м. Запоріжжя та м. Дніпро, а й здійснює активну господарську діяльність по всій території України, забезпечуючи стабільні поставки продукції для промислових, комерційних та інфраструктурних об'єктів.

Місія підприємства полягає у максимально ефективному та комплексному вирішенні завдань клієнтів у сфері електропостачання та автоматизації, що досягається завдяки впровадженню сучасних технічних рішень, високому рівню сервісного обслуговування та індивідуальному підходу до кожного замовника. Компанія орієнтується на довгострокову співпрацю з партнерами, що сприяє формуванню стійких ділових відносин і зміцненню її конкурентних переваг.

Основними напрямками діяльності ТОВ «Енергоустановка» є:

- виробництво та постачання устаткування для електричних мереж, зокрема низьковольтних комплектних пристроїв і допоміжного електротехнічного обладнання;

- забезпечення споживачів дизельними та бензиновими генераторами різної потужності для резервного та автономного електроживлення;
- оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням, необхідними для реалізації проєктів у сфері енергетики, будівництва та промисловості.

Завдяки поєднанню виробничого потенціалу, налагоджених логістичних процесів і ефективної системи збуту підприємство здатне оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, задовольняти потреби різних сегментів споживачів і забезпечувати стабільний розвиток у конкурентному середовищі.

Сьогодні продукція, яку розподіляє компанія, безперечно, полегшить завдання пов'язані з розподілом електроенергії від джерела до кінцевого споживача. ТОВ «Енергоустановка» є офіційним представником багатьох відомих світових компаній з виробництва низьковольтного і високовольтного електроустаткування, підтримує склад з номенклатурою електрообладнання таких брендів як EATON, IEK, ETI, ITAL-TECNO, OBO BETTERMANN, ДКС.

Висококваліфіковані фахівці ТОВ «Енергоустановка» надають професійні консультації щодо вибору електротехнічного обладнання відповідно до конкретних технічних завдань замовників, а також забезпечують оперативний супровід і технічну підтримку на всіх етапах подальшої експлуатації продукції. Такий підхід дозволяє клієнтам отримувати оптимальні технічні рішення з урахуванням індивідуальних потреб і умов використання обладнання.

Філософію діяльності підприємства відображає його гасло: *«Ми цінуємо свою репутацію і завжди прислухаємося до пропозицій і побажань наших клієнтів, своєчасно реагуючи на їхні потреби»*. Орієнтація на клієнта, відповідальність і відкритість у співпраці є ключовими принципами, що формують позитивний імідж компанії на ринку. Географічно підприємство

представлено двома підрозділами - у м. Дніпро (вул. Орловська, буд. 16) та у м. Запоріжжя (вул. Незалежної України, буд. 15), що дозволяє ефективно обслуговувати клієнтів у різних регіонах України та оперативно реагувати на запити ринку. Наявність власного виробництва, понад 15 років успішного досвіду роботи, а також сформована база надійних постачальників забезпечують стабільність діяльності та високу якість продукції.

Підприємство пропонує широкий асортимент електротехнічної продукції відомих вітчизняних і зарубіжних брендів, застосовує гнучку цінову політику та систему знижок, що дає змогу враховувати інтереси різних категорій споживачів. Така комбінація виробничих можливостей, асортиментної політики та цінових інструментів сприяє зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку електротехнічної продукції.

Діяльність товариства здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства України та на підставі Статуту. Підприємство має статус юридичної особи, веде самостійний баланс, володіє власною печаткою, штампами, бланками з офіційним найменуванням, фірмовим знаком, а також розрахунковими та іншими рахунками в банківських установах. Основним видом економічної діяльності товариства є оптова торгівля електротехнічним обладнанням, що визначає специфіку його збутової політики та організації збутових процесів.

Форма власності підприємства - приватна, що забезпечує гнучкість управлінських рішень і можливість оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Логотип ТОВ «Енергоустановка» є важливим елементом корпоративної ідентичності та містить основний фірмовий знак, який використовується на офіційному вебсайті, у діловій документації, рекламних і презентаційних матеріалах. Він підкреслює впізнаваність бренду, ділову репутацію компанії та сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства на національному ринку.

Таблиця 2.1

Зміни в складі та структурі товарної продукції ТОВ «Енергоустановка»

Вид продукції	2022		2023		2024		за 3 роки
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Інвертори та контролери для альтернативної енергетики	1797,416	16,59	9762,104	32,09	3192,869	18,59	22,44
Комунітаційне обладнання	9047,248	83,42	20662,679	67,0	13995,275	81,42	77,58
Пристрої подачі команд та сигналів	576,452	5,33	1345,602	4,424	673,514	3,94	4,58
Вироби для ізоляції, кріплення та маркування	864,592	7,99	965,322	3,19	896,37	5,23	5,48
Електромонтажні роботи та інструменти	650,247	6,02	875,616	2,89	745,612	4,36	4,44
Електрофурнітура	104,079	0,98	576,832	1,92	342,88	2,02	1,65
Кріплення для електропроводки	135,895	1,27	260,514	0,88	185,38	1,08	1,09
Кріплення для теплоізоляції	140,818	1,32	762,342	2,52	678,152	3,96	2,59
Кабельна продукція	605,224	5,68	1330,202	4,39	992,563	5,79	5,27
Системи для прокладання кабелю	9,603	0,09	22,316	0,08	15,234	0,09	0,09
Інструменти	125,809	1,18	542,632	1,78	418,632	2,45	1,79
Світлотехніка	124,466	1,17	354,962	1,1	245,114	1,45	1,28
Силові обладнання комутації	100,499	0,94	240,318	0,789	210,355	1,24	0,98
Комутації	61,306	0,59	106,354	0,37	88,117	0,523	0,48
Системи забезпечення електричною енергією	21,968	0,22	52,676	0,19	36,087	0,23	0,18
Термоусаджувальні матеріали	23,539	0,24	46,895	0,17	32,418	0,19	0,19
Щитове обладнання	1170,754	10,79	3654,892	12,2	2563,182	14,93	12,58
Щитове приладдя	2869,575	26,47	4862,542	16,02	3624,154	21,08	21,18
Універсальні саморізи	296,509	2,75	1326,502	4,38	869,108	5,07	4,08
Модульне обладнання	1126,784	10,39	3265,417	10,75	1326,25	7,73	9,63
Насадки	29,047	0,29	50,634	0,18	36,118	0,23	0,24
Гвіздки	10,124	0,09	20,147	0,09	16,144	0,09	0,09
Фурнітура	2,175	0,04	5,634	0,03	3,244	0,04	0,04
Декоративні елементи	1,169	0,03	4,589	0,03	2,118	0,03	0,05
Разом	10848,2	100	30435,2	100	17193,7	100	100

Основними споживачами продукції є численні підприємства, компанії та приватні фірми Дніпропетровської області, а також інших регіонів України. Структура товарної продукції ТОВ «Енергоустановка» відображена в таблиці 2.1. Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про суттєві структурні зміни у складі товарної продукції ТОВ «Енергоустановка» упродовж 2022–2024 років, що відображає адаптацію підприємства до змін ринкової кон'юнктури, попиту споживачів та пріоритетів розвитку збутової діяльності. Загальний обсяг реалізованої товарної продукції у 2023 році зріс майже у 2,8 раза порівняно з 2022 роком (з 10 848,2 тис. грн до 30 435,2 тис. грн), що свідчить про різке розширення масштабів діяльності підприємства та активізацію збутових процесів. У 2024 році обсяг реалізації зменшився до 17 193,7 тис. грн, однак залишився суттєво вищим за рівень 2022 року, що вказує на збереження стабільних позицій підприємства на ринку.

У структурі товарної продукції домінує місце протягом усього періоду займає комутаційне обладнання, частка якого у загальному обсязі реалізації за три роки становить 77,58 %. Це свідчить про його стратегічну значущість у товарному портфелі підприємства та стабільний попит з боку споживачів. Водночас у 2023 році спостерігається певне скорочення питомої ваги цієї групи (до 67,0 %), що зумовлено диверсифікацією асортименту та зростанням продажів інших видів продукції.

Суттєві коливання характерні для інверторів та контролерів для альтернативної енергетики: їх частка зросла з 16,59 % у 2022 році до 32,09 % у 2023 році, що відображає підвищений інтерес до альтернативних джерел енергії. У 2024 році питома вага цієї групи знизилася до 18,59 %, однак у середньому за три роки вона залишається вагомою (22,44 %), що підтверджує перспективність даного напрямку збуту.

Помітну роль у формуванні товарної структури відіграють також щитове обладнання (12,58 % за три роки), щитове приладдя (21,18 %) та модульне обладнання (9,63 %), що свідчить про стабільний попит на комплексні рішення для електромонтажу та електропостачання. Позитивна

динаміка їх частки у 2024 році вказує на орієнтацію підприємства на реалізацію більш технологічно складної та маржинальної продукції.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що товарна структура ТОВ «Енергоустановка» є достатньо диверсифікованою, однак водночас концентрованою навколо ключових груп продукції. Виявлені структурні зміни підтверджують необхідність подальшого вдосконалення управління збутом готової продукції, зокрема шляхом оптимізації асортиментної політики, посилення уваги до перспективних товарних груп та забезпечення балансу між стабільними й інноваційними напрямками збуту.

Аналіз показників, наведених у таблиці 2.2, дає змогу оцінити динаміку забезпечення та ефективності використання основних і оборотних фондів ТОВ «Енергоустановка» упродовж 2020–2024 років. Упродовж досліджуваного періоду спостерігається стійка тенденція до зменшення середньорічної вартості основних засобів підприємства. У 2024 році цей показник скоротився до 2 874,5 тис. грн, що становить 74,06 % від рівня 2020 року. Аналогічна динаміка характерна і для складових основних засобів, зокрема обладнання, вартість якого зменшилася до 70,34 % від базового року, та транспортних засобів - до 76,52 %. Така тенденція може свідчити про фізичне та моральне зношення основних фондів, обмеженість інвестицій у їх оновлення або зміну стратегії розвитку підприємства в напрямі оптимізації активів.

Показники фондозабезпеченості на 1 м² приміщення та фондоозброєності праці також мають негативну динаміку. Так, фондозабезпеченість у 2024 році знизилася до 4,25 тис. грн, що становить 74,1 % від рівня 2020 року, а фондоозброєність на одного середньорічного працівника - до 143,74 тис. грн, або 62,9 %. Це свідчить про зменшення технічної оснащеності виробничо-збутових процесів та потребу в оновленні матеріально-технічної бази підприємства.

Таблиця 2.2

Аналіз рівня забезпечення та ефективності використання основних
оборотних фондів ТОВ «Енергоустановка»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024р. у % до 2020 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	3881,8	3734,3	3357,06	2996,68	2874,5	74,06
З них: обладнання	3613,35	3479,4	3109,07	2770,58	2541,5	70,34
Транспортні засоби	268,15	254,9	248,3	226,4	213,5	76,52
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	9586,3	9370,7	10106,9	11011,7	11778,8	122,9
Фондозабезпеченість на 1 м ² приміщення, тис. грн.	5,75	5,49	4,96	4,43	4,25	74,1
Фондоозброєність на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	228,36	196,54	159,89	149,86	143,74	62,9
Фондовіддача на 1000 грн. основних засобів, грн.	3808,7	2905,2	9066,3	5737,9	5982,3	157,1
Рівень ефективності використання оборотних засобів, грн.	1542,5	1784,6	1073,8	2764,3	1458,8	94,9

Водночас середньорічна вартість оборотних засобів демонструє стійке зростання: у 2024 році вона досягла 11 778,8 тис. грн, що на 22,9 % перевищує рівень 2020 року. Така динаміка вказує на посилення ролі оборотних ресурсів у забезпеченні поточної діяльності підприємства, зокрема у сфері товарних запасів, розрахунків і забезпечення безперервності збутових процесів.

Позитивним аспектом є зростання фондовіддачі: у 2024 році вона становила 5 982,3 грн на 1 000 грн основних засобів, що на 57,1 % більше порівняно з 2020 роком. Це свідчить про підвищення ефективності

використання наявних основних фондів, зокрема за рахунок інтенсифікації їх завантаження та оптимізації збутової діяльності. Разом із тим рівень ефективності використання оборотних засобів у 2024 році знизився до 94,9 % від рівня 2020 року, незважаючи на значні коливання протягом періоду аналізу. Це може свідчити про нерівномірність оборотності оборотних коштів, накопичення надлишкових запасів або нераціональне використання фінансових ресурсів.

Отже, результати аналізу показують, що за умов скорочення вартості основних засобів підприємству вдалося підвищити ефективність їх використання, однак одночасно загострюється проблема зниження рівня технічного забезпечення та ефективності використання оборотних ресурсів. Зазначене підтверджує необхідність удосконалення управління активами підприємства, зокрема в контексті оптимізації збутової діяльності, оновлення матеріально-технічної бази та підвищення результативності використання оборотних фондів.

Аналіз кадрового складу ТОВ «Енергоустановка»(таблиця 2.3) у 2024 році свідчить, що на підприємстві працює 28 осіб, при цьому найбільшу частку персоналу становлять менеджери (14 осіб), що відповідає специфіці діяльності підприємства, орієнтованої на збут і комерційну роботу. Найвищий рівень середньомісячної заробітної плати характерний для апарату управління (27 тис. грн), що відображає підвищену відповідальність управлінських функцій. Загальний місячний фонд оплати праці підприємства становить 488 тис. грн, що свідчить про достатній рівень матеріального стимулювання персоналу та створює передумови для стабільного функціонування і результативної збутової діяльності підприємства. Такий рівень оплати праці створює передумови для підвищення мотивації персоналу, зростання продуктивності праці та покращення результатів збутової діяльності.

Таблиця 2.3

Кадрова структура та система матеріального стимулювання працівників
ТОВ «Енергоустановка» у 2024 році

Кадрова структура підприємства	Чисельність, чол.	Середньомісячна заробітна плата, грн.	Місячний обсяг фонду заробітної плати підприємства, грн.
Менеджери	14	17000	238000
Завідувач складом	1	14000	14000
Апарат управління	3	27000	81000
Охорона	4	15000	60000
Водії	3	16000	48000
Завідувач господарчою частиною	1	18000	18000
Бригадир з ремонту та обслуговуванню електрообладнання	2	14500	29000
Разом	28	-	488000

Аналіз показників, наведених у таблиці 2.4, свідчить про зміну масштабів діяльності та результативності використання трудових ресурсів ТОВ «Енергоустановка» упродовж 2020–2024 років. Обсяг реалізованої продукції у 2024 році зріс на 16,32 % порівняно з 2020 роком, що вказує на загальне розширення господарської діяльності підприємства. Водночас динаміка цього показника була нерівномірною: після зростання у 2021 році спостерігалось суттєве скорочення у 2022 році, а у 2023 році - різкий стрибок обсягів реалізації, що свідчить про нестабільність ринкових умов і чутливість збутової діяльності до зовнішніх факторів.

Таблиця 2.4

Оцінка динаміки показників результативності використання трудових
ресурсів ТОВ «Енергоустановка»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. у % до 2020 р.
Вартість реалізованої продукції, тис. грн.	14783,9	16721,6	10848,3	30435,3	17193,8	116,32
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	19	23	21	24	28	133,34
Відпрацьовано за рік, тис. люд.-год.	39,07	40,65	43,84	50,45	49,81	127,53
Відпрацьовано одним працівником за рік, люд-год.	2299	1849	2309	2404	2478	108,33
Реалізовано продукції, тис. грн.:						
- на одного працівника	869,9	760,4	570,9	1449,5	858,8	98,88
- на одну люд-год.	379,8	421,8	247,9	603,9	345,7	91,23

Середньооблікова чисельність працівників за аналізований період зросла з 19 до 28 осіб, або на 33,34 %, що супроводжувалося збільшенням загального фонду відпрацьованого часу на 27,53 %. Це свідчить про розширення кадрового потенціалу підприємства та підвищення трудомісткості операцій, зокрема у сфері збуту та обслуговування клієнтів.

Показник відпрацьованих людино-годин одним працівником у 2024 році перевищив рівень 2020 року на 8,33 %, що вказує на зростання інтенсивності праці та рівня завантаження персоналу. Водночас зростання трудових витрат не супроводжувалося пропорційним підвищенням результативності праці.

Так, обсяг реалізованої продукції на одного працівника у 2024 році зменшився на 1,12 % порівняно з 2020 роком, а реалізація продукції на 1

людино-годину скоротилася на 8,77 %. Це свідчить про зниження продуктивності праці та неефективне використання трудових ресурсів у порівнянні з базовим роком, незважаючи на зростання чисельності персоналу та відпрацьованого часу.

Таким чином, результати аналізу показують, що розширення кадрового складу ТОВ «Енергоустановка» не супроводжувалося відповідним зростанням показників продуктивності праці. Це обґрунтовує необхідність удосконалення управління трудовими ресурсами, зокрема шляхом оптимізації чисельності персоналу, впровадження мотиваційних механізмів, орієнтованих на результати збуту, а також підвищення рівня організації та автоматизації збутових процесів.

Аналіз показників економічної результативності ТОВ «Енергоустановка» (таблиця 2.5) за 2020–2024 роки свідчить про загалом позитивну, але нестабільну динаміку розвитку підприємства. У 2024 році виручка від реалізації продукції перевищила рівень 2020 року на 2 411,3 тис. грн, що підтверджує розширення масштабів діяльності, попри коливання обсягів реалізації в окремі роки.

Норма прибутку у 2024 році зросла на 3,2 в.п. порівняно з 2020 роком і становила 22,8 %, а рівень рентабельності - на 0,9 в.п., до 23,8 %. Це підтверджує здатність підприємства забезпечувати прибутковість діяльності навіть за умов нестабільності обсягів реалізації. Водночас показники прибутку на 1 працівника та на 1 людину-годину залишаються майже на рівні базового року, що вказує на наявність резервів підвищення продуктивності праці.

Ефективність використання основних фондів у цілому зросла, у порівнянні з 2020 роком. Норма прибутку та рівень рентабельності у 2024 році також підвищилися, що підтверджує збереження прибутковості діяльності підприємства.

Отже, отримані результати свідчать про необхідність подальшого вдосконалення управління збутом готової продукції, оптимізації витрат і

підвищення ефективності використання трудових ресурсів з метою забезпечення стабільного економічного розвитку підприємства.

Таблиця 2.5

Основні показники економічної результативності діяльності підприємства

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 рік у порівнянні з 2020 р. ±
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	14782,8	16721,6	10848,3	30435,3	17193,8	2411,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	12144,8	14321,9	8882,8	23006,3	14012,9	1876,5
Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн.	2646,5	2398,8	1965,8	7426,3	3181,8	534,5
- одного працівника	156,8	109,4	103,7	353,9	159,3	3,4
- одну люд-год.	67,9	59,4	45,8	147,6	64,8	-3,9
Припадає на 1000 грн. основних фондів, грн.:						
- реалізованої продукції	3808,8	2905,4	2905,4	9066,3	5737,9	1929,2
- прибутку	682,8	642,9	526,7	2212,4	1061,7	379,7
Норма прибутку, %	19,9	18,6	15,3	55,5	22,8	3,2
Рівень рентабельності, %	21,9	16,9	22,4	32,6	23,8	0,9

2.2. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства

Ефективність збутової діяльності є одним із ключових чинників формування фінансових результатів підприємства, оскільки саме збут забезпечує перетворення виробленої продукції на грошові надходження та визначає рівень прибутковості й конкурентоспроможності. У межах даного

підрозділу здійснено аналіз ефективності збутової діяльності ТОВ «Енергоустановка» на основі показників обсягів реалізації, структури товарного асортименту, використання ресурсів і фінансових результатів.

Проведений аналіз динаміки реалізації продукції свідчить про нестабільність обсягів збуту впродовж досліджуваного періоду. Попри загальне зростання виручки у 2024 році порівняно з 2020 роком, спостерігаються значні коливання між окремими роками, що вказує на залежність збутової діяльності від зовнішніх ринкових факторів, змін попиту та умов господарювання. Особливо показовим є різке зростання обсягів реалізації у 2023 році, яке змінилося їх зниженням у 2024 році, що потребує поглибленого аналізу причин такої динаміки.

Структурний аналіз товарної продукції показав, що збутова діяльність підприємства зосереджена переважно на окремих ключових товарних групах, зокрема комутаційному та щитовому обладнанні, а також інверторах і контролерах для альтернативної енергетики. Така концентрація збуту свідчить про наявність стабільного попиту на основну продукцію, проте водночас підвищує ризики, пов'язані зі змінами кон'юнктури ринку за цими напрямками. Наявність значної кількості товарних позицій з незначною питомою вагою у структурі реалізації вказує на можливості оптимізації асортиментної політики.

Аналіз динаміки виручки, собівартості та прибутку від реалізації ТОВ «Енергоустановка» у 2020–2024 роках (таблиця 2.6) свідчить про нестабільний, проте загалом позитивний характер розвитку збутової діяльності підприємства. Упродовж досліджуваного періоду обсяги виручки змінювалися нерівномірно: після зростання у 2021 році відбулося суттєве скорочення у 2022 році, що було зумовлено погіршенням ринкових умов, а у 2023 році - різке зростання виручки, яке стало результатом активізації збутової діяльності. У 2024 році виручка знизилася порівняно з піковим значенням 2023 року, однак залишилася вищою за рівень базового 2020 року, що підтверджує збереження потенціалу розвитку підприємства.

Таблиця 2.6

Динаміка виручки, собівартості та прибутку від реалізації (2020–2024)

Рік	Виручка, тис. грн.	Собівартість, тис. грн.	Прибуток, тис. грн.	Маржа прибутку (прибуток/виручка), %	Частка собівартості у виручці, %
2020	14 782,8	12 144,8-	2 646,5-	17,90	82,15
2021	16 721,6	14 321,9	2 398,8	14,35	85,65
2022	10 848,3	8 882,8	1 965,8	18,12	81,88
2023	30 435,3	23 006,3	7 426,3	24,40	75,59
2024	17 193,8	14 012,9	3 181,8	18,51	81,50

Собівартість реалізованої продукції у цілому повторює динаміку виручки, проте її частка у виручці має тенденцію до зниження у найбільш результативні роки. Зокрема у 2023 році спостерігалось найменше співвідношення собівартості до виручки, що позитивно вплинуло на формування прибутку та зростання маржинальності продажів.

Прибуток від реалізації продукції демонструє найбільшу варіативність у динаміці, досягнувши максимального значення у 2023 році. У 2024 році прибуток зменшився, однак перевищив рівень 2020 року, що свідчить про загальне підвищення результативності збутової діяльності порівняно з базовим періодом.

Отже, результати аналізу свідчать, що ефективність збутової діяльності ТОВ «Енергоустановка» значною мірою залежить від стабільності обсягів реалізації та рівня контролю собівартості продукції. Виявлені коливання фінансових результатів обґрунтовують необхідність подальшого вдосконалення управління збутом готової продукції, зокрема шляхом забезпечення більш прогнозованої динаміки виручки, оптимізації витрат та підвищення прибутковості підприємства в довгостроковій перспективі.

Побудований графік (рис. 2.1) свідчить про хвилеподібну динаміку основних фінансових показників підприємства. Найбільш результативним

роком є 2023 рік, у якому зафіксовано максимальні обсяги виручки та прибутку, що зумовлено активізацією збутової діяльності та зниженням відносної частки собівартості. У 2024 році спостерігається скорочення показників порівняно з піковим 2023 роком, однак їх рівень залишається вищим за базовий 2020 рік, що свідчить про загалом позитивну динаміку розвитку підприємства та наявність потенціалу подальшого зростання ефективності збуту.

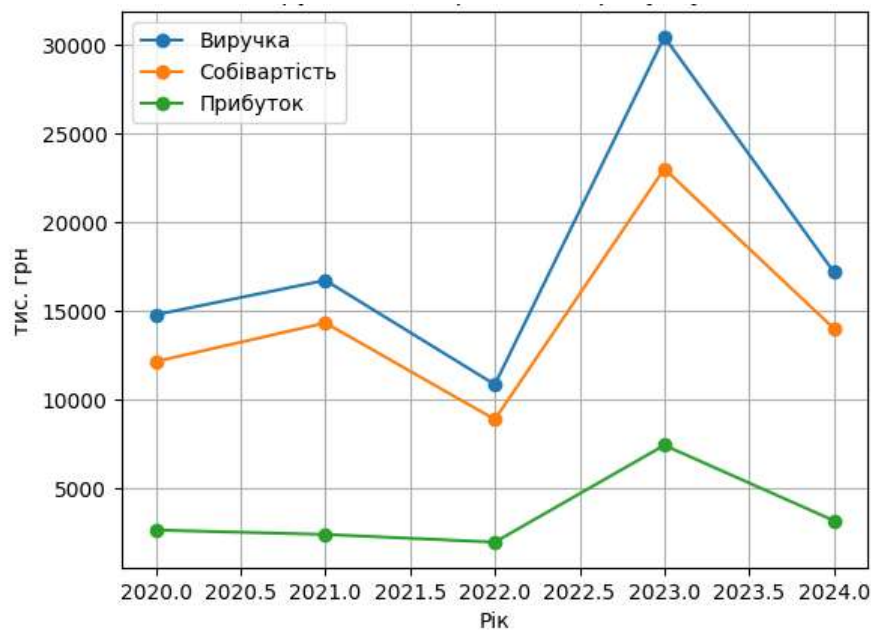


Рис. 2.1. Динаміка виручки, собівартості та прибутку від реалізації ТОВ «Енергоустановка» за 2020–2024 рр.

Графік рентабельності збуту (рис. 2.2) відображає нестабільний характер ефективності реалізації продукції підприємства. Найвищий рівень рентабельності досягнуто у 2023 році, що є результатом істотного зростання прибутку на одиницю виручки. У 2024 році рентабельність зменшилася, проте перевищила показник 2020 року, що свідчить про збереження прибутковості збутової діяльності. Отримані результати підтверджують необхідність удосконалення управління збутом з метою стабілізації фінансових результатів та підвищення ефективності реалізації продукції.

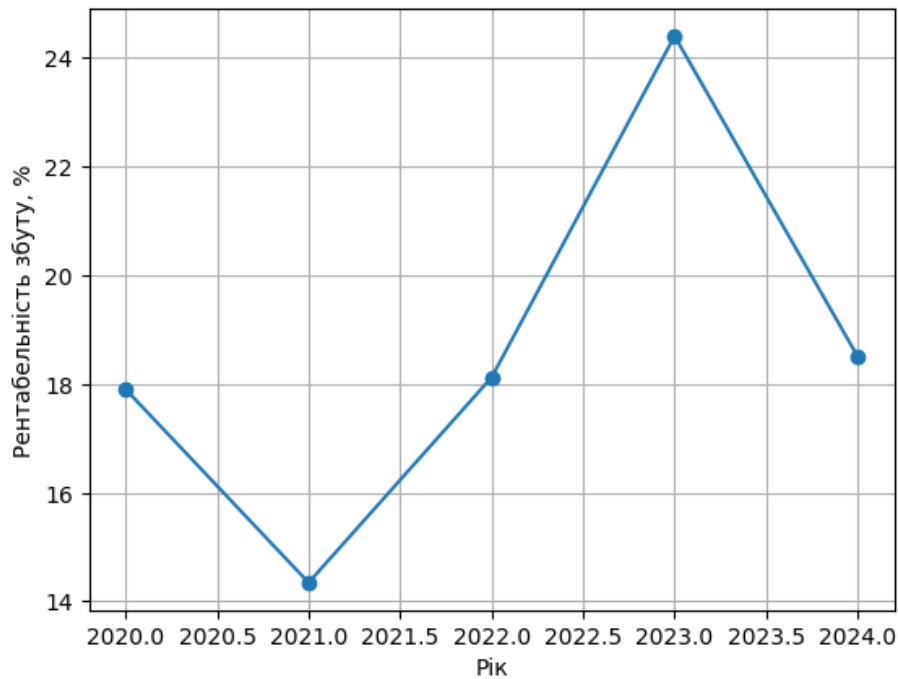


Рис. 2.2. Динаміка рентабельності збуту ТОВ «Енергоустановка» у 2020–2024 рр

Аналіз темпів зростання обсягів збуту продукції ТОВ «Енергоустановка» у 2022–2024 роках (таблиця 2.7) свідчить про суттєву нерівномірність розвитку окремих товарних позицій, що відображає зміну пріоритетів попиту, ринкової кон'юнктури та особливості збутової політики підприємства. У 2023 році для більшості товарних груп характерне різке зростання обсягів реалізації порівняно з 2022 роком. Найвищі темпи зростання зафіксовано за такими позиціями, як інвертори та контролери для альтернативної енергетики, електрофурнітура, кріплення для теплоізоляції, інструменти та щитове обладнання.

Це свідчить про активізацію попиту на продукцію, пов'язану з енергонезалежністю, модернізацією електромереж і зростанням обсягів електромонтажних робіт у зазначений період. У 2024 році для більшості товарних груп спостерігається уповільнення темпів зростання або зниження обсягів збуту порівняно з 2023 роком. Така динаміка пояснюється ефектом високої бази попереднього року, частковим насиченням ринку та загальною нестабільністю економічного середовища.

Таблиця 2.7

Темпи зростання обсягів збуту продукції ТОВ «Енергоустановка» у 2022–2024 рр.

Вид продукції	2022, тис. грн.	2023, тис. грн.	2024, тис. грн.	Темп зростанн я 2023/202 2, %	Темп зростанн я 2024/202 3, %	Темп зростан ня 2024/20 22, %
Інвертори та контролери для альтернативної енергетики	1 797,42	9 762,10	3 192,87	543,2	32,7	177,6
Комутаційне обладнання	9 047,25	20 662,68	13995,28	228,4	67,7	154,7
Пристрої подачі команд та сигналів	576,45	1 345,60	673,51	233,5	50,1	116,9
Вироби для ізоляції, кріплення та маркування	864,59	965,32	896,37	111,7	92,9	103,7
Електромонтажні роботи та інструменти	650,25	875,62	745,61	134,7	85,2	114,7
Електрофурнітура	104,08	576,83	342,88	554,2	59,4	329,4
Кріплення для електропроводки	135,90	260,51	185,38	191,7	71,1	136,4
Кріплення для теплоізоляції	140,82	762,34	678,15	541,5	88,9	481,7
Кабельна продукція	605,22	1 330,20	992,56	219,8	74,6	164,0
Щитове обладнання	1 170,75	3 654,89	2 563,18	312,2	70,1	218,9
Модульне обладнання	1 126,78	3 265,42	1 326,25	289,8	40,6	117,7
Інструменти	125,81	542,63	418,63	431,2	77,2	332,7
Інші позиції (сукупно)	457,56	337,38	315,00	73,8	93,4	68,9

Водночас обсяги збуту у 2024 році за більшістю позицій залишаються вищими, ніж у 2022 році, що свідчить про збереження позитивної довгострокової тенденції. Відносно стабільну динаміку демонструють комутаційне обладнання, кабельна продукція, вироби для ізоляції та маркування, що підтверджує їх базову роль у формуванні товарного портфеля підприємства. Ці позиції забезпечують передбачуваний рівень збуту та виступають основою фінансової стабільності компанії.

Водночас значні коливання темпів зростання окремих товарних груп свідчать про високий рівень чутливості збутової діяльності до змін зовнішнього середовища. Це підвищує ризики формування товарних запасів і ускладнює прогнозування обсягів реалізації, особливо щодо продукції з нестабільним попитом.

Отже, результати аналізу темпів зростання обсягів збуту продукції ТОВ «Енергоустановка» свідчать про наявність як перспективних напрямів розвитку асортименту, так і товарних позицій зі значною варіативністю попиту. Це обґрунтовує необхідність диференційованого підходу до управління збутом, зокрема посилення уваги до стабільних товарних груп, оптимізації обсягів реалізації продукції з високими коливаннями попиту та використання інструментів прогнозування в системі управління збутовою діяльністю підприємства.

Характеризуючи канали розподілу ТОВ «Енергоустановка» (рис. 2.3), слід зазначити, що визначальну роль у їх формуванні відіграє обрана підприємством маркетингова стратегія, яка реалізується як виробником, так і суб'єктом, що здійснює закупівельно-збутову діяльність. При цьому ключовим пріоритетом у побудові каналів розподілу є забезпечення



максимально швидкої та своєчасної доставки товарів кінцевому покупцеві.

Рис. 2.3. Схема каналів розподілу ТОВ «Енергоустановка»

Аналізуючи схему каналів збуту ТОВ «Енергоустановка» свідчить, що підприємство використовує комбіновану систему розподілу, яка поєднує прямі продажі, співпрацю з регіональними дилерами та застосування онлайн-каналів. Така структура забезпечує широке ринкове охоплення, підвищує гнучкість збутової діяльності та дає змогу оперативно реагувати на зміни попиту і потреби споживачів.

Прямі канали збуту відіграють ключову роль у взаємодії з корпоративними клієнтами, оскільки дозволяють скоротити ланцюг постачання, зменшити витрати обігу та забезпечити швидку доставку продукції. Використання регіональних дилерів сприяє розширенню географії збуту та підвищенню доступності продукції в різних регіонах України, що є важливим чинником зміцнення ринкових позицій підприємства. Онлайн-канали, у свою чергу, підвищують зручність оформлення замовлень і створюють передумови для подальшої цифровізації збутових процесів.

Водночас ефективність функціонування каналів розподілу значною мірою залежить від рівня координації між їх елементами, організації логістичних процесів та якості інформаційного забезпечення. Узагальнюючи результати аналізу, можна дійти висновку, що чинна система каналів збуту ТОВ «Енергоустановка» загалом відповідає стратегічним цілям підприємства, однак потребує подальшого вдосконалення шляхом оптимізації взаємодії між каналами, посилення контролю за їх результативністю та активнішого впровадження сучасних цифрових інструментів управління збутом.

ТОВ «Енергоустановка» застосовує комплекс різних методів збуту та розподілу своєї продукції, характеристика яких детально наведена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

№	Метод збуту та розподілу	Сутність методу	Сфера застосування на підприємстві	Переваги	Недоліки	Вплив на ефективність збуту
1	Прямий збут (B2B)	Залучення регіональних дилерів для реалізації продукції	Постачання електротехнічної продукції підприємствам, проектним організаціям, забудовникам	Розширення географії збуту, зменшення логістичних витрат	Обмежений контроль над кінцевим продажем	Підвищує прибутковість і контроль за збутом
2	Прямий збут (B2C)	Продаж продукції кінцевим споживачам без посередників	Продаж через офіс, склад, прями замовлення	Оперативність, зворотний зв'язок зі споживачем	Нижча маржа порівняно з прямими продажами	Сприяє підвищенню лояльності клієнтів
3	Оптовий збут	Реалізація великих партій продукції	Продаж електротехніки партнерам та торговим організаціям	Швидке зменшення складських запасів	Обмежене ринкове охоплення	Забезпечує стабільність обсягів збуту
4	Дилерська мережа	Залучення регіональних дилерів для реалізації продукції	Регіональні ринки України	Розширення географії збуту, зменшення логістичних витрат	Обмежений контроль над кінцевим продажем	Підвищує ринкову присутність
5	Онлайн-збут	Прийом замовлень через сайт, електронні заявки, месенджери	Дрібні та середні замовлення, повторні клієнти	Зручність, швидкість, зниження трансакційних витрат	Потреба в ІТ-підтримці	Підвищує швидкість і гнучкість збуту
6	Контрактний збут	Реалізація продукції на основі довгострокових договорів	Корпоративні клієнти, інфраструктурні проекти	Прогнозованість збуту, стабільні доходи	Менша гнучкість умов	Забезпечує стабільність фінансових потоків
7	Проектний збут	Постачання продукції під конкретні технічні проекти	Енергетичні та промислові об'єкти	Висока маржинальність, комплексні продажі	Тривалий цикл угоди	Сприяє зростанню прибутку
8	Складський розподіл	Використання власних складів для оперативного постачання	Центральний та регіональні склади	Скорочення строків доставки	Витрати на утримання складів	Підвищує швидкість обслуговування
9	Комбінований розподіл	Поєднання прямих і опосередкованих каналів	Усі сегменти ринку	Гнучкість, адаптація до попиту	Складність координації	Оптимізує ефективність збутової системи

Аналізуючи табл. 2.8, можна зробити висновки, що система збуту та розподілу продукції ТОВ «Енергоустановка» характеризується використанням різноманітних методів, що дозволяє підприємству адаптуватися до потреб різних сегментів ринку. Поєднання прямих, опосередкованих і цифрових методів збуту забезпечує оперативність доставки, розширення ринкового охоплення та підвищення результативності збутової діяльності. Разом із тим подальше вдосконалення методів розподілу доцільно здійснювати шляхом посилення координації між каналами та розвитку онлайн- і проєктного збуту.

Висновки до другого розділу

У другому розділі магістерської роботи проведено ґрунтовний аналіз виробничо-господарської, фінансової та збутової діяльності ТОВ «Енергоустановка», що дало змогу всебічно оцінити ефективність управління збутом готової продукції та виявити ключові проблеми й резерви її підвищення в сучасних умовах господарювання.

1. Аналіз динаміки та структури товарної продукції показав, що підприємство має достатньо широкий і диверсифікований асортимент, однак виручка формується переважно за рахунок обмеженої кількості товарних груп. Домінування комутаційного та щитового обладнання у структурі реалізації свідчить про їх стратегічну важливість для підприємства, водночас зростання частки продукції для альтернативної енергетики у окремі роки підтверджує здатність підприємства реагувати на зміну ринкових трендів. Разом із тим істотні коливання обсягів реалізації окремих товарних позицій вказують на нестабільність попиту та потребу в більш обґрунтованому прогнозуванні збуту.

2. Оцінка забезпеченості основними та оборотними засобами засвідчила скорочення середньорічної вартості основних фондів при одночасному зростанні обсягу оборотних коштів. Така ситуація свідчить про

зміщення акценту діяльності підприємства у бік торговельно-збутових операцій та підвищення ролі оборотних ресурсів у забезпеченні безперервності збуту. Позитивною тенденцією є зростання фондівіддачі, що означає більш інтенсивне використання наявних основних засобів. Водночас зниження показників фондоозброєності та фондозабезпеченості вказує на ризик подальшого зношення матеріально-технічної бази, що в перспективі може негативно вплинути на якість і швидкість збутових процесів.

3. Аналіз кадрового потенціалу та результативності використання трудових ресурсів показав, що збільшення чисельності персоналу та трудових витрат не супроводжувалося відповідним зростанням продуктивності праці. Показники реалізації та прибутку в розрахунку на одного працівника й одну людино-годину у 2024 році залишаються на рівні або нижче базового року, що свідчить про наявність організаційних і мотиваційних проблем у системі управління персоналом. Особливо це є критичним для збутової діяльності, де ефективність значною мірою залежить від кваліфікації, мотивації та чіткого розподілу функцій між працівниками.

4. Дослідження фінансових результатів показало загалом позитивну, але нестабільну динаміку виручки, прибутку та показників рентабельності. Пікові значення у 2023 році свідчать про наявність значного потенціалу зростання ефективності збуту за сприятливих умов. Разом із тим зниження показників у 2024 році підтверджує залежність результатів діяльності від зовнішніх економічних чинників, ефекту високої бази попереднього року та внутрішніх обмежень у системі управління збутом. Важливим позитивним моментом є збереження прибутковості діяльності підприємства, що створює фінансові передумови для реалізації заходів з удосконалення управління збутом.

5. Аналіз каналів і методів збуту та розподілу продукції засвідчив, що підприємство використовує комбіновану систему, яка поєднує прямі продажі (B2B і B2C), оптовий та дилерський збут, а також онлайн-канали. Така модель є гнучкою та дозволяє охоплювати різні сегменти ринку,

забезпечуючи відносно швидке доведення продукції до споживачів. Водночас відсутність чіткої системи оцінювання ефективності окремих каналів, а також нерівномірний розподіл збутових зусиль між ними знижують загальну результативність збутової діяльності.

6. Узагальнюючи результати другого розділу, можна дійти висновку, що управління збутом готової продукції ТОВ «Енергоустановка» є функціонально дієвим і забезпечує формування позитивних фінансових результатів, проте характеризується нестабільністю та недостатнім рівнем системності. Виявлені проблеми у сфері асортиментної політики, використання ресурсів, організації праці та управління каналами збуту свідчать про наявність значних резервів підвищення ефективності збутової діяльності. Це обґрунтовує необхідність розроблення комплексу практичних заходів з удосконалення управління збутом готової продукції, які будуть спрямовані на стабілізацію обсягів реалізації, підвищення рентабельності та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ЕНЕРГОУСТАНОВКА»

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управління збутом готової продукції підприємства

В умовах високої конкуренції на ринку промислового обладнання, нестабільності попиту та логістичних обмежень, ефективне управління збутом набуває ключового значення для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Для ТОВ «Енергоустановка» збутова діяльність є критичним елементом, що безпосередньо впливає на рівень завантаження виробничих потужностей, оборотність оборотних коштів та рентабельність діяльності.

Система управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства являє собою цілісну сукупність організаційних, інформаційних, аналітичних та управлінських елементів, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії підприємства з ринковим середовищем з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку.

Основною метою системи управління маркетингом є орієнтація виробничо-господарської діяльності підприємства на потреби споживачів, забезпечення конкурентоспроможності продукції та формування стійких ринкових позицій у довгостроковій перспективі.

Система управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства включає такі взаємопов'язані підсистеми:

- підсистему маркетингового аналізу;
- підсистему планування маркетингової діяльності;
- підсистему реалізації маркетингових рішень;
- підсистему контролю та оцінювання результатів маркетингу.

Таблиця 3.1

Характеристика системи управління маркетинговою діяльністю
ТОВ «Енергоустановка»

Ключові підсистеми	Деталізація
Підсистема маркетингового аналізу	<p>Маркетинговий аналіз у ТОВ «Енергоустановка» спрямований на дослідження ринку промислового обладнання, аналіз попиту з боку підприємств-споживачів, оцінку конкурентного середовища та визначення ринкових можливостей підприємства. Особливу увагу приділяється аналізу технічних характеристик продукції конкурентів, рівня цін, умов поставки та сервісного обслуговування.</p> <p>Водночас маркетинговий аналіз охоплює оцінку внутрішніх можливостей підприємства, зокрема виробничих потужностей, собівартості продукції та логістичних можливостей, що є необхідною передумовою формування обґрунтованих маркетингових рішень.</p>
Підсистема планування маркетингової діяльності	<p>Планування маркетингової діяльності на ТОВ «Енергоустановка» здійснюється з урахуванням виробничих можливостей підприємства та прогнозованого попиту. У межах цієї підсистеми формуються плани реалізації готової продукції, визначаються цільові сегменти ринку, розробляються цінова та збутова політики.</p> <p>Для підприємства характерне поєднання стратегічного маркетингового планування з оперативним плануванням обсягів виробництва та збуту, що дозволяє мінімізувати ризики надлишкових запасів та невикористання виробничих потужностей.</p>
Підсистема реалізації маркетингових рішень	<p>Реалізація маркетингових рішень на ТОВ «Енергоустановка» здійснюється переважно через прямі канали збуту, що відповідає особливостям промислового ринку. Основна увага приділяється роботі з постійними клієнтами, підготовці індивідуальних комерційних пропозицій, укладанню довгострокових договорів та забезпеченню післяпродажного сервісу.</p> <p>Маркетингова діяльність у цій підсистемі тісно пов'язана зі збутовою, що забезпечує безперервність процесу реалізації продукції та оперативне реагування на зміну вимог клієнтів.</p>
Підсистема контролю та оцінювання маркетингової діяльності	<p>Контроль маркетингової діяльності на підприємстві спрямований на оцінювання результативності реалізації маркетингових заходів та досягнення запланованих показників. Основними критеріями оцінювання є обсяги реалізації, виконання планів продажу, рівень прибутковості, а також стабільність клієнтської бази.</p> <p>Результати контролю використовуються для коригування маркетингових планів, удосконалення збутової політики та підвищення ефективності використання маркетингових ресурсів.</p>

Система управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Енергоустановка» формується з урахуванням специфіки промислового виробництва, орієнтації на корпоративних споживачів, тривалого циклу прийняття рішень клієнтами та високих вимог до техніко-економічних параметрів продукції. Маркетингова діяльність підприємства спрямована на забезпечення стабільного збуту готової продукції, підтримання довгострокових партнерських відносин та адаптацію виробничої програми до потреб ринку.

Система управління збутом готової продукції на підприємстві функціонує як інтегрований елемент загальної системи управління, тісно пов'язаний з виробництвом, фінансами та збутом, що дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних і оперативних рішень.

Таким чином, система управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Енергоустановка» має переважно виробничо-збутову орієнтацію, що відповідає умовам функціонування промислового підприємства. Водночас її подальший розвиток потребує посилення аналітичної складової, впровадження сучасних цифрових інструментів управління клієнтськими відносинами та формалізації маркетингового планування, що створює передумови для підвищення ефективності збуту та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Проблеми управління збутом готової продукції в Товариство з обмеженою відповідальністю «Енергоустановка» мають системний характер та безпосередньо пов'язані з недоліками організації маркетингової діяльності підприємства. Збут у промислових підприємствах не може розглядатися як ізольована функція, оскільки його результативність значною мірою визначається якістю маркетингового аналізу, планування та управління взаємодією з клієнтами.

Насамперед, відсутність повноцінної системи маркетингового аналізу зумовлює проблеми у прогнозуванні попиту та плануванні обсягів реалізації готової продукції. Недостатня увага до систематичного дослідження ринку,

потреб корпоративних споживачів та конкурентного середовища призводить до того, що збутова діяльність підприємства має реактивний, а не проактивний характер, що ускладнює забезпечення стабільного завантаження виробничих потужностей.

Крім того, фрагментарна організація маркетингових функцій негативно впливає на ефективність управління збутом. Відсутність чітко структурованого маркетингового підрозділу або централізованої відповідальності за маркетингові рішення зумовлює слабку координацію між маркетингом, збутом і виробництвом. У результаті виникають проблеми узгодження асортиментної політики, строків виготовлення продукції та умов її реалізації.

Суттєвим чинником зниження ефективності збуту є також обмежене використання сучасних інструментів управління маркетинговою інформацією. Відсутність єдиної бази даних клієнтів та автоматизованих інструментів аналізу взаємодії зі споживачами ускладнює управління клієнтськими відносинами, знижує рівень повторних продажів і не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал довгострокових контрактів, що є характерним для промислового ринку.

Недоліки у маркетинговому плануванні також трансформуються у проблеми управління збутом. Зокрема, відсутність чітко визначених маркетингових цілей, показників ефективності та механізмів контролю призводить до низької результативності збутових заходів, складності оцінювання їх економічного ефекту та несвоєчасного коригування збутової політики.

Проведена характеристика системи управління маркетинговою діяльністю Товариство з обмеженою відповідальністю «Енергоустановка» свідчить, що вона загалом відповідає специфіці функціонування промислового підприємства та орієнтована на забезпечення збуту готової продукції корпоративним споживачам. Водночас виявлено низку системних недоліків, які знижують результативність маркетингової та збутової

діяльності підприємства. Зокрема, маркетингові функції мають переважно операційний характер і недостатньо інтегровані у процес стратегічного планування; відсутня формалізована система прогнозування попиту та управління клієнтською базою; аналітична підтримка прийняття управлінських рішень є обмеженою, а взаємодія між підрозділами маркетингу, збуту та виробництва носить фрагментарний характер.

Таблиця 3.2

Взаємозв'язок проблем організації маркетингової діяльності та управління збутом готової продукції ТОВ «Енергоустановка»

Проблеми організації маркетингової діяльності	Прояви проблем в управлінні збутом	Наслідки для діяльності підприємства
Відсутність систематичного маркетингового аналізу ринку та споживачів	Низька точність прогнозування попиту, неузгоджені плани збуту	Нерівномірне завантаження виробничих потужностей, втрати потенційних замовлень
Фрагментарна організація маркетингових функцій, відсутність централізованої відповідальності	Слабка координація між маркетингом, збутом і виробництвом	Зниження оперативності управлінських рішень, зростання управлінських витрат
Недостатня формалізація маркетингового планування	Відсутність чітких планів реалізації та показників ефективності збуту	Низька керованість збутової діяльності, складність контролю результатів
Обмежене використання цифрових інструментів маркетингу	Відсутність єдиної клієнтської бази, неефективне управління взаємодією з клієнтами	Зменшення повторних продажів, втрата лояльності корпоративних клієнтів
Недостатня аналітична підтримка управлінських рішень	Реактивний характер збутової діяльності	Зниження конкурентоспроможності продукції
Слабка інтеграція маркетингової стратегії з виробничими можливостями	Невідповідність асортименту та термінів виготовлення потребам ринку	Погіршення фінансових результатів та зростання ризиків

Наведена таблиця 3.2 наочно підтверджує, що проблеми управління збутом готової продукції в Товариство з обмеженою відповідальністю «Енергоустановка» є похідними від недосконалості організації маркетингової

діяльності. Усунення виявлених маркетингових проблем створює передумови для підвищення ефективності збуту, стабілізації обсягів реалізації та зміцнення конкурентних позицій підприємства, що обґрунтовує необхідність розроблення і впровадження практичних заходів, запропонованих у третьому розділі дипломної роботи.

Отже, ми узагальнили ключові проблеми управління збутом готової продукції та напрями їх вирішення.

1. Відсутність системного підходу до управління збутом готової продукції, що проявляється у фрагментарному виконанні збутових функцій та недостатній координації між підрозділами маркетингу, виробництва і фінансів.

Проблема обґрунтовується та вирішується шляхом визначення комплексних напрямів удосконалення управління збутом.

2. Недосконалість організаційної структури управління збутовою діяльністю, яка зумовлює розпорошення відповідальності, тривалі строки прийняття управлінських рішень та слабкий контроль за виконанням планів реалізації.

Вирішення проблеми можливо через оптимізацію організаційної структури управління збутом.

3. Обмежений рівень цифровізації маркетингових і збутових процесів, що проявляється у відсутності єдиної клієнтської бази, неформалізованому управлінні взаємодією з клієнтами та низькій аналітичній підтримці збутових рішень.

Заходи з усунення проблеми вирішуються шляхом впровадження CRM-системи в управління збутом.

4. Недостатній рівень планування та контролю результатів збутової діяльності, що ускладнює оцінювання ефективності збутових заходів і своєчасне коригування збутової політики підприємства.

Проблема системно вирішується через економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінку їх ефективності.

Виходячи з вищезазначеного, наведений перелік проблем підтверджує, що недоліки управління збутом готової продукції ТОВ «Енергоустановка» мають комплексний характер і потребують системного підходу до їх усунення.

Наявні проблеми зумовлюють необхідність удосконалення організаційної структури управління збутом, цифровізації маркетингових процесів та підвищення ефективності планування і контролю реалізації продукції. Саме вирішення зазначених проблем покладено в основу розроблення практичних заходів, представлених у третьому розділі дипломної роботи.

Таким чином, проблеми управління збутом готової продукції ТОВ «Енергоустановка» є прямим наслідком недосконалості організації маркетингової діяльності, що проявляється у слабкій аналітичній базі, недостатній інтеграції маркетингових функцій у систему управління підприємством та обмеженій цифровізації маркетингових процесів. Усунення зазначених проблем потребує комплексного підходу, який передбачає одночасне удосконалення системи маркетингового управління та механізмів управління збутом, що й обґрунтовує розроблення практичних заходів.

Результати проведеного аналізу свідчать про наявність низки проблем у системі управління збутом, зокрема:

- фрагментарність планування збутової діяльності;
- обмежене використання сучасних цифрових інструментів управління клієнтськими відносинами;
- відсутність формалізованої системи прогнозування попиту;
- недостатній рівень координації між підрозділами виробництва, збуту та маркетингу.

У зв'язку з цим удосконалення управління збутом готової продукції доцільно здійснювати на основі системного підходу, що передбачає інтеграцію організаційних, інформаційних та економічних інструментів управління.

3.2. Комплекс практичних заходів, спрямованих на удосконалення управління збутом готової продукції ТОВ «Енергоустановка»

Ефективність збутової діяльності значною мірою залежить від раціональної побудови організаційної структури управління. На підприємстві ТОВ «Енергоустановка» функції збуту частково розпоршені між різними підрозділами, що ускладнює оперативне прийняття управлінських рішень та знижує прозорість процесів.

В основі формування маркетингового інструментарію лежать



принципи, які ми представили на рис. 3.1.

Рис. 3.1. Принципи формування маркетингових інструментів

Для нас є очевидним, що сучасна система систем управління збутом готової продукції неможлива без використання маркетингових інструментів, сукупність яких і становить маркетингове забезпечення, яке є важливим для адаптації підприємства до мінливого ринкового середовища. В умовах воєнних ризиків, цінової нестабільності та порушення логістики саме

маркетингове забезпечення стає ключовим інструментом стабілізації діяльності підприємства, оскільки дає змогу вчасно реагувати на зміни попиту, структурувати ринок і знаходити резерви для підтримання прибутковості

Таблиця 3.3

Основні напрями удосконалення управління збутом

ТОВ «Енергоустановка»

Напрямок удосконалення	Очікуваний результат	Суть заходу
Організаційний	Створення централізованого відділу збуту	Підвищення керованості збуту
Інформаційний	Підвищення керованості збуту	Зростання ефективності роботи з клієнтами
Планово-аналітичний	Формалізація планування та контролю	Зменшення відхилень план/факт
Економічний	Оптимізація витрат на збут	Зростання рентабельності

Таблиця ілюструє функціональну модель управління збутом готової продукції, яка охоплює ключові етапи: аналіз ринку, планування збуту, формування комерційних пропозицій, реалізацію продукції, контроль та аналіз результатів.

Основними напрямками удосконалення управління збутом готової продукції ТОВ «Енергоустановка» визначено:

1. Оптимізацію організаційної структури управління збутом;
2. Впровадження сучасної CRM-системи;
3. Розвиток багатоканальної моделі збуту;
4. Удосконалення системи планування та контролю збутової діяльності.

Модель передбачає безперервний інформаційний обмін між відділом збуту, виробництвом та фінансовою службою, що дозволяє оперативно коригувати обсяги виробництва відповідно до ринкового попиту.

З метою підвищення результативності управління збутом доцільно сформувати централізований відділ збуту, який виконуватиме такі функції:

- планування обсягів реалізації готової продукції;
- управління договірними відносинами з клієнтами;
- координація логістики відвантаження продукції;
- аналіз ринку та конкурентного середовища;
- контроль виконання планів продажу.

Удосконалена організаційна структура передбачає тісну взаємодію відділу збуту з виробничим підрозділом, фінансовою службою та маркетинговою функцією, що дозволяє забезпечити баланс між виробничими можливостями підприємства та потребами ринку.

Пропонована нами організаційна структура служби маркетингу на підприємстві ТОВ «Енергоустановка» представлена на рис. 3.2.

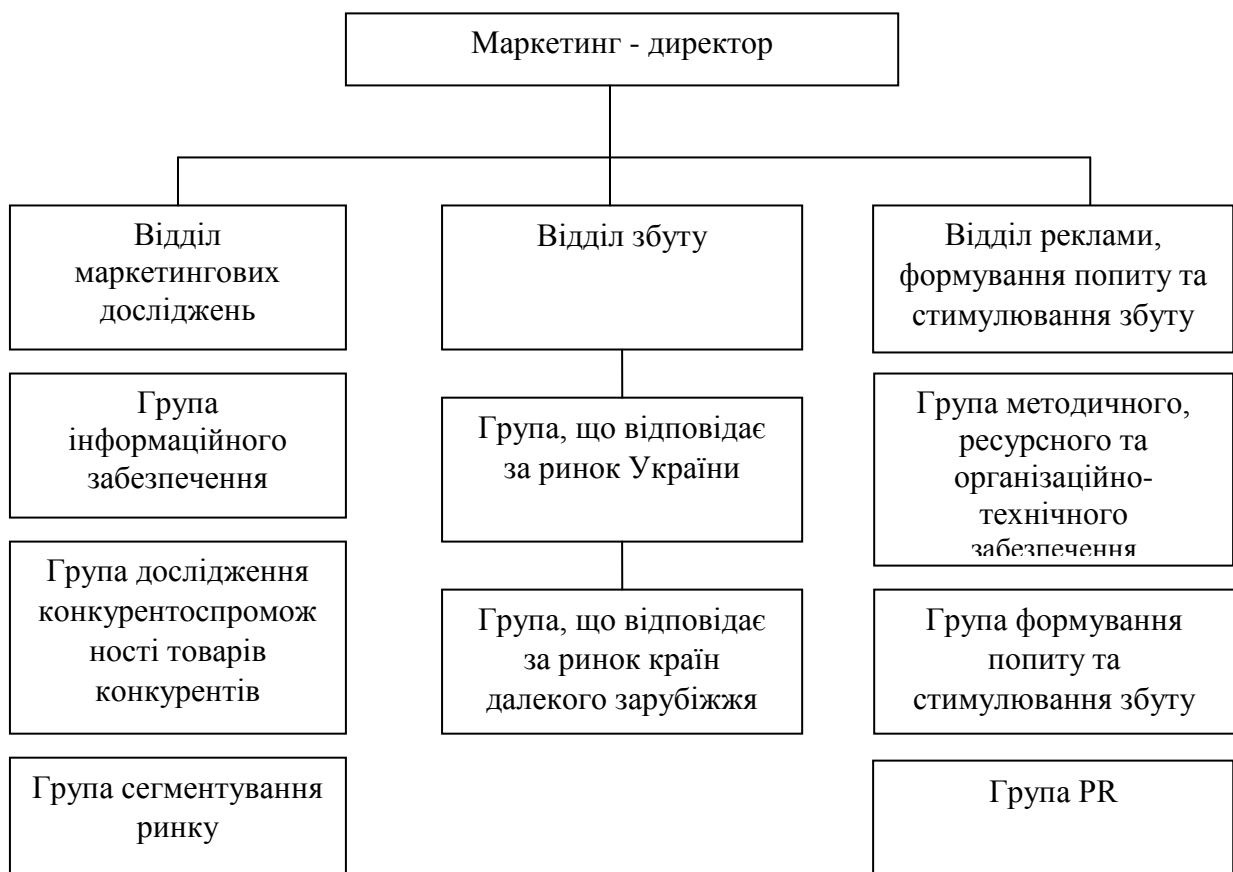


Рис. 3.2. Проект організаційної структури служби маркетингу на підприємстві ТОВ «Енергоустановка»

До змін функції збуту були розподілені між кількома підрозділами без чіткого центру відповідальності, що ускладнювало координацію та контроль збутової діяльності.

Після удосконалення передбачено створення централізованого відділу збуту, який координує роботу з клієнтами, планування реалізації та логістику відвантаження продукції.

Підрозділи, відповідальні за окремі ринкові сегменти, здійснюють аналіз структури, складу та особливостей функціонування збутової мережі в межах відповідного регіону, розробляють напрями співпраці з посередницькими та торговельними організаціями, а також безпосередньо беруть участь у процесах укладання договорів і реалізації продукції.

При розгляді питань маркетингового забезпечення діяльності підприємства доцільно виокремлювати два ключові аспекти. Перший аспект пов'язаний із формуванням маркетингової служби та закріпленням за нею відповідних функціональних повноважень. Другий аспект стосується визначення місця та ролі маркетингової служби в загальній системі управління підприємством і характеру її взаємодії з іншими структурними підрозділами.

Щодо першого аспекту, у науковій та практичній літературі традиційно виокремлюють чотири основні підходи до організації маркетингової служби, які можуть бути застосовані й на промислових підприємствах: функціональну структуру; структуру, орієнтовану на окремі товарні групи; структуру, зорієнтовану на ринки або регіони; а також матричну структуру, що передбачає поєднання кількох організаційних ознак одночасно (наприклад, «товар – ринок» або «товар – регіон»). Водночас застосування традиційних організаційних моделей не завжди є ефективним в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища, оскільки консервативні механізми обміну інформацією та прийняття управлінських рішень можуть істотно обмежувати гнучкість підприємства та знижувати рівень його конкурентоспроможності.

Запровадження на підприємстві спеціалізованої служби маркетингу зумовлює необхідність трансформації організаційної структури управління та формування нових функціональних взаємозв'язків між структурними підрозділами. З організаційної точки зору маркетингова служба доцільно має підпорядковуватися вищому керівництву підприємства, що забезпечує її автономність щодо інших підрозділів та створює умови для неупередженої оцінки потенціалу підприємства в процесі розроблення і реалізації маркетингової політики.

У процесі своєї діяльності служба маркетингу повинна здійснювати тісну взаємодію з виробничими, фінансовими, збутовими та іншими підрозділами, залученими до досягнення комерційних цілей підприємства. З метою мінімізації можливих конфліктів між маркетинговою службою та іншими структурними одиницями маркетингова стратегія має набувати статусу корпоративної, бути узгодженою з загальними цілями розвитку підприємства, а її ключові положення - зрозумілими та прийнятними для всіх категорій управлінського персоналу і працівників.

Функціональна модель служби будується за принципом інтегрованого маркетингового управління, що дозволяє об'єднати у єдиній системі планування, аналіз, контроль та реалізацію маркетингових рішень.

Отже, недосконалість організаційної побудови маркетингової служби та обмежений рівень її інтеграції в систему управління підприємством безпосередньо відображаються на ефективності управління збутом готової продукції. За відсутності чітко визначеного статусу маркетингової служби, її підпорядкування вищому керівництву та налагоджених функціональних зв'язків з виробничими і збутовими підрозділами маркетингова діяльність набуває фрагментарного характеру, що ускладнює формування узгодженої збутової політики.

У результаті процесу планування обсягів реалізації, вибору каналів збуту та взаємодії з клієнтами здійснюються без належної аналітичної підтримки, що призводить до зниження керованості збутової діяльності,

зростання ризиків невиконання планів продажу та втрати потенційних ринкових можливостей. Таким чином, проблеми управління збутом є похідними від недоліків організації маркетингової діяльності, що обґрунтовує необхідність її удосконалення як передумови підвищення результативності збуту готової продукції підприємства.

Запропоновані зміни дозволять:

- скоротити час узгодження збутових рішень;
- підвищити відповідальність персоналу за результати продажу;
- забезпечити гнучкість збутової політики підприємства.

Для підвищення результативності збутової діяльності пропонується створення єдиного відділу збуту, який відповідатиме за весь цикл реалізації готової продукції.

Таблиця 3.4

Порівняльна характеристика системи управління збутом до та після змін

Показник	До впровадження	Після впровадження
Координація збутових процесів	Низька	Висока
Час ухвалення рішень	Тривалий	Скорочений
Контроль виконання планів	Частковий	Системний
Відповідальність персоналу	Розпорошена	Чітко визначена

Формування ефективної маркетингової системи управління збутом готової продукції ТОВ «Енергоустановка» потребує комплексного підходу, що базується на сучасних принципах маркетингового менеджменту, стратегічного управління та системного аналізу.

Системний підхід до формування маркетингової системи управління збутом готової продукції розглядає маркетингову систему просування як сукупність взаємопов'язаних елементів: аналітичної бази, комунікаційних інструментів, каналів розподілу, логістичних процесів, інформаційного забезпечення та цифрових технологій.

У межах цього підходу акцент робиться на:

- взаємодії між елементами системи (маркетинг - логістика – збут - комунікації);
- забезпеченні узгодженості стратегічних і тактичних рішень;
- створенні інтегрованої моделі комунікацій;
- варіативності вибору каналів збуту залежно від ринку.

Схема узагальнення підходів до формування маркетингової системи управління збутом готової продукції ТОВ «Енергоустановка» представлена на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Ключові підходи до формування маркетингової системи збуту готової продукції ТОВ «Енергоустановка»

Запропонована структура забезпечує підвищення керованості збутових процесів, скорочення часу прийняття управлінських рішень та зростання відповідальності персоналу за результати реалізації.

Важливим напрямом удосконалення управління збутом готової продукції є цифровізація процесів взаємодії з клієнтами. Впровадження CRM-системи на ТОВ «Енергоустановка» дозволить створити єдину інформаційну базу клієнтів та підвищити якість управління збутовими операціями.

Основними функціональними можливостями CRM-системи мають бути:

- облік та сегментація клієнтів за галузями, регіонами та обсягами закупівель;
- управління воронкою продажів;
- автоматизація комерційних пропозицій та договорів;
- аналіз історії взаємодії з клієнтами;
- прогнозування обсягів збуту.

Використання CRM-системи сприятиме:

- підвищенню рівня лояльності клієнтів;
- зменшенню втрат потенційних замовлень;
- зростанню обсягів повторних продажів;
- підвищенню аналітичної обґрунтованості управлінських рішень.

Доведено, що маркетингове управління збутом готової продукції потребує системного підходу, який передбачає створення сучасної, інтегрованої та цифровізованої системи маркетингового управління. Реалізація такої системи дозволить підприємству перейти від фрагментарного, реактивного маркетингу до стратегічного й аналітично обґрунтованого управління конкурентоспроможністю.

Запропонована система маркетингового управління складається з чотирьох основних блоків: організаційного, аналітичного, цифрово-комунікаційного та збутово-клієнтського (CRM). Кожен із блоків

реалізується через відповідні інструменти, технології та управлінські рішення (рис. 3.4).

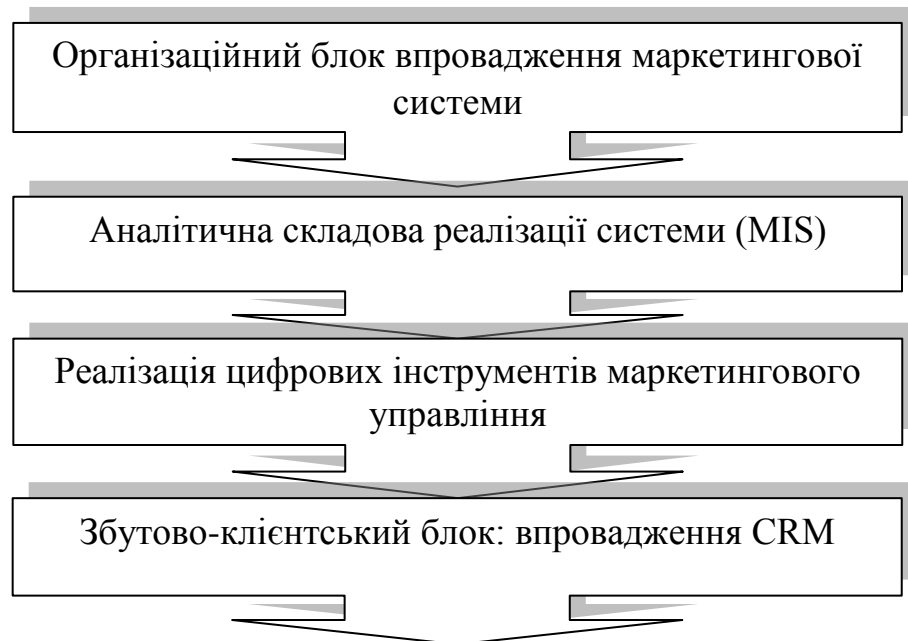


Рис. 3.4. Основні блоки системи маркетингового управління
ТОВ «Енергоустановка»

Першим етапом реалізації системи маркетингового управління є формування відповідної організаційної структури. Пропонується створити маркетингову службу, до складу якої входитимуть:

- Менеджер з маркетингу: відповідає за стратегічне планування, аналіз ринку та розробку маркетингових програм.
- Менеджер із збуту: веде переговори, формує контракти, управляє логістикою реалізації.
- Спеціаліст із digital-маркетингу: забезпечує роботу з соціальними мережами, сайтом, онлайн-рекламою.
- Аналітик MIS/CRM: відповідає за збирання, опрацювання та аналіз інформації.

Для обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів проведено оцінку їх економічної ефективності. Реалізація заходів з удосконалення управління збутом передбачає певні витрати, пов'язані з:

- реорганізацією структури управління;
- впровадженням CRM-системи;
- навчанням персоналу.

Таблиця 3.5

Витрати на впровадження CRM-системи на ТОВ «Енергоустановка»

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Придбання CRM-системи	120,0
Налаштування та інтеграція	40,0
Навчання персоналу	25,0
Супровід (1 рік)	15,0
Разом	200,0

Представлено модель інтеграції CRM-системи в систему управління збутом підприємства. CRM-система виступає ядром інформаційної підтримки збутової діяльності, забезпечуючи акумулювання даних про клієнтів, управління воронкою продажів, автоматизацію комерційних процесів та аналітичну підтримку управлінських рішень.

Використання CRM дозволяє відстежувати повний цикл взаємодії з клієнтом – від першого контакту до повторних продажів.

Використання MIS забезпечує оперативність і точність прийняття рішень, зменшує ризики та дозволяє підприємству підвищити ефективність виробничо-збутової діяльності.

Одним із ключових елементів модернізації маркетингової системи є цифровізація комунікацій та збуту.

Реалізація представлених заходів сприятиме формуванню конкурентних переваг, пояснює взаємозв'язок між внутрішніми ресурсами підприємства, зовнішніми ринковими умовами та використанням маркетингових інструментів та демонструє, що конкурентоспроможність ТОВ «Енергоустановка» формується через поєднання трьох ключових факторів: потенціалу підприємства (виробничі потужності, трудові ресурси),

ринкового середовища (конкуренти, попит, ціни) та ефективності маркетингового управління (збут, бренд, ціна, комунікації).

Інтегрована система маркетингового управління представлена в таблиці 3.6 включає MIS, CRM, автоматизацію, digital-інструменти, систему показників KPI.

Таблиця 3.6

Напрями реалізації стратегії цифровізації в ТОВ «Енергоустановка»

Напрями	Деталізація
Впровадження маркетингової інформаційної системи (MIS)	Аналітичний → Моніторинг ринку, прогноз цін Збутовий → Контроль продажів Комунікаційний → Digital-комунікації Виробничий → Моніторинг витрат Фінансовий → Аналіз рентабельності
CRM-система	Функціонал: – база клієнтів; – автоматизація документообігу; – нагадування про угоди; – контроль оплат; – сегментація покупців.
Digital-маркетинг	1. Власний сайт (каталог продукції, сертифікати, контакти). 2. SEO - оптимізація для пошукових систем. 3. Соціальні мережі - Instagram, Facebook. 4. YouTube - відео огляди продукції. 5. Запуск контекстної реклами. 6. Google Business профіль.

Впровадження CRM-системи підвищує прозорість збутових процесів, сприяє зростанню лояльності клієнтів та забезпечує зростання ефективності реалізації готової продукції.

Таким чином, CRM-система виступає ключовим елементом інтегрованої системи управління збутом промислового підприємства.

Нами були сформовані пропозиції щодо активізації робіт з просування продукції ТОВ «Енергоустановка» в мережі Інтернет (табл. 3.7).

В умовах цифровізації економіки та зростання ролі онлайн-комунікацій активізація робіт з просування продукції в мережі Інтернет є необхідною передумовою підвищення ефективності збуту та розширення ринкової присутності промислового підприємства. Для ТОВ «Енергоустановка»

доцільно реалізувати комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на модернізацію цифрових каналів комунікації та залучення потенційних корпоративних клієнтів.

Таблиця 3.7

Пропозиції щодо активізації робіт з просування продукції ТОВ
«Енергоустановка» в мережі Інтернет

Показник	Основні заходи	Очікуваний ефект
Реконструкція та функціональне оновлення офіційного вебсайту підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - оновлення дизайну сайту з урахуванням сучасних вимог; - чітка структуризація інформації за видами продукції та галузями застосування; - створення окремих сторінок для ключових товарних позицій з технічними характеристиками; - адаптація сайту для мобільних пристроїв; - інтеграція форм зворотного зв'язку та онлайн-запитів комерційних пропозицій. 	підвищення зручності користування сайтом, зростання кількості звернень від потенційних клієнтів та покращення іміджу підприємства.
Оптимізація та просування сайту в пошукових системах (SEO)	<ul style="list-style-type: none"> - проведення SEO-аудиту сайту; - формування семантичного ядра за ключовими запитами промислової тематики; - оптимізація контенту сторінок під пошукові системи; - регулярне наповнення сайту аналітичними та технічними матеріалами; - підвищення швидкості завантаження сайту. 	зростання органічного трафіку, підвищення позицій сайту в пошукових системах та збільшення кількості потенційних клієнтів без додаткових рекламних витрат
Контент-маркетинг та експертне позиціонування підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - публікація технічних оглядів і описів продукції; - розміщення кейсів реалізованих проєктів; - створення інформаційних матеріалів для корпоративних клієнтів; - регулярне оновлення розділу новин підприємства. 	формування іміджу підприємства як надійного виробника, підвищення довіри клієнтів та стимулювання повторних звернень
Використання інструментів онлайн-комунікацій та реклами	<ul style="list-style-type: none"> - запуск контекстної реклами для ключових товарних позицій; - розміщення інформації про підприємство на галузевих порталах; - використання email-маркетингу для підтримки зв'язку з наявними клієнтами; - інтеграція онлайн-інструментів із CRM-системою. 	розширення охоплення цільової аудиторії, підвищення конверсії звернень у замовлення та підтримка довгострокових відносин з клієнтами

Отже, одним із ключових напрямів активізації онлайн-просування є комплексна реконструкція офіційного сайту підприємства, який має виконувати не лише інформаційну, а й збутову та іміджеву функції.

Для підвищення видимості підприємства в мережі Інтернет доцільно впровадити системну SEO-стратегію, орієнтовану на промисловий сегмент ринку.

З метою формування довіри до підприємства та посилення його ринкового позиціонування доцільно впровадити контент-маркетингову стратегію.

Для активізації залучення нових клієнтів доцільно використовувати інструменти цифрової реклами та професійних онлайн-платформ.

Узагальнююча таблиця заходів представлена в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Пропозиції щодо активізації онлайн-просування ТОВ «Енергоустановка»

Захід	Спрямованість	Очікуваний результат
Реконструкція сайту	Іміджева, збутова	Зростання звернень клієнтів
SEO-оптимізація	Аналітична, комунікаційна	Збільшення органічного трафіку
Контент-маркетинг	Інформаційна	Інформаційна
Онлайн-реклама	Збутова	Підвищення обсягів реалізації

Впровадження сайту, соцмереж, Google Business, таргетованої реклами та онлайн-каталогів забезпечить:

- зростання звернень від клієнтів на 40–60 %;
- збільшення прямих продажів;
- підвищення ціни реалізації на 3–5 %.

Орієнтовний річний ефект: 1,8–2,2 млн. грн. додаткової виручки.

Реалізація запропонованих заходів з активізації робіт по просуванню в мережі Інтернет дозволить ТОВ «Енергоустановка» підвищити ефективність маркетингової діяльності, забезпечити стабільний приплив потенційних

клієнтів та створити інформаційну основу для зростання обсягів збуту готової продукції.

При реалізації запропонованих заходів очікуваними результатами є:

- зростання обсягів реалізації готової продукції;
- скорочення операційних витрат на збут;
- підвищення оборотності дебіторської заборгованості;
- зростання прибутку підприємства.

Реалізація запропонованої системи маркетингового управління збутом готової продукції передбачає синхронізацію всіх її компонентів. Найвищий ефект досягається за умов:

- поєднання MIS із CRM;
- інтеграції цифрових каналів комунікації в збутову платформу;
- повного відображення всіх операцій у єдиному інформаційному середовищі;
- автоматизації обліку, аналітики та контролю.

У результаті підприємство отримає інтегровану маркетингову систему, здатну забезпечити:

- підвищення точності управлінських рішень;
- створення надійної клієнтської бази;
- зростання маржинальності збуту;
- підвищення конкурентоспроможності та ринкової позиції.

За умови реалізації запропонованих заходів прогнозується збільшення обсягу реалізації продукції на 10–15 %, що забезпечить приріст чистого прибутку та підвищення рентабельності діяльності підприємства. Термін окупності інвестицій у вдосконалення управління збутом не перевищує одного року, що свідчить про їх високу економічну доцільність.

Таким чином, пропозиції мають прикладний характер, є економічно обґрунтованими та можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «Енергоустановка» для підвищення ефективності управління збутом готової продукції та розвитку маркетингової діяльності підприємства.

Висновки до третього розділу:

У третьому розділі дипломної роботи обґрунтовано напрями удосконалення управління збутом готової продукції ТОВ «Енергоустановка». Запропоновано оптимізацію організаційної структури управління збутом, впровадження CRM-системи та удосконалення планування і контролю збутової діяльності. Розроблено та обґрунтовано комплекс практичних заходів, спрямованих на удосконалення управління збутом готової продукції ТОВ «Енергоустановка» в умовах трансформації ринкового середовища та зростання ролі маркетингової діяльності у забезпеченні конкурентоспроможності промислових підприємств.

1. У результаті дослідження встановлено, що наявні проблеми управління збутом мають системний характер і зумовлені недосконалістю організації маркетингової діяльності, зокрема фрагментарністю маркетингових функцій, слабкою інтеграцією маркетингу в загальну систему управління підприємством, недостатнім рівнем аналітичної підтримки управлінських рішень та обмеженим використанням цифрових інструментів.

2. Обґрунтовано напрями удосконалення управління збутом готової продукції, що передбачають оптимізацію організаційної структури, посилення координації між підрозділами маркетингу, збуту та виробництва, а також впровадження сучасних підходів до планування і контролю збутової діяльності. Запропоновані зміни спрямовані на підвищення керованості збутових процесів та узгодження виробничих можливостей підприємства з потребами ринку.

3. Особливу увагу приділено активізації робіт із просування продукції в мережі Інтернет шляхом реконструкції офіційного веб-сайту підприємства, впровадження SEO-оптимізації, розвитку контент-маркетингу та використання цифрових каналів комунікації з корпоративними клієнтами. Реалізація зазначених заходів створює передумови для розширення ринкової присутності підприємства та зростання кількості потенційних замовлень.

4. Важливим елементом удосконалення управління збутом визначено впровадження аналітичних платформ і цифрових інструментів, зокрема CRM- та BI-систем, що забезпечують формування єдиного інформаційного простору, підвищення якості аналізу ринку, прогнозування попиту та обґрунтованості управлінських рішень у сфері збуту.

5. Економічна оцінка запропонованих заходів підтвердила їх доцільність та ефективність, оскільки реалізація комплексу рішень сприятиме зростанню обсягів реалізації готової продукції, підвищенню прибутковості діяльності та зміцненню конкурентних позицій підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність збуту, зміцнити конкурентні позиції підприємства та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі виконання кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління збутом готової продукції підприємства, що дозволило сформувавши цілісне уявлення про роль збутової діяльності в системі управління та її вплив на фінансові результати й конкурентоспроможність ТОВ «Енергоустановка». На підставі проведених досліджень можна сформувавши висновки.

1. У результаті проведеного дослідження встановлено, що ТОВ «Енергоустановка» функціонує як підприємство з достатньо сформованою системою збуту готової продукції, яка забезпечує присутність на регіональних і загальноукраїнських ринках та дозволяє підтримувати позитивні фінансові результати навіть в умовах нестабільного економічного середовища. Разом із тим аналіз засвідчив, що ефективність управління збутом має неоднорідний характер і значною мірою залежить від зовнішніх чинників, а також внутрішніх організаційних рішень.

2. Дослідження товарної структури реалізації показало, що збутова діяльність підприємства характеризується концентрацією виручки на окремих ключових товарних групах, насамперед комутаційному та щитовому обладнанні, а також продукції для альтернативної енергетики. Така структура, з одного боку, забезпечує стабільний попит і формує основу доходів підприємства, а з іншого - підвищує ризики у разі зміни ринкової кон'юнктури. Значні коливання обсягів реалізації окремих товарних позицій свідчать про потребу у більш системному підході до управління асортиментом і прогнозування збуту.

3. Аналіз ресурсного забезпечення та використання основних і оборотних засобів підтвердив, що підприємство поступово зміщує акценти в бік інтенсифікації збутових процесів і збільшення ролі оборотних ресурсів. Зростання фондівддачі свідчить про підвищення ефективності використання наявної матеріально-технічної бази, однак одночасне скорочення вартості

основних засобів і зниження показників фондоозброєності створюють ризики для довгострокового розвитку збутової інфраструктури та логістичних можливостей підприємства.

4. Оцінка трудових ресурсів і результативності їх використання показала, що збільшення чисельності персоналу та трудових витрат не супроводжується відповідним зростанням продуктивності праці у сфері збуту. Це свідчить про наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності, пов'язаних із удосконаленням організації праці, розподілом функцій, а також системою мотивації персоналу, орієнтованою на кінцеві результати збутової діяльності.

5. Фінансовий аналіз засвідчив, що ТОВ «Енергоустановка» у цілому зберігає прибутковість збутової діяльності, однак динаміка виручки, прибутку та рентабельності має хвилеподібний характер. Пікові показники окремих років підтверджують наявність значного потенціалу зростання ефективності збуту, тоді як подальше зниження результатів пояснюється ефектом високої бази попереднього року, частковим насиченням ринку та загальною нестабільністю економічного середовища. Це вказує на необхідність підвищення прогнозованості та керованості збутових процесів.

6. Аналіз каналів і методів збуту показав, що підприємство використовує комбіновану модель розподілу продукції, поєднуючи прямий, оптовий, дилерський та онлайн-збут. Така система є гнучкою та відповідає специфіці діяльності підприємства, забезпечуючи швидке доведення продукції до споживачів. Водночас відсутність чіткої системи оцінювання ефективності окремих каналів і методів збуту знижує загальну результативність управління збутовою діяльністю.

7. Формування інтегрованої маркетингової системи управління є ключовим елементом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Енергоустановка». Запропонована модель IMMS забезпечує поєднання цифрових технологій, маркетингової аналітики, CRM, системи комунікацій та збутової логістики в єдине управлінське середовище. Це створює

передумови для стійкого розвитку підприємства, підвищення ефективності його діяльності та зміцнення позицій на аграрному ринку.

8. У сучасних умовах цифрової трансформації аграрного сектору формування інтегрованої маркетингової системи управління є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для ТОВ «Енергоустановка» створення такої системи є не лише стратегічно доцільним, але й необхідним у контексті зменшення залежності від посередників, підвищення інформаційної прозорості, оптимізації збутових процесів і формування довгострокових партнерств.

9. Інтегрована маркетингова система управління (Integrated Marketing Management System, IMMS) передбачає об'єднання аналітичних, інформаційних, цифрових, збутових та комунікаційних інструментів в єдине середовище, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринку та забезпечувати стратегічний розвиток.

10. Запропоновані заходи охоплюють організаційний, стратегічний, інформаційний та комунікаційний напрями маркетингового управління, що забезпечує системний підхід до розвитку підприємства. Впровадження маркетингової служби, диверсифікація каналів збуту, формування бренду, використання цифрових інструментів, CRM та MIS створюють передумови для підвищення ефективності збуту, збільшення прибутковості та зміцнення ринкових позицій.

11. Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості їх безпосереднього використання в діяльності промислового підприємства Товариство з обмеженою відповідальністю «Енергоустановка» з метою підвищення ефективності управління збутом готової продукції та вдосконалення організації маркетингової діяльності.

12. Розроблені у роботі пропозиції щодо оптимізації організаційної структури управління збутом можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення керованості збутових процесів, чіткого

розподілу функціональних обов'язків між підрозділами та посилення координації між маркетингом, виробництвом і збутом.

13. Практичну цінність мають рекомендації щодо активізації онлайн-просування продукції, зокрема реконструкції офіційного вебсайту, впровадження SEO-оптимізації, розвитку контент-маркетингу та використання цифрових каналів комунікації з корпоративними клієнтами. Їх реалізація сприятиме зростанню впізнаваності підприємства, розширенню ринків збуту та збільшенню кількості потенційних замовлень.

14. Запропонований у дослідженні підхід до використання аналітичних платформ і цифрових інструментів (CRM- та BI-систем) може бути застосований для формування єдиного інформаційного простору управління збутом, підвищення якості аналізу ринкової кон'юнктури, прогнозування попиту та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Отримані результати також можуть бути використані в практиці стратегічного та оперативного планування збутової діяльності, під час розроблення маркетингової стратегії підприємства та створюють реальні передумови для підвищення ефективності збуту готової продукції і конкурентоспроможності ТОВ «Енергоустановка» в сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М.О., Абрамович І.А. (2023). Розробка шляхів адаптації сільськогосподарських підприємств до змін у маркетинговому конкурентному середовищі. *Економіка та суспільство*. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2287> DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-69
2. Багорка М.О., Писаренко В.В., Юрченко Н.І. (2024). Вдосконалення системи антикризового управління підприємств агробізнесу на основі маркетингових інструментів та антикризових маркетингових рішень. *Науково-виробничий журнал «Держава і регіони»*. № 1 (131). С. 67-74. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1_2024/13.pdf
3. Багорка М., Юрченко Н., & Абрамович І. (2024). Формування системи маркетингових досліджень та інформаційного забезпечення аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*, (60). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3562/3494>
4. Багорка М.О., Юрченко Н.І, Байбуза В.О. (2025). Формування напрямів адаптації аграрних підприємств на основі досліджень маркетингового середовища. *Вісник Одеського національного університету. Серія: «Економіка»*. Т. 30. Вип. 1 (103). С. 74-80. URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2025_30_1/14.pdf
5. Багорка М. О. Система екологічного маркетингу в аграрному секторі економіки. *Вісник економіки*. № 10 (1). С. 55–60.
6. Барні Дж. Б., Гестерлі В. Стратегічний менеджмент і конкурентні переваги. – Київ : Основи, 2020. 520 с.
7. Барабанова В. В. (2023). Вплив концепції екологічного маркетингу на управління підприємством. *Торгівля*. №4. С. 33–45. URL: <https://torgivlyan.donnuet.edu.ua>
8. Бутко Н. В. (2023). Формування маркетингу підприємства на екологічних засадах. *Економічна політика та суспільство*. №32. С. 14–27

URL: <https://eprints.cdu.edu.ua>

9. Гаврилець О. (2022). Зелений маркетинг - перспективна концепція для вітчизняного бізнесу. *Маркетинг і підприємництво*. №1. С. 5–17. URL: <https://mer-journal.sumy.ua>

10. [Гнатишин Л.](#), Великий Р. (2022). Система та механізм управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: Економіка АПК*. № 28. С. 5-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2022_28_3.

11. [Голубятникова М.С.](#), Шуба Т.П., Євтушенко В.А. (2022). Теоретичні аспекти маркетингової діяльності підприємства з точки зору удосконалення його конкурентоспроможності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. № 6(1). С. 190-194. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2022_6\(1\)_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2022_6(1)_32).

12. Гуріна Н. В., Таргонська Л. В. (2022). Формування маркетингової політики підприємства як основа вдосконалення системи збуту аграрних підприємств. *Modern Economics*. № 29. С. 82-87.

13. [Дорош О.С.](#), Дорош Й.М., Застулка І.О. (2022). Роль управлінських процесів, що ґрунтуються на інституціональному підході у формуванні високоефективного сільськогосподарського землекористування. *Землеустрій, кадастр і моніторинг земель*. № 1. С. 18-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Zemleustriy_2022_1_4

14. [Ігнатенко Р.В.](#) (2022). Екологічні тренди сучасної маркетингової діяльності. *Економіка. Фінанси. Право*. № 2. С. 25-29.

15. [Ілляшенко С.М.](#), Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. (2022). Управління на засадах маркетингу стратегіями екологічно-орієнтованого інноваційного розвитку в повоєнний період: національний і міжнародний аспекти. *Маркетинг і цифрові технології*. Т. 6, № 4. С. 47-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2022_6_4_8

16. Клімова І. О. (2025). Маркетинг екологічно орієнтованих підприємств: поняття та практики. *Збірник наукових праць*. С. 1–20. URL:

<https://eprints.zu.edu.ua>

17. Кочерова К. (2024). Екологічні тенденції та їхній вплив на маркетинг у банківському та аграрному секторі. *Universum*. С. 66–79. URL: <https://archive.liga.science>

18. Колодненко Н. В. (2024). Стратегічний інструментарій розвитку зеленого туризму в агробізнесі. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. Т. 9, № 4. С. 125–133.

19. Кравченко М. О. (2022). Концепція екологічного маркетингу в діяльності сільськогосподарських підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. № 2. С. 110–118.

20. Лазаренко В. І. (2023). Оцінка підходів екологічного маркетингу щодо органічного виробництва в умовах воєнного стану. *Бізнес-інформ*. №7. С. 44–56. URL: <https://journals.uran.ua>

21. [Ларіна Я.С.](#), Завальнюк К.С. (2023). Маркетингові стратегії зростання аграрних формувань: монографія. Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. К.: Центр учбової літератури. 275 с.

22. Ларіна Я. С. (2024). Методи та сучасні особливості екологічного маркетингу. *Економічні студії*. №1. С. 36–49. URL: <https://www.journals.kyiv.kyiv.ua>

23. Писаренко Н. (2025). Екологічний маркетинг у світовій торгівлі та вплив на агросектор. *Економіка і право*. С. 45–60. URL: <https://eh.udpu.edu.ua>

24. [Молнар О.С.](#), Ільченко О.Ю., Головей В.В. (2023). Асортиментні концепції в системі збуту підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. № 1. С. 93-97.

25. [Молнар О.С.](#), Попович М.М., Тимчик О.М. (2023). Аналіз здійснення товарної політики на підприємствах. *Формування ринкових відносин в Україні*. № 3. С. 54-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_3_10

26. Мудренко Р.Ю. Створення й упровадження стратегії інновацій,

орієнтованих на екологічний розвиток. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2025. 261 с. С.177-179.

27. Мудренко Р.Ю. Система екологічного маркетингу в сільськогосподарському виробництві. Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу: Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції, м. Дніпро, 27-28 жовтня 2025 р. Дніпро: ПП Інтеграл, 2025. 193 с. С. 44-47

28. Нагієва А. І. (2023). Бізнес-орієнтація на зелений маркетинг як інструмент забезпечення сталого розвитку. *Економічний простір*. № 184. С. 158–163.

29. Науменко Г.В. (2024). Сучасні тренди екологічного маркетингу для аграрного сектору України. *Економіка та суспільство*. № 52. С. 90–97.

30. Ніфатова О. М. (2025). Зелений маркетинг в аграрному секторі: методологічні підходи. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 36_75_2. С. 85–98. URL: <https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua>

31. Неміш Ю.В., Архипова Т.В., Матвеев М.Е. (2022). Тенденції розвитку digital-маркетингу як сучасного інструменту просування товарів та послуг у соціальних мережах. *Економіка та держава*. № 6. С. 86-91.

32. Рябова Т. А., Рябов І. Б. (2023). Проблеми та перспективи екологічного маркетингу в Україні. *Держава та регіони*. №3. С. 155–159.

33. Рябов І. Б. (2023). Бізнес-орієнтація на зелений маркетинг як інструмент сталого розвитку. *Економічний простір*. №184. С. 158–163.

34. Рябчук В.В. Теоретичні основи розвитку екологічного маркетингу на ринку агропродовольчої продукції. *Економіка та менеджмент*. № 1. С. 80–87.

35. Романов Є. В. (2023). Маркетингові інструменти для просування продукції: збірник тез конференції. Є. В. Ромат (ред.). Київ : ТОВ "ЦП "КОМПРИНТ". 194 с. URL: <https://www.researchgate.net>

36. Рекман М. О. (2024). Впровадження зеленого маркетингу в діяльність аграрних підприємств : магістерська робота. – Дніпро : ДДАЕУ, 2024. – 78 с.
37. Сорóколiт О. (2024). Сучасні тренди екологічного маркетингу для агропромисловості. *Економіка і суспільство*. №ТВД. С. 10–29. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
38. Серов В. В. (2024). Аналіз ефективності маркетингових заходів аграрних підприємств у процесі освоєння глобальних ринків. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. Т. 9, № 3. С. 373–378.
39. Федірець О.В., Багорка М.О., Юрченко Н.І. (2024). Активізація маркетингового потенціалу інноваційно орієнтованих підприємств в системі адаптивного управління агропродовольчою сферою. *Науково-практичний журнал Інвестиції: практика та досвід*. №9. С. 26-32. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3633/3668>
40. Фісун Ю. В. (2023). Проблеми екологічного маркетингу в інтернет-середовищі. *Економіка. Фінанси. Право*. № 10. С. 85–91.
41. Черніковський М.Т. Маркетинг та логістика в агробізнесі: матеріали конференції / за заг. ред. В. М. Бондаренка. Київ: Центр "КомпПринт". 2025. С. 194 с. URL: <https://nubip.edu.ua>
42. Чукавов О.В. Обґрунтування актуальності збутової політики підприємства. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2025. 26 с. С.109-112.
43. Перерва П. (2024). Маркетинг як інструмент корпоративної стійкості . *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 4(40). С. 138–145.
44. Юрченко Н.І. (2024). Напрямки формування маркетингової стратегії аграрних підприємств Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу: Матеріали XII Всеукраїнської

науково-практичної Інтернет – конференції, м. Дніпро, 24-25 жовтня 2024 р. Дніпро: ПП Інтеграл, 2024. 160 с. (110-114)

45. Юрченко О. А. (2025). Екологічний маркетинг в аграрному секторі: стратегії формування довіри до екологічної продукції. *Актуальна економіка*. №9. С. 12–25. URL: <https://a-economics.com.ua>

46. [Юрченко Н.І., Багорка Д.А., Мудренко Р.Ю., Монін В.В. \(2025\). Наукові погляди та послідовні кроки до формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами на підприємствах. *Науково-практичний журнал Агросвіт*. №22 С. 183-190 <https://nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/8003/8134>](#)

47. [Яців І. \(2023\). Збутова діяльність фермерських господарств \[Електронний ресурс\] *Аграрна економіка*. Т. 12. № 3-4. С. 77-84. URL: \[http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae_2023_12_3-4_12\]\(http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae_2023_12_3-4_12\)](#)

48. Kharchenko H., Halchynska Y., Lutsii O. (2023). Formation of a marketing management system in agricultural enterprises. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. [УжПЕТТ](#)

49. Lazebnyk V. V. (2025). The role of marketing strategies in the use of organic fertilizers in farming enterprises of Ukraine. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*. [Smart SCM](#)

50. Mariia Bahorka, Liudmila Kvasova, Natalia Yurchenko (2023). Comprehensive marketing system as a basis for increasing the competitiveness of trade enterprises in modern conditions of doing business. *Green, Blue & Digital Economy Journal*, Volume 4 Number 1. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», pp. 28-36. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/gbdej/article/view/2049>

51. Oleksana Penkova, Andrii Kharenko. (2023). Marketing analysis of the functioning environment of agrarian enterprises. *Ukrainian Black Sea region agrarian science*. URL: bsagriculture.com.ua

52. Nurhidayat P., Indah S. M., Vebiola A., Atmanegara S., Nurhasanah A., Octavia A. (2023). «ECO-INNOVATIVE STRATEGIES: Enhancing Environmental Awareness and Shaping Consumer Preferences through Green

Marketing». *Journal of Business Studies and Management Review*, Vol. 7 No. 1.

URL: online-journal.unja.ac.id

53. Chrobocińska K., Lotkowska A. (2023). «Effectiveness of organic food marketing». *Economics and Environment*. Vol. 85 No. 2. 2023 URL:

ekonomiaisrodowisko.pl

54. Wang Jianing(2023). Development Strategy of Ecological Agricultural Products Marketing in the New Period. *Academic Journal of Business & Management*. francis-press.com

55. Jarosz Zuzanna (2023). The European Green Deal – challenges for agriculture and the agri-food sector. *Current Agronomy*. Vol. 52. 2023. URL:

Paradigm