

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра на тему:

«УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНО-ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГУ»

(тема кваліфікаційної роботи)

Виконала: студентка II курсу, групи ЗМР-24мг
спеціальності: 075 «Маркетинг»
(ОП «Інтернет-маркетинг»)

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

_____ / Аліна ХМЕЛЕВСЬКА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____ / Тетна ОБИДІНОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____ / Тетяна КУЦЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____ / Вікторія ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____ / Ірина БЛУДОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва
Спеціальність 075 Маркетинг
Освітньо-професійна програма «Інтернет-маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
Вікторія ЧОБИТОК

_____ (підпис)

«13» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти
здобувачці Аліні ХМЕЛЕВСЬКІЙ

1. Тема: «Удосконалення товарно-збутової політики підприємства на засадах сучасного маркетингу» затверджена наказом по навчально-науковому інституту № 4801-5/3665 від «06» жовтня 2025 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «24» листопада 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Митний кодекс України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, національні стандарти України, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити): 1. Теоретико-методологічні основи формування та функціонування збутової політики підприємства. 2. Аналітична діагностика діючої системи розподілу продукції підприємства ТОВ «Правекс груп». 3. Розробка та реалізація напрямів удосконалення маркетингової системи товарозбуту ТОВ «Правекс груп»
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал): 1. Мета роботи , об'єкт, предмет та методи дослідження. 2. Завдання дослідження. 3. Функції посередників у збутових каналах. 4. Характеристика основних форм вертикальних маркетингових систем. 5. Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Правекс груп». 6. Результати оцінки макромаркетингового середовища. 7. Результати оцінки мікрмаркетингового середовища. 8. Характеристика стратегічних альтернатив активізації збутової діяльності. 9. Оцінка ресурсної готовності ТОВ «Правекс груп» до впровадження запропонованих рішень. 10. Основні ризики впровадження та способи їх мінімізації

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
	не передбачено			

7. Дата видачі завдання: «13» жовтня 2025 р.

Керівник: _____ Тетяна ОБИДЕННОВА
(підпис)

Завдання прийняв до виконання: _____ Аліна ХМЕЛЕВСЬКА
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	13.10.2025 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	20.10.2025 р.	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	27.10.2025 р.	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	10.11.2025 р.	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	17.11.2025 р.	
6	Перевірка на антиплагіат	20.11.2025 р.	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	24.11.2025 р.	

Здобувач: _____ Аліна ХМЕЛЕВСЬКА
(підпис)

Нормоконтроль: _____ Надія КОСТЮК
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Хмелевська А. О. Удосконалення товарно-збутової політики підприємства на засадах сучасного маркетингу. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 Маркетинг – Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. – Харків, 2025. – 93 с.

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретико-методологічних та прикладних аспектів удосконалення товарно-збутової політики підприємства на засадах сучасного маркетингу в умовах посилення конкуренції та трансформації ринкового середовища. У роботі розкрито концептуальний зміст і функціональне призначення системи товаропросування, узагальнено наукові підходи до формування збутової політики та типологію каналів розподілу продукції. Проаналізовано сучасні підходи до організації й координації процесів збутової діяльності в межах маркетингової системи підприємства.

На основі діяльності ТОВ «Правекс груп» здійснено аналітичну діагностику діючої системи розподілу продукції та оцінено ринкові умови її функціонування. Досліджено вплив факторів макро- та мікроринкового середовища на ефективність збутової діяльності підприємства. Визначено ключові проблеми та резерви розвитку системи товарозбуту. Обґрунтовано стратегічні альтернативи активізації збутової діяльності та сформовано оптимізовану маркетингову політику товаропросування. Проведено оцінку потенціалу впровадження запропонованих управлінських рішень і визначено очікувані економічні результати та можливі ризики їх реалізації.

Отримані результати мають практичне значення та можуть бути використані в діяльності підприємств реального сектору економіки з метою підвищення ефективності товарно-збутової політики, оптимізації каналів розподілу та забезпечення сталого розвитку в умовах сучасного конкурентного середовища.

Ключові слова: товарно-збутова політика, маркетингова система збуту, товаропросування, канали розподілу, маркетингове середовище, стратегічні альтернативи, ефективність збуту.

ANNOTATION

Khmelevska A. O. Improving the marketing policy of an enterprise on the basis of modern marketing. – Manuscript.

Master's qualification work in the specialty 075 Marketing – Educational and Scientific Institute "Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy" of Kharkiv National University named after V. N. Karazin. – Kharkiv, 2025. – 93 p.

Master's qualification work is devoted to the study of theoretical, methodological and applied aspects of improving the marketing policy of an enterprise on the basis of modern marketing in conditions of increased competition and transformation of the market environment. The work reveals the conceptual content and functional purpose of the product promotion system, summarizes scientific approaches to the formation of marketing policy and the typology of product distribution channels. Modern approaches to the organization and coordination of marketing processes within the marketing system of an enterprise are analyzed.

Based on the activities of Pravex Group LLC, an analytical diagnosis of the current product distribution system was carried out and the market conditions of its functioning were assessed. The influence of macro- and micromarketing environment factors on the effectiveness of the enterprise's sales activities was studied. Key problems and reserves for the development of the sales system were identified. Strategic alternatives for activating sales activities were substantiated and an optimized marketing promotion policy was formed. The potential for implementing the proposed management solutions was assessed and the expected economic results and possible risks of their implementation were determined.

The results obtained have practical significance and can be used in the activities of enterprises in the real sector of the economy in order to increase the effectiveness of product and sales policy, optimize distribution channels and ensure sustainable development in the conditions of a modern competitive environment.

Keywords: product and sales policy, marketing sales system, product promotion, distribution channels, marketing environment, strategic alternatives, sales efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Концептуальний зміст та функціональне призначення елементів системи товаропросування	11
1.2. Типологія та побудова каналів розподілу продукції	16
1.3. Підходи до організації та координації процесів збутової діяльності підприємства	23
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ДІАГНОСТИКА ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»	33
2.1. Оцінювання ринкових умов функціонування підприємства в сучасному конкурентному середовищі	33
2.2. Дослідження впливу факторів макромаркетингового середовища на збутову діяльність	41
2.3. Аналіз параметрів мікромаркетингового середовища та їхнього впливу на ефективність системи збуту	46
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ ТОВАРОЗБУТУ ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»	53
3.1. Пошук та обґрунтування стратегічних альтернатив щодо активізації збутової діяльності	53
3.2. Формування оптимізованої маркетингової політики	

товаропросування підприємства	58
3.3. Оцінка потенціалу впровадження запропонованих управлінських рішень у практичну діяльність підприємства	64
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективність діяльності підприємств дедалі більше залежить від здатності формувати та реалізовувати результативну збутову політику, яка забезпечує стабільний рух продукції від виробника до кінцевого споживача. Високий рівень конкуренції, нестабільність макроекономічного середовища, зміни споживчих переваг, цифровізація бізнес-процесів та трансформація каналів розподілу зумовлюють необхідність постійного вдосконалення системи товарозбуту підприємств.

Особливої актуальності ця проблема набуває для виробничих підприємств, діяльність яких пов'язана з виготовленням індивідуалізованої продукції та орієнтацією на диференційований попит. Раціонально побудована маркетингова система товарозбуту дає змогу не лише забезпечити фізичне переміщення продукції, а й сформувати довгострокові відносини зі споживачами, оптимізувати витрати, підвищити рентабельність реалізації та зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Для ТОВ «Правекс груп», яке здійснює діяльність у сфері деревообробної та столярної продукції, питання ефективного управління збутом має стратегічне значення. Підприємство функціонує в умовах зростання витрат, логістичних обмежень, коливань попиту та загальної економічної нестабільності, що вимагає пошуку нових підходів до організації системи розподілу та товаропросування. У зв'язку з цим дослідження теоретичних засад, аналіз існуючої системи збуту та розроблення практичних рекомендацій щодо її удосконалення є своєчасним і соціально-економічно значущим.

Метою дипломної роботи є обґрунтування та розроблення практичних напрямів удосконалення маркетингової системи товарозбуту ТОВ «Правекс

груп» з урахуванням впливу факторів маркетингового середовища та сучасних вимог до організації збутової діяльності.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань дослідження:

1. Розглянути теоретико-методологічні основи формування та функціонування збутової політики підприємства, узагальнити наукові підходи до управління системою розподілу та товаропросування в умовах ринкової економіки.

2. Провести аналітичну діагностику діючої системи розподілу продукції підприємства ТОВ «Правекс груп», здійснити оцінку впливу факторів макро- та мікрорекламного середовища на збутову діяльність.

3. Розробити напрями удосконалення маркетингової системи товарозбуту ТОВ «Правекс груп», обґрунтувати управлінські рішення щодо активізації збутової діяльності та оцінити потенціал їх впровадження у практичну діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження є система маркетингового управління збутовою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних, маркетингових та управлінських механізмів формування й функціонування системи товарозбуту ТОВ «Правекс груп».

У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема:

- методи аналізу та синтезу – при узагальненні теоретичних положень з управління збутовою політикою;
- системний та структурно-функціональний підходи – для дослідження маркетингової системи товарозбуту підприємства;
- економіко-статистичні методи – для аналізу показників діяльності ТОВ «Правекс груп»;
- порівняльний аналіз – для оцінки динаміки та ефективності збутової діяльності;

- методи групування та узагальнення – при оцінюванні впливу факторів маркетингового середовища;
- табличні й графічні методи – для наочного представлення результатів дослідження.

Дослідження виконано на матеріалах діяльності ТОВ «Правекс груп» – підприємства, що спеціалізується на виробництві деревообробної та столярної продукції, зокрема віконних і дверних блоків, меблів та індивідуальних виробів за замовленням клієнтів. Підприємство орієнтується як на внутрішній, так і на зовнішні ринки, використовує сучасні технології обробки деревини та дотримується високих стандартів якості продукції.

Збутова діяльність ТОВ «Правекс груп» здійснюється переважно через прямі канали розподілу з елементами співпраці з дилерськими структурами, що зумовлює необхідність удосконалення маркетингових інструментів товаропросування та оптимізації системи розподілу продукції.

Практичне значення результатів дипломної роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «Правекс груп» для підвищення ефективності маркетингової системи товарозбуту. Розроблені напрями удосконалення можуть бути використані при формуванні збутової стратегії підприємства, оптимізації каналів розподілу, розвитку маркетингових комунікацій та системи стимулювання збуту. Окремі положення роботи можуть бути застосовані в практиці управління збутовою діяльністю підприємств деревообробної галузі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концептуальний зміст та функціональне призначення елементів системи товаропросування

Рішення, що ухвалюються у сфері маркетингу щодо формування та управління каналами розподілу, посідають ключове місце в системі управління підприємством і безпосередньо впливають на ефективність його товарно-збутової політики. Вибір конкретної моделі збуту формує умови реалізації продукції, визначає характер взаємодії з ринковими партнерами та впливає на кінцеву споживчу цінність товару. Непродумана структура каналів розподілу здатна нівелювати результати навіть якісно сформованої маркетингової стратегії. Тому збутова політика повинна формуватися як елемент цілісної маркетингової системи підприємства.

Механізм ціноутворення значною мірою залежить від характеру відносин із учасниками каналів розподілу, зокрема торговельними організаціями масового або спеціалізованого сегмента. Структура відділу збуту, а також застосування рекламних і стимулюючих заходів детермінуються рівнем підготовки та зацікавленості дилерської мережі. Крім того, стратегічні рішення щодо доцільності закупівлі готової продукції або її внутрішньої розробки повинні співвідноситися з ресурсними можливостями та компетенціями учасників збутового каналу. Узгодженість цих рішень дозволяє мінімізувати витрати та підвищити результативність збутової діяльності.

У практиці господарювання нерідко спостерігається недооцінка ролі організації каналів розподілу, що призводить до нераціонального використання фінансових і логістичних ресурсів підприємства. Водночас

ефективно вибудована система збуту може стати джерелом стійких конкурентних переваг та інструментом довгострокового утримання ринкових позицій. Формування каналів розподілу пов'язане з прийняттям рішень стратегічного характеру та потребує врахування довгострокових зобов'язань щодо взаємодії з іншими суб'єктами господарювання.

Великі корпорації, зокрема Ford чи IBM, володіють достатнім рівнем організаційної гнучкості, що дозволяє їм швидко коригувати маркетингові стратегії, змінювати підхід до ціноутворення або модифікувати асортимент відповідно до ринкових умов. Завдяки цьому вони мають змогу оперативно реагувати на коливання попиту, виводити нові продукти або припинити виробництво застарілих товарів [11]. Проте така гнучкість суттєво зменшується у разі вступу в довгострокові договірні відносини з дилерами, франчайзі або великими роздрібними мережами.

Укладення тривалих контрактів обмежує здатність підприємства швидко перебудовувати канали розподілу в умовах динамічних змін ринкового середовища. За різкої трансформації споживчих уподобань або кон'юнктури ринку компанія може втратити можливість оперативного коригування збутової стратегії. Саме тому формування збутових каналів потребує зваженого управлінського підходу, заснованого на прогнозуванні тенденцій розвитку ринку.

Отже, управлінський персонал повинен здійснювати комплексну оцінку сучасного ринкового середовища та потенційних змін у майбутньому з метою вибору оптимальних каналів розподілу. Такий підхід сприяє досягненню збалансованості між стабільністю збутової системи та її адаптивністю, що є передумовою зростання конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі [46].

Задля реалізації продукції більшість виробників залучають торговельних посередників, формуючи багаторівневі збутові канали. Сукупність організацій, що забезпечують переміщення товару від підприємства-виробника до кінцевого споживача або промислового

користувача, утворює систему товароруху. Така система охоплює фізичне транспортування, передачу прав власності та супровід інформаційних і фінансових потоків.

Передання частини збутових функцій посередникам дозволяє виробникам зосередитися на основній діяльності, зменшуючи операційні витрати. Попри обмеження контролю над процесом реалізації, використання посередників є економічно доцільним завдяки їхній ринковій експертизі та налагодженим зв'язкам із цільовим сегментом. Торговельні посередники виконують важливу функцію трансформації виробничого асортименту у товарні пропозиції, адаптовані до потреб споживачів.

Збутові канали відіграють ключову роль у формуванні безперервного та контрольованого руху продукції від підприємства-виробника до кінцевого споживача. Вони не лише забезпечують фізичне переміщення товарів, а й структурують економічні, інформаційні та правові взаємовідносини між усіма учасниками процесу реалізації. У межах каналів розподілу відбувається перехід права власності на товар, перерозподіл ризиків, а також узгодження інтересів виробника, посередників і покупців.

Залучення посередників дозволяє підприємству зменшити логістичні та організаційні навантаження, передавши частину функцій спеціалізованим суб'єктам, які володіють відповідним досвідом, інфраструктурою та ринковими зв'язками. Це сприяє підвищенню оперативності збуту, покращенню доступності товару для споживачів та зниженню трансакційних витрат. Водночас посередники беруть на себе відповідальність за низку процесів, пов'язаних із зберіганням продукції, її просуванням, адаптацією до вимог ринку та узгодженням комерційних умов.

Таким чином, збутові канали виконують комплекс взаємопов'язаних функцій, які забезпечують ефективне функціонування товарно-збутової системи та виступають важливим інструментом реалізації маркетингової стратегії підприємства. Належне виконання цих функцій підвищує рівень

задоволеності споживачів, сприяє стабільності партнерських зв'язків і формує конкурентні переваги підприємства на ринку.

Реалізація збутової діяльності в межах каналів розподілу не обмежується лише фізичним переміщенням товарів. Кожен учасник каналу виконує визначений набір функціональних обов'язків, які у сукупності забезпечують ефективне функціонування системи збуту та узгодженість взаємодії між виробником і споживачем. Залежно від структури каналу та рівня інтеграції його ланок, окремі функції можуть концентруватися у одного суб'єкта або розподілятися між декількома учасниками. Узагальнену характеристику основних функцій, що виконуються посередниками у збутових каналах, подано в табл. 1.1.

Таким чином, функціонування збутових каналів ґрунтується на виконанні комплексу взаємопов'язаних інформаційних, комунікаційних, організаційних і договірних функцій, без реалізації яких ефективно просування продукції на ринку є неможливим. Належний розподіл цих функцій між учасниками каналів розподілу сприяє зниженню трансакційних витрат, підвищенню швидкості реакції на зміни ринкового середовища та формуванню стабільних партнерських відносин.

У контексті удосконалення товарно-збутової політики підприємства важливим є не лише вибір оптимальної структури каналу, а й усвідомлення ролі кожної функції в загальному механізмі створення споживчої цінності. Саме комплексний підхід до управління функціями збутових каналів дозволяє підвищити результативність маркетингової діяльності, забезпечити адаптивність підприємства до ринкових трансформацій і посилити його конкурентні позиції у довгостроковій перспективі.

Окрім цього, посередники виконують функції, що забезпечують реалізацію укладених угод: організацію логістики, фінансування витрат на функціонування каналу та управління комерційними ризиками. У середині збутової системи кожна функція закріплюється за певним учасником каналу, але жодна з них не може бути усунута повністю. У разі виключення окремої

ланки відповідальні завдання автоматично перерозподіляються між іншими учасниками.

Таблиця 1.1

Функції посередників у збутових каналах

Функція	Зміст та характеристика
Інформаційна	Передбачає збирання, систематизацію та аналіз інформації про кон'юнктуру ринку, рівень попиту, поведінку споживачів, дії конкурентів і цінові коливання. Отримані дані використовуються для планування обсягів виробництва, коригування асортименту та прийняття управлінських рішень у сфері збуту.
Комунікаційна	Спрямована на доведення маркетингових повідомлень до цільової аудиторії шляхом реклами, стимулювання збуту, презентацій та особистих продажів. Забезпечує формування обізнаності споживачів про товар, його характеристики, переваги та умови придбання.
Контактна	Полягає у встановленні та підтримці стабільних ділових взаємовідносин із покупцями, пошуку нових клієнтів і розвитку клієнтської бази. Ця функція зменшує витрати виробника на безпосередній пошук споживачів і сприяє розширенню ринкової присутності підприємства.
Адаптаційна (стандартизаційна)	Забезпечує приведення товару у відповідність до вимог конкретних сегментів ринку шляхом сортування, фасування, пакування, маркування або незначної модифікації продукції. Дозволяє підвищити споживчу цінність товару та полегшити процес його реалізації.
Переговорна	Пов'язана з узгодженням умов реалізації продукції, зокрема ціни, обсягів поставок, термінів, форм оплати та переходу права власності на товар. Дає змогу знизити трансакційні витрати між сторонами та прискорити укладання комерційних угод.

Делегування функцій посередникам сприяє зниженню витрат виробника, проте компенсується включенням посередницької націнки в кінцеву ціну товару. Залежно від ринкових умов і стратегії підприємства, функціональні обов'язки можуть передаватися різним учасникам каналу з метою досягнення максимальної ефективності товароруку. Такий підхід дозволяє оптимізувати асортиментну політику в межах обраного ринкового сегмента.

Канали розподілу класифікуються за кількістю рівнів, кожен з яких представлений відповідною групою посередників. Чим більше проміжних ланок бере участь у збуті, тим складнішою є структура каналу. Розрізняють нульовий, одно-, дво- та трирівневі канали, що широко застосовуються у різних галузях економіки [15]. Багаторівневі системи використовуються рідко, оскільки ускладнюють контроль над процесом реалізації та можуть знижувати ефективність збутової діяльності.

Підприємства промислового профілю переважно здійснюють реалізацію продукції безпосередньо або через власних торгових агентів. Альтернативним варіантом є використання галузевих дистриб'юторів, які забезпечують доступ до корпоративних споживачів. У межах таких каналів задіюються як торгові представники виробника, так і його штатний персонал.

Усі учасники каналу розподілу беруть участь у взаємопов'язаних процесах руху продукції, фінансових розрахунків, інформаційного обміну та стимулювання збуту. Навіть у відносно простих збутових структурах ці процеси характеризуються високим рівнем складності та потребують скоординованого управління в межах сучасної маркетингової концепції.

1.2. Типологія та побудова каналів розподілу продукції

Канали розподілу слід розглядати як складні багаторівневі системи взаємодії, у межах яких підприємства та окремі суб'єкти координують свої

дії для досягнення як індивідуальних, так і спільних економічних цілей. Частина таких каналів функціонує на засадах неформальних відносин, що характеризуються високим ступенем автономії учасників, тоді як інші інтегровані в чітко вибудовані організаційні структури. З розвитком ринку та зміною поведінки споживачів канали розподілу зазнають трансформації, доповнюються новими учасниками або еволюціонують у складніші системи взаємодії.

За умов узгодженої співпраці всі ланки каналу орієнтуються на досягнення спільного результату – максимізацію сукупного прибутку та зростання обсягів реалізації. Координація цілей, функцій і дій сприяє підвищенню загальної ефективності каналу розподілу, водночас створюючи передумови для стабільного розвитку кожного його учасника. Проте в реальних умовах суб'єкти збутового каналу часто зосереджуються на реалізації власних короткострокових інтересів, обмежуючи взаємодію лише з окремими партнерами.

Порушення узгодженості дій у каналі розподілу зумовлює виникнення внутрішніх суперечностей, пов'язаних із розподілом функцій, відповідальності та економічних результатів. Орієнтація окремих учасників виключно на власну вигоду ускладнює досягнення стратегічних цілей каналу та негативно позначається на його керованості. Як наслідок, зростає рівень конфліктності, що знижує результативність товарно-збутової політики підприємства в цілому.

Конфлікти на горизонтальному рівні виникають між організаціями, що функціонують на одному етапі каналу розподілу, і зазвичай пов'язані з конкурентною боротьбою за споживачів, ціноутворенням або рекламною активністю. Вертикальні конфлікти, своєю чергою, формуються між різними ланками каналу, зокрема між виробниками та посередниками, і зумовлюються розбіжностями щодо територіального поділу ринку, рівня торгових націнок або розподілу маркетингових витрат. Обидва типи

конфліктів потребують системного управління та чіткого регламентування взаємних зобов'язань.

Традиційні збутові системи формувалися як сукупність незалежних суб'єктів, кожен з яких діяв автономно та переслідував власні економічні інтереси. Такі системи характеризувалися слабкою координацією, обмеженими управлінськими механізмами та низьким рівнем ефективності, що зумовлювалося постійними протиріччями між учасниками каналів розподілу.

Істотною альтернативою традиційним моделям стали вертикальні маркетингові системи (ВМС), у межах яких виробники, гуртові та роздрібні посередники функціонують як єдиний цілісний механізм. У межах ВМС один із учасників може здійснювати контроль над іншими, укладати довгострокові договори або використовувати економічний вплив для координації діяльності та врегулювання конфліктів. Це забезпечує підвищення рівня керованості та узгодженості всього каналу розподілу.

У процесі розвитку каналів розподілу та посилення конкуренції традиційні, слабо скоординовані збутові системи поступово поступаються місцем інтегрованим формам взаємодії між учасниками ринку. Однією з таких форм є вертикальні маркетингові системи, які передбачають узгодження дій виробників, посередників і роздрібних торговців у межах єдиного управлінського або координаційного механізму. Залежно від ступеня інтеграції, характеру контролю та способу регулювання взаємовідносин між учасниками, вертикальні маркетингові системи поділяються на корпоративні, договірні та керовані. Їх порівняльну характеристику наведено в табл. 1.2

Таблиця 1.2

Характеристика основних форм вертикальних маркетингових систем

Форма ВМС	Сутнісна характеристика	Механізм координації та контролю	Переваги для виробника та учасників каналу	Обмеження та ризики
Корпоративна вертикальна маркетингова система	Передбачає повну інтеграцію всіх або більшості рівнів каналу розподілу в межах одного підприємства чи корпоративної групи. Виробництво, гуртова та роздрібна реалізація перебувають під єдиним управлінням або контролем.	Централізоване управління, єдина стратегія ціноутворення, збуту та просування. Контроль здійснюється через корпоративну ієрархію та внутрішні регламенти.	Високий рівень контролю над каналом збуту, мінімізація конфліктів між ланками, ефективне управління ризиками, можливість оптимізації витрат і швидкої реалізації стратегічних рішень.	Значні капіталовкладення, високі постійні витрати, обмежена гнучкість у разі змін ринкових умов, підвищені управлінські складності.
Договірна вертикальна маркетингова система	Формується на основі договірних відносин між юридично незалежними суб'єктами, які співпрацюють для досягнення спільних цілей. Охоплює франчайзингові мережі, добровільні об'єднання та торгові кооперативи.	Координація здійснюється через договори, стандарти, регламенти, франчайзингові угоди та спільні програми розвитку. Контроль визначається умовами контрактів.	Поєднання переваг інтеграції та самостійності учасників, зменшення інвестиційного навантаження на виробника, швидке розширення ринкової присутності, збереження підприємницької ініціативи посередників.	Ризик порушення договірних зобов'язань, потреба у постійному моніторингу виконання угод, можливі конфлікти інтересів, обмежені важелі прямого впливу.
Керована вертикальна маркетингова система	Ґрунтується не на юридичній залежності або договорах, а на економічній силі одного з учасників каналу (зазвичай виробника або великого роздрібного продавця), який визначає правила взаємодії.	Координація забезпечується ринковим впливом домінуючого учасника, його брендовою силою, обсягами закупівель або контролем над попитом.	Висока гнучкість, відсутність потреби у формальній інтеграції власності, можливість швидко адаптувати канал до ринкових змін, збереження автономії учасників.	Залежність від позиції домінуючого суб'єкта, імовірність асиметрії вигод, потенційні конфлікти та зниження мотивації слабших учасників каналу.

Отже, вертикальні маркетингові системи забезпечують вищий рівень узгодженості та керованості збутових каналів порівняно з традиційними моделями розподілу. Кожна з форм ВМС має власний механізм інтеграції учасників, що визначає ступінь контролю, гнучкість системи та економічну доцільність її застосування. Вибір корпоративної, договірної або керованої моделі залежить від масштабів діяльності підприємства, характеристик товару, рівня розвитку ринку та стратегічних пріоритетів виробника.

У контексті удосконалення товарно-збутової політики підприємства застосування вертикальних маркетингових систем дозволяє зменшити конфліктність у каналах розподілу, підвищити ефективність координації збутових процесів і зміцнити конкурентні позиції на ринку. Саме інтеграція та узгодженість дій між учасниками каналу стають одним із ключових чинників забезпечення стабільності збуту та довгострокового розвитку підприємства в умовах сучасного маркетингового середовища.

Різновиди ВМС відрізняються рівнем централізації управління та контролю, а також ступенем розподілу відповідальності між учасниками. Кожна форма має власні переваги й обмеження, а її вибір зумовлюється особливостями товару, ринку та стратегічними пріоритетами підприємства-виробника.

Поряд із вертикальними системами поширення набувають горизонтальні маркетингові системи (ГМС), які передбачають співпрацю підприємств, що перебувають на одному рівні каналу розподілу. Такі партнерські утворення дозволяють об'єднати фінансові, логістичні та маркетингові ресурси для спільного освоєння нових ринків. Горизонтальна взаємодія може бути доцільною як для компаній-конкурентів, так і для суб'єктів, діяльність яких не перетинається безпосередньо, створюючи синергетичний ефект розвитку.

Сучасна ринкова фрагментація зумовила поширення багатоканальних або комбінованих маркетингових систем, у межах яких підприємства одночасно використовують декілька каналів розподілу. Такий підхід дозволяє ефективніше охоплювати різні сегменти ринку, враховуючи специфіку

споживчої поведінки та купівельних уподобань. Комбіновані системи поєднують прямі та опосередковані канали, забезпечуючи збалансованість охоплення та контролю.

Разом з тим використання багатоканальних систем ускладнює управління збутом і може провокувати внутрішню конкуренцію між каналами. Для мінімізації конфліктів необхідно чітко визначати цільові сегменти, розмежовувати функції та запроваджувати прозорі правила взаємодії між учасниками.

Формування структури збутової системи передбачає досягнення компромісу між стратегічними цілями підприємства та реальними можливостями ринку. Особливо складними ці процеси є для новостворених підприємств, які змушені переконувати посередників у доцільності реалізації їхньої продукції за умов обмежених обсягів продажу. Зі зростанням ринкової позиції компанія отримує ширший вибір партнерів та каналів взаємодії.

Ефективність системи розподілу значною мірою залежить від її відповідності регіональним умовам та специфіці окремих ринкових сегментів. Аналіз і проектування збутових каналів базується на стратегічних цілях виробника й включає вивчення потреб споживачів, визначення можливих альтернатив та оцінювання кожної з них за ключовими критеріями.

Дистрибуцію доцільно розглядати як процес створення та передачі споживчої цінності, в якому кожна ланка каналу підвищує корисність товару для кінцевого покупця. Успішне формування системи розподілу неможливе без глибокого аналізу поведінки споживачів, їх очікувань щодо доступності, швидкості обслуговування та додаткових сервісів [21].

Водночас необхідно враховувати, що підвищення рівня сервісу супроводжується зростанням витрат, які не завжди можуть бути повністю компенсовані ринком. Підприємство повинно співвідносити обсяг і якість послуг із власними ресурсними можливостями та ціновою чутливістю споживачів. Диференційований підхід до обслуговування різних сегментів

ринку дозволяє досягти оптимального балансу між витратами та рівнем споживчої задоволеності.

Остаточний вибір структури каналу розподілу має ґрунтуватися на узгодженні стратегічних цілей підприємства, особливостей товару, очікувань споживачів і наявних ресурсів. Сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, зокрема конкурентне середовище, фінансовий стан підприємства та галузеві умови, визначає доцільність використання прямих або опосередкованих каналів збуту.

При визначенні цілей каналу виробники обирають одну зі стратегій розподілу – інтенсивну, ексклюзивну або селективну – залежно від характеристик продукції та умов ринку. Інтенсивний розподіл застосовується для товарів масового попиту, тоді як ексклюзивний і селективний використовуються для продукції з вищою доданою вартістю або специфічним позиціонуванням.

Укладання контрактів з посередниками передбачає чітке визначення прав, обов'язків і повноважень сторін, умов цінової політики та територіального охоплення. Особливої уваги потребують франчайзингові та ексклюзивні угоди, де ризики та відповідальність сторін повинні бути максимально деталізовані [43].

Під час вибору оптимального каналу розподілу підприємство оцінює альтернативи за критеріями економічної доцільності, рівня контролю та гнучкості. Довгострокові зобов'язання є виправданими лише за умови їх високої результативності та здатності забезпечити стійку конкурентну позицію.

В умовах міжнародної діяльності процес побудови каналів розподілу ускладнюється національними особливостями та специфікою локальних збутових систем. Вихід на зарубіжні ринки потребує адаптації маркетингових стратегій і ретельного врахування інституційних та логістичних обмежень. Тому формування ефективних міжнародних каналів розподілу є ключовим чинником успішної інтеграції підприємств у глобальне ринкове середовище.

1.3. Підходи до організації та координації процесів збутової діяльності підприємства³

Після визначення раціональної конфігурації збутової системи підприємство переходить до етапу її практичної реалізації, що передбачає добір оптимальних маркетингових посередників, формування для них системи стимулювання та впровадження механізмів оцінювання результативності їх діяльності. Власне, саме на цьому етапі стратегічні рішення щодо каналів розподілу набувають прикладного змісту й починають безпосередньо впливати на обсяги продажу, структуру витрат та рівень задоволеності споживачів.

Можливості виробників щодо залучення висококваліфікованих посередників є неоднаковими. Для підприємств із відомим брендом та стійкими ринковими позиціями формування дилерської мережі є відносно простішим завданням, оскільки сама співпраця з таким виробником розглядається посередниками як джерело довгострокових вигід. Додатковим інструментом виступає запровадження режимів ексклюзивного чи селективного розподілу, що стимулює конкуренцію між потенційними посередниками за право представляти продукцію виробника. Натомість нові або менш відомі підприємства змушені докладати значно більших організаційних та фінансових зусиль для формування ефективної збутової мережі, інколи поетапно розширюючи її в міру зростання обсягів реалізації.

До початку відбору учасників каналу розподілу виробник має чітко сформулювати профіль «ідеального посередника». До переліку ключових критеріїв належать: досвід роботи на відповідному ринку, номенклатура реалізованих товарів, рівень рентабельності й динаміка приросту продажів, готовність до партнерської взаємодії, ділова репутація та наявність сформованої клієнтської бази. Для торгових агентів важливою є історія успішних продажів інших товарних груп, вміння працювати з різними сегментами споживачів та здатність підтримувати стабільні відносини з покупцями. У випадку роздрібних торгових підприємств, орієнтованих на

селективний або ексклюзивний розподіл, виробник повинен ретельно проаналізувати їх цільову аудиторію, місце розташування, рівень сервісу та потенціал подальшого розвитку [96, с. 230]. Додатково доцільно враховувати формат торгівельної точки (магазин біля дому, супермаркет, спеціалізований магазин тощо), оскільки від цього залежить сприйняття бренду кінцевим споживачем.

Для забезпечення результативного функціонування збутових каналів виробник має систематично здійснювати мотивацію учасників каналу. Підприємство не лише реалізує свою продукцію через посередників, а фактично розглядає їх як первинних клієнтів, для яких формується окрема система цінності. Тому в основі взаємодії лежить побудова довірчих, довгострокових партнерських відносин. У цьому контексті поширеним є використання так званої стратегії «батоба і пряника», яка поєднує позитивні та, у разі потреби, стримувальні стимули.

До «пряників» відносять цінові пільги, надання знижок і бонусів, можливість укладання договорів на спеціальних умовах, преміювання за досягнення або перевищення встановлених планових показників, компенсацію витрат посередників на рекламно-комунікаційну діяльність, участь у спільних програмах просування бренду. Важливо, що такі стимули не лише підтримують лояльність посередників, а й сприяють формуванню у них відчуття причетності до єдиної маркетингової стратегії виробника. Елементом позитивної мотивації також може бути створення контрольованої конкуренції між посередниками за обсяги продажу чи розширення території збуту.

В окремих випадках підприємства звертаються до негативних форм впливу: попереджають про можливе зниження рівня сервісної підтримки, подовження строків поставок, скорочення асортименту або навіть про припинення співпраці. Проте такі інструменти є доволі ризикованими. Їх застосування без урахування економічних інтересів та реальних проблем посередників здатне призвести до розриву партнерських відносин, погіршення позицій бренду на ринку та репутаційних втрат. Тому сучасна практика

управління каналами збуту дедалі більше тяжіє до моделі партнерства, а не одностороннього тиску.

Провідні виробники приділяють значну увагу формуванню саме довгострокових, взаємовигідних відносин із дистриб'юторами. Система управління каналами збуту у цьому разі конструюється так, щоб збалансувати інтереси підприємства-виробника і посередників, уникнути надмірних конфліктів та створити підґрунтя для спільного розвитку. Стратегічна мета полягає в тому, щоб переконати дистриб'юторів у реальності стабільного доходу в межах єдиної маркетингової системи, тобто зробити участь у каналі економічно привабливою і прогнозованою.

Обов'язковим елементом управління є регулярна оцінка діяльності учасників збутової системи. Фірма-виробник повинна систематично аналізувати такі показники, як частка виконання плану реалізації, рівень товарних залишків, дотримання регламентів поставок і термінів доставки, якість зберігання продукції, рівень сервісу й задоволеності кінцевих споживачів. Посередники, що демонструють стабільно високі результати, мають отримувати додаткові стимули, статус пріоритетних партнерів, розширення ексклюзивних прав тощо. Водночас учасникам, які відстають від установлених стандартів, доцільно надавати консультаційну підтримку, рекомендації щодо покращення роботи, а в разі відсутності прогресу – поступово відмовлятися від співпраці. Періодична атестація і цілеспрямоване «очищення» каналу від неефективних посередників є важливим інструментом підтримання його цілісності та конкурентоспроможності [55].

Окреме значення має дотримання принципів справедливого поводження з дилерами й дистриб'юторами. Ігнорування їх інтересів або дискримінаційні практики можуть призвести не лише до зниження мотивації та втрати підтримки, а й до юридичних спорів. Права та обов'язки виробників і посередників закріплюються в договірних документах і регулюються чинними правовими нормами, які спрямовані, зокрема, на запобігання недобросовісним практикам виключення, обмеження конкуренції та порушення взятих

зобов'язань. Для ефективного управління збутовою політикою управлінський персонал має добре орієнтуватися у відповідному нормативно-правовому полі.

На практиці значна кількість виробників і гуртових підприємств віддають перевагу використанню ексклюзивних каналів розподілу. Для виробника це означає формування стабільного, лояльного та прогнозованого партнерського середовища, а для дилерів – гарантію захищеності їх інтересів на визначеній території або в конкретному сегменті ринку. Ексклюзивний розподіл зазвичай передбачає укладення договорів про закріплення за дилером окремої території, на якій виробник зобов'язується не передавати права на реалізацію інших посередників. Такий підхід підвищує відповідальність дилера за результати діяльності та стимулює його активніше інвестувати у просування бренду та розвиток сервісу. Водночас він потребує від виробника ретельного добору партнерів, оскільки зміна дилера в ексклюзивній системі часто є складною та ресурсомісткою процедурою.

Разом із тим, ряд практик, пов'язаних із ексклюзивністю, залишається предметом обговорення на рівні законодавчих органів. Йдеться, зокрема, про обмеження територій збуту, примусове нав'язування повного асортименту (так званий «зв'язаний продаж») або інші форми контролю, що можуть бути розцінені як обмеження конкуренції. Тому виробники мають чітко усвідомлювати існуючі юридичні рамки, консультуватися з фахівцями у сфері права та застосовувати легітимні методи договірної регуляції взаємин із дилерами й дистриб'юторами.

В умовах глобалізації для підприємств дедалі більшого значення набуває не лише здатність продавати товар, а й ефективно організувати його фізичне переміщення. Оптимально побудований товарорух визначає не тільки рівень задоволеності споживачів, а й структуру витрат виробника та кінцеву ціну продукції. Під товарорухом розуміють цілеспрямоване планування, організацію та контроль процесу транспортування і зберігання товарів від місця виробництва до пунктів кінцевого споживання з метою отримання прибутку. Сучасна маркетингова логістика виходить із зворотної логіки: планування

системи поставок здійснюється, починаючи від вимог точок продажу та кінцевих клієнтів і завершуючись виробником. Такий підхід охоплює всі етапи логістичного ланцюга – від постачальників сировини, процесів закупівлі і виробництва до збуту, діяльності посередників і сервісного обслуговування споживачів.

Координація всього логістичного ланцюга покладається на менеджера з товароруху (або логістичного менеджера), який відповідає за прогнозування попиту, планування закупівель, формування виробничих планів, обробку замовлень, управління запасами, організацію складування та розроблення маршрутів і графіків транспортування. Від узгодженості цих процесів залежить не лише своєчасність поставок, а й можливість мінімізувати витрати, уникнути дефіциту або надлишкових запасів та забезпечити стабільний рівень обслуговування клієнтів.

Зростання уваги підприємств до маркетингової логістики зумовлюється низкою причин. По-перше, у межах загальної стратегії управління взаєминами з клієнтами (Customer Relationship Management) розподіл продукції перетворюється на один із ключових елементів сервісу. Швидка й надійна доставка, гнучкі умови поставок, наявність запасів і конкурентоспроможний рівень цін формують комплекс сприйнятої споживачем цінності. Відповідно, підвищення рівня логістичного сервісу стає важливою складовою удосконалення товарно-збутової політики підприємства.

По-друге, істотна частка витрат підприємств припадає саме на логістичні операції. За даними зарубіжних досліджень, витрати на упаковку, складування, сортування, навантажувально-розвантажувальні роботи та транспортування можуть становити значну частину ВВП країни [49]. З огляду на тенденції розширення асортименту продукції, скорочення життєвих циклів товарів і підвищення вимог до рівня сервісу, управління товарорухом стає дедалі складнішим завданням. Удосконалення логістичних рішень дозволяє одночасно зменшувати витрати та підвищувати якість обслуговування споживачів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

По-третє, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій істотно розширив можливості оптимізації логістики. Використання комп'ютеризованих систем обліку та управління запасами, зчитування штрихових кодів або QR-кодів на касових апаратах, впровадження уніфікованих товарних ідентифікаторів, електронний обмін даними між учасниками ланцюга постачання, застосування систем електронних платежів створюють базу для побудови інтегрованих інформаційно-логістичних систем. Це, у свою чергу, забезпечує більш точне планування поставок, скорочення логістичних циклів та підвищення прозорості каналів розподілу.

В практиці управління збутом підприємство стикається з необхідністю знаходити компроміс між двома протилежними крайнощами: максимізацією рівня обслуговування та мінімізацією витрат на розповсюдження продукції. Максимальний рівень сервісу передбачає дуже короткі терміни доставки, підтримання значних страхових запасів, високу гнучкість у формуванні асортименту, можливість індивідуалізації умов постачання та широкий спектр додаткових послуг. Однак реалізація такого підходу супроводжується суттєвим зростанням логістичних витрат і, відповідно, може призвести до підвищення кінцевої ціни товару.

Натомість орієнтація на мінімізацію витрат означає збільшення середніх строків постачання, зменшення обсягів запасів, формування більших за розміром партій відвантаження, стандартизацію сервісних процедур. Це дозволяє скоротити витрати на транспортування, складування та управління запасами, але часто супроводжується зниженням рівня обслуговування та зростанням ризику невдоволення споживачів. Тому завданням управлінського персоналу є пошук «оптимальної точки» між цими полюсами – такого рівня сервісу, який забезпечує прийнятну якість обслуговування за економічно обґрунтованого рівня витрат. Саме на основі такого балансу формується ефективна товарно-збутова політика підприємства в сучасних ринкових умовах.

Висновки до розділу 1

У результаті узагальнення теоретико-методологічних положень встановлено, що збутова політика є однією з ключових складових маркетингової системи підприємства та відіграє визначальну роль у формуванні його конкурентних переваг. Канали розподілу розглядаються не лише як інструмент фізичного переміщення продукції від виробника до споживача, а як складна багатоелементна система економічних, організаційних та інформаційних взаємозв'язків, у межах якої узгоджуються інтереси учасників ринку та створюється споживча цінність товару.

Доведено, що рішення щодо формування та управління каналами розподілу мають стратегічний характер і безпосередньо впливають на реалізацію маркетингової стратегії підприємства, рівень цін, структуру асортименту, доступність продукції та задоволеність покупців. Нераціонально побудована система збуту здатна значно знизити результативність маркетингової діяльності, тоді як ефективно організовані канали розподілу сприяють оптимізації витрат, прискоренню товарообігу та стабілізації ринкових позицій підприємства у довгостроковій перспективі.

У ході дослідження з'ясовано, що канали розподілу виконують широкий спектр взаємопов'язаних функцій, зокрема інформаційну, комунікаційну, контактну, адаптаційну, переговорну, логістичну, фінансову та функцію управління ризиками. Посередники при цьому виступають активними учасниками створення споживчої цінності, оскільки забезпечують адаптацію товарної пропозиції до вимог конкретних сегментів ринку, знижують трансакційні витрати та підвищують ефективність взаємодії між виробником і споживачами.

Проаналізовано типологію каналів розподілу за кількістю рівнів і характером інтеграції учасників. Встановлено, що вибір між прямими, однорівневими та багаторівневими каналами залежить від галузевої специфіки, властивостей товару, організації попиту та ресурсних можливостей

підприємства. При цьому зростання кількості посередницьких ланок, хоча й сприяє розширенню ринкового охоплення, одночасно ускладнює контроль і координацію збутових процесів, що може негативно впливати на ефективність товарно-збутової політики.

У розділі обґрунтовано, що в умовах ускладнення ринкових відносин традиційні, слабо скоординовані збутові системи поступово замінюються інтегрованими формами організації розподілу. Важливою альтернативою таким моделям є вертикальні маркетингові системи, які забезпечують вищий рівень узгодженості дій між виробниками, посередниками та роздрібними торговцями. Виділено корпоративні, договірні та керовані вертикальні маркетингові системи, кожна з яких має свої переваги та обмеження. Корпоративні системи характеризуються максимальним рівнем контролю, але потребують значних інвестицій; договірні поєднують інтеграційні переваги із збереженням самостійності учасників; керовані ґрунтуються на домінуючому впливі одного з учасників і відзначаються підвищеною гнучкістю.

Поряд із вертикальними формами координації дедалі більшого поширення набувають горизонтальні маркетингові системи та багатоканальні моделі розподілу. Горизонтальна взаємодія дозволяє підприємствам акумулювати ресурси та спільно освоювати нові ринкові ніші, тоді як комбіновані системи забезпечують охоплення різних сегментів ринку шляхом одночасного використання прямих і опосередкованих каналів збуту. Водночас доведено, що багатоканальні системи потребують чіткої координації та регламентації взаємодії між учасниками, оскільки за відсутності контролю зростає ризик внутрішньої конкуренції та конфліктів між каналами.

Обґрунтовано доцільність систематичного контролю діяльності учасників збутових каналів за показниками обсягу продажів, рівня товарних запасів, якості сервісу та дотримання договірних зобов'язань. Зазначено, що регулярна атестація та коригування складу збутової мережі сприяють підвищенню її ефективності та зменшенню ризиків, пов'язаних із неефективною співпрацею. Особливу увагу акцентовано на необхідності дотримання принципів

справедливого ставлення до дилерів і дистриб'юторів з урахуванням чинних правових норм, що регулюють відносини у сфері розподілу.

Доведено, що сучасна товарно-збутова політика підприємства тісно пов'язана з маркетинговою логістикою та управлінням товарорухом. Логістичні рішення впливають не лише на рівень витрат, але й на якість обслуговування, швидкість доставки та загальне сприйняття товару споживачами. Інтеграція логістичних і маркетингових підходів дозволяє підприємствам досягати балансу між рівнем сервісу та економічною ефективністю, що є критично важливим в умовах посилення конкуренції.

Окремо підкреслено роль інформаційно-комунікаційних технологій у забезпеченні ефективного функціонування збутових каналів. Використання автоматизованих систем управління запасами, електронного обміну даними, цифрових інструментів моніторингу продажів і логістики створює можливості для оперативного коригування збутової політики відповідно до змін ринкової кон'юнктури та споживчого попиту.

Загалом теоретико-методологічні положення формують цілісну концептуальну основу для подальших аналітичних і прикладних досліджень. Вони дозволяють визначити ключові напрями удосконалення товарно-збутової політики підприємства, зокрема оптимізацію структури каналів розподілу, вибір адекватної моделі інтеграції учасників, розвиток ефективних партнерських відносин із посередниками, підвищення рівня логістичного сервісу та впровадження сучасних цифрових інструментів управління збутом. На цій основі в наступних розділах роботи доцільно здійснити аналіз практики формування збутової політики конкретного підприємства та розробити обґрунтовані рекомендації щодо її подальшого вдосконалення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ДІАГНОСТИКА ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

2.1. Оцінювання ринкових умов функціонування підприємства в сучасному конкурентному середовищі

Товариство з обмеженою відповідальністю «Правекс груп» (далі – ТОВ «Правекс груп») є самостійним господарюючим суб'єктом, що здійснює діяльність на основі приватної форми власності та відповідно до чинного законодавства України має право використовувати працю найманого персоналу. Підприємство спеціалізується на веденні діяльності у сфері деревообробної галузі, поєднуючи у своїй роботі виробничі процеси та комерційну діяльність.

Основною метою функціонування ТОВ «Правекс груп» є здійснення ефективної виробничо-господарської діяльності, спрямованої на отримання стабільного прибутку, забезпечення рентабельності вкладеного капіталу та формування економічних передумов для сталого розвитку підприємства. Водночас діяльність підприємства орієнтована на створення робочих місць, задоволення соціально-економічних інтересів власників і персоналу, а також підтримання належного рівня соціальної відповідальності. У межах законодавчо визначених повноважень підприємство може долучатися до виконання державних замовлень, участі в реалізації державних програм, а також здійснювати благодійну та посередницьку діяльність з метою підвищення результативності операційної діяльності.

Виробничий профіль підприємства охоплює виготовлення широкого асортименту продукції з деревини, зокрема столярних виробів, клеєних букових щитів, кухонних і роздільних дощок, погонажних елементів, а також меблів, що виготовляються за індивідуальними замовленнями споживачів. Різноманітність товарної номенклатури дозволяє підприємству орієнтуватися на потреби різних

сегментів ринку та забезпечувати гнучкість пропозиції залежно від запитів клієнтів.

Продукція ТОВ «Правекс груп» відзначається високим рівнем якості, що поєднується з економічно обґрунтованою ціновою політикою. Систематичне дослідження ринкової кон'юнктури, аналіз споживчого попиту й конкурентного середовища забезпечують можливість своєчасного коригування асортиментної та виробничої політики підприємства. Завдяки цьому підприємство спроможне пропонувати споживачам актуальні та конкурентоспроможні рішення. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Правекс груп» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Правекс груп»

Кількісні				
№ п/п	Найменування показника	Роки		
		2022	2023	2024
1	Обсяг товарної продукції, грн.	1863580	1977540	2653780
2	Обсяг реалізованої продукції, грн.	1796384	1867681	2437220
3	Собівартість товарної продукції, грн.	405258	435821	524920
4	Балансовий прибуток, грн.	1985693	2145680	2437220
5	Прибуток від реалізації, грн.	1905896	1867681	2437220
6	Середньорічна вартість основних фондів, грн.	2230450	2460280	2604610
7	Чисельність ПВП, осіб	82	71	64
8	Річний фонд зарплати, грн.	1261000	1358200	1569500
Якісні				
1	Рентабельність виробництва (загальна)	1.14	1.01	1.27
2	Рентабельність виробництва (розрахункова), %	1.28	1.36	1.54
3	Рентабельність товарної продукції, %	1.19	1.36	1.24
4	Рентабельність реалізованої продукції, %	1.18	1.26	1.43
5	Рентабельність окремих видів продукції, %	0,85	0.87	0.93
6	Рентабельність основних фондів, %	1.14	1.16	1.15
7	- фондвіддача	1.36	1.24	0.98
	- фондомісткість	0.75	0.84	1.01
8	Зарплатомісткість, грн.	12500	15700	18463

Оцінивши сукупність кількісних і якісних показників діяльності ТОВ «Правекс груп» за 2022–2024 роки, наведених у таблиці 2.1, можна констатувати наявність загалом позитивної динаміки розвитку підприємства протягом досліджуваного періоду. Більшість ключових параметрів свідчать про розширення господарської діяльності, зростання фінансових результатів та поступове підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

Обсяг виробленої товарної продукції має чітко виражену тенденцію до зростання. У 2022 році його величина становила близько 1 863,57 тис. грн, тоді як у 2024 році досягла 2 653,79 тис. грн, що означає приріст понад 42%. Зазначена динаміка відображає розширення виробничої програми підприємства та підвищення завантаженості виробничих потужностей, що є позитивним чинником розвитку деревообробного підприємства.

Схожі тенденції простежуються й щодо обсягу реалізованої продукції. За досліджуваний період він зріс з 1 796,37 тис. грн у 2022 році до 2 437,21 тис. грн у 2024 році. Збільшення показника майже на 36% свідчить не лише про зростання виробництва, а й про покращення збуту, розширення ринків реалізації та ефективніше функціонування збутової політики підприємства.

Собівартість товарної продукції впродовж аналізованого періоду також демонструє висхідну динаміку. У 2022 році вона становила 405,259 тис. грн, у 2023 році – 435,822 тис. грн, а у 2024 році досягла 524,921 тис. грн. Зростання витрат є закономірним наслідком інфляційних процесів, підвищення цін на сировину, енергоносії та оплати праці. Водночас варто підкреслити, що темпи зростання собівартості залишалися нижчими, ніж темпи збільшення обсягу реалізації, що позитивно позначилося на фінансових результатах підприємства.

Балансовий прибуток за 2022–2024 роки мав стійку позитивну тенденцію. Його значення збільшилося з 1 985,691 тис. грн у 2022 році до 2 437,221 тис. грн у 2024 році. Така динаміка свідчить про загальне поліпшення фінансового стану підприємства, зростання ефективності господарської діяльності та здатність підприємства генерувати прибуток навіть за умов зростання витрат.

Показник прибутку від реалізації характеризувався певною нерівномірністю. У 2023 році спостерігалось його незначне скорочення порівняно з 2022 роком, однак у 2024 році відбулося суттєве зростання до рівня 2 437,219 тис. грн. Така зміна може бути пов'язана з переглядом цінової політики, оптимізацією витрат або коригуванням асортиментної структури продукції.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів упродовж аналізованого періоду зросла з 2 230,451 тис. грн у 2022 році до 2 604,609 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про інвестування підприємства в оновлення та модернізацію матеріально-технічної бази, що створює передумови для підвищення продуктивності виробництва в майбутньому.

Чисельність промислово-виробничого персоналу поступово скорочувалася – з 82 осіб у 2022 році до 64 осіб у 2024 році. Таке скорочення може бути результатом оптимізації кадрової структури, впровадження елементів автоматизації або підвищення продуктивності праці. Водночас річний фонд оплати праці зріс з 1 261,001 тис. грн до 1 569,501 тис. грн, що свідчить про підвищення середнього рівня заробітної плати та орієнтацію підприємства на збереження кваліфікованого персоналу.

Аналіз показників рентабельності підтверджує загальне покращення результатів діяльності підприємства. Загальна рентабельність виробництва зросла з 1,13 у 2022 році до 1,27 у 2024 році, незважаючи на тимчасове зниження у 2023 році. Розрахункова рентабельність також демонструє стабільне зростання – з 1,29% до 1,55%, що свідчить про ефективніше використання залучених ресурсів.

Рентабельність товарної та реалізованої продукції загалом має позитивну динаміку. Показник рентабельності реалізованої продукції зріс з 1,19% до 1,44%, що вказує на підвищення прибутковості операційної діяльності. Рентабельність окремих видів продукції теж зросла, хоча й помірними темпами – з 0,86% до 0,94%, демонструючи стабільність асортиментної політики.

Рентабельність основних фондів протягом досліджуваного періоду залишалася відносно стабільною та коливалася в межах 1,15–1,17%, що свідчить про достатньо раціональне використання основного капіталу.

Водночас показники фондівіддачі та фондомісткості вказують на наявність певних проблем у використанні основних засобів. Фондовіддача скоротилася з 1,35 у 2022 році до 0,97 у 2024 році, що означає зменшення обсягу продукції, виробленої з розрахунку на одну гривню вартості основних фондів. Паралельно фондомісткість зросла до 1,02, що свідчить про підвищення капіталоємності виробництва.

Показник зарплатомісткості також суттєво збільшився – з 12 501 грн у 2022 році до 18 462 грн у 2024 році. Це означає зростання витрат на оплату праці в розрахунку на одиницю продукції. З одного боку, така тенденція може негативно впливати на рівень собівартості, однак з іншого боку вона відображає підвищення оплати праці, удосконалення соціальної політики підприємства та зростання кваліфікаційних вимог до персоналу.

Загалом результати аналізу свідчать, що ТОВ «Правекс груп» у 2022–2024 роках розвивалося в напрямі нарощування виробничих обсягів і фінансових результатів, проте одночасно потребує удосконалення підходів до управління основними фондами та витратами на оплату праці. Врахування виявлених тенденцій та диспропорцій створює підґрунтя для подальшого вдосконалення товарно-збутової політики та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Упродовж аналізованого періоду діяльність ТОВ «Правекс груп» характеризувалася загалом сприятливими тенденціями у виробничо-господарській та фінансово-економічній сферах. Підприємство забезпечило зростання обсягів виготовлення й реалізації продукції, покращило результативність операційної діяльності та досягло підвищення прибутковості. Позитивні зміни засвідчують більш ефективне залучення матеріальних ресурсів і основного капіталу, що відображається у зростанні фінансових показників та стабілізації економічного стану підприємства.

Зменшення чисельності виробничого персоналу за одночасного зростання загального обсягу витрат на оплату праці може розглядатися як наслідок оптимізаційних управлінських рішень. Імовірними чинниками таких змін є часткова автоматизація виробничих процесів, удосконалення організації праці, а також підвищення продуктивності на одного працівника. Це свідчить про перехід підприємства до більш інтенсивної моделі використання трудового потенціалу.

Водночас зафіксоване скорочення рівня фондівіддачі на тлі зростання фондомісткості вказує на наявність резервів підвищення ефективності використання основних засобів. Така ситуація актуалізує потребу в реалізації додаткових управлінських заходів, спрямованих на модернізацію виробничого обладнання, удосконалення логістичних процесів і підвищення надійності технічного обслуговування. Комплексний підхід до оновлення матеріально-технічної бази дозволить збільшити економічну віддачу від залученого капіталу.

Підприємство зберігає конкурентоспроможні позиції на ринку деревообробної продукції завдяки стабільній якості виробів, гнучкій орієнтації на запити споживачів та раціонально організованим бізнес-процесам. Активна робота над розширенням товарної номенклатури й освоєнням нових ринкових сегментів формує підґрунтя для подальшого зростання і реалізації стратегічних цілей розвитку.

Виробничі операції ТОВ «Правекс груп» здійснюються з дотриманням підвищених стандартів якості. У процесі виготовлення застосовуються сертифіковані матеріали високого класу, а продукція – зокрема столярні елементи, меблі та інші вироби з деревини – виготовляється переважно за індивідуальними технічними параметрами замовників. Такий підхід дозволяє максимально враховувати функціональні та естетичні очікування клієнтів.

Використання сучасного технологічного оснащення забезпечує високу точність обробки та якісний рівень деталізації виробів. Обов'язкове проходження кожним виробом усіх етапів внутрішнього контролю гарантує

відповідність продукції чинним технічним вимогам, нормам безпеки та екологічним стандартам, що є важливим чинником формування довіри споживачів.

З метою підтримання та розширення клієнтської бази підприємство реалізує заходи з підвищення споживчої лояльності. Зокрема, застосовуються системи знижок для постійних клієнтів, індивідуальні умови співпраці для оптових замовників і довгострокових партнерів, а також періодичні маркетингові пропозиції. Цінова політика підприємства вирізняється відкритістю та передбачуваністю, що дозволяє клієнтам заздалегідь оцінити вартість продукції та пов'язаних послуг.

В умовах високої конкуренції на ринку деревообробної продукції ТОВ «Правекс груп» демонструє здатність до адаптації до змін зовнішнього середовища, впровадження інноваційних рішень та підтримання стабільного рівня якості товарів і сервісу. Саме ці чинники створюють передумови для утримання міцних позицій у галузі.

Підприємство сформувало стійкий імідж на внутрішньому та зовнішньому ринках завдяки сукупності ключових конкурентних переваг, до яких належать висока якість продукції, клієнтоорієнтований підхід, різноманітність асортименту та ефективне управління ресурсами. Індивідуалізація виробничих рішень і гнучкість у реагуванні на зміну попиту забезпечують високий ступінь відповідності товарної пропозиції актуальним ринковим запитам.

Особливе значення у формуванні конкурентних переваг має екологічна відповідальність підприємства. Постійний контроль якості на всіх етапах виробничого процесу, використання екологічно безпечної та сертифікованої сировини, а також застосування енергоощадних технологій сприяють зміцненню довіри до бренду та відповідають очікуванням споживачів, орієнтованих на принципи сталого розвитку.

Розгалужене товарне портфоліо дозволяє підприємству ефективно працювати з різними групами споживачів – як індивідуальними, так і

корпоративними. Системне впровадження технологічних інновацій у виробничі процеси створює умови для оперативної адаптації до змін споживчих уподобань та підтримання сучасного технічного рівня виробництва.

Вагомим чинником посилення ринкових позицій є співпраця з іноземними партнерами, зокрема з австрійською компанією Goltz. Така міжнародна кооперація сприяє розширенню каналів збуту, підвищенню впізнаваності бренду та зміцненню репутації підприємства як надійного виробника, здатного відповідати європейським стандартам якості й безпеки продукції.

У сукупності зазначені чинники формують комплексну систему конкурентних переваг, що забезпечує ТОВ «Правекс груп» стійке положення на ринку деревообробної продукції. Висока якість індивідуальних столярних виробів, меблів і погонажних елементів, можливість персоналізації замовлень, естетична привабливість продукції та екологічна орієнтація виробництва підсилюють лояльність споживачів і сприяють довгостроковому зростанню.

Раціональне використання сировинних ресурсів, оптимізація виробничих процесів та впровадження сучасних методів управління дозволяють підприємству підтримувати прийнятний рівень собівартості й конкурентну цінову політику. Це, у свою чергу, формує позитивний соціально відповідальний імідж компанії та підвищує довіру з боку клієнтів, партнерів і ділового середовища загалом.

Аналіз динаміки техніко-економічних показників за останні роки підтверджує наявність сталого попиту на продукцію підприємства та ефективність реалізованої стратегії розвитку. Зростання показників рентабельності виробництва й реалізації продукції свідчить про високий рівень управлінської спроможності, обґрунтоване використання ресурсів і здатність ТОВ «Правекс груп» забезпечувати генерацію прибутку в умовах конкурентного ринкового середовища.

2.2. Дослідження впливу факторів макромаркетингового середовища на збутову діяльність ТОВ «Правекс груп»

Функціонування та розвиток підприємства безпосередньо залежать від сукупності зовнішніх факторів, які формують умови ведення господарської діяльності та визначають можливості взаємодії із споживачами через систему маркетингу. Сукупність таких факторів утворює макромаркетингове середовище, вплив якого підприємство не може контролювати безпосередньо, проте змушене враховувати його при формуванні збутової політики та стратегічних управлінських рішень. Для ТОВ «Правекс груп», що здійснює діяльність у деревообробній галузі, аналіз макросередовища є важливим інструментом оцінювання ризиків і виявлення потенційних можливостей розвитку збуту.

Економічне середовище України протягом останніх років залишається складним та нестабільним, що зумовлено поєднанням довготривалих структурних проблем і наслідків повномасштабної воєнної агресії. Значне скорочення валового внутрішнього продукту, порушення виробничих ланцюгів, зниження ділової активності та платоспроможного попиту населення суттєво впливають на умови збуту продукції підприємств промислового сектору.

Для ТОВ «Правекс груп» негативний вплив економічної нестабільності проявляється передусім у коливанні попиту на столярні вироби та меблі, які не належать до товарів першої необхідності. Інфляційні процеси та зростання цін на енергоносії збільшують собівартість продукції, що ускладнює формування конкурентоспроможної цінової політики. Обмежений доступ до кредитних ресурсів через високі відсоткові ставки знижує можливості підприємства щодо інвестування у розширення збутової мережі, модернізацію виробничих потужностей та впровадження нових маркетингових інструментів.

Водночас окремі економічні фактори можуть розглядатися як потенційні можливості. Зокрема, поступове відновлення внутрішнього виробництва, орієнтація споживачів на вітчизняну продукцію та зменшення імпортової

пропозиції створюють додаткові передумови для розширення збуту продукції українських виробників, зокрема й ТОВ «Правекс груп». Зростання прожиткового мінімуму та номінальних доходів населення у перспективі може сприяти поживленню попиту на продукцію деревообробної галузі.

Оцінка впливу економічного середовища на збутову діяльність підприємства узагальнена в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка можливостей і загроз економічного фактору для ТОВ «Правекс груп»

Фактори	Вплив фактору
Скорочення ВВП та економічний спад	Негативний
Інфляційні процеси	Негативний
Зростання цін на енергоносії	Негативний
Високі кредитні ставки	Негативний
Обмеження інвестиційної активності	Негативний
Орієнтація ринку на вітчизняну продукцію	Позитивний
Потенційне зростання доходів населення	Позитивний

Політико-правове середовище формує нормативні умови здійснення підприємницької діяльності та безпосередньо впливає на функціонування системи збуту. В Україні дана сфера характеризується нестабільністю законодавства, частими змінами податкових та регуляторних норм, а також наявністю адміністративних бар'єрів.

Для ТОВ «Правекс груп» ключовими політико-правовими ризиками є непередбачуваність нормативних змін, фіскальний тиск та необхідність адаптації до нових вимог у сфері оподаткування, сертифікації продукції й екологічного контролю. В умовах воєнного стану додатковим чинником впливу

є посилене державне регулювання окремих ринкових процесів, що може обмежувати гнучкість збутової політики.

Разом з тим, наявність державних програм підтримки бізнесу, стимулювання енергоефективності та розвитку експорту створює можливості для розширення каналів збуту та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Участь у таких програмах дозволяє зменшити фінансове навантаження та адаптувати діяльність до сучасних вимог ринку.

Узагальнена характеристика політико-правових факторів наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка можливостей і загроз політико-правового фактору

Фактори	Вплив фактору
Нестабільність законодавства	Негативний
Податкове навантаження	Негативний
Адміністративні бар'єри	Негативний
Корупційні ризики	Негативний
Державні програми підтримки бізнесу	Позитивний
Регулювання екологічних стандартів	Позитивний

Технологічне середовище відіграє важливу роль у формуванні конкурентних переваг підприємства та ефективності його збутової діяльності. Для деревообробної галузі особливого значення набувають рівень оснащення виробництва, впровадження енергоощадних технологій та автоматизація процесів.

ТОВ «Правекс груп» володіє потенціалом для використання сучасних технологічних рішень у виробництві столярних виробів та меблів. Водночас обмежені фінансові ресурси та воєнні ризики стримують темпи оновлення обладнання, що може негативно впливати на собівартість продукції та

швидкість виконання замовлень. Дефіцит кваліфікованих кадрів унаслідок міграції та мобілізаційних процесів також ускладнює впровадження інновацій.

Паралельно розвиток науково-технічного прогресу та доступність нових матеріалів і технологій створюють умови для підвищення якості продукції та оптимізації збутових процесів.

Оцінку впливу технологічного середовища подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка можливостей і загроз технологічного фактору

Фактори	Вплив фактору
Зношеність частини обладнання	Негативний
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Негативний
Модернізація виробництва	Позитивний
Впровадження енергоощадних технологій	Позитивний
Розвиток НТП	Позитивний

Природно-географічне середовище визначає доступність ресурсів і логістичні умови діяльності підприємства. Розміщення ТОВ «Правекс груп» у регіоні з доступом до сировинної бази сприяє стабільності постачання деревини. Водночас дефіцит енергоносіїв та екологічні обмеження створюють додаткові витрати для виробничо-збутових процесів.

Демографічні тенденції України характеризуються скороченням чисельності населення, міграційними процесами та зміною споживчих пріоритетів. Для підприємства це означає звуження внутрішнього ринку, особливо в сегменті продукції для домогосподарств. Урбанізація та зміна стилю життя водночас формують попит на індивідуальні меблі й сучасні інтер'єрні рішення, що відкриває нові можливості для розвитку збуту.

Таблиця 2.5

Оцінка можливостей і загроз демографічного та природно-географічного факторів

Фактори	Вплив фактору
Скорочення чисельності населення	Негативний
Урбанізація	Позитивний
Дефіцит енергоносіїв	Негативний
Сприятливе розташування	Позитивний

Отже, макромаркетингове середовище ТОВ «Правекс груп» формується під впливом взаємопов'язаних економічних, політико-правових, технологічних, природно-географічних і демографічних чинників. Умови воєнної економіки, інфляційний тиск та нестабільність законодавства створюють низку загроз для збутової діяльності підприємства. Водночас орієнтація споживачів на вітчизняну продукцію, розвиток інноваційних технологій і зміна споживчих уподобань формують нові можливості для розширення ринку збуту.

Урахування впливу факторів макромаркетингового середовища є необхідною передумовою для формування ефективної товарно-збутової політики ТОВ «Правекс груп» та адаптації підприємства до умов нестабільного зовнішнього середовища.

2.3. Аналіз параметрів мікрмаркетингового середовища та їхнього впливу на ефективність системи збуту ТОВ «Правекс груп»

Мікрмаркетингове середовище підприємства охоплює сукупність суб'єктів та чинників, які безпосередньо взаємодіють із підприємством у процесі формування, реалізації та просування продукції. Саме ці елементи визначають умови функціонування збутової системи, рівень її гнучкості та здатність адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Для ТОВ «Правекс груп», що функціонує у сфері деревообробної та меблевої промисловості, мікрмаркетингове середовище має істотний вплив на результативність збутової діяльності та формування конкурентних переваг.

1. Вплив споживчого середовища. Продукція ТОВ «Правекс груп» представлена широким асортиментом столярних і меблевих виробів, зокрема виробами з масиву дерева, буковими клеєними щитами, елементами погонажу та меблями, виготовленими за індивідуальними замовленнями. Така спеціалізація орієнтована передусім на кінцевого споживача, для якого важливими є якість, естетика, екологічність та можливість персоналізації продукції.

Навіть за умов загального зниження купівельної спроможності населення, пов'язаного з економічною нестабільністю та воєнними чинниками, попит на якісні дерев'яні вироби зберігається, особливо у сегменті споживачів із середнім та відносно високим рівнем доходів. Для частини клієнтів продукція ТОВ «Правекс груп» виконує не лише функціональну, а й іміджеву роль, що позитивно впливає на стійкість попиту.

Разом із тим, скорочення обсягів будівництва та ремонту житла, а також переорієнтація значної частини домогосподарств на витрати першої необхідності створюють ризики зменшення загальних обсягів реалізації. У цих умовах особливого значення набуває формування довірливих відносин зі споживачами, підтримка позитивної репутації підприємства та забезпечення стабільної якості продукції й сервісу. Оцінку впливу споживчого середовища на діяльність підприємства наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка фактору «Споживачі»

Фактори	Характер впливу
Потенційне скорочення обсягів збуту	Негативний
Поведінка споживачів до та після купівлі	Позитивний
Рівень довіри та лояльності клієнтів	Позитивний
Репутація виробника на регіональному ринку	Позитивний

2. Вплив постачальників. Забезпечення безперебійної виробничої діяльності ТОВ «Правекс груп» значною мірою залежить від стабільності

співпраці з постачальниками сировини та матеріалів. Основними критеріями вибору партнерів є якість деревини, дотримання термінів поставок, гнучкість цінових умов та надійність у договірних відносинах.

Підприємство використовує як вітчизняну, так і імпортовану сировину, що дозволяє диверсифікувати джерела постачання та зменшувати ризики дефіциту. Водночас зростання цін на енергоносії та логістичні послуги, а також загальні інфляційні процеси негативно впливають на собівартість продукції, створюючи додаткове навантаження на систему збуту.

Раціональна політика управління запасами та підтримка оптимального рівня матеріальних ресурсів на складах дозволяють підприємству мінімізувати ризики зупинки виробництва та своєчасно виконувати замовлення клієнтів. Оцінка фактору постачальників наведена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка фактору «Постачальники»

Фактори	Характер впливу
Обмеженість якісної сировини	Негативний
Зростання цін на матеріали	Негативний
Ненадійність окремих постачальників	Негативний
Довгострокові партнерські відносини	Позитивний

3. Вплив конкурентного середовища. Рівень конкуренції на ринку деревообробної та меблевої продукції є досить високим, що змушує ТОВ «Правекс груп» постійно вдосконалювати власну збутову політику. Конкурентами підприємства виступають як регіональні виробники, так і великі компанії з інших областей України, а також імпортовані постачальники.

Суттєвою конкурентною перевагою ТОВ «Правекс груп» є спеціалізація на індивідуальних замовленнях, використання натуральної сировини та здатність оперативно адаптувати виробництво під потреби клієнтів. Це дозволяє підприємству утримувати стійкі позиції на регіональному ринку та поступово розширювати географію збуту.

Водночас значні фінансові та виробничі можливості окремих конкурентів, а також активне використання ними інструментів стимулювання збуту створюють додатковий тиск на систему реалізації продукції. Оцінка конкурентного середовища подана в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка фактору «Конкуренти»

Фактори	Характер впливу
Висока ринкова активність конкурентів	Негативний
Фінансова стійкість окремих підприємств	Негативний
Застосування інноваційних технологій	Негативний
Вихід на нові регіональні ринки	Позитивний

4. Вплив посередників і каналів розподілу. ТОВ «Правекс груп» у своїй збутовій діяльності переважно використовує прямі канали реалізації продукції, що дозволяє зберігати контроль за ціноутворенням, якістю обслуговування та взаємодією з клієнтами. Основу збутової інфраструктури формують фірмові точки продажу та прямі контакти з замовниками.

Разом із тим, розширення співпраці з дилерами та спеціалізованими торговельними структурами розглядається як перспективний напрям підвищення охоплення ринку. Посередники можуть відігравати вагомую роль у зменшенні розриву між виробником і кінцевим споживачем, забезпечуючи доступність продукції на нових територіях. Оцінку впливу посередників наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка фактору «Посередники»

Фактори	Характер впливу
Співпраця з надійними дилерами	Позитивний
Логістичні витрати	Негативний
Вартість посередницьких послуг	Негативний
Розширення дилерської мережі	Позитивний

Для комплексного розуміння впливу чинників мікроркетингового середовища на систему збуту доцільно узагальнити їх значущість (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Узагальнена оцінка факторів мікроркетингового середовища

Фактор	Вагомість
Споживачі	0,22
Конкуренти	0,21
Постачальники	0,18
Посередники	0,14
Контактні аудиторії	0,10
Інші чинники	0,15

Таким чином, мікроркетингове середовище ТОВ «Правекс груп» характеризується наявністю як ризиків, так і значного потенціалу для розвитку збутової діяльності. Найбільший вплив на ефективність системи збуту здійснюють споживачі та конкуренти, що зумовлює необхідність орієнтації на клієнтоцентровані підходи, підвищення якості сервісу та диференціацію продукції. Разом із тим, раціональне управління взаємовідносинами з постачальниками й поступове розширення каналів розподілу створюють передумови для підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз дозволив сформулювати цілісне уявлення про поточний стан підприємства, виявити ключові чинники впливу на систему збуту та окреслити напрями підвищення її ефективності в умовах нестабільного ринкового середовища.

Було проаналізовано техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Правекс груп» за останні роки, що дало змогу оцінити результати господарювання та фінансову стійкість підприємства. Узагальнені результати аналізу свідчать про загалом позитивну динаміку розвитку: зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, підвищення рівня прибутковості й поступове покращення показників рентабельності. Водночас виявлено окремі проблемні аспекти, зокрема зниження фондівіддачі та зростання

фондомісткості, що вказує на необхідність більш ефективного використання основних фондів. Скорочення чисельності персоналу на тлі збільшення фонду оплати праці характеризує тенденції до оптимізації трудових ресурсів, підвищення продуктивності праці та можливого впровадження елементів автоматизації виробничих процесів. Отже, техніко-економічний аналіз підтвердив наявність внутрішнього потенціалу підприємства для подальшого розвитку збутової діяльності, за умови вдосконалення управлінських рішень.

Проведене дослідження факторів макромаркетингового середовища які формують зовнішні умови функціонування підприємства та значною мірою визначають можливості й обмеження реалізації збутової політики. У результаті аналізу економічних, політико-правових, соціально-демографічних, технологічних і природно-географічних чинників встановлено, що діяльність ТОВ «Правекс груп» відбувається в умовах підвищеної нестабільності, спричиненої воєнними діями, інфляційними процесами, коливанням валютного курсу та зниженням платоспроможності населення.

Економічні фактори виявилися одними з найбільш впливових на збутову діяльність підприємства, оскільки саме вони обумовлюють рівень попиту на деревообробну та меблеву продукцію, формування собівартості та можливості фінансування виробничо-збутових процесів. Політико-правове середовище характеризується нестабільністю та високими регуляторними ризиками, що потребує від підприємства постійної адаптації до змін законодавства. Водночас наявність наукового й технологічного потенціалу створює передумови для впровадження інноваційних рішень у перспективі. Демографічні та соціокультурні тенденції, зокрема скорочення чисельності населення та зміна структури споживчих витрат, формують довгострокові виклики для системи збуту та зумовлюють необхідність орієнтації на більш ціннісні та індивідуалізовані пропозиції.

Здійснено аналіз мікрмаркетингового середовища ТОВ «Правекс груп», яке безпосередньо впливає на ефективність системи збуту. У центрі уваги перебували споживачі, постачальники, конкуренти, посередники та контактні

аудиторії. Результати аналізу показали, що підприємство функціонує в умовах високої конкурентної напруги, з боку як регіональних, так і міжрегіональних виробників деревообробної продукції. Разом з тим, орієнтація ТОВ «Правекс груп» на індивідуальні замовлення, високу якість продукції та клієнтоорієнтований підхід формують суттєві конкурентні переваги у відповідних ринкових нішах.

Аналіз споживчого фактору засвідчив, що попит на продукцію підприємства є чутливим до змін рівня доходів населення, проте водночас зберігається інтерес до якісних і персоналізованих виробів. У сфері взаємодії з постачальниками ключовими загрозами залишаються нестабільність цін на сировину та обмеженість якісних ресурсів, що потребує диверсифікації постачань і розвитку довгострокових партнерських відносин. Конкурентне середовище, попри свою складність, відкриває для підприємства можливості виходу на нові регіональні ринки за умови посилення збутової інфраструктури та маркетингової активності.

Окрему увагу приділено ролі посередників і контактних аудиторій у формуванні ефективної системи збуту. Встановлено, що розширення дилерської мережі та активніше використання інструментів партнерського маркетингу можуть суттєво підвищити рівень охоплення ринку та стабільність реалізації продукції. Водночас необхідним є баланс між прямими та опосередкованими каналами збуту з метою оптимізації витрат і збереження контролю над якістю обслуговування клієнтів.

Отже, ТОВ «Правекс груп» має достатній виробничий та організаційний потенціал для подальшого розвитку збутової діяльності, однак її ефективність значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін макро- і мікроринкового середовища. Виявлені проблеми та можливості формують аналітичну основу для розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення збутової політики підприємства, що є предметом наступного розділу роботи.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ НАПРЯМІВ
УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ ТОВАРОЗБУТУ
ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

3.1. Пошук та обґрунтування стратегічних альтернатив щодо активізації збутової діяльності

В умовах трансформаційних змін ринкового середовища, зростання конкурентного тиску та нестабільності макроекономічної ситуації ефективного функціонування підприємства неможливе без цілеспрямованого стратегічного управління збутовою діяльністю. Збут виступає ключовою ланкою, що поєднує виробничу систему підприємства з ринком споживачів, забезпечуючи кінцеву реалізацію результатів господарської діяльності та формування фінансових потоків.

Результати аналізу макро- та мікроринкового середовища ТОВ «Правекс груп», здійсненого в межах другого розділу, дали змогу ідентифікувати як внутрішні резерви розвитку, так і зовнішні фактори, що стримують ефективність збуту. Виявлені тенденції зниження платоспроможного попиту, загострення конкуренції на ринку деревообробної продукції, а також зміни споживчих пріоритетів актуалізують необхідність формування альтернативних стратегічних підходів до активізації збутової діяльності підприємства.

Формування стратегічних альтернатив щодо активізації збуту ТОВ «Правекс груп» ґрунтується на таких ключових передумовах:

- необхідності підвищення адаптивності системи товаропросування до змін ринкового середовища;
- оптимізації структури каналів розподілу з метою зменшення витрат та підвищення охоплення цільових сегментів;

- посилення клієнтоорієнтованості збутової політики;
- використання сучасних маркетингових та цифрових інструментів стимулювання попиту;
- розширення географії збуту та диверсифікації ринків реалізації продукції.

На основі узагальнення результатів попереднього аналізу доцільно перейти до ідентифікації стратегічних альтернатив активізації збутової діяльності підприємства.

Стратегічні альтернативи розвитку збутової діяльності доцільно розглядати як сукупність можливих управлінських рішень, що відрізняються за рівнем ризику, потребою у ресурсах, часовим горизонтом та очікуваним економічним ефектом.

По-перше, під час формування стратегічних альтернатив важливо враховувати поточний стан маркетингової системи підприємства, його конкурентні позиції та специфіку ринку, на якому функціонує ТОВ «Правекс груп». Активізація збуту може здійснюватися як шляхом інтенсифікації наявних каналів реалізації, так і за рахунок розвитку нових напрямів товаропросування, зокрема через розширення присутності у цифровому середовищі та залучення нових сегментів споживачів.

По-друге, стратегічні альтернативи мають бути узгоджені з ресурсними можливостями підприємства та його довгостроковими цілями розвитку. Це передбачає оцінювання фінансових, кадрових і організаційних передумов реалізації кожної альтернативи, а також прогнозування їх впливу на ключові показники збутової діяльності – обсяги реалізації, рентабельність, структуру клієнтської бази та стабільність грошових потоків.

По-третє, процес формування стратегічних альтернатив має базуватися на принципах гнучкості та адаптивності. В умовах нестабільного ринкового середовища підприємству доцільно розробляти декілька варіантів розвитку збутової діяльності з можливістю коригування управлінських рішень залежно від змін попиту, конкурентного тиску чи зовнішніх економічних чинників.

Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити сталий розвиток системи товароруку в середньо- та довгостроковій перспективі.

Для ТОВ «Правекс груп» з урахуванням специфіки діяльності, асортиментної структури та діючих каналів збуту доцільним є формування базових стратегічних альтернатив, що наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика стратегічних альтернатив активізації збутової діяльності
ТОВ «Правекс груп»

№	Стратегічна альтернатива	Сутність стратегії	Очікуваний вплив на збут
1	Поглиблення присутності на існуючих ринках	Посилення роботи з наявними клієнтами, збільшення частоти покупок, удосконалення сервісу	Зростання обсягів реалізації за рахунок лояльних клієнтів
2	Диверсифікація каналів збуту	Поєднання прямих і опосередкованих каналів розподілу	Розширення охоплення ринку та зниження залежності від одного каналу
3	Географічне розширення	Вихід на нові регіональні та перспективні зовнішні ринки	Підвищення загального обсягу продажів
4	Клієнтоорієнтована адаптація асортименту	Орієнтація продукції на індивідуальні замовлення та специфічні потреби сегментів	Зростання конкурентоспроможності продукції
5	Цифровізація збутової діяльності	Використання онлайн-інструментів маркетингу, CRM, електронних каналів продажу	Підвищення операційної ефективності збуту

Наведені стратегічні альтернативи відрізняються масштабністю впливу та ресурсною місткістю. Частина з них зорієнтована на короткострокове

підвищення активності збуту, інші – на формування довгострокових конкурентних переваг.

Для вибору найбільш доцільних стратегічних напрямів активізації збутової діяльності необхідно здійснити порівняльну оцінку запропонованих альтернатив за системою критеріїв, серед яких:

- відповідність ресурсному потенціалу підприємства;
- рівень інвестиційної потреби;
- очікуваний економічний ефект;
- ступінь ризику;
- відповідність тенденціям ринку.

Порівняльна оцінка стратегічних альтернатив активізації збуту наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняльна оцінка стратегічних альтернатив активізації збуту

Стратегія	Ресурсна забезпеченість	Рівень ризику	Інвестиційна потреба	Очікуваний ефект
Поглиблення присутності	Висока	Низький	Низька	Помірний
Диверсифікація каналів	Середня	Середній	Середня	Високий
Географічне розширення	Обмежена	Високий	Висока	Потенційно високий
Адаптація асортименту	Висока	Низький	Низька	Високий

Найбільш збалансованими з точки зору співвідношення ризику та очікуваної ефективності для ТОВ «Правекс груп» є стратегії клієнтоорієнтованої адаптації асортименту, поглиблення присутності на існуючих ринках та диверсифікації каналів збуту.

З урахуванням сучасного фінансово-економічного стану підприємства, характеру попиту на деревообробну продукцію та результатів аналізу маркетингового середовища, оптимальною є комбінована стратегія активізації збутової діяльності, що передбачає:

- концентрацію зусиль на роботі з наявною клієнтською базою;
- розширення спектра каналів реалізації;
- впровадження елементів цифрового маркетингу;
- персоналізацію пропозицій для ключових сегментів споживачів.

Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з виходом на нові ринки, водночас створюючи передумови для поступового масштабування збутової діяльності.

Очікувані результати активізації збутової діяльності

Реалізація обраних стратегічних альтернатив дозволить ТОВ «Правекс груп»:

- забезпечити стабільне зростання обсягів реалізації продукції;
- підвищити ефективність використання каналів товароруку;
- посилити конкурентні позиції на регіональному ринку;
- зменшити залежність від кон'юнктурних коливань попиту;
- зміцнити ринкову репутацію підприємства як клієнтоорієнтованого виробника.

Таким чином, обґрунтування стратегічних альтернатив активізації збутової діяльності показало, що ТОВ «Правекс груп» має достатній ресурсний та організаційний потенціал для переходу від переважно традиційної системи збуту до більш гнучкої, багатоканальної та клієнтоорієнтованої моделі товаропросування. Реалізація запропонованих стратегічних напрямів створює основу для подальшого формування оптимізованої маркетингової політики підприємства, що розглядатиметься в межах наступного підпункту.

3.2. Формування оптимізованої маркетингової політики товаропросування підприємства

Ефективність збутової діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем узгодженості та системності маркетингової політики товаропросування. В умовах ускладнення конкурентного середовища, трансформації споживчих переваг та обмеженості ресурсів формування оптимізованої маркетингової політики є необхідною передумовою стабільного розвитку ТОВ «Правекс груп».

Результати дослідження, проведеного у попередньому підпункті, засвідчили доцільність переходу підприємства від переважно традиційної моделі збуту до комплексної системи товаропросування, орієнтованої на поєднання клієнтоорієнтованості, багатоканальності та використання сучасних маркетингових інструментів. Саме тому формування оптимізованої маркетингової політики товаропросування розглядається як стратегічний напрям підвищення ефективності реалізації продукції та посилення конкурентних позицій підприємства.

Оптимізована маркетингова політика товаропросування ТОВ «Правекс груп» повинна розглядатися як цілісна система управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного руху продукції від виробника до кінцевого споживача, формування сталого попиту та досягнення довгострокової ринкової результативності.

До ключових компонентів такої політики належать:

- оптимізація каналів розподілу;
- удосконалення системи стимулювання збуту;
- розвиток маркетингових комунікацій;
- використання цифрових інструментів просування;
- підвищення рівня сервісного обслуговування клієнтів.

Комплексний підхід до формування політики товаропросування дає змогу уникнути фрагментарності маркетингових заходів та забезпечити синергію між збутом, комунікаціями й сервісом.

Канали збуту виконують функцію зв'язку між підприємством та ринком, визначаючи рівень охоплення споживачів і швидкість реалізації продукції. Чинна модель збуту ТОВ «Правекс груп» характеризується переважанням прямих каналів реалізації через власні точки продажу та обмежене використання дилерської мережі.

З метою підвищення ефективності товаропросування доцільним є формування комбінованої моделі збуту, що передбачає поєднання прямих і непрямих каналів реалізації. Оптимізована модель каналів товаропросування ТОВ «Правекс груп» наведена в табл. 3.3

Таблиця 3.3

Оптимізована модель каналів товаропросування ТОВ «Правекс груп»

Канал збуту	Характеристика	Очікуваний результат
Власні салони та офіси продажу	Прямий контакт із клієнтом, індивідуальні замовлення	Зростання лояльності клієнтів
Дилерська мережа	Реалізація через регіональних партнерів	Розширення географії збуту
Онлайн-канали	Сайт, соціальні мережі, онлайн-консультації	Залучення нових сегментів
Корпоративні клієнти	Контракти з бізнес-структурами	Стабільні обсяги продажів

Запропонована модель каналів товаропросування дозволяє адаптувати систему збуту до різних груп споживачів, знизити залежність від одного каналу реалізації та підвищити загальну стійкість збутової діяльності підприємства.

Стимулювання збуту виступає одним із ключових інструментів маркетингового впливу, спрямованим на активізацію попиту, прискорення оборотності готової продукції та підвищення інтенсивності взаємодії зі споживачами. В умовах загострення конкурентної боротьби та обмеженої платоспроможності окремих сегментів ринку ефективно побудована система стимулювання збуту дозволяє підприємству не лише збільшувати обсяги реалізації, а й формувати довгострокову прихильність клієнтів до бренду.

Для ТОВ «Правекс груп» система стимулювання збуту доцільно має ґрунтуватися на поєднанні цінових і нецінових методів впливу на споживачів, що відповідає специфіці індивідуального виробництва та орієнтації на клієнтоцентричну модель бізнесу. Такий підхід дозволяє забезпечити гнучкість у роботі з різними категоріями покупців і підвищити результативність збутової діяльності без суттєвого зниження маржинальності.. Інструменти стимулювання збуту в оптимізованій маркетинговій політиці наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Інструменти стимулювання збуту в оптимізованій маркетинговій політиці

Інструмент	Зміст	Очікуваний ефект
Програма лояльності	Накопичувальні знижки	Утримання клієнтів
Сезонні пропозиції	Тимчасові акції	Активізація попиту
Персональні знижки	Індивідуальні умови	Зростання середнього чеку
Стимулювання дилерів	Бонуси та винагороди	Підвищення продажів через партнерів

Важливим напрямом удосконалення стимулювання збуту є впровадження програм лояльності для постійних клієнтів. Надання накопичувальних знижок, бонусів або пріоритетних умов обслуговування сприяє повторним покупкам, зниженню ймовірності переходу клієнтів до конкурентів і стабілізації обсягів реалізації. У контексті діяльності ТОВ «Правекс груп» такі програми мають

особливе значення для клієнтів, які здійснюють регулярні або великі індивідуальні замовлення.

Застосування гнучкої системи знижок залежно від обсягу замовлення є ефективним інструментом стимулювання зростання середнього чека та оптимізації виробничих витрат. Великі замовлення дозволяють підприємству раціональніше використовувати виробничі потужності, зменшувати витрати на одиницю продукції та, відповідно, формувати економічно обґрунтовану політику цінових стимулів.

Особливого значення набуває використання персоналізованих комерційних пропозицій, сформованих із урахуванням індивідуальних потреб, історії замовлень і цінових очікувань клієнтів. Такий підхід сприяє підвищенню цінності пропозиції для споживача, формує відчуття індивідуального підходу та посилює емоційний зв'язок із брендом. Для підприємства, що спеціалізується на виготовленні продукції за індивідуальними параметрами, персоналізація є вагомим конкурентною перевагою.

Окремим елементом системи стимулювання збуту є мотивування дилерів і торгових партнерів. Запровадження партнерських бонусів, спеціальних цінових умов, маркетингової підтримки або спільних рекламних заходів дозволяє активізувати просування продукції на регіональних ринках і розширити канали збуту. Ефективна взаємодія з дилерською мережею забезпечує стабільність реалізації та сприяє підвищенню присутності бренду ТОВ «Правекс груп» у конкурентному середовищі.

Таким чином, комплексний підхід до стимулювання збуту, заснований на поєднанні фінансових і нефінансових інструментів, створює передумови для зростання обсягів реалізації, підвищення лояльності споживачів і зміцнення ринкових позицій ТОВ «Правекс груп» у довгостроковій перспективі.

Формування ефективної маркетингової політики товаропросування неможливе без системного розвитку маркетингових комунікацій, які забезпечують цілеспрямовану взаємодію підприємства з наявними та потенційними споживачами, партнерами й іншими контактними аудиторіями.

Маркетингові комунікації виконують ключову роль у процесі інформування ринку про продукцію підприємства, формування довіри, підтримання лояльності клієнтів і створення стійкого позитивного іміджу бренду.

В умовах трансформації ринків та активної цифровізації особливого значення набуває концепція інтегрованих маркетингових комунікацій, яка передбачає узгоджене використання різних інструментів просування з метою досягнення синергетичного ефекту. Для підприємств деревообробної галузі, зокрема ТОВ «Правекс груп», це є надзвичайно актуальним, оскільки продукція має виражену індивідуальну складову, а рішення про купівлю часто пов'язані з довірою до виробника, репутацією та попереднім досвідом взаємодії зі споживачем.

Одним із пріоритетних напрямів розвитку маркетингових комунікацій для ТОВ «Правекс груп» є цілеспрямований брендинг і просування іміджу підприємства як виробника якісної, екологічної та індивідуалізованої продукції. Акцент на ручній роботі, використанні сертифікованих матеріалів, дотриманні сучасних технологічних стандартів дозволяє сформувати у споживачів уявлення про високу цінність продукції та її довговічність. Формування сильного бренду сприяє зниженню цінової чутливості клієнтів і підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Вагомим напрямом є активна присутність підприємства у цифровому середовищі. Розвиток вебсайту, оптимізація його під пошукові системи, використання соціальних мереж як каналів комунікації зі споживачами дозволяють ефективно представляти асортимент продукції, демонструвати реалізовані проекти та оперативно реагувати на запити клієнтів. Цифрові канали створюють можливості для персоналізованої взаємодії, збирання зворотного зв'язку та формування довгострокових відносин зі споживачами.

Окреме місце у структурі маркетингових комунікацій займає контент-маркетинг, спрямований на формування експертного іміджу підприємства. Публікація інформаційних матеріалів про особливості виготовлення дерев'яних виробів, переваги натуральних матеріалів, рекомендації щодо вибору та

догляду за продукцією підвищує обізнаність споживачів і сприяє зростанню довіри до бренду. Такий підхід дозволяє не лише стимулювати збут, а й формувати ціннісну складову пропозиції підприємства.

Важливим елементом комунікаційної політики залишається участь у спеціалізованих виставках, ярмарках і галузевих заходах. Прямий контакт із потенційними клієнтами та партнерами дає змогу підприємству презентувати продукцію, отримувати професійний зворотний зв'язок, відстежувати ринкові тенденції та розширювати ділові зв'язки. Для ТОВ «Правекс груп» така форма комунікації є ефективним інструментом зміцнення позицій на внутрішньому ринку та просування на нові сегменти.

У сукупності розвиток маркетингових комунікацій на засадах інтегрованого підходу створює передумови для підвищення результативності товаропросування, посилення збутового потенціалу та формування стабільного позитивного іміджу ТОВ «Правекс груп» у конкурентному середовищі.

Таблиця 3.5

Канали маркетингових комунікацій ТОВ «Правекс груп»

Канал	Мета використання	Результат
Власний вебсайт	Презентація продукції	Підвищення інформованості
Соціальні мережі	Комунікація зі споживачами	Формування довіри
Виставки та ярмарки	Пошук нових партнерів	Розширення контактів
Реклама	Залучення уваги	Підвищення впізнаваності

Використання цифрових технологій дозволяє значно підвищити ефективність маркетингової політики товаропросування. Впровадження CRM-систем, онлайн-каналів комунікації та аналітичних інструментів створює умови для більш глибокого розуміння споживчої поведінки.

Цифровізація збутової діяльності ТОВ «Правекс груп» передбачає:

- створення єдиної бази клієнтів;

- автоматизацію обліку замовлень;
- аналіз ефективності каналів збуту;
- персоналізацію маркетингових пропозицій.

У результаті дослідження встановлено, що формування оптимізованої маркетингової політики товаропросування ТОВ «Правекс груп» повинно базуватися на комплексному поєднанні багатоканальної системи збуту, ефективних інструментів стимулювання попиту, розвитку маркетингових комунікацій і впровадження цифрових рішень. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення гнучкості збутової системи, посилення конкурентних переваг підприємства та забезпечення стабільного зростання обсягів реалізації продукції.

3.3. Оцінка потенціалу впровадження запропонованих управлінських рішень у практичну діяльність підприємства

Реалізація заходів з удосконалення маркетингової системи товарозбуту передбачає не лише їх теоретичне обґрунтування, а й комплексну оцінку практичної доцільності та потенціалу впровадження в діяльність підприємства. Для ТОВ «Правекс груп» така оцінка є особливо актуальною з огляду на обмежені фінансові ресурси, нестабільність зовнішнього середовища та необхідність забезпечення швидкого економічного ефекту від управлінських рішень.

Оцінювання потенціалу впровадження запропонованих заходів у межах даного підпункту здійснюється за такими ключовими напрямками:

- ресурсна забезпеченість;
- організаційна готовність підприємства;
- економічна результативність;

- ризики реалізації;
- очікуваний вплив на ефективність системи збуту.

Успішність впровадження оптимізованої маркетингової політики товаропросування значною мірою залежить від наявності відповідних ресурсів – фінансових, кадрових, інформаційних та технологічних. Оцінка ресурсної готовності ТОВ «Правекс груп» до впровадження запропонованих рішень наведено в табл. 3.6

Таблиця 3.6

Оцінка ресурсної готовності ТОВ «Правекс груп» до впровадження
запропонованих рішень

Вид ресурсу	Рівень забезпеченості	Характеристика
Фінансові ресурси	Середній	Можливість поетапного фінансування заходів
Кадровий потенціал	Достатній	Наявність персоналу зі збуту та маркетингу
Матеріально-технічна база	Достатня	Наявні виробничі та торговельні потужності
Інформаційні ресурси	Обмежений	Потребує впровадження CRM та аналітики
Цифрові інструменти	Низький–середній	Потребують розвитку

ТОВ «Правекс груп» володіє базовими ресурсами, необхідними для реалізації запропонованих управлінських рішень. При цьому доцільним є поетапне впровадження заходів з пріоритетом на низьковитратні та швидкоокупні інструменти.

Організаційна готовність характеризується здатністю підприємства адаптувати управлінські структури, бізнес-процеси та корпоративну культуру до нових умов функціонування збутової системи.

Запропоновані в п. 3.1–3.2 рішення не потребують кардинальної

реструктуризації підприємства, а реалізуються шляхом:

- уточнення функцій відділу збуту;
- розширення взаємодії між маркетингом і продажами;
- впровадження елементів цифрового управління клієнтськими відносинами;
- використання показників ефективності (KPI).

Організаційні передумови впровадження управлінських рішень наведено в тбл 3.7.

Таблиця 3.7

Організаційні передумови впровадження управлінських рішень

Показник	Стан	Оцінка
Управлінська структура	Гнучка	Сприятлива
Швидкість прийняття рішень	Висока	Позитивна
Комунікація між підрозділами	Середня	Потребує вдосконалення
Готовність персоналу до змін	Достатня	Позитивна

Оцінювання організаційних передумов є важливим етапом визначення реального потенціалу впровадження запропонованих управлінських рішень у практичну діяльність підприємства. Дані, наведені в таблиці, характеризують ключові аспекти внутрішнього організаційного середовища ТОВ «Правекс груп», які безпосередньо впливають на ефективність реалізації змін у системі товаропросування.

Управлінська структура підприємства визначається як гнучка, що свідчить про відсутність надмірної ієрархізації та здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Така структура сприяє впровадженню нових маркетингових інструментів, оперативному коригуванню збутової політики та забезпечує ефективну координацію управлінських ініціатив.

Висока швидкість прийняття управлінських рішень є ще однією важливою перевагою підприємства. Це дозволяє ТОВ «Правекс груп» своєчасно реагувати на коливання ринкового попиту, зміни споживчих переваг і дії конкурентів, що є критично важливим у процесі реалізації стратегічних і тактичних заходів з удосконалення системи збуту.

Рівень комунікації між структурними підрозділами підприємства оцінюється як середній, що свідчить про наявність певних організаційних бар'єрів в обміні інформацією. Незважаючи на загалом налагоджену взаємодію, такий стан потребує вдосконалення, зокрема шляхом регламентації інформаційних потоків, впровадження цифрових інструментів управління та проведення регулярних міжфункціональних нарад. Покращення внутрішніх комунікацій сприятиме більш злагодженій реалізації маркетингових і збутових рішень.

Готовність персоналу до змін оцінюється як достатня та має позитивний характер. Це означає, що працівники підприємства здатні сприймати нові підходи до організації збутової діяльності, застосовувати сучасні інструменти маркетингу та брати участь у процесах трансформації. Така готовність знижує ризики опору змінам і сприяє успішній імплементації управлінських рішень.

Отже, результати аналізу організаційних передумов свідчать про наявність у ТОВ «Правекс груп» сприятливого внутрішнього середовища для впровадження запропонованих управлінських рішень у сфері товаропросування. Гнучкість управлінської структури, оперативність ухвалення рішень і достатній рівень готовності персоналу створюють міцну основу для реалізації змін. Водночас, удосконалення системи внутрішніх комунікацій є важливою умовою підвищення ефективності впровадження маркетингових заходів і досягнення стійких результатів у довгостроковій перспективі.

Економічна ефективність є ключовим критерієм доцільності впровадження управлінських рішень. Запропоновані заходи спрямовані на зростання обсягів реалізації, підвищення маржинальності та оптимізацію

витрат на збут. Очікувані економічні результати від реалізації заходів (табл. 3.8)

Таблиця 3.8

Очікувані економічні результати від реалізації заходів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Очікувана зміна
Обсяг реалізації	Базовий рівень	Зростання	+10–15 %
Частка повторних клієнтів	Середня	Вища	+8–12 %
Витрати на одиницю збуту	Високі	Оптимізовані	–5–7 %
Рентабельність реалізації	Стабільна	Підвищена	+3–5 в.п.

Запропонована оптимізація маркетингової політики товаропросування має потенціал забезпечити приріст фінансових результатів без суттєвого збільшення постійних витрат, що є критично важливим в умовах нестабільного економічного середовища.

Прогнозування економічних наслідків реалізації заходів з удосконалення маркетингової системи товаропросування є необхідною передумовою обґрунтування доцільності управлінських рішень. Дані, наведені в таблиці, відображають очікувані зміни ключових показників збутової діяльності ТОВ «Правекс груп» у середньостроковій перспективі.

Очікуване зростання обсягу реалізації продукції на 10–15 % свідчить про позитивний вплив запропонованих заходів на активізацію попиту та розширення збутових можливостей підприємства. Досягнення такого результату можливе завдяки оптимізації каналів збуту, посиленню маркетингових комунікацій, розвитку цифрової присутності та використанню інструментів стимулювання продажів. Зростання обсягів реалізації без пропорційного збільшення витрат створює основу для підвищення фінансової результативності діяльності підприємства.

Позитивною тенденцією є очікуване збільшення частки повторних клієнтів на 8–12 %. Це свідчить про формування більш стійкої клієнтської бази та підвищення рівня лояльності споживачів. Реалізація програм лояльності, персоналізованих пропозицій та індивідуального підходу до обслуговування сприятиме не лише зростанню повторних продажів, а й зменшенню витрат на залучення нових клієнтів.

Зменшення витрат на одиницю збуту на 5–7 % очікується внаслідок оптимізації збутових процесів, впровадження цифрових інструментів управління продажами, удосконалення логістики та підвищення ефективності взаємодії з дилерами і торговими партнерами. Скорочення даного показника позитивно впливає на загальний рівень операційної ефективності та дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможну цінову політику без зниження прибутковості.

Підвищення рентабельності реалізації на 3–5 відсоткових пунктів є узагальнюючим результатом впровадження запропонованих управлінських рішень. Зростання цього показника зумовлюється одночасним впливом двох факторів: збільшенням обсягів продажу та зниженням витрат на здійснення збутових операцій. Відтак, підприємство отримує можливість підвищити фінансову стійкість і забезпечити додаткові ресурси для подальшого розвитку.

Загалом результати аналізу свідчать, що реалізація комплексу заходів з удосконалення маркетингової політики товаропросування ТОВ «Правекс груп» має економічно обґрунтований і перспективний характер. Очікуване зростання обсягів реалізації, підвищення лояльності клієнтів, скорочення витрат на одиницю збуту та зростання рентабельності створюють сприятливі умови для зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Отримані прогностичні показники підтверджують доцільність впровадження запропонованих управлінських рішень і демонструють їх здатність забезпечити комплексний позитивний ефект як у коротко-, так і в середньостроковій перспективі. Це дозволяє розглядати сформовану стратегію товаропросування як ефективний інструмент підвищення результативності збутової діяльності

підприємства та його довгострокової фінансової стабільності.

Будь-які зміни в системі управління збутом пов'язані з певними ризиками. Їх своєчасна ідентифікація дозволяє знизити негативний вплив на діяльність підприємства. Основні ризики впровадження та способи їх мінімізації (табл.. 3.9)

Таблиця 3.9

Основні ризики впровадження та способи їх мінімізації

Ризик	Ймовірність	Вплив	Заходи мінімізації
Недостатнє фінансування	Середня	Середній	Поетапне впровадження
Опір персоналу змінам	Низька	Середній	Навчання та мотивація
Нестабільність ринку	Висока	Високий	Диверсифікація каналів
Зниження попиту	Середня	Середній	Гнучка цінова політика

Процес упровадження управлінських рішень, спрямованих на удосконалення маркетингової системи товаропросування, супроводжується наявністю об'єктивних ризиків, що можуть впливати на результативність запланованих заходів. Системний аналіз ризиків дозволяє не лише завчасно ідентифікувати потенційні загрози, але й сформулювати комплекс превентивних дій, спрямованих на зниження їх негативного впливу та забезпечення стабільності реалізації змін.

Ризик недостатнього фінансування має середній рівень імовірності та впливу і пов'язаний насамперед із необхідністю одночасного інвестування в маркетингові комунікації, цифрові інструменти, розвиток каналів збуту та систему стимулювання продажів. Обмеженість фінансових ресурсів може призвести до затримки впровадження окремих елементів стратегії або зниження їх масштабу. Запропонованим заходом мінімізації даного ризику є поетапне впровадження управлінських рішень із пріоритетним фінансуванням найбільш

ефективних та швидкоокупних заходів. Такий підхід дозволяє розподілити фінансове навантаження в часі та зменшити ризик перевищення бюджету.

Опір персоналу змінам характеризується низькою ймовірністю виникнення, проте має середній рівень впливу на ефективність реалізації управлінських рішень. Даний ризик може проявлятися у формі небажання працівників змінювати усталені підходи до роботи, скептичного ставлення до нових інструментів збуту або зниження мотивації. Для його мінімізації доцільним є проведення систематичного навчання персоналу, роз'яснення стратегічних цілей змін, а також впровадження мотиваційних механізмів, що безпосередньо пов'язують результати праці зі зростанням ефективності збуту.

Ризик нестабільності ринкового середовища характеризується високою ймовірністю виникнення та значним рівнем впливу. Він зумовлений зовнішніми економічними, політичними та соціальними чинниками, які не залежать безпосередньо від діяльності підприємства. Коливання попиту, зміни купівельної спроможності населення та логістичні обмеження можуть негативно позначитися на результатах реалізації маркетингових заходів. Ефективним інструментом мінімізації цього ризику виступає диверсифікація каналів збуту, розширення географії продажів, поєднання прямих і непрямих каналів реалізації, а також активне використання цифрових каналів комунікації зі споживачами.

Ризик зниження попиту оцінюється як середній за ймовірністю та впливом і безпосередньо пов'язаний зі змінами споживчих уподобань, рівнем доходів населення та конкурентним тиском. У разі реалізації цього ризику підприємство може зіткнутися зі зменшенням обсягів продажу та уповільненням оборотності товарів. Основним заходом мінімізації є впровадження гнучкої цінової політики, що передбачає використання адаптивних знижок, акційних пропозицій і персоналізованих умов для різних сегментів клієнтів, а також коригування асортименту відповідно до поточних потреб ринку.

Таким чином, результати аналізу ризиків упровадження управлінських рішень свідчать, що більшість потенційних загроз мають керований характер і можуть бути суттєво знижені за умови своєчасного застосування відповідних інструментів управління. Запропоновані заходи мінімізації ризиків спрямовані на забезпечення фінансової збалансованості процесу змін, підвищення рівня залученості персоналу, адаптацію до нестабільного ринкового середовища та збереження стійкого попиту на продукцію підприємства.

Комплексний підхід до управління ризиками створює передумови для успішного впровадження стратегії удосконалення товаропросування ТОВ «Правекс груп» і сприяє досягненню запланованих економічних результатів, підвищенню конкурентоспроможності та довгостроковій стабільності діяльності підприємства.

Для узагальнення результатів використано інтегральний підхід до оцінювання, який об'єднує ресурсні, організаційні, економічні та ризикові фактори.

Проведена оцінка потенціалу впровадження запропонованих управлінських рішень у практичну діяльність ТОВ «Правекс груп» засвідчила їх високу реалізованість та економічну доцільність. Підприємство володіє достатнім рівнем ресурсної та організаційної готовності для поетапного впровадження оптимізованої маркетингової політики товаропросування.

Таблиця 3.10

Інтегральна оцінка потенціалу впровадження управлінських рішень

Критерій	Оцінка
Ресурсна забезпеченість	0,78
Організаційна готовність	0,82
Економічна доцільність	0,85
Рівень ризиків	0,72
Сумарна інтегральна оцінка	0,79

Очікувані результати у вигляді зростання обсягів реалізації, підвищення рентабельності та стабілізації збутових каналів обґрунтовують доцільність

реалізації запропонованих заходів. Виявлені ризики мають керований характер і можуть бути мінімізовані за умови системного управління змінами.

Таким чином, впровадження запропонованих напрямів удосконалення маркетингової системи товарозбуту є обґрунтованим, перспективним і здатним забезпечити ТОВ «Правекс груп» стійке зростання та зміцнення конкурентних позицій у середньо- та довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

У процесі дослідження стратегічних альтернатив активізації збутової діяльності встановлено, що підвищення ефективності збуту підприємства доцільно забезпечувати через поєднання диверсифікації каналів розподілу, розширення присутності в цифровому середовищі та формування клієнтоорієнтованої моделі взаємодії з ринком. Запропоновані стратегічні рішення спрямовані на посилення ринкових позицій підприємства, зростання обсягів реалізації та підвищення стійкості збутової системи в умовах нестабільного макроекономічного середовища.

У межах формування оптимізованої маркетингової політики товаропросування обґрунтовано необхідність розвитку інтегрованих маркетингових комунікацій, які поєднують брендинг, цифрові інструменти просування, контент-маркетинг і участь у галузевих заходах. Особливу увагу приділено вдосконаленню системи стимулювання збуту на основі поєднання цінових і нецінових методів, запровадження програм лояльності, персоналізованих пропозицій та стимулювання торгових партнерів. Реалізація зазначених заходів дозволяє активізувати попит, підвищити рівень повторних покупок і посилити емоційну прихильність клієнтів до бренду підприємства.

Оцінка потенціалу впровадження запропонованих управлінських рішень засвідчила наявність сприятливих організаційних передумов для реалізації змін, зокрема гнучкої управлінської структури, високої швидкості прийняття рішень

і достатньої готовності персоналу до інновацій. Разом із тим виявлено потребу у вдосконаленні внутрішніх комунікацій між підрозділами, що є важливою умовою координації маркетингових та збутових процесів.

Прогнозні розрахунки економічних результатів підтвердили доцільність упровадження запропонованих заходів, оскільки очікується зростання обсягів реалізації продукції, підвищення частки повторних клієнтів, оптимізація витрат на збут та зростання рентабельності реалізації. Сукупний ефект від реалізації управлінських рішень полягає у підвищенні загальної економічної віддачі збутової діяльності та зміцненні фінансової стабільності підприємства.

Проведений аналіз ризиків впровадження управлінських рішень показав, що більшість потенційних загроз мають контрольований характер і можуть бути мінімізовані за рахунок поетапної реалізації змін, диверсифікації каналів збуту, гнучкої цінової політики та використання інструментів мотивації й навчання персоналу. Це свідчить про практичну реалізованість запропонованих заходів у діяльності ТОВ «Правекс груп».

Отже, реалізація розроблених у розділі 3 напрямів удосконалення маркетингової системи товаропросування створює передумови для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Правекс груп», забезпечує адаптацію підприємства до сучасних ринкових викликів і формує основу для його сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі виконання магістерської кваліфікаційної роботи досягнуто поставленої мети та повністю вирішено визначені завдання дослідження, що дозволило обґрунтувати напрями удосконалення маркетингової системи товарозбуту ТОВ «Правекс груп».

Перше завдання магістерської кваліфікаційної роботи – розглянути теоретико-методологічні основи формування та функціонування збутової політики підприємства – виконано шляхом узагальнення сучасних наукових підходів до управління збутом, каналами розподілу та товаропросуванням.

У результаті дослідження встановлено, що збутова політика є стратегічно важливим елементом маркетингової діяльності підприємства, який забезпечує взаємозв'язок між виробничими можливостями та ринковим попитом. Обґрунтовано, що ефективність системи збуту визначається раціональним вибором каналів розподілу, рівнем їх інтеграції, узгодженістю функцій учасників, а також здатністю підприємства адаптуватися до змін макро- та мікроринкового середовища. Доведено доцільність застосування комплексного підходу до управління збутовою політикою на засадах сучасного маркетингу.

Друге завдання – провести аналітичну діагностику діючої системи розподілу продукції підприємства ТОВ «Правекс груп» – реалізовано шляхом аналізу техніко-економічних показників, оцінювання впливу факторів макро- та мікроринкового середовища, а також дослідження структури каналів збуту підприємства.

Результати аналізу засвідчили позитивну динаміку основних показників діяльності підприємства, зростання обсягів реалізації продукції та стабільний рівень рентабельності. Водночас виявлено низку проблем, зокрема зниження фондівіддачі, підвищення витрат на одиницю збуту та підвищену чутливість підприємства до економічних, демографічних і конкурентних чинників. Аналіз

макромаркетингового середовища дозволив визначити ключові можливості та загрози для збутової діяльності, а дослідження мікромаркетингового середовища – оцінити вплив споживачів, постачальників, конкурентів, посередників і контактних аудиторій на ефективність системи товарозбуту.

Третє завдання – розробити напрями удосконалення маркетингової системи товарозбуту ТОВ «Правекс груп» – виконано шляхом обґрунтування стратегічних альтернатив активізації збутової діяльності, формування оптимізованої політики товаропросування та оцінки потенціалу впровадження запропонованих управлінських рішень.

У роботі запропоновано комплекс заходів, спрямованих на розвиток маркетингових комунікацій, удосконалення системи стимулювання збуту, диверсифікацію каналів розподілу та підвищення ефективності внутрішніх організаційних процесів. Проведена оцінка організаційних передумов засвідчила готовність підприємства до впровадження змін, а прогноз економічних результатів підтвердив доцільність реалізації запропонованих заходів, зокрема очікуване зростання обсягів реалізації, підвищення частки повторних клієнтів та приріст рентабельності реалізації. Аналіз ризиків довів їх контрольований характер за умови застосування превентивних управлінських інструментів.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що маркетингова система товарозбуту ТОВ «Правекс груп» має потенціал подальшого розвитку за умови її адаптації до сучасних ринкових умов, посилення клієнтоорієнтованості та впровадження інноваційних маркетингових підходів.

З метою підвищення ефективності збутової діяльності та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Правекс груп» доцільно:

1. Удосконалити систему каналів розподілу шляхом поєднання прямих і непрямих каналів збуту та поступового розширення дилерської мережі в перспективних регіонах.

2. Розвивати інтегровані маркетингові комунікації, акцентуючи увагу на цифрових каналах просування, контент-маркетингу та формуванні стійкого іміджу виробника якісної індивідуальної продукції.

3. Запровадити комплексну систему стимулювання збуту, що включає програми лояльності, персоналізовані пропозиції для клієнтів і мотиваційні механізми для торгових партнерів.

4. Оптимізувати внутрішні управлінські та комунікаційні процеси з метою підвищення швидкості прийняття рішень і координації між підрозділами.

5. Посилити моніторинг факторів маркетингового середовища для своєчасного реагування на зміни попиту, конкурентного тиску та макроекономічної ситуації.

Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності маркетингової системи товарозбуту ТОВ «Правекс груп», забезпеченню стабільного зростання показників збутової діяльності та формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Болдовська К.П., Лівенцова Я.О., Горбунова А. Я. Питання розробки і реалізації збутової стратегії експортноорієнтованого підприємства. *Формування сучасної наукової думки: матеріали між нар. наук. конф., 31 січня, 2020 р. Кропивницький, Україна: МЦНД, 2020. С. 56-59*
2. Бубенець І. Г., Артеменко В. С., Козуб В. О. Механізм оцінювання ефективності використання маркетингових ресурсів на торговельному підприємстві. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. Збірник наукових праць ХДУХТ. 2016. Вип. 2, (24). С.107-120. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4455/1/9%20%28107-120%29.pdf> (дата звернення: 09.12.2025)*
3. Бубенець І. Г., Чатченко О. Є. Маркетингова діяльність підприємств в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 3, (306). С. 323-326. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wpcontent/uploads/2022/07/2022-306-48.pdf> (дата звернення: 09.12.2025)*
4. Булик О.Б. Вплив інструментів маркетингу на просування циркулярної економіки. *Функціонування сільськогосподарських підприємств на засадах циркулярної економіки: матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конференції, ЛНУП, Дубляни, 6-7 червня 2023 р. / за ред. проф. Г.В. Черевка. Львів: Галицька видавнича спілка, 2023. С.150-153.*
5. Булик О.Б. Роль цифрових технологій в сучасному маркетингу. *Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції: збірник тез VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (6-7 грудня 2023р.) Дубляни, 2023. С.113-116.*
6. Виноградова О. В., Писар Н. Б., Дрокіна Н. І., Литвинова О. В., Совершенна І. О. Використання інструментів цифрового просування товарів як основних засобів маркетингових комунікацій за принципами сталого

розвитку. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.8.4](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.4)

7. Вовк В., Гаврильченко О., Черкаський О. Вплив діджиталізації на формування маркетингових стратегій підприємств: використання digitalінструментів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-1>.

8. Гамалій В. Ф. Романчик С.А., Фабрика І. В. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств. URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf) (дата звернення 10.10.2025)

9. Гарбажій К., Степаненко Р., Шер В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації. *Наукові перспективи*. № 9 (51) 2024. С.486-495. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9\(51\)-486-495](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9(51)-486-495)

10. Гарматюк О.В. Формування інформаційного забезпечення прогнозування збуту продукції. *Економіка та суспільство*. 2017. № 12. С. 208–211. URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal-12/19-stati-12/1310-garmatyuk-o-v> (дата звернення 27. 10.2025).

11. Геращенко І. М., Крайня К. В. Засоби планування маркетингової діяльності на підприємстві. *Клієнтоорієнтованість як інструмент формування стратегічних конкурентних переваг компанії. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 25 листопада 2022 р. Харків* : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. С. 213-216.

12. Глущенко Т. С., Добрянська В. В. Тенденції та перспективи розвитку рекламно-комунікаційного ринку України. *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 327- 332. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform2015-4_0-pages-327_332.pdf (дата звернення: 09.12.2025)

13. Гончаренко Е.В. Оцінка ефективності рекламної діяльності підприємства. *Молодий вчений*. № 1 (41). 2017. С. 556-560.

14. Горященко Ю. Г., Ільченко В. М. Цифровий маркетинг як основа сучасного бізнесу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 2. С.

115-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2020_2_22 (дата звернення: 09.12.2025)

15. Грищенко І.К. Адаптивні стратегії розвитку на базі штучного інтелекту: досвід малих підприємств. *Бізнес-стратегії*. 2022. №5. С.65-72.

16. Грянко Т. Г. Управління логістичними каналами розподілу продукції на сучасних підприємствах. *Молодий вчений*. 2018. № 12(1). С. 267–269.

17. Данилюк Д.О., Дашкевич Д.Р. Особливості управління збутовою діяльністю в бізнес-організаціях різних галузей. *Бізнес-інформ*. 2020. №9. С. 276-283.

18. Дем'яненко Т. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 19-25. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(3)).

19. Дибчук Л. В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі маркетингових комунікацій. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Наук. журнал. Серія: Економічні науки*. 2018. № 21. С. 106–111.

20. Діденко Є. (2023). Парадигма цифрового маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету*, № 6. С. 247-250. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-41>

21. Домашева Є.А. Зозульов О. В. Підходи до оцінювання ефективності маркетингових інтернет-комунікацій. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 353-360.

22. Дуднева Ю. Е., Обиденнова Т. С., Васильєва М. О. Бенчмаркінг як засіб підвищення конкурентоспроможності організації. *Modern Economics*. 2025. № 49 (2025). С. 72-78. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-10).

23. Дуднева Ю.Е., Обиденнова Т.С., Васильєва М.О. Розвиток сучасної управлінської парадигми: актуальні тренди. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2025 № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.88>

24. Дуднева, Ю., Обиденнова, Т., & Єльнікова, Г. (2022). Інноваційний

потенціал підприємств малого бізнесу. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 13(26). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-13\(26\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-13(26)-06)

25. Дядін А.С., Ткаченко С.О. Канали розподілу товарів як фактор розвитку сфери обігу. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 59. С. 65-71.

26. Жегус О .В., Афанасьєва О. П., Олініченко К. С., Маренич В. М. Розвиток аналітичного інструментарію аудиту сайту інформаційного порталу. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. Збірник наукових праць ХДУХТ*. 2021, С. 92-107.

27. Жегус О. В., Парцирна Т. М. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Харків : ФОП Іванченко І.С., 2016. 236 с.

28. Жегус О.В. Методологічні засади аналітичного маркетингу та особливості його використання в умовах сучасних шоків. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1412/1422> (дата звернення: 19.10.2025)

29. Залознова Ю.С., Трушкіна Н.В. Удосконалення організації збутової діяльності вугледобувних підприємств України в умовах нестабільності 52 попиту: теорія і практика: монографія. НАН

30. Камілова С. Р., Яцун Ю. Ю. Управління збутовою діяльністю. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. URL: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/337/326>. ((дата звернення: 19.10.2025)

31. Карпенко А.В., Хацер М.В. Сутність та місце реклами в діяльності підприємства в ринкових умовах. *Держава та регіони*. 2020. №1. С.70-74.

32. Ковтун Е.О., Козоріз С.О., Собчук В.П. Особливості використання логістичних рішень в управлінні збутовою діяльністю підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 6 (1). С. 166-169.

33. Ковшова І. О., Михайлюк А. М. Організація рекламної діяльності на

підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 1. С. 46–53.

34. Компанієць Т.І. Вплив реклами на просування споживчих товарів в умовах сучасного ринку. *Економіка та управління підприємствами*. 2014. № 3 (27). С. 63–67.

35. Лебеденко Л.С. Маркетингові комунікації в Інтернет. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. URL: <http://economu.kpi.ua/> (дата звернення: 19.10.2025)

36. Маркетингові системи розподілу[Текст] : навч. посіб / Л. С. Безугла, І. В. Перезова, В. В. Лагодієнко. Дніпро : Пороги, 2021. 240 с.

37. Матвієць О.В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 11(2018). С. 116-121. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/11-2018/matviyets.pdf> (дата звернення 15.10.2025)

38. Мінаєва А. О., Долгальова О. В. Сучасна сутність процесу управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2019. № 2. С. 99-105.

39. Мірошникова Є. Д., Птащенко О. В. Побудова CRM–системи як основи формування комунікаційної політики між організацією та кінцевим споживачем. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля: наук. Журнал*. Вип. 6 (230). Сєверодонецьк:, СУНУ, 2016. С. 108–116

40. Мунтян І. В. Особливості та перспективи розвитку ринку реклами в Україні. *Одеська національна академія харчових технологій*. 2019. URL: <https://journals.onaft.edu.ua/index.php/fie/article/view/1299> (дата звернення: 19.10.2025)

41. Обиденнова Т. С., Агеєва М.С. Основні переваги та обмеження використання інструментів інтернет-маркетингу. *Розвиток економічних систем в умовах глобалізації: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 20-22 листопада 2025 р.)*. [Електронний ресурс]. – Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2025. – 1 ел. опт. диск (CD-ROM). – Систем. вимоги: Процесор Pentium-класса; ОС Windows 7/10 ; дисковод CD-ROM ; Acrobat Reader 10. – С.512– 514. URL:

<https://lnk.ua/Men1ORLNg>

42. Обиденнова Т. С., Дем'яненко Т. І., Шелест О. Л. Фактори впливу на формування та розвиток корпоративної культури підприємства. *Інфраструктура ринку*, 2025, Вип. 83. С. 220-226.

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure83-39>

43. Обиденнова Т. С., Дуднєва Ю. Е., Васильєва М. О. Формування механізму адаптивного управління корпоративною культурою підприємств на засадах маркетингових підходів. *Бізнес Інформ*. 2025. №2. С. 511–517. DOI:

<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-511-517>

44. Обиденнова Т.С., Чобіток І.О. Роль цифровізації в розвитку підприємницької діяльності в умовах невизначеності. *«Вісник економіки транспорту і промисловості»*, № 89, с. 37 – 44. URL: <https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2025/04/89.pdf> (дата звернення: 19.10.2025)

45. Обиденнова, Т., & Васильєв, В. (2023). Цифрові технології в управлінні підприємством: теоретичний аспект. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 15(30). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-12)

46. Обиденнова, Т., & Чобіток, І. (2025). Формування стратегії адаптивно-інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(1), 191-197. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-28)

47. Обиденнова, Т., Баскаков, С., & Лісков, І. Цифровий маркетинг у формуванні культури розвитку суб'єктів господарювання. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2023. 16(32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-06)

48. Овсієнко Н., Овсієнко В. Маркетингові стратегії просування товарів та послуг в мережі інтернет. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 67–72. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.67->

49. Олініченко К. С. Розвиток сучасної інтернет-реклами. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі:*

проблеми, перспективи, ефективність: Міжнародна науково-практична конференція, 18 травня 2021 р. : [тези у 2-х ч.] / редкол.: О. І. Черевко [та ін.]. Харків: ХДУХТ, 2021. – Ч. 1. – С. 1302-131.

50. Олініченко К. С., Прядко О. М. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2020. 89 с. 34.

51. Олініченко К., Дворнікова Т., Белєвцов В. Особливості маркетингової збутової політики туристичних послуг. *Сталий розвиток складних соціальноекономічних систем в умовах сучасних змін та викликів: Збірник тез доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 16-17 травня 2024 року)*, Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2024. С. 335-337.

52. Олініченко К.С., Чміль Г.Л., Пахуча Е.В. Трансформаційні зміни маркетингових сервісів в умовах карантину та війни. *Економіка і регіон*. 2023. № 1 (88). С. 70–80 DOI: 10.26906/EiR.2023.1(88).2875

53. Оністрат О. В. Ефективність рекламної діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. №7. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2019/20.pdf

54. Онопрієнко І.М., Карпенко А.С., Савицька К.О. Ефективність комунікаційно-збутової активності підприємства. URL: 53 <http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/6932/1/Онопрієнко%20І.М.%20Ефективність.pdf> (дата звернення: 19.10.2025)

55. Потапюк І.П., Орехов М.І. Організація збутової діяльності сільськогосподарських підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 13. С. 159-166.

56. Про рекламу : Закон України від 11 липня 2003 р. № 1121-IV. Дата оновлення: 01.02.2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96вр>. (дата звернення: 19.10.2025)

57. Равікович І.Є. Інтернет-маркетинг як невід’ємна складова збутової логістики промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 14. Ч. 4. С. 84–88.

58. Савицька Н. Л., Прядко О. М. Управління попитом : навч. посіб. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2016. 197 с.
59. Савицька Н. Л., Мелушова І. Ю. Управління результативністю маркетингу: навч.-метод. посіб. Харків : ХДУХТ, 2018. 116 с.
60. Савицька Н. Л., Синицина Г. А., Олініченко К. С. Рекламний менеджмент: навч. посіб. Харків : Вид-во Іванченко, 2015. 169 с.
61. Савицька Н.Л., Кот О.В., Кот М.С. Канали маркетингових комунікацій як засіб підвищення комунікативної активності підприємств торгівлі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 15. С.306-310. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/15-2017/62.pdf> (дата звернення: 19.10.2025)
62. Савицька Н.Л., Полевич К.В. Підприємницький маркетинг у соціальній мережі Instagram. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 419-424. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-11_0-pages419_424.pdf (дата звернення: 19.10.2025)
63. Савицька Н.Л., Чміль Г.Л. Трансформація взаємодії суб'єктів ринку в умовах диджиталізації маркетингу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. Вип. 1(01). С. 112–117. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.1-18>
64. Сақун А.Ж., Карташова О.Г. Структура інформаційного забезпечення управління збутовою діяльністю підприємства. *Економіка та держава*. 2021. №2. С. 112-117. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2021/21.pdf (дата звернення 05.10.2025)
65. Сақун А.Ж., Пантук І.П. Системний підхід до організації та управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств промисловості. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 2 (38). С. 55- 59.
66. Сидоренко О.В. Олексенко Ю.О. Рекламна діяльність підприємства та напрями її удосконалення DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/202068-26>
67. Степанова О. В., Обиденнова Т. С., Степанова Н. С. Визначення системи цілей та оцінка рівня сталого розвитку промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 166–175. DOI:

<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-166-175>

68. Стратегічний аналіз галузі : навч. посіб. за ред. О. Я. Лотиш. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2019. 248 с.

69. Тисячук І.О. Оцінка ефективності збутової діяльності підприємства. *Матеріали XVI науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 22-24 березня 2017.* URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/3012> (дата звернення 12.10.2025)

70. Транспортна логістика. URL: <https://www.ec-logistics.ru/transportnayalogistika.htm> (дата звернення: 19.10.2025)

71. Файвішенко Д.С. Теоретичні основи стратегічного управління. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics».* 2019. №17. С. 232-238. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V17\(2019\)-37](https://doi.org/10.31521/modecon.V17(2019)-37)

72. Федорченко А.В., Ларіна Я.С., Ремезь Ю.Б. Бенчмаркінг. Навч.посібник. Одеса: Олді-плюс, 2023, 472 с.

73. Цетнар Л. Аналіз інтеграції маркетингових комунікацій підприємств виробників спортивних товарів. *Вісник Тернопільського національного економічного університету* № 3, 2016 р. С.113-121.

74. Чобіток В., Гавриш О. Цифрові технології як основні інструменти трансформації бізнесу в умовах глобалізації. *Modeling the development of the economic systems*, 2025, (1), С. 281–287. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-37>

75. Чобіток В.І., Шелест Т.М. Система управління промисловими підприємствами в умовах інноваційного розвитку: науково-практичні аспекти оцінки. *Проблеми економіки.* 2021. № 2(48). С. 169-180. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-169-180>

76. Шелест О., Обиденнова, Т. Удосконалення методів підвищення соціальної відповідальності організації в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2023. 17(34). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-15)

77. Шереметинська О.В., Гаврилюк О.І. Управління збутовою діяльністю підприємств-суб'єктів ЗЕД у сучасних умовах. Ефективна

економіка. 2016. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/32.pdf
(дата звернення: 19.10.2025)

78. Obydiennova, T., Kharabara, V., Zabashtanskyi, M., Nazarko, S., & Havronskyi, A. (2024). The impact of digital transformation on the innovative development of economic systems. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(1), 63–70. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.07>

79. Pohrebniak A., Chobitok V., Mushnykova S., Semenchuk T., Porsiuurova I. Strategic management of the investment support of the activity of enterprises in the conditions of the global challenges. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2023. Volume. 45. – Issue. 3. Pp. 258-266. URL: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:001151955300006> (дата звернення: 21.10.2025)

80. Prokhorova, V.; Zalutska, K.; Fedorova, Y.; Obydiennova, T. & Prykhodchenko, O. (2023). Ensuring sustainable development of a region in the strategic period. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. EID: 2-s2.0-85171279127/ DOI: [10.15587/1729-4061.2023.285418](https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.285418).

81. Riad Shams, Sheshadri Chatterjee, Ranjan Chaudhuri, Developing brand identity and sales strategy in the digital era: Moderating role of consumer belief in brand. *Journal of Business Research*. 2024. Volume 179. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114689>

82. Savytska N., Babenko V., Chmil H., Priadko O., Bubenets I. Digitalization of Business Development Marketing Tools in the B2C Market. *Journal of Information Technology Management*. 2023. Vol. 15. Issue 1. P. 124-134. DOI: <https://doi.org/10.22059/jitm.2023.90740>

83. Savytska N., Zhehus O., Chmil H., Uchakova N., Androsova T., Priadko O. Applied research of digital readiness of retails. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2022. Vol. 18. P. 798–809. DOI: [10.37394/232015.2022.18.75](https://doi.org/10.37394/232015.2022.18.75)

84. Savytska, N., Kashchena, N., Chmil, H., Muda, I., Olinichenko, K.

Entrepreneurial characteristics as factors of human development. *International Journal of Entrepreneurship*. 2021. 25(6). 1-9. URL: <https://www.abacademies.org/articles/entrepreneurial-characteristics-as-factors-ofhuman-development.pdf>

85. Smerichevskiy, S., Kovalchuk, A., Obydiennova, T., Suvorova, S., Vlasova, V., & Tryvailo, A. (2025). Development strategies for marketing and logistics in the innovative ecosystem of e-commerce .*Revista Gestão & Tecnologia*, 25(2), 90–107. DOI: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2025.v25i2.3162>

86. Tetiana Obydiennova Modelling of socio-economic systems with the help of system approach «*Global Scientific Trends: Economics and Public Administration*» Vol.5/2023 p. 21-34 URL: <https://gst.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/5-2.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).

87. Viktoriia Chobitok, Tetiana Obydiennova, Yulia Us, Tetiana Demyanenko, Olena Skoromna. Formation of the Information Resource Management System of Enterprises Under the New Digital Economy. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)* Volume-8, Issue 3C, 256-262, November 2019 ISSN: 2277-3878, URL: <https://www.ijrte.org/download/volume-8-issue-3c/> (дата звернення: 19.10.2025)

88. Viktoriia Chobitok, Tetiana Obydiennova, Yulia Us, Tetiana Demyanenko, Olena Skoromna. (2020). The Information Management of Business Enterprises Development Under The New Digitalised Economy. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(8s), 2337 - 2343. URL: <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/14708> (дата звернення: 21.10.2025)

ДОДАТКИ

Міністерство освіти і науки України
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

Демонстраційний матеріал
до магістерської кваліфікаційної роботи на тему:

«Удосконалення товарно-збутової політики підприємства на засадах сучасного маркетингу»

Роботу виконала:
здобувачка вищої освіти гр. ЗМР24мг
Аліна ХМЕЛЕВСЬКА
Керівник:
К.ек.н., доц. Тетяна ОБИДЕННОВА

Метою дипломної роботи є обґрунтування та розроблення практичних напрямів удосконалення маркетингової системи товарозбуту ТОВ «Правекс груп» з урахуванням впливу факторів маркетингового середовища та сучасних вимог до організації збутової діяльності.

Об'єктом дослідження є система маркетингового управління збутовою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних, маркетингових та управлінських механізмів формування й функціонування системи товарозбуту ТОВ «Правекс груп».

У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні **методи дослідження**, зокрема:

- методи аналізу та синтезу;
- системний та структурно-функціональний підходи;
- економіко-статистичні методи;
- порівняльний аналіз;
- методи групування та узагальнення;
- табличні й графічні методи.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань дослідження:

- розглянути теоретико-методологічні основи формування та функціонування збутової політики підприємства, узагальнити наукові підходи до управління системою розподілу та товаропросування в умовах ринкової економіки.
- провести аналітичну діагностику діючої системи розподілу продукції підприємства ТОВ «Правекс груп», здійснити оцінку впливу факторів макро- та мікрорекламування середовища на збутову діяльність.
- розробити напрями удосконалення маркетингової системи товарозбуту ТОВ «Правекс груп», обґрунтувати управлінські рішення щодо активізації збутової діяльності та оцінити потенціал їх впровадження у практичну діяльність підприємства.

2

Функція	Зміст та характеристика
Інформаційна	Передбачає збирання, систематизацію та аналіз інформації про кон'юнктуру ринку, рівень попиту, поведінку споживачів, дії конкурентів і цінові коливання. Отримані дані використовуються для планування обсягів виробництва, коригування асортименту та прийняття управлінських рішень у сфері збуту.
Комунікаційна	Спрямована на доведення маркетингових повідомлень до цільової аудиторії шляхом реклами, стимулювання збуту, презентацій та особистих продажів. Забезпечує формування обізнаності споживачів про товар, його характеристики, переваги та умови придбання.
Контактна	Полягає у встановленні та підтримці стабільних ділових взаємовідносин із покупцями, пошуку нових клієнтів і розвитку клієнтської бази. Ця функція зменшує витрати виробника на безпосередній пошук споживачів і сприяє розширенню ринкової присутності підприємства.
Адаптаційна	Забезпечує приведення товару у відповідність до вимог конкретних сегментів ринку шляхом сортування, фасування, пакування, маркування або незначної модифікації продукції. Дозволяє підвищити споживчу цінність товару та полегшити процес його реалізації.
Переговорна	Пов'язана з узгодженням умов реалізації продукції, зокрема ціни, обсягів поставок, термінів, форм оплати та переходу права власності на товар. Дає змогу знизити трансакційні витрати між сторонами та прискорити укладання комерційних угод.

**Функції
посередників у збутових
каналах**

3

Характеристика основних форм вертикальних маркетингових систем

Форма ВМС	Сутнісна характеристика	Механізм координації та контролю	Переваги для виробника та учасників каналу	Обмеження та ризики
Корпоративна вертикальна маркетингова система	Передбачає повну інтеграцію всіх або більшості рівнів каналу розподілу в межах одного підприємства чи корпоративної групи. Виробництво, гуртова та роздрібна реалізація перебувають під єдиним управлінням або контролем.	Централізоване управління, єдина стратегія ціноутворення, збуту та просування. Контроль здійснюється через корпоративну ієрархію та внутрішні регламенти.	Високий рівень контролю над каналом збуту, мінімізація конфліктів між ланками, ефективне управління ризиками, можливість оптимізації витрат і швидкої реалізації стратегічних рішень.	Значні капіталовкладення, високі постійні витрати, обмежена гнучкість у разі змін ринкових умов, підвищені управлінські складності.
Договірна вертикальна маркетингова система	Формується на основі договірних відносин між юридично незалежними суб'єктами, які співпрацюють для досягнення спільних цілей. Охоплює франчайзингові мережі, добровільні об'єднання та торгові кооперативи.	Координація здійснюється через договори, стандарти, регламенти, франчайзингові угоди та спільні програми розвитку. Контроль визначається умовами контрактів.	Поєднання переваг інтеграції та самостійності учасників, зменшення інвестиційного навантаження на виробника, швидке розширення ринкової присутності, збереження підприємницької ініціативи посередників.	Ризик порушення договірних зобов'язань, потреба у постійному моніторингу виконання угод, можливі конфлікти інтересів, обмежені важелі прямого впливу.
Керована вертикальна маркетингова система	Ґрунтується не на юридичній залежності або договорах, а на економічній силі одного з учасників каналу (зазвичай виробника або великого роздрібного продавця), який визначає правила взаємодії.	Координація забезпечується ринковим впливом домінуючого учасника, його <u>брендовою</u> силою, обсягами закупівель або контролем над попитом.	Висока гнучкість, відсутність потреби у формальній інтеграції власності, можливість швидко адаптувати канал до ринкових змін, збереження автономії учасників.	Залежність від позиції домінуючого суб'єкта, імовірність асиметрії вигод, потенційні конфлікти та зниження мотивації слабших учасників каналу.

4



Кількісні				
№ п/п	Найменування показника	Роки		
		2022	2023	2024
1	Обсяг товарної продукції, грн.	1863580	1977540	2653780
2	Обсяг реалізованої продукції, грн.	1796384	1867681	2437220
3	Собівартість товарної продукції, грн.	405258	435821	524920
4	Балансовий прибуток, грн.	1985693	2145680	2437220
5	Прибуток від реалізації, грн.	1905896	1867681	2437220
6	Середньорічна вартість основних фондів, грн.	2230450	2460280	2604610
7	Чисельність ПВП, осіб	82	71	64
8	Річний фонд зарплати, грн.	1261000	1358200	1569500
Якісні				
1	Рентабельність виробництва (загальна)	1.14	1.01	1.27
2	Рентабельність виробництва (розрахункова), %	1.28	1.36	1.54
3	Рентабельність товарної продукції, %	1.19	1.36	1.24
4	Рентабельність реалізованої продукції, %	1.18	1.26	1.43
5	Рентабельність окремих видів продукції, %	0.85	0.87	0.93
6	Рентабельність основних фондів, %	1.14	1.16	1.15
7	- фондівдача	1.36	1.24	0.98
	- фондомісткість	0.75	0.84	1.01
8	Зарплатомісткість, грн.	12500	15700	18463

Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Правекс груп»

5

Продовження додатку А

**Результати оцінки
макроркетингового
середовища**

Група факторів	Конкретний фактор	Характер впливу
Економічні	Скорочення ВВП та загальний економічний спад	Негативний
	Інфляційні процеси	Негативний
	Зростання цін на енергоносії	Негативний
	Високі відсоткові ставки за кредитами	Негативний
	Обмежена інвестиційна активність	Негативний
	Орієнтація споживачів на вітчизняну продукцію	Позитивний
	Потенційне зростання номінальних доходів населення	Позитивний
Політико-правові	Нестабільність нормативно-правової бази	Негативний
	Високе податкове навантаження	Негативний
	Адміністративні бар'єри у веденні бізнесу	Негативний
	Корупційні ризики	Негативний
	Державні програми підтримки бізнесу та експорту	Позитивний
	Посилення екологічного регулювання	Позитивний
Технологічні	Зношення частини виробничого обладнання	Негативний
	Дефіцит кваліфікованих працівників	Негативний
	Модернізація виробничих потужностей	Позитивний
	Впровадження енергоощадних технологій	Позитивний
	Розвиток науково-технічного прогресу	Позитивний
Природно-географічні	Дефіцит енергоносіїв	Негативний
	Екологічні обмеження у виробництві	Негативний
	Сприятливе географічне розташування	Позитивний
Демографічні	Скорочення чисельності населення	Негативний
	Зростання міграційних процесів	Негативний
	Урбанізація та зміна стилю життя	Позитивний

6

Група факторів	Конкретний фактор	Характер впливу на збут
Споживачі	Потенційне скорочення купівельної спроможності населення	Негативний
	Орієнтація клієнтів на якісну та індивідуалізовану продукцію	Позитивний
	Лояльність постійних замовників	Позитивний
	Репутація підприємства на регіональному ринку	Позитивний
Постачальники	Обмеженість якісної деревини	Негативний
	Зростання цін на сировину та матеріали	Негативний
	Ненадійність окремих постачальників	Негативний
Конкуренти	Довгострокові партнерські відносини з постачальниками	Позитивний
	Висока конкуренція на регіональному ринку	Негативний
	Значна частка ринку у провідних конкурентів	Негативний
	Фінансова стійкість великих меблевих підприємств	Негативний
Посередники	Позитивний виходу на нові регіональні ринки	Позитивний
	Співпраця з надійними дилерами та гуртовими фірмами	Позитивний
	Високі витрати на логістику та доставку	Негативний
	Висока вартість посередницьких послуг	Негативний
Контактні аудиторії	Розширення дилерської мережі в інших регіонах	Позитивний
	Формування позитивного іміджу підприємства	Позитивний
	Обмежені фінансові можливості окремих партнерів	Негативний
	Підтримка з боку професійних і галузевих об'єднань	Позитивний

**Результати оцінки
мікроркетингового
середовища**

7

**Характеристика
стратегічних альтернатив
активізації збутової
діяльності
ТОВ «Правекс груп»**


№	Стратегічна альтернатива	Сутність стратегії	Очікуваний вплив на збут
1	Поглиблення присутності на існуючих ринках	Посилення роботи з наявними клієнтами, збільшення частоти покупок, удосконалення сервісу	Зростання обсягів реалізації за рахунок лояльних клієнтів
2	Диверсифікація каналів збуту	Поєднання прямих і опосередкованих каналів розподілу	Розширення охоплення ринку та зниження залежності від одного каналу
3	Географічне розширення	Вихід на нові регіональні та перспективні зовнішні ринки	Підвищення загального обсягу продажів
4	Клієнтоорієнтована адаптація асортименту	Орієнтація продукції на індивідуальні замовлення та специфічні потреби сегментів	Зростання конкурентоспроможності продукції
5	Цифровізація збутової діяльності	Використання онлайн-інструментів маркетингу, електронних каналів продажу CRM	Підвищення операційної ефективності збуту

8

**Оцінка ресурсної готовності ТОВ «Правекс груп» до
впровадження запропонованих рішень**

Вид ресурсу	Рівень забезпеченості	Характеристика
Фінансові ресурси	Середній	Можливість поетапного фінансування заходів
Кадровий потенціал	Достатній	Наявність персоналу зі збуту та маркетингу
Матеріально-технічна база	Достатня	Наявні виробничі та торговельні потужності
Інформаційні ресурси	Обмежений	Потребує впровадження CRM та аналітики
Цифрові інструменти	Низький–середній	Потребують розвитку

9



Основні ризики впровадження та способи їх мінімізації

Ризик	Ймовірність	Вплив	Заходи мінімізації
Недостатнє фінансування	Середня	Середній	Поетапне впровадження
Опір персоналу змін	Низька	Середній	Навчання та мотивація
Нестабільність ринку	Висока	Високий	Диверсифікація каналів
Зниження попиту	Середня	Середній	Гнучка цінова політика