

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:

«РОЗРОБКА ПЛАНУ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА З  
УРАХУВАННЯМ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ»

Виконав: студент 2 курсу, групи ДМР-24мг  
спеціальності: 075 Маркетинг

\_\_\_\_\_ / Руслана КОРЯКІНА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник \_\_\_\_\_ / Лілія ПРОКОПЧУК  
(підпис) (ім'я та прізвище)

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

*«До захисту допущено»*

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ / Вікторія ЧОБІТОК  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Нормоконтроль \_\_\_\_\_ / Надія КОСТЮК  
(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**  
здобувачі Руслані КОРЯКІНІЙ

1. Тема: «Розробка плану збутової політики підприємства з урахуванням сучасних інструментів маркетингу» затверджена наказом по навчально-науковому інституту № 4801-5/3664 від «06» жовтня 2025 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «24» листопада 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані, фінансова та статистична звітність підприємства, внутрішня документація
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити): теоретико-методичні засади формування збутової політики підприємства, аналіз діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» та оцінка ефективності його збутової політики, напрями вдосконалення збутової політики ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» з урахуванням сучасних інструментів маркетингу.
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал): відмінності між прямим та непрямим збутом, перелік інструментів управління логістикою та сервісом, сучасні інструменти формування збутової політики, номенклатура продукції ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», погонажні вироби ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», організаційна структура ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», структура PESTEL-аналізу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», динаміка прибутку та собівартості ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», використання основних фондів ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», показники рентабельності діяльності підприємства, матриця БКГ ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», SWOT-аналіз ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», прибуток і рентабельність реалізованої продукції, ефективність збутової політики, найчастіші проблеми збутової політики підприємства, взаємозв'язок проблем збутової політики та сучасних інструментів їх усунення, принципи збутової політики ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», комплекс заходів з удосконалення збутової політики ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», план реалізації заходів з удосконалення

збутової політики ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», пропонований логотип ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», варіант оформлення головної сторінки сайту.

6. Консультант:

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

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

Керівник:

\_\_\_\_\_  
(підпис) Лілія ПРОКОПЧУК  
(ім'я та прізвище)

Завдання прийняв (ла) до виконання:

\_\_\_\_\_  
(підпис) Руслана КОРЯКІНА  
(ім'я та прізвище)

**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 плагіат                                                                 | 20.11.2025 р.    |                                          |
| 7     | Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі                           | 27.11.2025 р.    |                                          |

Здобувач (ка):

\_\_\_\_\_  
(підпис) Руслана КОРЯКІНА  
(ім'я та прізвище)

Нормоконтроль:

\_\_\_\_\_  
(підпис) Надія КОСТЮК  
(ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Корякіна Р.Р. Розробка плану збутової політики підприємства з урахуванням сучасних інструментів 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. – 99 с.

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів формування збутової політики підприємства в умовах цифрової трансформації. Розкрито сутність та роль збутової політики, охарактеризовано сучасні інструменти маркетингових комунікацій. Проаналізовано ефективність збутової діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» та визначено ключові проблеми її реалізації. Запропоновано заходи з удосконалення збутової політики, зокрема впровадження CRM-системи, веб-ресурсу та цифрових каналів просування, що забезпечують підвищення ефективності продажів і конкурентоспроможності підприємства.

Результати розробок можуть бути застосовані у практичній діяльності підприємств.  
Ключові слова: збутова політика, цифровізація, інтернет-маркетинг.

## ANNOTATION

Koriakina R.R. Development of a sales policy plan of the enterprise considering modern marketing tools. – Manuscript.

Master's qualification work in specialty 075 "Marketing". – Educational and Scientific Institute "Ukrainian Engineering Pedagogics Academy" of V. N. Karazin Kharkiv National University. – Kharkiv, 2025. – 99 p.

The master's thesis is devoted to the study of theoretical and practical aspects of forming the sales policy of an enterprise in the context of digital transformation. The essence and role of sales policy are revealed, and modern marketing communication tools are characterized. The sales activity of LLC "PRAVEKS GROUP" is analyzed, and key problems of its implementation are identified. Measures for improving the sales policy are proposed, including the introduction of a CRM system, development of a corporate web resource and use of digital promotion channels, which ensure an increase in sales efficiency and enterprise competitiveness.

The results of the study can be applied in the practical activity of enterprises.  
Keywords: sales policy, digitalization, internet marketing.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                           | стор. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| ВСТУП .....                                                                                                               | 6     |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....                                       | 10    |
| 1.1 Сутність, роль і еволюція збутової політики у системі управління підприємством .....                                  | 10    |
| 1.2 Види, інструменти та сучасні підходи до формування збутової політики підприємства.....                                | 18    |
| 1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності збутової політики підприємства .....                                         | 28    |
| ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1 .....                                                                                               | 34    |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ.....                         | 37    |
| 2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» .....                                                           | 37    |
| 2.2 Фінансово-економічна характеристика підприємства.....                                                                 | 44    |
| 2.3 Аналіз ефективності збутової діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» .....                                                      | 57    |
| ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2 .....                                                                                               | 68    |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» З УРАХУВАННЯМ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ ..... | 71    |
| 3.1 Проблеми та сучасні інструменти вдосконалення збутової політики ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».....                               | 71    |
| 3.2 Розробка плану збутової політики ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».....                                                              | 76    |
| 3.3 Розроблення пропозицій для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» і оцінка їх економічного ефекту .....                                   | 85    |
| ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3 .....                                                                                               | 93    |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                             | 96    |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                          | 99    |
| ДОДАТКИ .....                                                                                                             | 107   |

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України супроводжується глибокими трансформаціями у всіх сферах господарської діяльності. Під впливом глобалізаційних процесів, цифровізації, інноваційних технологій і змін у поведінці споживачів змінюється характер конкурентної боротьби на ринку. У таких умовах ефективність функціонування підприємства все більше залежить від здатності швидко адаптуватися до вимог ринкового середовища, використовувати сучасні інструменти маркетингу та формувати гнучку збутову політику, спрямовану на задоволення потреб споживачів. Саме тому питання удосконалення збутової політики з урахуванням сучасних маркетингових тенденцій є надзвичайно актуальним і потребує ґрунтовного наукового дослідження.

Ринок України нині перебуває у стадії активного відновлення після економічних потрясінь, зумовлених воєнними подіями, порушенням логістичних ланцюгів і зміною споживчих пріоритетів. У таких умовах традиційні моделі організації збуту не завжди забезпечують бажаний рівень ефективності. Сучасне підприємство має не лише виробляти конкурентоспроможну продукцію, але й забезпечувати її доступність для цільового ринку, створювати додану цінність через якісний сервіс і ефективну комунікацію. Відповідно, збутова політика набуває стратегічного характеру, оскільки вона інтегрує виробничу, маркетингову, логістичну та фінансову діяльність підприємства.

Актуальність теми магістерської роботи зумовлена потребою адаптації збутових стратегій до нових умов функціонування бізнесу. Застосування сучасних маркетингових інструментів, таких як цифровий маркетинг, аналітика даних (Big Data), CRM-системи, інтернет-комунікації, автоматизація продажів, контент-маркетинг і соціальні медіа, відкриває нові можливості для підприємств у процесі формування попиту, підтримання лояльності клієнтів і

підвищення ефективності збутових процесів. На сучасному етапі розвитку ринку саме цифрові інструменти стають ключовим чинником успіху компаній, які прагнуть утримувати стабільні позиції та розширювати свою присутність.

Водночас у науковій літературі спостерігається певна фрагментарність підходів до дослідження збутової політики підприємства в умовах цифрової трансформації. Більшість науковців приділяє увагу загальним аспектам маркетингової діяльності, залишаючи поза увагою практичні питання інтеграції сучасних маркетингових технологій у систему збуту. Це створює наукову нішу для проведення комплексного дослідження, спрямованого на формування ефективної збутової політики підприємства з урахуванням нових ринкових реалій.

Особливої уваги потребує досвід вітчизняних підприємств, що функціонують у реальному секторі економіки. ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» є сучасним підприємством, діяльність якого спрямована на надання високоякісних послуг і товарів у відповідній галузі. Компанія працює в умовах конкурентного ринку, що вимагає постійного вдосконалення системи збуту, оптимізації логістичних процесів та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Саме тому обґрунтування напрямів удосконалення збутової політики підприємства з урахуванням сучасних інструментів маркетингу є важливим і практично значущим завданням.

Метою магістерської роботи є розробка плану збутової політики підприємства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» з урахуванням сучасних інструментів маркетингу, спрямованого на підвищення ефективності збутової діяльності, конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність, структуру та теоретико-методичні основи формування збутової політики підприємства;
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку збутової діяльності та інструменти маркетингу, які застосовуються у світовій та українській практиці;

- здійснити комплексний аналіз господарської діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» і оцінити ефективність його діючої збутової системи;
- визначити основні проблеми та резерви вдосконалення збутової політики підприємства;
- запропонувати практичні напрями оптимізації збутової діяльності з використанням сучасних маркетингових технологій;
- розробити план упровадження запропонованих заходів та оцінити їхній очікуваний економічний ефект.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації збутової політики підприємства в умовах ринкової економіки.

Предметом дослідження є методи, інструменти та підходи до вдосконалення збутової політики підприємства з урахуванням сучасних маркетингових інновацій.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема системний підхід, аналіз і синтез, індукція та дедукція, економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз, метод експертних оцінок, SWOT-аналіз, а також елементи маркетингових досліджень.

Теоретичною базою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців у галузі маркетингу, менеджменту, економіки підприємства та стратегічного управління. Інформаційну базу становлять статистичні дані, внутрішні звіти підприємства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», аналітичні огляди, матеріали професійних асоціацій і відкриті джерела мережі Інтернет.

Практичне значення магістерської роботи полягає у можливості використання отриманих результатів у діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» для підвищення ефективності збутової діяльності, оптимізації взаємодії з клієнтами, поліпшення системи управління продажами та підвищення прибутковості бізнесу. Запропоновані підходи та рекомендації можуть бути адаптовані для інших підприємств аналогічного профілю, що прагнуть

підвищити свою конкурентоспроможність шляхом упровадження сучасних інструментів маркетингу.

Отже, магістерська робота має як теоретичне, так і прикладне значення. Вона спрямована на узагальнення та систематизацію наукових підходів до формування збутової політики, аналіз реальної практики її реалізації на підприємстві, а також розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення збутових процесів у контексті цифрової трансформації економіки України.

Результати дослідження можуть стати основою для подальших наукових розробок у сфері маркетингу, а також бути корисними для керівників підприємств, маркетологів, економістів і практиків, які займаються питаннями організації збуту та управління маркетинговою діяльністю в умовах сучасного конкурентного середовища.

За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на тему «Сучасні інструменти формування збутової політики» у збірнику тез доповідей II Міжнародна науково-практична конференція «РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ» 20-22 листопада 2025 р., м. Харків

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність, роль і еволюція збутової політики в системі управління підприємством

У сучасних умовах жорсткої конкуренції та швидких змін на ринку ефективна збутова політика стає критично важливою для будь-якого підприємства. Вона дозволяє не лише забезпечити стабільний обсяг продажів, а й швидко реагувати на зміни попиту, впроваджувати нові канали реалізації продукції та підвищувати лояльність клієнтів. Актуальність збутової політики зростає разом із розвитком цифрових технологій, глобалізацією ринків та підвищенням вимог споживачів до сервісу і якості обслуговування.

Збутова політика є ключовим елементом системи управління підприємством, оскільки безпосередньо впливає на фінансові результати та конкурентоспроможність організації. Вона формує стратегію взаємодії з ринком і клієнтами, координує роботу всіх підрозділів, що беруть участь у процесі реалізації продукції, і забезпечує ефективне використання ресурсів підприємства. Іншими словами, правильно побудована збутова політика є основою для досягнення стратегічних цілей підприємства та підтримки його позицій на ринку [24].

Різні науковці пропонують власні підходи до визначення цього поняття, підкреслюючи як стратегічний, так і практичний аспекти.

Так, зарубіжні вчені надають великого значення інтегрованому підходу до збутової політики. Зокрема, Філіп Котлер розглядає її як систему організації каналів збуту та управління розподілом продукції, що забезпечує досягнення маркетингових цілей підприємства [28]. У свою чергу, Джером Маккарті акцентує на елементі «Place» у концепції 4P, де основну увагу приділено

вибору ефективних каналів розподілу та забезпеченню доступності продукції для споживачів [34]. Девід Аакер підкреслює взаємозв'язок збутової політики з управлінням брендом, зазначаючи, що канали збуту виступають стратегічним інструментом підвищення цінності бренду на ринку [2]. Пітер Дойл доповнює цю концепцію, розглядаючи збутову політику як складову стратегічного маркетингового управління, яка інтегрує канали реалізації з іншими функціями підприємства задля досягнення корпоративних цілей [17].

Вітчизняні науковці, у свою чергу, приділяють значну увагу практичним аспектам збутової діяльності, акцентуючи на ефективності управління каналами реалізації та особливостях локального ринку. Так, Я. І. Знова досліджує формування збутової політики на промислових підприємствах, підкреслюючи значення вибору оптимальних каналів збуту та методів реалізації продукції [57]. А. С. Пінянський розглядає збут як технологічний процес, що включає аналіз структури каналів реалізації та стимулювання продажів для задоволення потреб споживачів і досягнення комерційних цілей підприємства [67].

Таким чином, можна зробити висновок, що зарубіжні автори надають перевагу стратегічному та інтегрованому підходу до збутової політики, розглядаючи її у контексті корпоративних цілей, бренду та маркетингової концепції, тоді як вітчизняні вчені зосереджуються на організаційних і практичних аспектах управління збутом на конкретних ринках. У власному розумінні збутова політика є комплексом принципів, стратегій і заходів підприємства щодо організації реалізації продукції через різні канали збуту, стимулювання продажів та взаємодії з клієнтами, що спрямований на досягнення комерційних, маркетингових та стратегічних цілей організації.

Політика збуту охоплює загальні рекомендації, принципи та стратегічні рішення, що визначають загальний підхід організації до збутової діяльності [58]. Вона зосереджена на довгострокових цілях, ринковому підході, відносинах з клієнтами, позиціонуванні бренду та інших широких аспектах маркетингової та збутової стратегії [65].

По суті, політика збуту – це структура, яка спрямовує діяльність організації у сфері продажів і слугує орієнтиром для розробки конкретних планів продажів. Вона відповідає на низку питань, котрі зображені на рисунку 1.1.

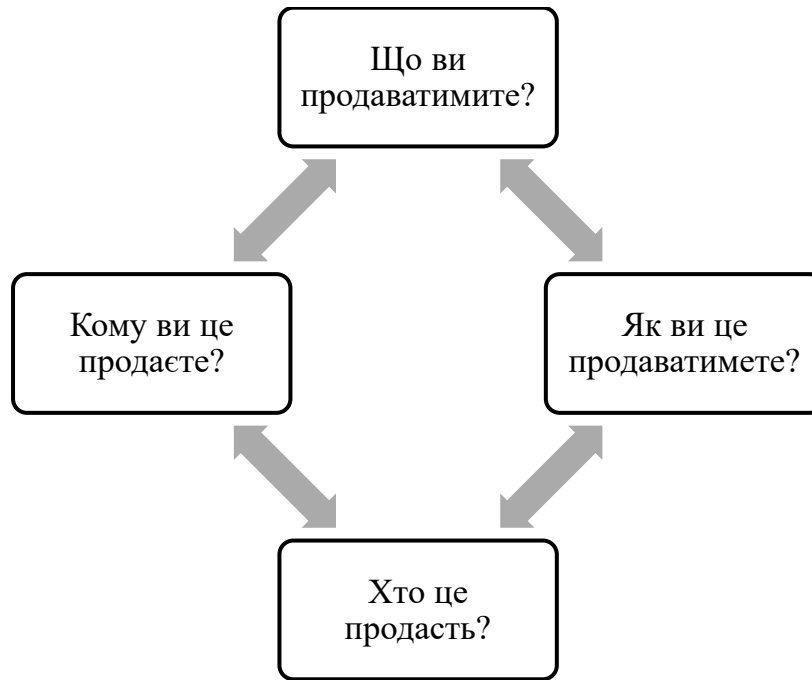


Рис. 1.1. Питання для формування політики збуту

Політика збуту впливає зі стратегічного маркетингового плану, що гарантує, що продаж продуктів та/або послуг відбувається в межах чітких параметрів [30]. Це включає ціни та умови, за яких здійснюватимуться продажі, а також конкретні методи проведення збутової діяльності, такі як розмежування онлайн-продажів та продажів офлайн.

Як політика збуту, так і план збуту є важливими продовженнями стратегічного маркетингового плану [32]. Політика збуту детально визначає стратегічне бачення та керівні принципи організації щодо збуту, тоді як план збуту втілює це бачення в практиці з конкретними цілями та діями для їх досягнення.

Ефективна політика продажів визначає порядок позиціонування, ціноутворення та розповсюдження продукції з метою залучення клієнтів та отримання доходу [27]. Вона сприяє формуванню міцних стосунків із споживачами, підвищенню їхньої задоволеності та лояльності, а також виділенню підприємства серед конкурентів завдяки унікальним торговим перевагам та інноваційним методам реалізації. Здійснюваний у рамках політики збуту процес продажів генерує інформацію про ринок, клієнтів і конкурентів, що дає змогу удосконалювати стратегії та продуктові пропозиції. Крім того, політика збуту дозволяє визначати конкретні цілі – збільшення частки ринку, підвищення прибутковості чи вихід на нові ринки – та розробляти відповідні стратегії для їх досягнення.

На завершення, політика продажів має вирішальне значення для успіху організацій, оскільки вона формує основу для залучення клієнтів, побудови відносин, отримання конкурентної переваги та досягнення бізнес-цілей [25].

Упродовж історії управління збутом зазнало значних змін, еволюціонувавши від простих торгових практик до складних, технологічно орієнтованих стратегій, які визначають успіх сучасного бізнесу [35]. Ця еволюція відображає більш широкі зміни в торгівлі, технологіях та поведінці споживачів, формуючи спосіб взаємодії підприємств із клієнтами та збільшення доходів. Розуміння цього шляху допомагає нам оцінити стратегічне значення управління збутом на сучасному конкурентному ринку та дає уявлення про те, куди може рухатися ця галузь у майбутньому.

До того, як промислова революція змінила торгівлю, управління продажами значно відрізнялося від того, що ми знаємо сьогодні. У малих підприємствах і ремісничих бізнесах продажі не були окремою функцією, а скоріше невід'ємною частиною загальної діяльності підприємства. Власник магазину, ремісник або торговець займався всім: від виробництва до обслуговування клієнтів, що робило управління продажами особистим, заснованим на відносинах заняттям.

У той час підприємства працювали в набагато менших масштабах. Коваль не тільки кував підкови, а й продавав свої послуги місцевим фермерам, домовлявся про ціни та підтримував відносини з клієнтами. Аналогічно, торговці текстилем особисто їздили на ринки, виставляли свої товари та вели переговори з покупцями віч-на-віч. Такий підхід означав, що «управління» продажами насправді полягало в управлінні особистими відносинами та місцевою репутацією.

Процес продажу зазвичай був простим і прямим. Клієнти часто знали людину, яка виготовляла або продавала продукт, що створювало рівень довіри та відповідальності, який сучасні підприємства намагаються відтворити. Маркетинг «з вуст в уста» був основним інструментом просування, а задоволеність клієнтів безпосередньо впливала на добробут власника бізнесу та його репутацію в громаді [10].

Географічні обмеження також впливали на практику продажів. Більшість підприємств обслуговували місцеві або регіональні ринки, а обмежені можливості транспорту робили віддалені продажі складними і дорогими. Це обмеження означало, що управління продажами було зосереджене на максимізації відносин на доступних ринках, а не на розширенні на нові території (рис. 1.2) [54].

|                                 |                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Особиста участь                 | власники бізнесу безпосередньо керували всіма видами продажів, від першого контакту з клієнтом до остаточної доставки.                                                              |
| Обмежена спеціалізація          | продажі не розглядалися як такі, що вимагають спеціальних навичок чи навчання. Натомість, знання продукту та загальна ділова кмітливість вважалися достатніми для успішного продажу |
| Підхід, заснований на стосунках | успіх значною мірою залежав від особистих стосунків, репутації в громаді та побудови довіри, а не від систематичних процесів чи методів продажів                                    |

Рис. 1.2. Характеристики раннього управління продажами

Промислова революція стала поворотним моментом в історії управління продажами. Коли фабрики почали виробляти товари в безпрецедентних кількостях, традиційний підхід до управління продажами власниками став неадекватним. Масове виробництво створило фундаментальну проблему: як продавати великі обсяги стандартизованої продукції на ринки за межами безпосередньої місцевої громади (рис. 1.3) [8].

Цей зсув вимагав створення спеціалізованих посад у сфері продажів. Вперше компанії почали наймати спеціалізованих продавців, які зосереджувалися виключно на збуті, а не на виробництві чи інших бізнес-функціях. Ці ранні фахівці з продажу часто працювали комівояжерами, що подорожували, охоплюючи території, якими окремі власники бізнесу не могли ефективно керувати [20].

Поява залізниць та вдосконалених транспортних систем дозволила підприємствам вийти на віддалені ринки, створюючи можливості для територіальної експансії. Компанії почали організовувати свої збутові зусилля географічно, призначаючи певні регіони окремим торговим представникам та закладаючи основу для сучасного управління територією продажів.

У цей період також з'явилися універмаги та мережі роздрібної торгівлі, які запровадили нові концепції управління продажами. Цим підприємствам потрібні були системи для навчання торгового персоналу, управління запасами та координації рекламних заходів у кількох місцях. Складність цих операцій вимагала більш витончених управлінських підходів, ніж будь-коли раніше.

В промислову епоху також з'явилися програми навчання продажам. Компанії усвідомили, що одних лише природних здібностей до продажу недостатньо для успіху на зростаючій конкуренції на ринках. Формальне навчання допомагало продавцям розуміти особливості продукту, потреби клієнтів та ефективні методи продажу.

Сучасне управління продажами являє собою складну еволюцію від своїх скромних доіндустріальних витоків. Сучасні відділи продажів функціонують як стратегічні бізнес-одиниці, що тісно інтегруються з маркетингом,

обслуговуванням клієнтів та іншими функціями організації. Ця інтеграція відображає глибше розуміння шляху клієнта та складних факторів, що впливають на рішення про покупку [31].

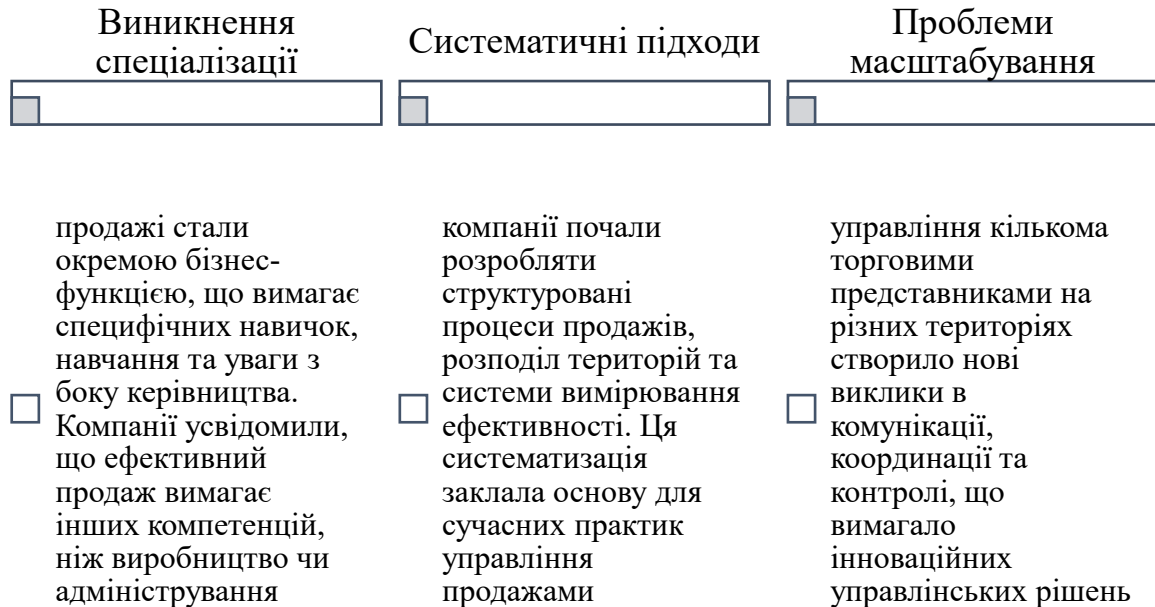


Рис. 1.3. Ключові зміни протягом промислової ери

Сучасні відділи продажів займаються набагато більшим, ніж просто прямими продажами. Вони керують комплексними програмами взаємовідносин з клієнтами, координують рекламні кампанії та сприяють розробці продуктів через зворотний зв'язок з ринком. Ця розширена роль позиціонує управління продажами як критичний фактор бізнес-стратегії, а не лише функцію генерування доходів [51].

Технології здійснили революцію в сучасному управлінні продажами завдяки системам управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), інструментам автоматизації продажів та платформам аналізу даних. Ці технології дозволяють менеджерам з продажу відстежувати показники ефективності, прогнозувати поведінку клієнтів та оптимізувати процеси продажів з безпрецедентною точністю (рис. 1.4) [66].



Рис. 1.4. Сучасні функції управління продажами

Цифрова революція докорінно змінила методи управління продажами, створивши можливості, які були б немислимыми в попередні епохи. Штучний інтелект та машинне навчання тепер допомагають прогнозувати поведінку клієнтів, виявляти можливості для продажів та оптимізувати стратегії ціноутворення [22]. Ці технології дозволяють менеджерам з продажу робити точніші прогнози та ефективніше розподіляти ресурси.

Мобільні технології трансформували операції з продажу на місцях, дозволяючи торговим представникам отримувати доступ до інформації про клієнтів, розміщувати замовлення та спілкуватися з головним офісом з будь-якого місця. Така мобільність підвищила продуктивність і значно покращила реагування на потреби клієнтів [43].

Платформи соціальних мереж створили нові канали для залучення клієнтів та генерування лідів. Фахівці з продажу тепер використовують LinkedIn, Twitter та інші платформи для побудови стосунків та виявлення

потенційних клієнтів, що вимагає нових навичок та стратегій, яких не існувало в традиційних підходах до продажів [46].

## 1.2. Види, інструменти та сучасні підходи до формування збутової політики підприємства

Ефективність збутової діяльності підприємства значною мірою визначається тим, наскільки обґрунтовано та послідовно сформовано його збутову політику [61]. Вибір оптимальних видів збутової політики, відповідних інструментів її реалізації та сучасних підходів до формування системи збуту дозволяє підприємству не лише забезпечити стабільний обсяг продажів, а й підвищити конкурентоспроможність, адаптуватися до змін ринкового середовища та сформувати довгострокові відносини з клієнтами. Рациональне поєднання цих елементів створює умови для ефективного управління збутовими процесами, зменшення витрат на реалізацію продукції та максимізації прибутковості діяльності підприємства [56].

Збутова діяльність підприємства може здійснюватися в різних організаційних формах, які відрізняються способом взаємодії між виробником і кінцевим споживачем. Вибір виду збуту залежить від специфіки продукції, обсягів виробництва, ринкових умов та стратегічних цілей підприємства [53].

За організацією системи збуту розрізняють непрямий та прямий збут [62]. Непрямі продажі передбачають залучення посередників або сторонніх організацій для продажу товарів чи послуг замість прямої взаємодії з клієнтами. За допомогою непрямої реклами компанії покладаються на дистриб'юторів, оптовиків, роздрібних торговців або незалежних торгових агентів, щоб охопити споживачів та здійснити продажі.

Посередники відіграють життєво важливу роль у процесі непрямих продажів. Вони купують продукцію у компанії за оптовою ціною та продають її клієнтам за вищою ціною, отримуючи прибуток. Ці посередники часто

мають власні команди з продажу та маркетингові стратегії для просування продукції та збільшення продажів (рис. 1.5) [29].

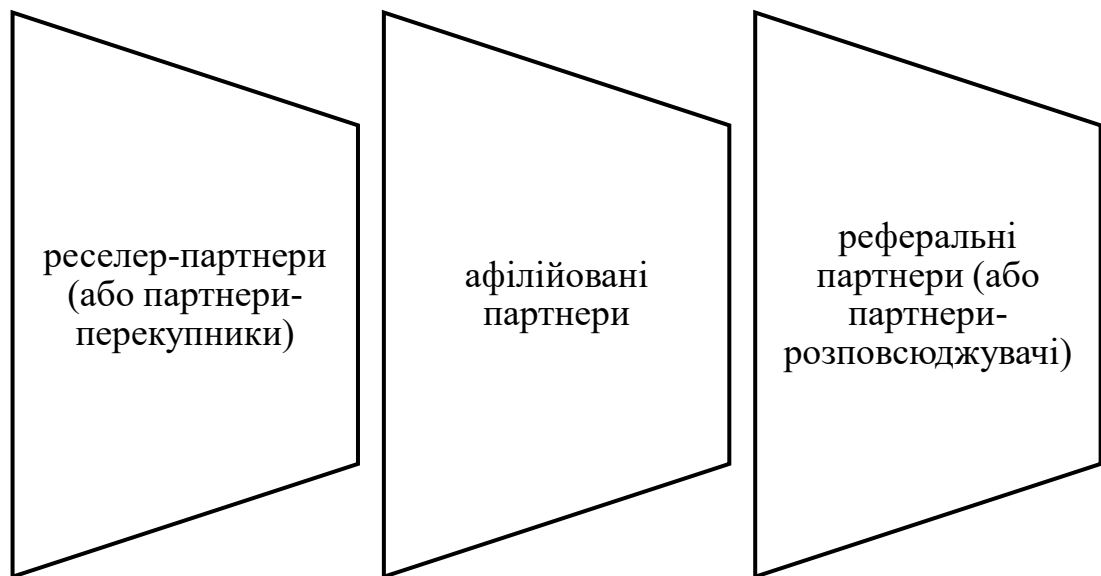


Рис. 1.5. Види посередників у стратегії непрямого збуту

Одним із типів стратегії непрямих продажів є продаж через партнерів-реселерів. Партнери-перекупники – це компанії або окремі особи, які співпрацюють з компанією для продажу її продуктів чи послуг. Замість того, щоб компанія продавала безпосередньо клієнтам, реселер-партнери виступають посередниками.

Як зазначалося вище, реселерами можуть бути роздрібні торговці, інтернет-магазини або будь-хто, хто може взяти продукт у підприємства і продати його іншим.

Партнерські програми для реселерів відіграють важливу роль у процесі продажів. Вони мають знання ринку та вподобань клієнтів, що дозволяє їм ефективно демонструвати та продавати продукти чи послуги компанії. Реселер також може надавати додаткові послуги, такі як підтримка клієнтів, навчання або налаштування на основі свого досвіду.

Існує кілька інших можливостей для реселерів, але отримання прибутку від перекупників може бути складним, оскільки вони контролюють значну частину переговорної позиції.

Використання партнерських програм – це ще один спосіб сприяти непрямым продажам. Партнери співпрацюють з компанією, щоб просувати та продавати продукти/послуги підприємства. Після здійснення продажу їм нараховується комісія відповідно до угоди.

Афілійовані партнери, як правило, мають власну мережу та аудиторію, якій вони продають [45].

Партнерські програми можуть бути вигідними, оскільки вони не вимагають жодних початкових витрат. Усі платежі базуються на діях, які виконують відвідувачі, таких як перехід за посиланням, покупка або реєстрація. Це означає, що компанія гарантовано отримає щось натомість, перш ніж здійснить виплату партнерам [55].

Співпрацюючи з афілійованими партнерами, можна скористатися перевагами онлайн-маркетологів із широким охопленням та впливом. Роблячи це, можна розширити свою клієнтську базу та збільшити продажі.

Вони вміють створювати цікавий та захопливий контент, будувати довіру аудиторії та давати рекомендації на основі власного досвіду та знань. Такий особистий підхід допомагає встановити зв'язок із потенційними клієнтами та заохочує їх довіряти продуктам чи послугам компанії і спробувати їх.

Реферальні партнери схожі на афілійованих партнерів, але вони, як правило, на більш особистому рівні, ніж афілійовані особи. Реферали – це зазвичай клієнти, які хочуть поділитися своїм досвідом з іншими. Вони розуміють цінність продуктів чи послуг компанії і щиро зацікавлені рекомендувати їх іншим. З огляду на це, рефералами також можуть бути партнери з подібними або взаємодоповнюючими бізнес-пропозиціями.

Афілійованими особами, з іншого боку, може бути практично будь-хто, хто має блог, обліковий запис у соціальних мережах або існуючу аудиторію.

Людський аспект реферальних партнерств полягає в особистому зв'язку між партнером та рекомендованим клієнтом. Реферальні партнери часто мають безпосередній досвід роботи з пропозиціями компанії, що робить їхні рекомендації більш щирими та надійними. Вони можуть поділитися своїм позитивним досвідом та пояснити, яку користь їм принесли дані продукти чи послуги.

Під час співпраці з партнерами-рефералами використовується їхня мережа контактів, що забезпечує доступ до потенційних клієнтів, які могли б не отримати інформацію про діяльність підприємства іншим шляхом. Сила рекомендацій «з уст в уста» є значною, оскільки люди схильні довіряти думкам та пропозиціям тих, кого вони знають та поважають [7].

Прямий збут, у свою чергу, стосується продажу товарів або послуг безпосередньо кінцевому споживачеві, минаючи посередників чи дистриб'юторів. Це форма транзакції, яка може відбуватися як у фізичних місцях, так і через онлайн-платформи.

Це можна зробити через різні канали, такі як фізичні магазини, електронна комерція, веб-сайти, соціальні мережі або соціальні платформи. За допомогою прямих продажів компанія бере на себе відповідальність за створення та підтримку власної реклами, а також за формування аудиторії або клієнтської бази [48].

Прямі продажі відбуваються між компанією та споживачем. Найчастіше це відбувається через інтернет-магазин, команду з продажу або прямий маркетинг. З прямими продажами пов'язані початкові витрати, оскільки компанії знадобиться платформа для продажу, а також мережа та аудиторія.

Непрямі продажі використовують платформу та мережу когось іншого для виконання основної роботи. Замість безпосереднього продажу клієнту, для сприяння продажу використовується посередник, а партнер отримує винагороду на основі отриманих продажів (рис. 1.6) [23].

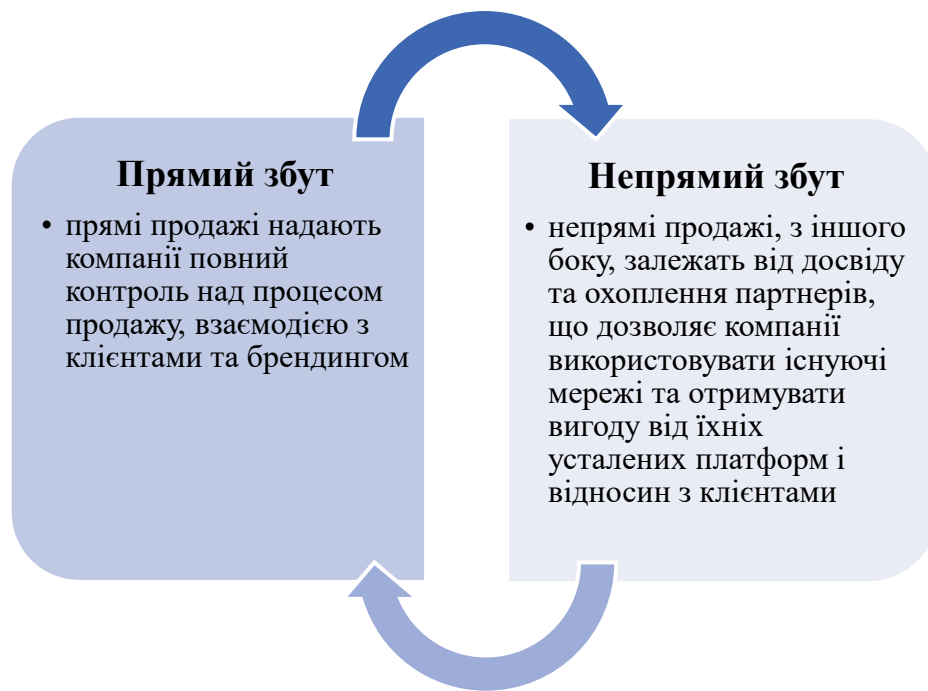


Рис. 1.6. Відмінності між прямим та непрямим збутом

Збутову діяльність також можна класифікувати за числом посередників [74].

Інтенсивний розподіл передбачає розміщення продукції підприємствами якомога більшої кількості торгових точок. Ця стратегія зазвичай найкраще працює з продуктами, продаж яких вимагає мінімальних зусиль. Якщо підприємство виробляє недорогий продукт, який клієнти купують регулярно, ця стратегія розподілу може бути особливо ефективною. Наприклад, компанія, яка виробляє жуйку, може розповсюджувати свою продукцію в продуктових магазинах, торговельних автоматах та магазинах товарів першої необхідності. Стратегія інтенсивного розподілу може дозволити компаніям підвищити впізнаваність свого бренду, залучити більше клієнтів та вийти на нові ринки [50].

Виробник, який застосовує стратегію виняткової дистрибуції, продає свою продукцію лише одному конкретному роздрібному продавцю. Він також може вирішити продавати свою продукцію через власний веб-сайт або

магазини. Виробники предметів розкоші є одними з найчастіших користувачів виняткової дистрибуції. Наприклад, клієнти можуть мати можливість придбати сумку люксового бренду лише безпосередньо в одному з магазинів цієї компанії. Стратегія виняткової дистрибуції може допомогти компанії підвищити цінність своєї продукції, репутацію свого бренду та, зрештою, збільшити норму прибутку [19].

Селективний розподіл – це поєднання інтенсивного та ексклюзивного розподілу. Працівники, які використовують цю стратегію, розповсюджують продукцію до кількох місць розташування, але вони вибірково ставляться до того, з якими роздрібними торговцями співпрацювати. На відміну від підприємств, які використовують стратегію інтенсивного розподілу, підприємства зі стратегією селективного розподілу витрачають багато часу на оцінку потенційних роздрібних партнерів та розгляд того, як такі партнерства можуть вплинути на сприйняття їхнього бренду [16].

Це ще один метод, який більш поширений серед виробників предметів розкоші. Наприклад, компанія з виробництва високоякісного одягу може продавати свій одяг лише у власних магазинах та через кілька butikів, сумісних з іміджем її бренду. Селективний розподіл може дати компаніям більше контролю над повідомленнями бренду та враженнями клієнтів. Завдяки селективному розподілу бізнес може розширити доступ споживачів до своєї продукції, зберігаючи при цьому певну ексклюзивність [13].

Після розгляду основних видів збуту стає зрозуміло, що їх ефективне функціонування неможливе без застосування спеціальних інструментів, які забезпечують реалізацію обраної форми продажу. Саме ці інструменти визначають способи організації каналів збуту, стимулювання попиту та взаємодії з клієнтами, дозволяючи підприємству досягати поставлених комерційних і стратегічних цілей [59].

Розпочинаючи характеристику інструментів збутової політики, доцільно насамперед розглянути канали збуту, оскільки вони формують основу процесу реалізації продукції та впливають на всі інші елементи збутової системи.

Існують прямі, непрямі та , останнім часом розповсюджені, електронні канали збуту. Прямий канал збуту дозволяє споживачам купувати та отримувати товари безпосередньо від виробника. Непрямий канал переміщує товари від виробника через різних посередників для доставки споживачеві. Електронні канали збуту, у свою чергу, допомагають розповсюджувати продукцію виключно через онлайн-ресурси, такі як: маркетплейси, платформи електронної комерції [39].

Інструменти просування пропонують компаніям креативні способи просування своїх товарів чи послуг. Ці інструменти можуть бути ефективними для висвітлення та підвищення обізнаності про нові бренди, заохочення лояльності клієнтів, збільшення продажів певного товару або поєднання цих переваг. Інструменти комунікаційного впливу включають: рекламу, стимулювання продажів та PR-заходи (рис. 1.7) [1].

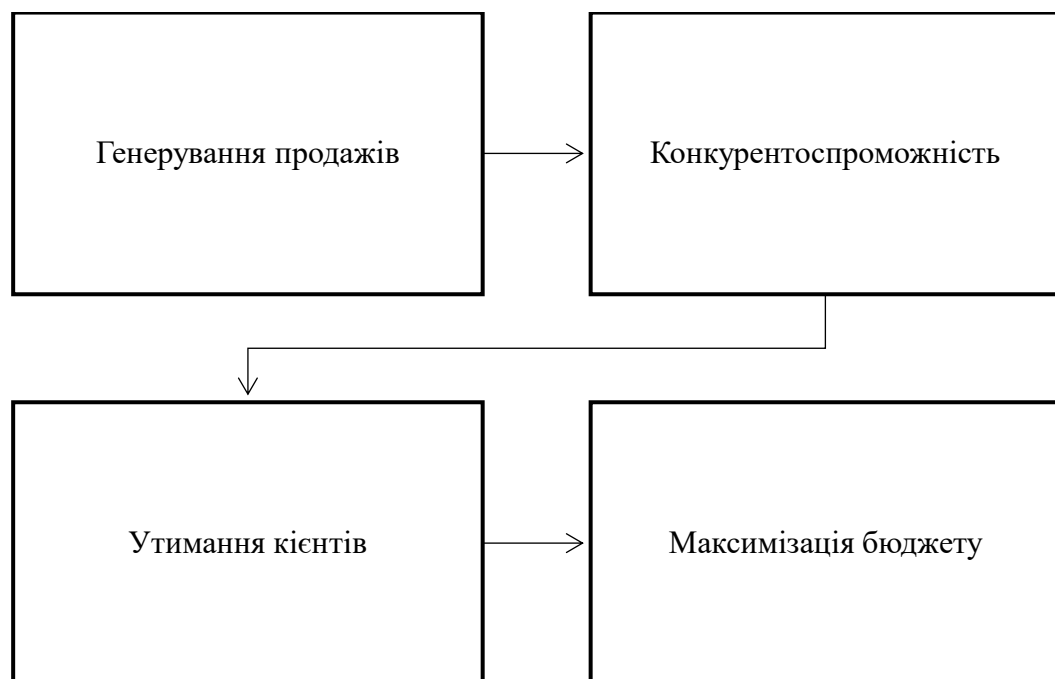


Рис. 1.7. Переваги інструментів комунікаційного впливу

Інструменти цифрової взаємодії направлені на підвищення ефективності збутової діяльності шляхом використання цифрових каналів для просування,

продажу продукції та управління відносинами з клієнтами. CRM-системи (Customer Relationship Management) – для управління базою клієнтів, контролю процесу продажів і аналізу ефективності. Аналітичні платформи – аналіз попиту, поведінки споживачів, моніторинг ринку. Маркетингова автоматизація (Marketing Automation) – системи, що автоматизують рекламу, розсилки, нагадування клієнтам [14].

Не менш важливими елементами збутової політики є інструменти управління логістикою та сервісом, адже логістика та всі її складові: складування, запаси, рух товарів тощо, включені у збутову політику (рис. 1.8) [69].



Рис. 1.8. Перелік інструментів управління логістикою та сервісом

Компанії, котрі втілюють збутову політику шляхом непрямих каналів, мають у своєму розпорядженні інструменти партнерської взаємодії: афілійовані та реферальні програми; франчайзинг, дилерські угоди, спільні програми з партнерами; B2B-платформи для корпоративних клієнтів (рис. 1.9).

Платформа B2B (business-to-business) – це цифрова система, яка сприяє торгівлі, комунікації та автоматизації процесів між двома компаніями.

Переваги B2B-платформ включають зниження витрат, автоматизацію рутинних процесів, розширення ринку збуту, покращення взаємодії з клієнтами та надання детальної аналітики. Вони дозволяють оптимізувати закупівлі, автоматизувати обробку замовлень, пропонувати індивідуальні ціни та умови, а також покращувати лояльність партнерів [47].

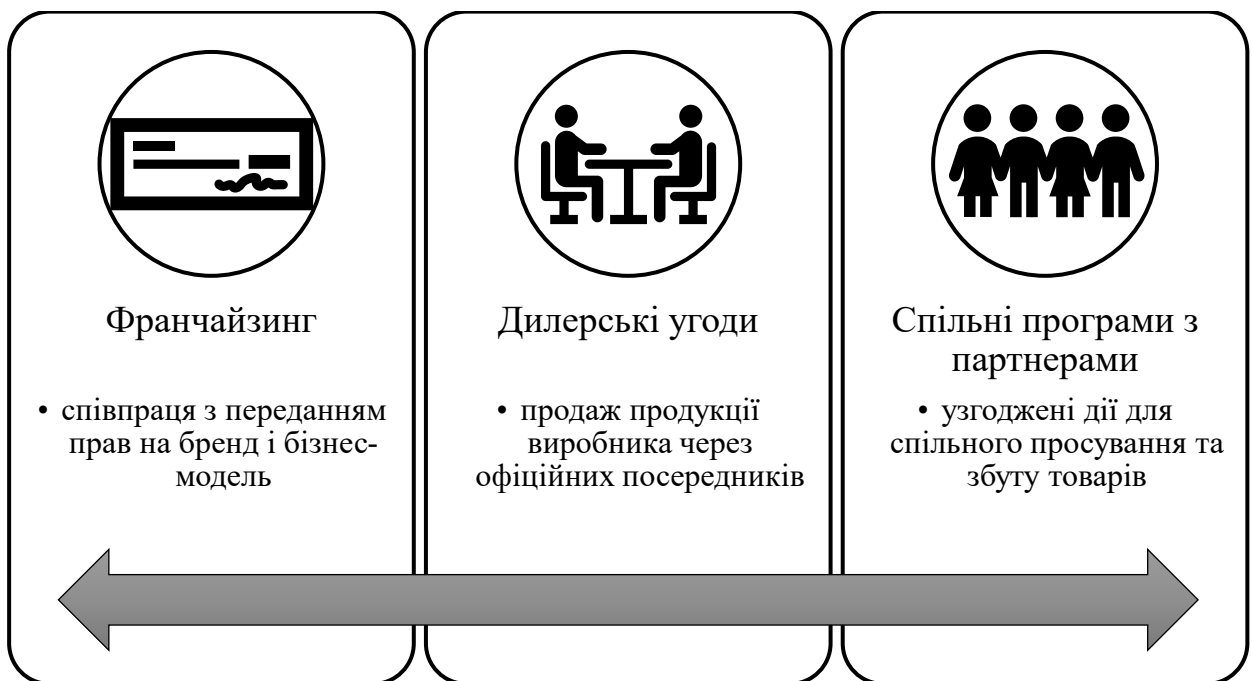


Рис. 1.9. Інструменти партнерської взаємодії

З розвитком економіки та суспільства, а також під впливом процесів цифровізації, з'явилися нові, сучасні інструменти формування збутової політики. Цифрові технології дедалі більше визначають тенденції розвитку ринку, роблячи диджиталізацію одним із ключових напрямів удосконалення маркетингової діяльності (див. рис. 1.10) [11].

Поряд із сучасними інструментами важливого значення набувають підходи, що визначають концептуальні засади, принципи та методи

формування ефективної збутової політики, здатної адаптуватися до змін ринкового середовища та вимог цифрової економіки [71].



Рис. 1.10. Сучасні інструменти формування збутової політики

Розвиток і впровадження сучасних інструментів збутової політики зумовили появу нових підходів до її формування та реалізації:

- цифровізація та онлайн канали;
- клаєнтоорієнтованість;
- стратегічне партнерство та спільні проєкти;
- гнучкі канали дистрибуції;
- логістична ефективність;
- диверсифікація.

Завдяки розвитку сучасних інструментів збутової політики акцент зміщується на цифровізацію та використання онлайн-каналів, що дозволяє швидко виходити на ринок і ефективно взаємодіяти з клієнтами. Водночас зростає значення клієнтоорієнтованості, оскільки вона забезпечує врахування потреб і очікувань споживачів. Це сприяє формуванню стратегічного партнерства та спільних проєктів, які дозволяють ефективніше використовувати ресурси учасників ринку [41]. Разом із цим застосовуються гнучкі канали дистрибуції для швидкої адаптації до змін попиту і умов ринку, а логістична ефективність стає необхідною для оптимізації доставки і зменшення витрат. Нарешті, диверсифікація дозволяє знижувати ризики та відкривати нові можливості для збільшення продажів.

### 1.3. Методологічні підходи до оцінки ефективності збутової політики підприємства

Оцінка ефективності збутової політики – це процес визначення результативності та доцільності заходів, спрямованих на організацію і реалізацію продажів продукції підприємства, з метою встановлення ступеня досягнення поставлених цілей збутової діяльності [63].

Іншими словами, це систематичне дослідження взаємозв'язку між витратами на збут, обсягами реалізації, прибутковістю та рівнем задоволення споживачів, яке дозволяє виявити сильні та слабкі сторони збутової системи, визначити резерви підвищення її ефективності та обґрунтувати напрями вдосконалення збутової політики.

В управлінській діяльності аналіз займає проміжне місце між збором і обробкою інформації з одного боку та прийняттям управлінських рішень з іншого [72].

Діагностика ефективності системи збуту підприємства передбачає розрахунок показників, які її характеризують та аналіз факторів, що впливають на відхилення показників від програмних значень (рис. 1.11) [72].



Рис. 1.11. Фактори впливу на оцінку ефективності збутової політики

Аналіз PEST, також відомий як загальна сегментація середовища, – це метод, який використовується для вивчення макросередовища, тобто зовнішніх факторів, що впливають на діяльність компанії. Відповідно до назви серед сфер, що впливають на функціонування організації, можна виділити політичне середовище, економічне середовище, соціокультурне середовище та технологічне середовище. Аналіз PEST доповнюється аналізом PESTEL, який також враховує екологічні та правові фактори [49].

SWOT-аналіз – це інструмент стратегічного планування, який широко використовується в бізнесі та організаційному середовищі. Його метою є, серед іншого, оцінити: поточне становище компанії, проекту та забезпечення міцної основи для прийняття довгострокових рішень [9]. Цей метод допомагає

частково проаналізувати внутрішнє середовище компанії. Аналіз мікросередовища можна доповнити також фінансовим аналізом, що допоможе оцінити фінансову стійкість та потенціал для інвестицій; аналіз персоналу за допомогою опитування, інтерв'ю та оцінки ефективності.

Важливим кроком є групування чинників, їх ранжування та виділення найсуттєвіших для подальшого аналізу. Для цього широко застосовуються ABC- та XYZ-аналізи, які дозволяють класифікувати об'єкти за значущістю та стабільністю попиту [5]. ABC-аналіз, також відомий як метод Парето, базується на принципі Парето, згідно з яким 20% причин відповідають за 80% наслідків, є одним із найпопулярніших методів управління запасами, виробництвом та логістикою. Він передбачає поділ асортименту продуктів на три групи відповідно до їхньої цінності для компанії.

Назва «ABC» стосується трьох основних категорій розподілу товарів або ресурсів:

- А – предмети першої необхідності, які становлять найбільшу частину вартості, але їх кількість зазвичай найменша. Зазвичай близько 20% запасів генерують 70-80% вартості.
- В – проміжна категорія, тобто продукти або ресурси з помірною цінністю для компанії. Це близько 30% товарів, які генерують близько 15-25% вартості.
- С – найменш важливі товари, які генерують найменшу вартість, але їх кількість найбільша. Близько 50% запасів створює лише 5-10% вартості.

ABC-аналіз дозволяє компанії зосередитися на найважливіших товарах, сировині та ресурсах, які приносять найбільшу користь і цінність, що сприяє ефективному управлінню запасами та оптимізації виробничих процесів. Крім того, він допомагає визначати пріоритетні сфери, управляти часом і витратами, а також планувати закупівлі таким чином, щоб уникати перевантаження товарів низької вартості і максимально підвищувати ефективність діяльності компанії [3].

XYZ-аналіз – це спосіб класифікації товарно-матеріальних цінностей відповідно до мінливості їхнього попиту або похідного/прогнозованого споживання. Його можна використовувати для планування потреб у матеріалах та рівнів запасів, щоб уникнути відходів, затримок у виробництві або надмірного рівня запасів, а також він оцінює здатність планувати споживання та попит [4].

- Товари X – дуже низькі коливання: товари X характеризуються стабільними продажами протягом певного часу. Майбутній попит можна надійно прогнозувати.
- Товари Y – деякі коливання: Хоча попит на товари Y не є постійним, мінливість попиту можна певною мірою передбачити. Зазвичай це відбувається тому, що коливання попиту спричинені відомими факторами, такими як сезонність, життєві цикли продукту, дії конкурентів або економічні чинники. Точніше прогнозувати попит складніше.
- Z-товари – найбільша варіація: попит на Z-товари може сильно коливатися або виникати епізодично. Немає жодної тенденції чи передбачуваних причинно-наслідкових факторів, що унеможлиблює надійне прогнозування попиту.

Поєднання ABC- та XYZ-аналізів в автоматизованому процесі дає компаніям більш повну картину товарів і потреб клієнтів, оскільки замість трьох категорій ABC/XYZ створює дев'ять категорій для класифікації матеріалів, товарів і витрат. Завдяки цьому методі асортимент підприємства можна точніше адаптувати до ринкових потреб, швидко ідентифікувати товари з непередбачуваними продажами та планувати запаси з оптимальним ритмом замовлень, що дозволяє уникнути надмірних капітальних витрат і списань. Поєднання обох методів встановлює зв'язок між вартістю товарів та динамікою їх споживання, що дає важливі підстави для майбутнього планування асортименту та дозволяє ефективно аналізувати збутову політику, визначати пріоритетні сегменти продажів і приймати обґрунтовані управлінські рішення для підвищення ефективності реалізації продукції [6].

Для вимірювання та оцінки ефективності збутової політики багато компаній використовують збалансовану систему показників (BSC), що дозволяє комплексно оцінювати результати продажів, ефективність каналів збуту, роботу з клієнтами та досягнення стратегічних цілей компанії. BSC – це інструмент стратегічного управління, який переводить бачення і місію організації в чотири перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішню, а також навчання і зростання. Кожна перспектива має конкретні цілі, заходи, завдання та ініціативи, які узгоджуються із загальною стратегією [44].

Проактивний підхід гарантує, що організація залишатиметься гнучкою та швидко реагуватиме на зміни в бізнес-середовищі. Регулярне оновлення стратегічного плану на основі отриманого досвіду та потреб організації, що змінюються, сприятиме збереженню конкурентної переваги та покращенню адаптивності до динамічного характеру ринку [21].

Для ефективного управління збутовою політикою необхідна інтеграція вимірювань, аналізу та зворотного зв'язку. Кожного разу, коли впроваджуються нові стратегії продажів або канали збуту, їхні результати слід оцінювати, оскільки це дозволяє визначити ефективність обраної політики та своєчасно коригувати дії для досягнення максимальних результатів (рис. 1.12).



Рис. 1.12. Застосування BSC-аналізу в збутовій політиці

Для ефективного застосування BSC у збутовій політиці спочатку визначають цілі по кожній перспективі, які пов'язані з конкретними завданнями продажів, наприклад, збільшення прибутку від ключових товарів у фінансовій перспективі, підвищення задоволеності топ-клієнтів у клієнтській, скорочення часу обробки замовлень у внутрішній та підвищення кваліфікації персоналу у перспективі навчання і зростання. Після цього встановлюють ключові показники (KPI) для кожної цілі, що дозволяє кількісно оцінювати ефективність: фінансова перспектива охоплює маржинальність та обсяг продажів, клієнтська – повторні покупки та рейтинг задоволеності, внутрішня – середній час виконання замовлень, а навчання і зростання – кількість пройдених тренінгів або рівень використання CRM-систем. Далі показники інтегрують у єдину систему, що дає змогу аналізувати взаємозв'язки між різними аспектами збутової політики, оскільки підвищення задоволеності клієнтів відображається на фінансових результатах, а для цього необхідно оптимізувати внутрішні процеси та підготувати персонал. Регулярний моніторинг і зворотний зв'язок забезпечують комплексне коригування політики продажів, дозволяючи оцінювати не лише окремі показники, а й вплив змін у процесах і розвитку персоналу на рівень продажів та лояльність клієнтів [36].

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У процесі теоретичного дослідження формування збутової політики підприємства встановлено, що збут є однією з ключових складових системи управління господарською діяльністю, оскільки саме він забезпечує перехід продукції зі сфери виробництва до сфери споживання та формує фінансовий результат діяльності суб'єкта господарювання. Водночас збутова політика розглядається не лише як завершальна ланка виробничо-комерційного циклу, а як комплекс стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей підприємства.

Слід зазначити, що сутність збутової політики полягає у цілеспрямованій діяльності підприємства щодо організації процесу реалізації продукції, вибору оптимальних каналів розподілу, форм взаємодії з клієнтами, а також у розробленні інструментів стимулювання продажів. Таким чином, ефективна збутова політика забезпечує стабільний обіг капіталу, прискорення товароруху, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

У ході дослідження з'ясовано, що формування збутової політики є багаторівневим процесом, який охоплює як стратегічні, так і операційні рішення. Зокрема, на стратегічному рівні визначаються загальні напрями збутової діяльності, цільові ринки, методи позиціонування продукції та принципи взаємодії з партнерами. На тактичному рівні формується структура каналів розподілу, обираються конкретні методи реалізації, визначаються умови продажу, система знижок і бонусів. Важливо наголосити, що узгодженість між цими рівнями створює умови для ефективного функціонування збутової системи підприємства в цілому.

У першому підрозділі було розглянуто еволюцію підходів до розуміння збутової політики у контексті розвитку теорії маркетингу. Встановлено, що з часом акценти у збутовій діяльності підприємств змістилися від простого

продажу продукції до комплексного управління взаєминами зі споживачами. Якщо раніше основна увага приділялася забезпеченню фізичного переміщення товарів, то сьогодні пріоритетом є створення довгострокових клієнтських відносин, підвищення рівня сервісу та гнучке реагування на зміни попиту. Отже, збутова політика набуває стратегічного значення і перетворюється на важливий інструмент формування конкурентних переваг.

У другому підрозділі висвітлено основні види та інструменти збутової політики підприємства. Зокрема, до ключових інструментів належать вибір каналів збуту (прямі та опосередковані), визначення цінової політики, організація системи комунікацій із клієнтами, а також заходи зі стимулювання продажів. Вибір тих чи інших інструментів безпосередньо залежить від характеристик ринку, типу продукції, фінансових можливостей підприємства та рівня його маркетингової орієнтації. Таким чином, оптимальна збутова політика є результатом зваженого поєднання маркетингових, логістичних і фінансових рішень, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Окрему увагу у дослідженні приділено сучасним підходам до формування збутової політики в умовах цифрової економіки. Підприємства, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність, повинні активно впроваджувати інноваційні технології у процес збуту – зокрема, використовувати електронну комерцію, CRM-системи для управління клієнтською базою, цифрові канали комунікацій і маркетплейси. Завдяки цьому збутова діяльність набуває більшої гнучкості, а підприємство отримує можливість оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Таким чином, цифровізація збутових процесів стає однією з ключових тенденцій сучасного бізнес-середовища.

Третій підрозділ присвячено методичним підходам до оцінки ефективності збутової політики. У процесі аналізу встановлено, що для визначення ефективності збутової діяльності доцільно застосовувати як кількісні, так і якісні показники. До кількісних відносять обсяг реалізованої

продукції, рівень виконання плану продажів, коефіцієнт оборотності запасів, частку ринку тощо. До якісних – рівень задоволеності споживачів, лояльність клієнтів, ефективність використання каналів розподілу та результативність маркетингових заходів. Водночас для комплексної оцінки ефективності доцільно поєднувати фінансові показники із соціально-економічними, що дозволяє отримати більш повну картину стану збутової системи.

Узагальнюючи проведені дослідження, можна зробити висновок, що формування збутової політики є невід’ємною складовою стратегічного управління підприємством. Її ефективність визначається узгодженістю дій між маркетингом, логістикою, фінансами та управлінням персоналом. Варто наголосити, що збутова політика повинна не лише забезпечувати реалізацію продукції, а й сприяти формуванню позитивного іміджу підприємства, зміцненню довіри споживачів і підвищенню ринкової вартості компанії.

Виходячи з усього вищезазначеного, можна стверджувати, що теоретико-методичні засади формування збутової політики охоплюють системний підхід до управління процесом реалізації продукції, який поєднує стратегічне бачення розвитку підприємства з гнучкими тактичними рішеннями. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою конкуренцією та швидкою зміною ринкових тенденцій, важливим завданням підприємств є розроблення інноваційних моделей збуту, заснованих на використанні інформаційних технологій, аналітики споживчої поведінки та інтегрованих маркетингових стратегій. Саме така орієнтація дозволить забезпечити стабільне зростання, підвищити конкурентоспроможність та адаптивність підприємства до викликів ринкового середовища.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» засновано на приватній власності його власника з правом найму працівників. Підприємство веде свою діяльність у деревообробній галузі.

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) є однією з найпоширеніших організаційно-правових форм суб'єктів господарювання в Україні. Відповідно до Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» № 2275-VIII від 06.02.2018 р., товариство з обмеженою відповідальністю – це юридична особа, статутний капітал якої поділений на частки між учасниками, розмір яких визначається установчими документами. Особливістю ТОВ є те, що його учасники не відповідають за зобов'язаннями товариства та несуть ризик збитків лише в межах своїх вкладів.

Створення ТОВ здійснюється за рішенням засновників шляхом затвердження статуту, який визначає правовий статус, органи управління, порядок формування та розподілу капіталу. Статутний капітал формується грошовими або майновими внесками, що мають бути повністю сплачені протягом шести місяців з моменту державної реєстрації [68].

Предметом діяльності підприємства згідно із Статутом є:

- закупівля, купівля, переробка та реалізація сировини;
- виробництво будівельних матеріалів та їх реалізація;
- закупівля, купівля, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції, у тому числі продуктів народного споживання, рослинництва і тваринництва;

- ремонтно-будівельні роботи в усіх галузях народного господарства;
- надання транспортно-експедиційних послуг, у тому числі вантажні та пасажирські перевезення на замовлення населення і підприємств по Україні та за її межами;
- оптова торгівля, у тому числі продуктами харчування, добавками до продуктів харчування, горілчаними, тютюновими виробами, промисловими виробами, будівельними матеріалами, устаткуванням машинобудування;
- роздрібна торгівля, у тому числі: продуктами харчування, добавками до продуктів харчування, горілчаними, тютюновими виробами, промисловими виробами, будівельними матеріалами.

ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» виготовляє свою продукцію із урахуванням дій своїх конкурентів. Продукція виготовлена на даному підприємстві відзначається своєю високою якістю та помірними цінами. Особливу популярність на ринку займають виготовлені ним столярні вироби (рис. 2.1).

На сьогоднішній день асортимент продукції, яка виготовляється ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» є досить широким. Це пов'язано із тим, що ефективніше використовується сировина (при виготовленні погонажних виробів), задовольняються різні потреби клієнтів, а також збільшується прибуток.



Рис. 2.1. Номенклатура продукції ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Столярні вироби включають вікна та двері, всі вироби виготовляються під замовлення клієнтів. Буковий клеєний щит розміром 470×512 мм; роздільні дошки, дошки для виготовлення тіста – за умовами замовника, вони самі визначають параметри виробу. Також номенклатура продукції підприємства вміщує погонажні вироби (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Погонажні вироби ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

| Назва виробу        | Товщина, мм          | Ширина, мм           | Довжина, мм                             |
|---------------------|----------------------|----------------------|-----------------------------------------|
| Плінтус             | 16                   | до 90                | 2000, 3000, (6000) за умовами замовника |
| Штапик              | до 12                | до 14                | до 3000 за умовами замовника            |
| Вагонка             | до 16                | до 90                | 2000, 3000, (6000) за умовами замовника |
| Оздоблювальні рейки | за умовами замовника | за умовами замовника | за умовами замовника                    |
| Фальш-брус          | 72                   | 68                   | за умовами замовника                    |
| Дошка для підлоги   | до 42                | до 120               | 2000, 3000, (6000) за умовами замовника |
| Наличник            | до 16                | до 90                | 2000, 3000, (6000) за умовами замовника |

ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» засноване у м. Харків 2 листопада 2015 року. Спочатку воно працювало як підприємство по заготівлі металобрухту. Через деякий час було придбане державне підприємство загальною площею 0.96 га. Тепер паралельно із заготівлею металобрухту ТОВ « ПРАВЕКС ГРУП» займалася виробництвом олії (на придбаному підприємстві була олійниця), столярних виробів, перемоткою електродвигунів та ливарною справою (виготовляли з алюмінію форми для подальшого виробництва).

Після того, як заготівля металобрухту не приносила доходу, підприємство сконцентрувало свою діяльність на обробці деревини. Для того, щоб підприємство було рентабельним і конкурентоспроможним було

збудовано сушку власної конструкції, побудовано кран-балку, закуплено стрічкову пилораму та станок повздовжньої обрізки деревини. У цей період підприємство виготовляло різну продукцію.

Через деякий час було створено бізнес-план по виготовленню євро-бруса. При цьому виникла необхідність у збільшенні виробничих приміщень та удосконаленні засобів виробництва. Наприкінці 2016 року було збудовано нові цехи загальною площею 1300 кв.м та взято у кредит нове сучасне обладнання.

ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», відмовившись від виготовлення євро-бруса, почало займатися обробкою бука – виготовляти корпус для щіток в асортименті.

На даний момент ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» спеціалізується на виготовленні таких виробів: дошка для підлоги, плінтуси, оздоблювальні рейки, вагонка та ін. та столярних виробів, які користуються особливим попитом у споживачів, клеєних щитів, дитячих стільців та частково починає займатися виготовленням меблів.

Підприємство виготовляє продукцію в залежності від попиту на неї. Замовлення приймаються не лише на місцевому рівні. За останні два роки продукція ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» стала відомою на державному та міжнародному ринках. Зараз вона активно співпрацює з австрійською компанією „Goltz”, а також веде переговори з іншими зарубіжними підприємствами.

Метою діяльності підприємства є ведення виробничо-господарської та іншої діяльності, спрямованої на створення нових робочих місць, на отримання прибутку на вкладений капітал; а також на задоволення на її основі соціально-економічних інтересів власника та членів трудового колективу підприємства, участь у благодійницькій діяльності, виконання, у випадках передбачених законодавством, державних програм і замовлень, здійснення посередницької діяльності.

Організація будується за допомогою організаційного проектування, яке здійснюється вищим керівництвом на основі розроблених стратегічних планів, місії компанії та встановлених цілей.

В результаті організаційного проектування формується структура управління організацією, яка характеризує її структуру та внутрішню форму системи, зв'язок елементів, що забезпечують функціонування та розвиток організації в цілому.

Організаційна структура – це сукупність виробничих підрозділів та впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх конкретних взаємозв'язків, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ця структура тісно пов'язана з її елементами: рівнями управління, цілями, функціями, процесами управління, кількістю працівників, професійним та кваліфікаційним складом, ступенем централізації та децентралізації управлінських функцій, а також інформаційною зв'язністю. У рамках організаційної структури відбуваються інформаційні потоки та приймаються управлінські рішення, до яких залучаються керівники всіх рівнів, категорій та галузей.

ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» має лінійно-функціональну організаційну структуру (див. рис. 2.2).

Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою поєднання лінійної та функціональної структур. У цій структурі лінійні підрозділи відповідають за прийняття рішень, тоді як функціональні підрозділи допомагають у прийнятті різних рішень, заходів та планів, необхідних для прийняття управлінських рішень [64].

Лінійно-функціональні структури доцільно застосовувати на підприємствах, які функціонують у стабільних зовнішніх умовах, з масовим типом виробництва, зі стабільним асортиментом продукції та несхильних впроваджувати інноваційні процеси у своїй діяльності [70].

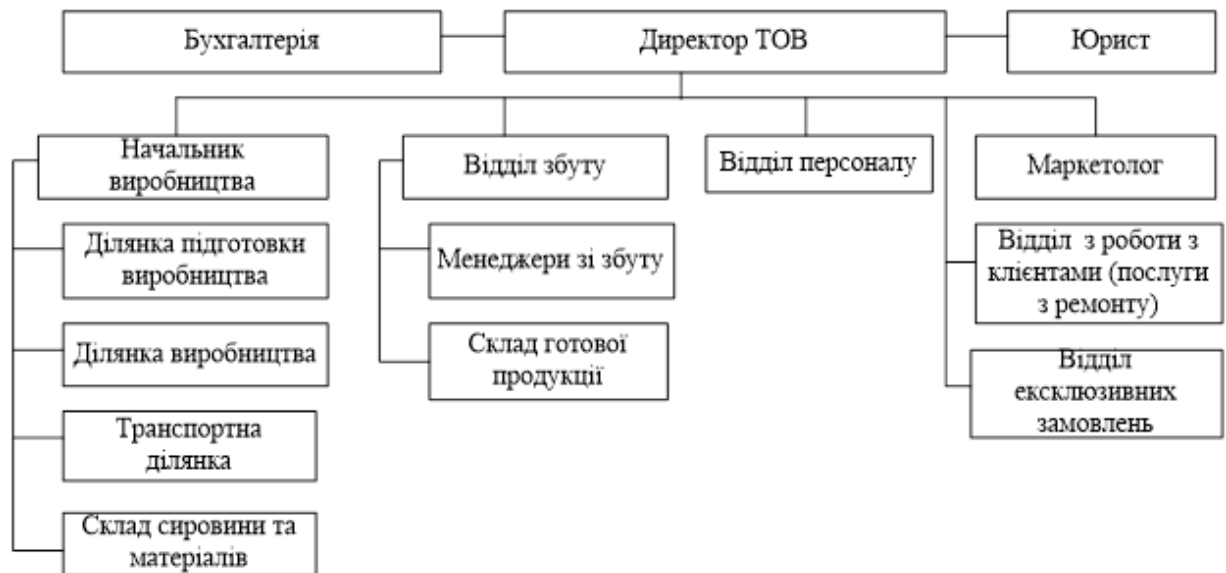


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Лінійно-функціональна структура управління поєднує в собі переваги як лінійних, так і функціональних структур. Завдяки цьому вона забезпечує оперативне прийняття управлінських рішень і водночас дає змогу кожному керівнику нести персональну відповідальність за результати діяльності підпорядкованого підрозділу. Ієрархічність цієї системи сприяє відносно швидкому здійсненню управлінських рішень, а залучення фахівців функціональних служб дозволяє професійно вирішувати спеціалізовані завдання.

Разом із тим, лінійно-функціональна структура має і певні недоліки. Зокрема, у процесі діяльності часто виникають труднощі з регулюванням взаємовідносин між лінійними та функціональними керівниками. Крім того, під час реорганізації підприємства різко збільшується потік інформації, що призводить до перевантаження управлінців і зниження ефективності прийняття рішень. Додатковими проблемами є дублювання управлінських функцій, розпорошення відповідальності між різними рівнями керівництва, а також можливість надходження недостовірної інформації від функціональних керівників до лінійних. До цього варто додати і певний опір персоналу щодо

впровадження організаційних змін, що може ускладнювати процес адаптації структури до нових умов.

Виробнича інфраструктура ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» включає:

- допоміжні та обслуговуючі господарства, цехи та дільниці;
- комунікаційні мережі;
- засоби збирання та обробки інформації;
- природоохоронні споруди.

Таблиця 2.2

Матеріально-технічна база ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

|                              | Матеріальні ресурси                                                                                                   |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Власність ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» | виробничі приміщення у м. Харків загальною площею 1300 кв.м                                                           |
|                              | два легкових автомобілі та 3 вантажні мікроавтобуси                                                                   |
|                              | сушка власного проектування                                                                                           |
|                              | часткове обладнання (ручні інструменти, 5 фрезерні верстати, вертикальна та стрічкова пилорами, шліфувальний верстат) |
|                              | офісна техніка                                                                                                        |
| Оренда ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»    | верстати (шипорізний, 3 торцювальних, преси повздовжнього та звичайного склеювання, 2 чотиристоронні)                 |
|                              | сушильна камера «KATRES»                                                                                              |
|                              | автонавантажувач                                                                                                      |

Матеріально-технічна база підприємства формується з сукупності матеріальних ресурсів, необхідних для здійснення його господарської діяльності. До її складу, зокрема, входять власні виробничі основні фонди, до яких належать будівлі, споруди, транспортні засоби та інше обладнання, що забезпечує функціонування виробничого процесу. Крім того, важливе місце посідають орендовані виробничі фонди – зокрема будівлі, торгові та складські площі, які підприємство використовує для зберігання продукції, організації продажу чи виконання виробничих операцій. Не менш значущими є й

малоцінні та швидкопсувні предмети, адже вони забезпечують безперебійність роботи підприємства та підтримують ефективність його поточної діяльності (див. табл. 2.2).

## 2.2. Фінансово-економічна характеристика підприємства

Ефективність діяльності будь-якого підприємства визначається насамперед станом його фінансових ресурсів та здатністю забезпечувати стабільний економічний розвиток. У цьому контексті фінансово-економічний аналіз виступає важливим інструментом дослідження результатів господарської діяльності, оскільки дозволяє оцінити структуру, динаміку та взаємозв'язок основних показників, що характеризують фінансову стійкість і прибутковість підприємства.

Завдяки проведенню такого аналізу стає можливим об'єктивно оцінити ефективність використання наявних ресурсів, виявити внутрішні резерви підвищення продуктивності та окреслити напрями подальшого розвитку. Крім того, фінансово-економічний аналіз дає змогу визначити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на результати діяльності підприємства, що, своєю чергою, сприяє формуванню науково обґрунтованих управлінських рішень [18].

Аналіз діяльності та розвитку компанії зосереджується на оцінці ресурсів компанії (основних, поточних, капітальних, людських), ефективності її діяльності (включаючи аналіз процесів продажів, витрат, фінансових результатів, прибутковості, фінансових ліквідності) та аналізу процесів прийняття рішень щодо розвитку (включаючи оцінку інвестиційних проєктів, оцінку ринкової вартості компанії, планування основних фінансових показників). Також сюди можна включити PESTEL аналіз, котрий демонструє стан зовнішнього середовища компанії (рис. 2.3) [38].

Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» спрямована на аналіз основних фінансово-економічних показників з урахуванням таких груп показників, як загальні, показники рентабельності, показники ділової активності, показники діяльності праці та показники ефективності за 2022-2024 роки.

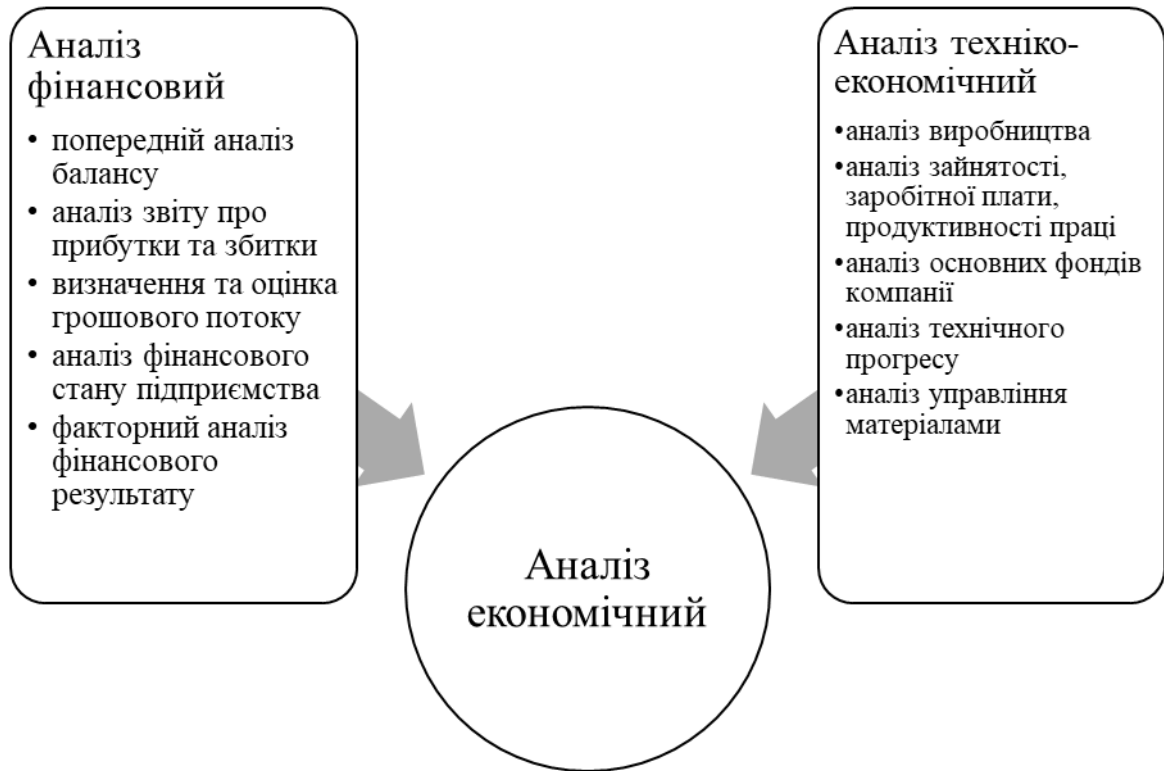


Рис. 2.3. Структура економічного аналізу підприємства

На стабільність фінансового стану підприємства впливає багато факторів, серед яких: широта ринків збуту продукції, ділова репутація, ступень виконання плану за основними показниками господарської діяльності, ефективність використання ресурсів та стабільність економічного зростання.

Завданням економічного (бізнес) аналізу є вивчення динаміки економічних явищ, їх структури, взаємозв'язків і залежностей, що виникають між окремими явищами і процесами, виявлення відмінностей між фактичним і бажаним станом економічних подій і виявлення причин ситуації, що склалася.

Аналіз надає необхідну інформацію для прийняття рішень, як тих, що мають коригувальний характер (спрямовані на усунення відхилень, що виникли, або обмеження негативних наслідків), так і тих, що пов'язані з майбутніми напрямками розвитку підприємства. Його роль можна порівняти з медичним аналізом. Обидва види аналізу служать для постановки правильного діагнозу, який можна визначити як характеристику поточного економічного і фінансового стану підприємства, його ринкової позиції, а також можливостей і загроз для його подальшого розвитку [26].

Кожен без винятку показник фінансово-господарської діяльності підприємства є результатом взаємодії дуже великої кількості факторів.

PEST-аналіз є важливим інструментом стратегічного маркетингу та стратегічного аналізу для компанії, як для загального моніторингу, так і для конкретних проектів. Він використовується як частина конкурентної стратегії компанії для виявлення та оцінки важливих зовнішніх сил, які можуть позитивно або негативно впливати на компанію. Зовнішні сили, або фактори, аналізуються та контролюються в макросередовищі, або зовнішньому маркетинговому середовищі. Оскільки існує безліч зовнішніх факторів, які можуть підтримувати або перешкоджати зростанню компанії, зручніше та ефективніше розділити зовнішній аналіз на більш керовані частини. Це досягається за допомогою чотирьох компонентів PEST-аналізу, який, разом з правовими та екологічними факторами, також відомий як PESTEL або PESTLE-аналіз [37].

PESTEL-аналіз допоможе оцінити макроекономічні фактори, які можуть впливати на діяльність компанії. PESTEL розшифровується як політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та юридичні фактори (рис. 2.4).

Аналіз політичного середовища діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» свідчить про те, що стабільність державної політики у сфері підтримки малого та середнього бізнесу безпосередньо впливає на доступ компанії до пільгових кредитів та грантів, які могли б бути використані для модернізації виробництва та розширення виробничих потужностей.

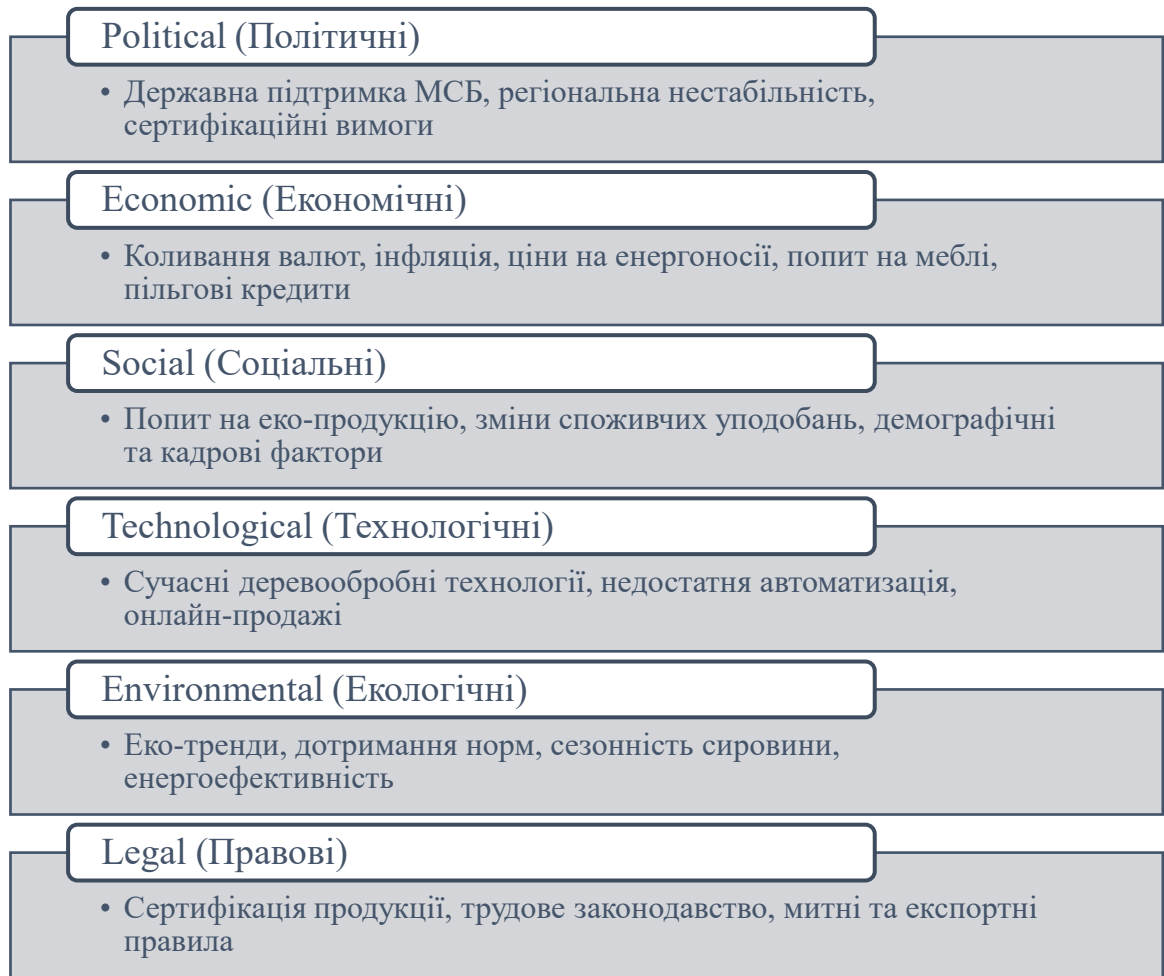


Рис. 2.4. Структура PESTEL-аналізу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Разом із тим, слід зазначити, що регіональна нестабільність та військовий конфлікт створюють додаткові ризики для логістики, постачання сировини та міжнародного експорту продукції, що потребує від підприємства гнучкого підходу до стратегічного планування. Важливу роль відіграють також законодавчі норми щодо сертифікації продукції та стандартів безпеки, які визначають умови виробництва меблевих і будівельних матеріалів.

З економічної точки зору, діяльність підприємства значною мірою залежить від коливань валютного курсу та рівня інфляції, оскільки вони впливають на собівартість сировини та кінцеву ціну продукції, а отже, і на рентабельність підприємства. Крім того, підвищення цін на енергоносії збільшує виробничі витрати, що особливо актуально для деревообробної

галузі. Проте, водночас, зростання купівельної спроможності населення та підвищений інтерес до якісних меблевих виробів створюють сприятливі умови для розширення ринкової частки компанії.

Соціальні фактори також мають значний вплив на діяльність ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП». Зокрема, зростаючий попит на екологічну та натуральну продукцію серед споживачів сприяє підвищенню привабливості дерев'яних виробів, що виготовляє підприємство. Водночас зміни у споживчих уподобаннях, такі як попит на модульні меблі, індивідуальні замовлення або функціональні рішення для дому, вимагають від компанії гнучкого підходу до формування асортименту продукції. Не менш важливим чинником є демографічна ситуація та міграційні процеси, що можуть обмежувати доступ до висококваліфікованих працівників і, відповідно, впливати на виробничі потужності.

Що стосується технологічного аспекту, підприємство активно використовує сучасні деревообробні технології, включно з сушильними камерами власної конструкції, пилорамами та спеціалізованими станками для обрізки деревини, що підвищує ефективність виробничих процесів і забезпечує високу якість продукції. Разом із тим, слід зазначити, що рівень автоматизації та цифровізації виробництва ще не досяг свого повного потенціалу, що обмежує можливості масштабування. Крім того, інтеграція сучасних цифрових маркетингових інструментів, таких як онлайн-продажі та B2B-платформи, відкриває додаткові можливості для виходу на міжнародний ринок, що є перспективним напрямом для компанії.

Екологічні фактори також відіграють важливу роль у діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП». Зростання попиту на еко-продукцію та натуральні матеріали створює додаткові ринкові ніші та дозволяє компанії позиціонувати себе як виробника, відповідального перед навколишнім середовищем. Водночас дотримання екологічних норм у процесі обробки деревини та утилізації відходів є обов'язковим і визначає виробничі стандарти. Сезонні

коливання вологості та доступність сировини також можуть впливати на стабільність виробничого процесу.

Нарешті, правові фактори виявляються важливими для забезпечення легітимності діяльності компанії та дотримання національних і міжнародних стандартів. Законодавство України щодо сертифікації меблевої та будівельної продукції регулює умови виходу на ринок, тоді як норми трудового законодавства та охорони праці визначають внутрішні стандарти безпеки. Крім того, регуляції щодо експорту та імпорту продукції, включно з митними правилами та сертифікатами, безпосередньо впливають на можливості компанії працювати з міжнародними партнерами.

Отже, проведений PESTEL-аналіз показує, що ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» функціонує в середовищі, яке одночасно надає значні можливості для розвитку та створює певні ризики, пов'язані з економічною, політичною та технологічною нестабільністю. Подальший успіх компанії залежатиме від ефективного управління виробничими процесами, модернізації обладнання, активного використання маркетингових інструментів та дотримання правових і екологічних стандартів.

Для оцінки реального стану господарської діяльності доцільно здійснити фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП». Такий аналіз дозволяє визначити рівень ефективності використання ресурсів, динаміку основних фінансових показників та тенденції розвитку підприємства у сучасних ринкових умовах [52].

З метою комплексного розуміння економічного потенціалу та фінансових результатів діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» проаналізуємо ключові кількісні та якісні показники за 2022–2024 роки. Аналіз охоплює динаміку обсягів виробництва та реалізації продукції, структуру витрат, прибутковість, ефективність використання основних фондів і трудових ресурсів, а також інтегральні показники рентабельності (рис. 2.5).

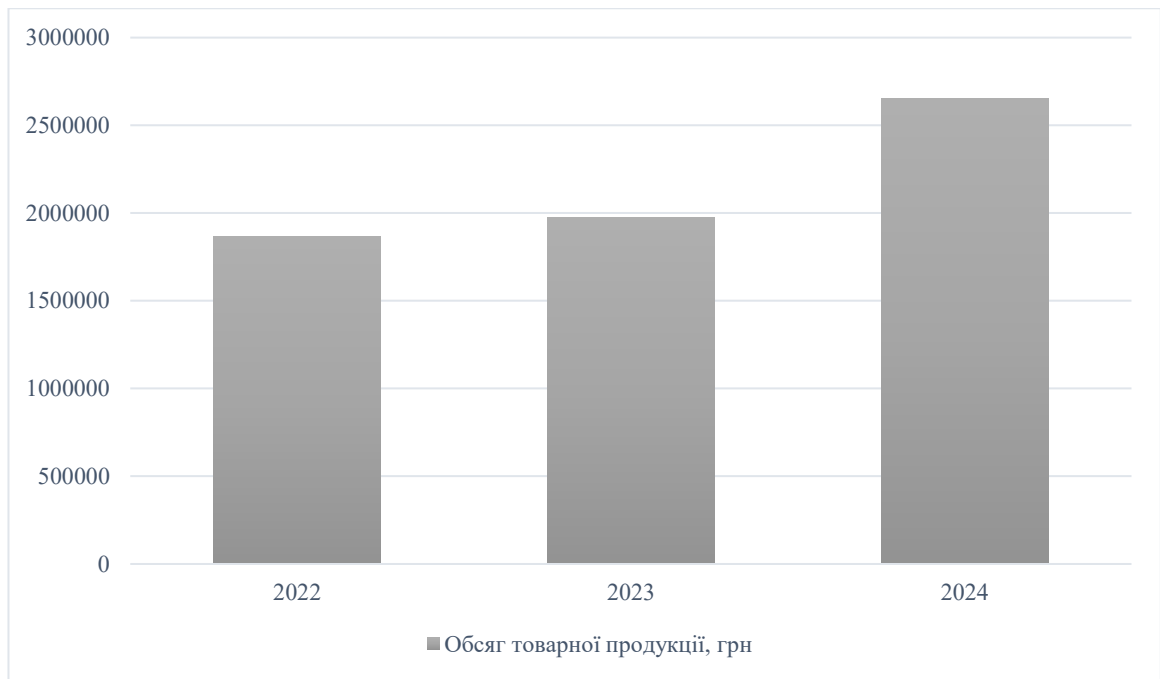


Рис. 2.5. Динаміка обсягів товарної продукції ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Динаміка обсягів товарної продукції відображає загальний рівень виробничої активності підприємства. Зростання цього показника свідчить про розширення виробничих потужностей, покращення організації праці та підвищення попиту на продукцію. Для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» характерне стабільне нарощення виробництва протягом 2022–2024 рр., що є наслідком ефективного використання ресурсів, модернізації обладнання та зростання обсягів замовлень. Така тенденція вказує на зміцнення ринкових позицій підприємства та формування сталого виробничого потенціалу.

Разом із тим, ефективність діяльності визначається не лише зростанням обсягів виробництва, а й співвідношенням витрат і прибутку, що потребує подальшого аналізу собівартості та фінансових результатів (рис. 2.6).

Собівартість продукції є одним із ключових факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства. Вона безпосередньо впливає на рівень прибутковості, адже при зростанні витрат без відповідного підвищення цін або продуктивності рентабельність знижується.

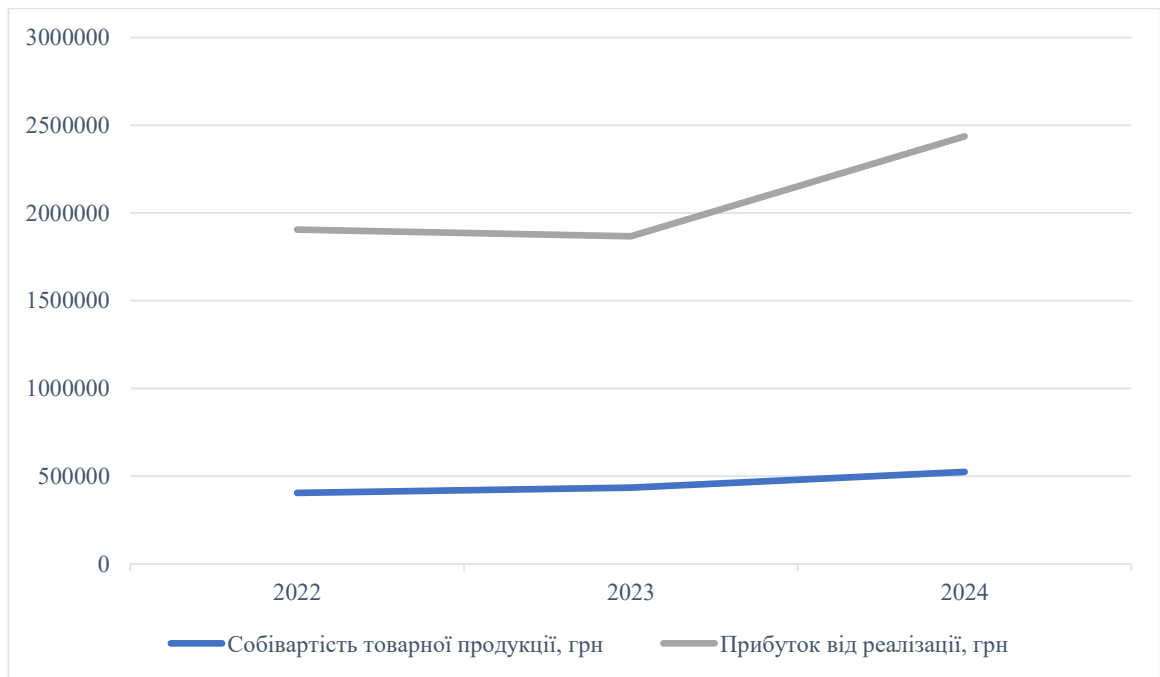


Рис. 2.6. Динаміка прибутку та собівартості ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» спостерігається помірне зростання собівартості на тлі більш швидкого зростання обсягів реалізації, собівартість продукції у 2024 р. зросла на 29,5 %, однак прибуток від реалізації збільшився на 27,8 %, що свідчить про ефективне управління витратами. Підприємство демонструє здатність оптимізувати виробничі процеси, знижуючи частку постійних витрат у собівартості продукції. Зростання прибутку в динаміці є свідченням раціональної фінансової політики та стабільної платоспроможності.

Показники прибутковості тісно пов'язані з ефективністю використання основних фондів, що потребує подальшого аналізу їх віддачі та рентабельності.

Основні фонди є матеріальною основою виробництва, тому ефективність їх використання безпосередньо впливає на собівартість, прибутковість та продуктивність праці. Показники фондівіддачі та фондомісткості відображають, скільки продукції припадає на одиницю вартості основних засобів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Використання основних фондів ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

| Категорія                          | Рік     |         |         |
|------------------------------------|---------|---------|---------|
|                                    | 2022    | 2023    | 2024    |
| Середньорічна вартість фондів, грн | 2230450 | 2460280 | 2604610 |
| Фондовіддача                       | 1,36    | 1,24    | 0,98    |
| Фондомісткість                     | 0,75    | 0,84    | 1,01    |
| Рентабельність фондів, %           | 1,14    | 1,16    | 1,15    |

У ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» фондовіддача поступово знижується, що свідчить про часткове недовантаження потужностей або розширення активів, які ще не повністю окупили себе. Водночас рівень рентабельності основних фондів залишається стабільним, що вказує на ефективну експлуатацію обладнання та виважену інвестиційну політику.

Важливим чинником ефективності виробничої діяльності є також раціональне використання трудових ресурсів, адже людський капітал залишається основним рушієм підвищення продуктивності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Трудові ресурси ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

| Рік  | Чисельність, осіб | Фонд заробітної плати, грн | Середня заробітна плата, грн | Зарплатомісткість, грн |
|------|-------------------|----------------------------|------------------------------|------------------------|
| 2022 | 82                | 1 261 000                  | 15 378                       | 8 500                  |
| 2023 | 71                | 1 358 200                  | 19 132                       | 9 700                  |
| 2024 | 64                | 1 569 500                  | 24 523                       | 10 463                 |

Аналіз трудових ресурсів дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свій кадровий потенціал. Для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» характерне зменшення чисельності працівників на тлі зростання фонду заробітної плати, що свідчить про підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, зростання продуктивності праці та

вдосконалення технологічних процесів. Підвищення середньої заробітної плати є позитивним сигналом, адже воно формує стійку мотивацію до праці та сприяє зменшенню плинності кадрів. Зростання зарплатомісткості водночас пояснюється підвищенням якості продукції та розширенням асортименту, що потребує більш високої кваліфікації робітників.

Внутрішній розпорядок роботи ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» формується на основі потреб підприємства керівництвом підприємства.

Робочий день розпочинається об 7:45. Працівникам надається 15 хв, для того, щоб передягтися у спецодяг та підготуватися до праці. У 8:00 починається безпосередньо виробництво. Обідня перерва триває з 12:00 по 12:30. Їдальні на підприємстві немає, тому харчуються працівники їжею взятою із дому. У підсобному приміщенні є спеціальна піч, де можна підігріти харчі. Закінчується робочий день об 16:00.

Кожної години працівникам виділяються 5 хв для відпочинку та своїх потреб.

Кожен робочий день починається із діалогу між працівниками та директором по виробництву (середня тривалість 10 хв). Тут проводиться планування діяльності та розподіл працівників по робочих місцях (це пов'язано із тим, що підприємство працює згідно замовлень та контрактів).

Робочий тиждень на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» складається із 5 робочих днів. Винятками є великі релігійні та державні свята. У таких випадках підприємство не працює, але працівники виходять на роботу по суботах і відробляють ці дні.

Також підприємство може працювати у суботу, якщо не встигають виконати умови контрактів, відгрузки машин, виконання замовлень, тощо.

У період з 2022 по 2024 рік спостерігається поступове скорочення чисельності працівників підприємства – з 120 осіб у 2022 році до 94 у 2024 році. Це зменшення на 26 працівників, або приблизно на 22 %, свідчить про тенденцію до оптимізації кадрового складу. Найбільш суттєве скорочення відбулося серед основних та допоміжних робітників, чисельність яких

зменшилася відповідно з 51 до 42 осіб і з 31 до 22 осіб. Така динаміка може бути зумовлена зниженням обсягів виробництва, впровадженням нових технологій чи автоматизацією окремих процесів (табл. 2.5).

*Таблиця 2.5*

Склад, чисельність і структура персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

| Категорія працівників                               | 2022 | 2023 | 2024 |
|-----------------------------------------------------|------|------|------|
| Керівники                                           | 10   | 9    | 9    |
| Бухгалтер                                           | 2    | 2    | 2    |
| Юрист                                               | 2    | 2    | 1    |
| Менеджери зі збуту                                  | 4    | 4    | 3    |
| Комірник                                            | 3    | 2    | 2    |
| Водії                                               | 4    | 5    | 4    |
| Менеджер з персоналу                                | 2    | 1    | 1    |
| Маркетолог                                          | 3    | 2    | 2    |
| Менеджери по роботі з клієнтами (послуги з ремонту) | 4    | 4    | 3    |
| Менеджери по роботі з ексклюзивними замовленнями    | 4    | 4    | 3    |
| Основні робітники                                   | 51   | 46   | 42   |
| Допоміжні робітники                                 | 31   | 25   | 22   |
| Всього                                              | 120  | 104  | 94   |

Певні зміни відбулися й серед адміністративно-управлінського персоналу. Зокрема, кількість керівників зменшилася з 10 до 9 осіб, скоротилася чисельність юристів, менеджерів зі збуту, фахівців із персоналу та менеджерів по роботі з клієнтами. Загалом тенденція вказує на прагнення підприємства до раціоналізації управлінського апарату та зниження адміністративних витрат, при збереженні основних функцій управління.

Отже, загальна кадрова структура підприємства зазнала скорочення як у виробничій, так і в управлінській ланці, що може свідчити про етап реструктуризації чи адаптації до нових економічних умов.

Таблиця 2.6

## Структура персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

|                                    | 2022 | 2023 | 2024 |
|------------------------------------|------|------|------|
| Кваліфікаційна структура персоналу |      |      |      |
| Вища освіта                        | 60   | 68   | 75   |
| Середньо-спеціальна                | 60   | 36   | 19   |
| Разом                              | 120  | 104  | 94   |
| Вікова структура персоналу         |      |      |      |
| від 18 до 39 років                 | 23   | 30   | 20   |
| від 40 до 54 років                 | 40   | 26   | 31   |
| від 55 і старше                    | 57   | 48   | 43   |
| Разом                              | 120  | 104  | 94   |

Упродовж 2022–2024 років структура персоналу підприємства зазнала помітних змін як за рівнем освіти, так і за віковим складом. Загальна чисельність працівників, як і раніше, має тенденцію до зменшення – зі 120 осіб у 2022 році до 94 у 2024 році, що відповідає скороченню на 21,7 % (див. табл. 2.6).

Якщо розглядати кваліфікаційну структуру, то чітко простежується позитивна тенденція до підвищення освітнього рівня працівників. Кількість співробітників із вищою освітою за три роки зросла з 60 до 75 осіб, тобто на 25 %. Водночас чисельність працівників із середньо-спеціальною освітою суттєво скоротилася – із 60 осіб у 2022 році до 19 у 2024 році. Це свідчить про орієнтацію підприємства на підвищення професійного рівня персоналу, залучення фахівців з вищою освітою та, можливо, про модернізацію виробництва, яка вимагає більшої кваліфікації.

Щодо вікової структури персоналу, то вона характеризується певними коливаннями. Частка молодих працівників (віком 18–39 років) зросла у 2023 році до 30 осіб, проте у 2024 році знову знизилася до 20, що може свідчити про плінність кадрів серед молоді або про зменшення потреби у нових кадрах через оптимізацію штату. Кількість працівників середнього віку (40–54 роки)

протягом періоду дещо зменшилася порівняно з 2022 роком, але у 2024 році зросла до 31 особи, що може бути результатом утримання найбільш досвідчених кадрів. Старша вікова група (55 років і старше) стабільно переважає, хоча її чисельність поступово знижується – з 57 до 43 осіб, що є природним процесом унаслідок виходу працівників на пенсію.

Загальна тенденція свідчить про якісне оновлення кадрового складу – із підвищенням рівня освіти, поступовим омолодженням частини персоналу та збереженням досвідчених працівників середнього віку. Такі зміни можна розглядати як ознаку підвищення професійного потенціалу підприємства та його адаптації до сучасних вимог ринку праці.

Таким чином, ефективність виробничої діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» базується на збалансованому поєднанні трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, результати використання яких доцільно узагальнити через показники рентабельності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники рентабельності діяльності підприємства

| Показник                              | 2022 | 2023 | 2024 | Тенденція   |
|---------------------------------------|------|------|------|-------------|
| Рентабельність виробництва (загальна) | 1,14 | 1,01 | 1,27 | зростає     |
| Рентабельність товарної продукції, %  | 1,19 | 1,36 | 1,24 | коливається |

Рентабельність є інтегральним показником ефективності роботи підприємства. Вона показує, скільки прибутку отримано з кожної гривні витрат або реалізованої продукції. Рентабельність загально розраховується за формулою:

$$\text{Рентабельність} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Витрати}} \times 100\% \tag{2.1}$$

Підвищення рівня рентабельності у ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» свідчить про посилення фінансової стабільності, ефективне управління витратами та підвищення продуктивності праці. Зростання рентабельності виробництва та реалізації означає, що підприємство не лише успішно покриває витрати, а й формує прибутковий запас для подальшого розвитку. Коливання рентабельності окремих видів продукції пояснюються зміною ринкової кон'юнктури та адаптацією асортиментної політики.

### 2.3. Аналіз ефективності збутової діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Збутова діяльність є одним із ключових елементів системи управління підприємством, оскільки саме вона забезпечує реалізацію виготовленої продукції, формування прибутку та підтримку стабільного положення на ринку. Для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», основним напрямом діяльності якого є деревообробка та виробництво столярних виробів, ефективність збуту визначає не лише фінансові результати, але й можливості подальшого розвитку підприємства.

Оскільки виробнича програма підприємства орієнтована на задоволення попиту споживачів, збутова політика ґрунтується на гнучкості асортименту та якості продукції. ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» реалізує свої вироби не лише на місцевому, а й на державному та міжнародному рівнях. Зокрема, компанія співпрацює з австрійським партнером «Goltz» і веде переговори з іншими закордонними підприємствами, що свідчить про достатньо високий рівень організації збуту та конкурентоспроможність продукції.

Кожне підприємство, як правило, поставляє на ринок кілька товарів чи послуг. Окремі товари відіграють різну роль на ринку і мають неоднакове значення з погляду інтересів підприємства. Тому, вибираючи стратегію підприємства, необхідно диференціювати ці продукти. У маркетинговому стратегічному плануванні така диференціація здійснюється шляхом

визначення, так званих, стратегічних господарських одиниць (полів, підрозділів).

Аналіз асортиментного портфеля припускає використання різних методів. Одним з найвідоміших методів є так звана матриця Бостонської консалтингової групи, розроблена в 60-х роках.

Матриця «зростання – частка ринку» розроблена Бостонською консалтинговою групою побудована в такий спосіб. Горизонтальна вісь показує частку ринку, що займає кожен продукт (СОБ). Ця частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Асортиментний портфель описується шляхом влаштування кожного товару в одне з чотирьох полів матриці, всі товари підприємства диференціюються на чотири групи: «важкі діти» (“знак питання”), «зірки», «дійні корови» та «собаки» [73].

Відповідно до специфіки діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», до аналізу було обрано чотири основні товарні позиції: дошка для підлоги; плінтус; клеєний щит; дитячий стілець.

Матриця БКГ відображає поточну структуру товарного портфеля підприємства та співвідношення між прибутковістю, темпами зростання попиту і рівнем конкурентоспроможності кожної товарної групи. Аналіз показує, що позиції продукції на ринку зумовлені як внутрішніми факторами (виробничі потужності, собівартість, рівень автоматизації), так і зовнішніми (кон’юнктура ринку, цінова політика конкурентів, зміни в споживчих уподобаннях) ( див. рис. 2.7).

Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), побудована для основних видів продукції ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», дозволяє системно оцінити позиції підприємства на ринку та визначити напрями стратегічного розвитку.



Рис. 2.7. Матриця БКГ ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Зокрема, аналіз показав, що кожен товар посідає різне місце у структурі товарного портфеля залежно від темпів зростання ринку та відносної частки підприємства. Найперспективнішою категорією, безумовно, є дитячі стільці, які належать до групи “зірок”. Їхня ринкова привабливість зумовлена поєднанням високого попиту на екологічну, натуральну продукцію та зростанням сегмента дитячих меблів. Підприємство має усі передумови для масштабування цього напрямку – сучасну деревообробну базу, виробничі потужності та досвід співпраці із зарубіжними партнерами. Водночас цей напрям потребує активного маркетингового супроводу, інвестицій у розробку дизайну, пакування й просування на іноземних ринках. Отже, стратегічно доцільним є подальше інвестування у виробництво дитячих меблів, адже цей сегмент має потенціал перейти до групи “Дійних корів” і забезпечувати стабільний прибуток у середньостроковій перспективі.

Основним джерелом фінансової стабільності підприємства залишається дошка для підлоги, яка посідає позицію “Дійної корови”. Це традиційний, перевірений часом вид продукції, що має стабільний попит у будівельній

сфері. Висока якість виробів, наявність сушильних установок і добре налагоджені виробничі процеси забезпечують підприємству значну частку ринку. Разом із тим, темпи зростання в цьому сегменті є відносно низькими через насичення ринку та жорстку конкуренцію. Отже, стратегічним завданням ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» у цьому напрямі має бути не нарощення виробництва, а підтримання ефективності, зниження витрат і підвищення маржинальності. Цей вид продукції може слугувати стабільним джерелом фінансування для розвитку нових, інноваційних напрямів діяльності.

Клеєні щити, у свою чергу, віднесено до категорії “Важких дітей”. Це відносно новий вид продукції, який має значний потенціал росту, проте поки не забезпечує високої частки ринку через сильну конкуренцію й обмежену маркетингову присутність. Підприємство має технологічну базу для зміцнення своїх позицій у цьому сегменті: досвід обробки деревини, наявність сучасного обладнання та можливість кооперації з іноземними партнерами. Високі темпи зростання попиту на дерев’яні напівфабрикати, меблеві щити та екологічні матеріали створюють передумови для активного розвитку цього напрямку. Тому підприємству доцільно інвестувати у рекламу, участь у виставках, сертифікацію продукції та формування власного бренду. За умови реалізації таких заходів цей вид продукції має перспективу перейти у групу “Зірок” і стати важливим джерелом прибутку.

Натомість плінтуси віднесено до категорії “Собак”, оскільки вони характеризуються низьким попитом, високою конкуренцією та незначною прибутковістю. Ринок цієї продукції є насиченим, а відмінності між виробами різних виробників – мінімальні, що зумовлює цінову конкуренцію й обмежує можливості для зростання прибутку. Для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» цей товар виконує радше допоміжну функцію, сприяючи завантаженню обладнання та утриманню виробничої ритмічності. Проте з огляду на низький потенціал розвитку доцільним є поступове скорочення або переорієнтація виробництва на нішеві варіанти, зокрема дизайнерські чи декоративні плінтуси з високоякісного дерева, які мають більшу додану вартість.

Таким чином, результати матричного аналізу свідчать про необхідність оптимізації товарного портфеля ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП». Підприємству слід концентрувати ресурси на підтримці стабільного виробництва традиційних товарів і водночас спрямовувати інвестиції в інноваційні сегменти, що демонструють зростання попиту. Висновки матриці БКГ підтверджують, що найперспективнішими для подальшого розвитку є виробництво дитячих меблів і клеєних щитів, тоді як сегмент плінтусів потребує перегляду або модернізації. Збалансування структури асортименту дозволить підприємству зміцнити конкурентоспроможність, підвищити рентабельність збутової діяльності та забезпечити стабільний розвиток на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Для глибокого розуміння стратегічних перспектив розвитку та визначення факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, необхідно здійснити SWOT-аналіз його діяльності (див. табл. 2.8).

SWOT розшифровується як: сила , слабкість , можливість , загроза . SWOT-аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони (SW) організації, а також ширші можливості та загрози (OT). Повніше розуміння ситуації допомагає як у стратегічному плануванні, так і в прийнятті рішень. Метод SWOT спочатку був розроблений для бізнесу та промисловості, але він однаково корисний у роботі з охорони здоров'я та розвитку громади, освіти та навіть для особистісного зростання [42].

Серед сильних сторін ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» слід відзначити наявність власних виробничих потужностей, включно із сушильною камерою власної конструкції, пилорами та станками для поздовжньої обрізки деревини, що дозволяє контролювати якість продукції та гнучко реагувати на попит. Крім того, вихід на державний та міжнародний ринки, зокрема співпраця з австрійською компанією «Goltz», свідчить про високу конкурентоспроможність і позитивну репутацію підприємства.

Таблиця 2.8

## SWOT-аналіз ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

|                             | Позитивний вплив                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Негативний вплив                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <i>Внутрішнє середовище</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Різносторонність діяльності (деревообробка, виробництво меблів, столярні вироби)</li> <li>– Наявність власних виробничих потужностей (цехи, сушильне обладнання, кран-балка, пилорами)</li> <li>– Гнучкість у виробництві – виготовлення продукції під замовлення</li> <li>– Вихід на державний та міжнародний ринок (співпраця з австрійською компанією «Goltz»)</li> <li>– Наявність власної технологічної бази (сушка власної конструкції, обладнання)</li> <li>– Репутація якісного виробника, орієнтація на клієнта</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Обмежені фінансові ресурси порівняно з великими конкурентами</li> <li>– Висока енергоємність виробництва, залежність від вартості енергоносіїв</li> <li>– Недостатня автоматизація та цифровізація процесів</li> <li>– Відносно невеликий кадровий резерв, брак фахівців деяких спеціальностей</li> <li>– Обмежені маркетингові та рекламні інструменти просування бренду</li> <li>– Залежність від сезонності попиту на окремі види продукції</li> </ul> |
| <i>Зовнішнє середовище</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Розширення виробництва меблів та вихід на нові ринки ЄС</li> <li>– Отримання грантів або пільгових кредитів для модернізації виробництва</li> <li>– Використання сучасних еко-трендів (вироби з натурального дерева, екологічність)</li> <li>– Розвиток експорту (розширення партнерських зв'язків із ЄС)</li> <li>– Впровадження цифрових технологій у виробництві та маркетингу</li> </ul>                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Економічна нестабільність в країні, коливання валютного курсу</li> <li>– Конкуренція з великими деревообробними підприємствами та імпортованими виробами</li> <li>– Підвищення цін на сировину, деревину, паливо та електроенергію</li> <li>– Логістичні ризики через воєнний стан або нестабільну інфраструктуру</li> <li>– Можливі проблеми з кадрами через міграцію або демографічні чинники</li> </ul>                                                |
|                             | <b>Можливості</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Загрози</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Разом із тим, серед слабких сторін можна виділити обмежений рівень автоматизації виробничих процесів, високу енергоємність та залежність від

вартості сировини і енергоносіїв. Також варто враховувати обмежені фінансові ресурси для масштабних інвестицій та маркетингових активностей, а також недостатню кількість висококваліфікованих фахівців у деяких напрямках діяльності.

Що стосується зовнішніх можливостей, ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» має значний потенціал для розширення виробництва меблів та розвитку експорту, особливо на ринки Європейського Союзу. Крім того, участь у державних та міжнародних програмах підтримки малого та середнього бізнесу дозволяє оновлювати технічну базу та впроваджувати сучасні технології. Позитивним чинником є й тенденція до зростання попиту на екологічну продукцію, що створює нові ринкові ніші.

Водночас підприємство піддається ризикам, пов'язаним із економічною нестабільністю, коливанням валютного курсу та підвищенням вартості енергоносіїв. Конкуренція з боку великих деревообробних комбінатів та імпортерів виробів, логістичні труднощі, а також кадрові виклики через дефіцит спеціалістів або їхній виїзд за кордон можуть стримувати розвиток компанії.

Таким чином, ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» є перспективним підприємством із високим потенціалом для розвитку та зміцнення позицій на внутрішньому й міжнародному ринку, проте подальший успіх значною мірою залежатиме від ефективної модернізації виробництва, активізації маркетингових заходів і раціонального управління ресурсами.

Обсяг реалізованої продукції є основним показником результативності збутової політики підприємства. Його динаміка характеризує не лише фінансові результати, а й ступінь задоволення ринкового попиту ( див. рис. 2.8).

Для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» у 2022–2024 рр. спостерігається стабільне зростання реалізації, що свідчить про підвищення конкурентоспроможності продукції.

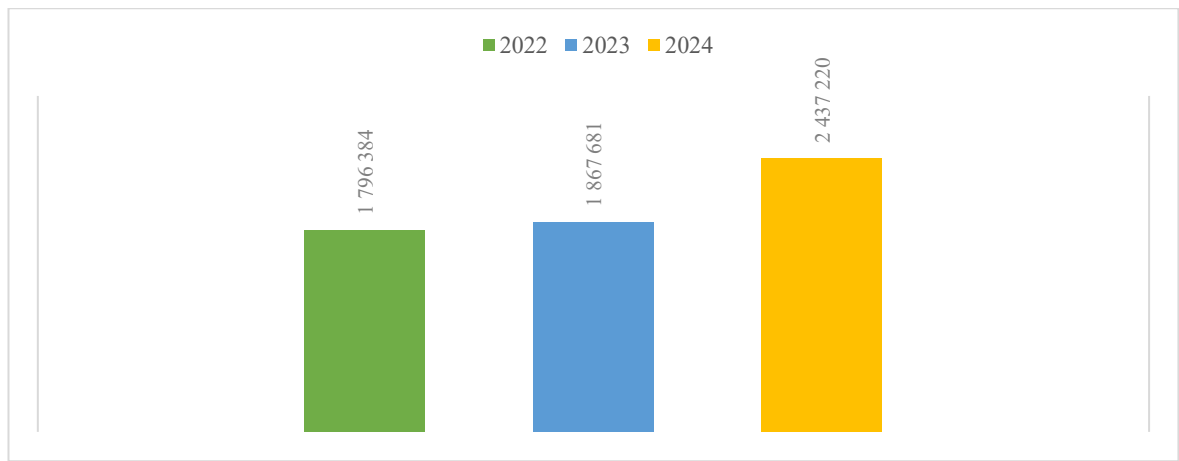


Рис. 2.8. Динаміка реалізації продукції ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Розрахувати коефіцієнт реалізації можна за формулою:

$$K_{\text{реал}} = \frac{\text{Обсяг}_{\text{реал}}}{\text{Обсяг}_{\text{вироб}}} \times 100\% \quad (2.2)$$

Водночас поступове зниження коефіцієнта реалізації вказує збільшення частки продукції, що перебуває на складі. Цей показник потребує подальшого моніторингу, адже ефективна реалізація безпосередньо впливає на фінансову стійкість підприємства (рис. 2.9).

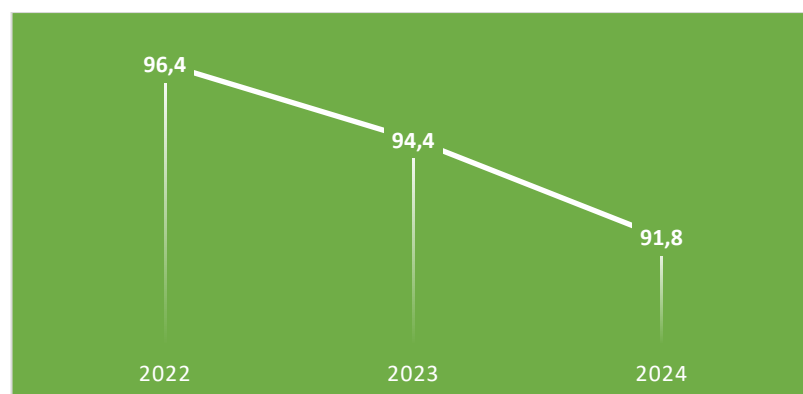


Рис. 2.9. Коефіцієнт реалізації ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Для більш глибокого розуміння результативності збуту доцільно розглянути прибутковість реалізації та динаміку рентабельності.

Прибуток від реалізації є головним джерелом формування фінансових ресурсів підприємства. Він показує, наскільки ефективно підприємство перетворює обсяги продажів у реальний дохід (табл. 2.9).

*Таблиця 2.9*

Прибуток і рентабельність реалізованої продукції

| Рік  | Прибуток від реалізації, грн | Рентабельність реалізації, % | Рентабельність товарної продукції, % |
|------|------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| 2022 | 1 905 896                    | 1,18                         | 1,19                                 |
| 2023 | 1 867 681                    | 1,26                         | 1,36                                 |
| 2024 | 2 437 220                    | 1,43                         | 1,24                                 |

Для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» характерне зростання прибутку від реалізації, що зумовлено збільшенням попиту, удосконаленням виробничої структури та орієнтацією на експорт. Цей показник також свідчить про ефективне управління комерційними витратами та оптимізацію цінової політики. Позитивна динаміка прибутку від реалізації підтверджує ефективність обраної стратегії збуту та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Разом із тим, для комплексної оцінки варто розглянути загальну ефективність збутової політики підприємства.

Ефективність збуту визначається співвідношенням прибутку та обсягів реалізації, а також стабільністю каналів продажу (див. табл. 2.10).

Для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» коефіцієнт прибутку на 1 грн реалізації має позитивну динаміку, що свідчить про підвищення економічної віддачі збутової діяльності. Незначне зниження коефіцієнта реалізації компенсується підвищенням маржинальності продукції. Це означає, що підприємство орієнтується не на масовий продаж, а на збут виробів з більшою доданою

вартістю. Така стратегія забезпечує стабільне зростання прибутку навіть за умов коливання ринкової кон'юнктури.

Таблиця 2.10

Ефективність збутової політики

| Показник                          | 2022 | 2023 | 2024 |
|-----------------------------------|------|------|------|
| Коефіцієнт реалізації, %          | 96,4 | 94,4 | 91,8 |
| Прибуток на 1 грн реалізації, грн | 1,06 | 1,00 | 1,09 |

Разом із тим, можна зазначити, що система збуту підприємства має низку обмежень. Зокрема, відсутність розгалуженої мережі дистриб'юторів і представництв у регіонах України знижує можливості для збільшення обсягів реалізації. Крім того, маркетингова складова збуту, очевидно, потребує посилення: підприємству доцільно активніше використовувати інструменти цифрового маркетингу, зокрема створення корпоративного вебсайту, онлайн-каталогу продукції, співпрацю з торговельними платформами та участь у галузевих виставках.

Оцінюючи ефективність збутової діяльності, можна зазначити, що продукція підприємства користується попитом, а ринок збуту поступово розширюється. Проте подальше зростання можливе за рахунок підвищення впізнаваності бренду, формування системи постійних клієнтів та розширення асортименту виробів меблевого напрямку. Важливим чинником підвищення ефективності збуту також є оптимізація логістичних процесів – налагодження системи транспортування, зберігання та контролю якості під час доставки.

У перспективі підприємству доцільно впровадити елементи стратегічного управління збутом, зокрема планування обсягів реалізації, аналіз рентабельності окремих товарних позицій, оцінку ринкових тенденцій та поведінки споживачів. Крім того, важливим напрямом вдосконалення є розвиток комунікацій із клієнтами, формування системи лояльності та постійного зворотного зв'язку.

Отже, збутова діяльність ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» є ефективною в контексті забезпечення реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, однак має потенціал для вдосконалення через підвищення маркетингової активності, цифровізацію комунікацій, розширення каналів збуту та оптимізацію логістики. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку та зростанню його прибутковості.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі було проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», який дозволив оцінити його організаційно-економічний стан, визначити тенденції розвитку, ефективність використання ресурсів та результативність збутової політики. Проведене дослідження дало змогу встановити, що підприємство є стабільно діючим суб'єктом господарювання, який здійснює багатопрофільну діяльність, орієнтовану на обробку деревини, виготовлення столярних виробів, клеєних щитів і меблевих елементів. Завдяки гнучкій структурі виробництва, розвиненій матеріально-технічній базі та належному кадровому потенціалу підприємство змогло адаптуватися до мінливих ринкових умов і сформувати конкурентоспроможний асортимент продукції.

Аналіз загальної характеристики діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» показав, що підприємство пройшло шлях від заготівлі металобрухту до сучасного деревообробного комплексу, який поєднує кілька технологічних напрямів. Сьогодні воно забезпечує повний виробничий цикл – від первинної обробки деревини до виготовлення готових виробів. У результаті цього підприємство створило потужну базу для подальшого зростання та розширення ринків збуту. Особливої уваги заслуговує кадрова політика: колектив характеризується стабільністю, підвищенням рівня кваліфікації працівників і раціональним розподілом обов'язків, що сприяє підвищенню продуктивності праці.

Важливим етапом дослідження став проведений SWOT-аналіз, який дозволив виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити його можливості та загрози зовнішнього середовища.

Проведений PESTEL-аналіз поглибив розуміння макроекономічного середовища, у якому функціонує підприємство. Він показав, що на діяльність ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» суттєво впливають політичні чинники (зміни в

регулюванні зовнішньоекономічної діяльності, податкова політика), економічні (інфляційні процеси, коливання курсу гривні, рівень купівельної спроможності населення) та соціальні (попит на екологічно чисті матеріали, споживчі вподобання щодо натуральної деревини). Технологічні фактори відіграють позитивну роль, адже розвиток деревообробного обладнання та засобів автоматизації створює можливості для модернізації виробництва. Екологічні та правові аспекти також мають важливе значення, оскільки підприємство повинно дотримуватися стандартів екологічної безпеки та сертифікації продукції для експорту.

На основі фінансово-економічного аналізу було встановлено, що ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» демонструє позитивну динаміку розвитку. Обсяги виробництва та реалізації продукції щороку зростають, що свідчить про ефективне використання виробничих потужностей. Показники собівартості, прибутковості та рентабельності підтверджують здатність підприємства генерувати прибуток і підтримувати фінансову стійкість навіть за умов коливань ринку. Водночас спостерігається поступове скорочення чисельності працівників при зростанні фонду заробітної плати, що свідчить про підвищення продуктивності праці та впровадження більш сучасних технологічних процесів. Ефективність використання основних фондів зберігається на стабільному рівні, а показники фондівіддачі та рентабельності засвідчують раціональну експлуатацію виробничого обладнання.

У підрозділі, присвяченому аналізу ефективності збутової діяльності, було розглянуто динаміку реалізації продукції, прибуток від реалізації та рівень рентабельності продажів. У результаті встановлено, що підприємство має стабільну базу постійних клієнтів, розвиває експортні поставки й активно працює на внутрішньому ринку. Зростання обсягів реалізації та прибутку свідчить про підвищення ефективності збутової політики, а також про раціональне поєднання цінової та асортиментної стратегій. Разом із тим, подальше вдосконалення системи збуту потребує активізації маркетингових

зусиль, використання цифрових каналів продажу та розвитку партнерських відносин з іноземними компаніями.

Додатково проведений матричний аналіз за моделлю БКГ дозволив оцінити структуру товарного портфеля підприємства. У результаті встановлено, що дошка для підлоги є основним джерелом стабільного прибутку й належить до категорії “Дійних корів”, тоді як дитячі стільці мають ознаки “Зірок” завдяки високим темпам зростання попиту. Клеєні щити віднесено до “Важких дітей”, які потребують інвестицій для зміцнення позицій на ринку, а плінтуси – до “Собак”, тобто до малоперспективних товарів із низькою рентабельністю. Такий розподіл свідчить про необхідність перерозподілу фінансових ресурсів на користь інноваційних і високомаржинальних напрямів, з одночасним оптимізаційним скороченням низькодохідних виробництв.

Отже, проведений аналіз дає підстави стверджувати, що ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» загалом функціонує ефективно, має сталу фінансову базу та потенціал для подальшого розвитку. Основними напрямками підвищення ефективності діяльності є диверсифікація асортименту, посилення маркетингової активності, розширення експортних поставок, упровадження нових технологій та модернізація збутової системи. Удосконалення цих аспектів дозволить підприємству зміцнити позиції на внутрішньому й міжнародному ринках, підвищити рівень конкурентоспроможності й забезпечити довгострокову економічну стійкість.

Таким чином, результати другого розділу підтверджують, що стратегічний розвиток ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» має ґрунтуватися на поєднанні стабільних напрямів діяльності з інноваційними ініціативами. Реалізація виявлених резервів зростання та ефективне використання сильних сторін підприємства сприятимуть зміцненню його фінансового стану, підвищенню ефективності збутової діяльності та розширенню конкурентних переваг у перспективі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ  
ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» З УРАХУВАННЯМ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ  
МАРКЕТИНГУ

3.1. Проблеми та сучасні інструменти вдосконалення збутової політики  
ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Збутова політика є ключовим елементом маркетингової діяльності компанії, що забезпечує доставку продукції кінцевому споживачеві та створює стабільні джерела доходу. Однак ефективність процесів продажу часто гальмується численними організаційними, технологічними та комунікаційними проблемами. Для визначення напрямків удосконалення збутової політики ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» необхідно проаналізувати основні проблеми та розглянути сучасні маркетингові інструменти, які можуть підвищити ефективність продажів у конкурентному середовищі (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Найчастіші проблеми збутової політики підприємства

У сучасних умовах високої конкуренції та динамічного розвитку цифрових технологій ефективність збутової політики підприємства значною мірою визначається рівнем застосування інноваційних інструментів управління продажами. Традиційні підходи, що базуються переважно на особистих продажах і статичних каналах реалізації, поступово втрачають актуальність. Тому сучасні підприємства переходять до комплексної моделі управління збутом, яка поєднує автоматизацію бізнес-процесів, аналітику даних, цифрові канали комунікації та розвиток бренду.

Одним із ключових напрямів трансформації збутової діяльності є впровадження систем управління взаємовідносинами з клієнтами – CRM-рішень, які забезпечують централізований облік клієнтів, контроль етапів продажів і накопичення даних для подальшої аналітики. Завдяки цьому підприємство отримує змогу ефективно формувати клієнтську базу, персоналізувати пропозиції та прогнозувати попит. У поєднанні з автоматизацією операційних процесів, зокрема обліку замовлень, складу чи логістики, це створює єдиний інформаційний простір, що сприяє зменшенню витрат і підвищенню швидкості обслуговування споживачів.

Паралельно із внутрішньою цифровізацією відбувається розширення зовнішніх каналів збуту. Підприємства активно інтегрують електронну комерцію, власні вебсайти, маркетплейси та соціальні мережі у загальну систему продажів. Наявність корпоративного сайту з можливістю онлайн-замовлення, відгуків та швидкого зв'язку зі службою підтримки формує додаткову цінність для клієнтів, а продажі через соціальні мережі дають змогу охопити нові сегменти ринку. Таким чином, збутова політика набуває омніканального характеру, коли клієнт може взаємодіяти з компанією у будь-якому зручному для себе форматі – онлайн чи офлайн, через сайт, месенджер або телефон.

Водночас ефективність реалізації продукції неможлива без використання інтернет-маркетингу як інтегрованого інструменту підтримки збуту. Поєднання контекстної реклами, таргетингу в соціальних мережах, SEO-

оптимізації та контент-маркетингу дозволяє підвищити впізнаваність бренду, залучити цільову аудиторію та перетворити інформаційні контакти на реальні продажі. Цифрові комунікації забезпечують двосторонній зв'язок із клієнтами, а автоматизовані розсилки, блог і публікації в медіа підвищують лояльність до підприємства.

Важливим підґрунтям для прийняття управлінських рішень стає аналітика збутової діяльності. Використання сучасних ВІ-систем (Business Intelligence) і сервісів веб-аналітики забезпечує можливість глибокого аналізу продажів, динаміки попиту та ефективності окремих каналів. Це дозволяє своєчасно коригувати маркетингову стратегію, оптимізувати бюджет на рекламу і точно прогнозувати подальший розвиток ринку. Таким чином, управління збутом переходить від інтуїтивного до науково обґрунтованого рівня.

Не менш значущим аспектом ефективної збутової політики є людський фактор – професійна підготовка та мотивація персоналу. Запровадження системи ключових показників ефективності (KPI), гнучких схем преміювання, навчальних програм і тренінгів із сучасних технік продажів сприяє зростанню продуктивності праці та підвищує відповідальність працівників за кінцевий результат. Саме синергія технологічних інновацій та якісної роботи персоналу формує основу стійкої збутової системи.

Завершальним елементом сучасної збутової політики виступає розвиток бренду та візуальної ідентичності компанії. Створення єдиного фірмового стилю, логотипу, корпоративного сайту й брендбуку забезпечує цілісне сприйняття підприємства клієнтами та партнерами, підвищує довіру до продукції та стимулює повторні покупки. Сильний бренд виконує не лише комунікативну, а й економічну функцію – він знижує витрати на залучення нових клієнтів і підтримує стабільність збуту навіть за умов зростання конкуренції.

Схему «проблема – вирішення» можна побачити на рисунку 3.2.



Рис. 3.2. Взаємозв'язок проблем збутової політики та сучасних інструментів їх усунення

Аналіз збутової діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» показав, що підприємство має певні досягнення на ринку, проте ефективність реалізації продукції залишається нижчою за потенційні можливості. Основні труднощі пов'язані з обмеженими каналами збуту, недостатнім рівнем цифровізації та слабкою маркетинговою комунікацією з клієнтами.

На сьогодні більшість продажів компанії здійснюється через прямі контакти з постійними партнерами, тоді як використання онлайн-каналів майже відсутнє. Власний сайт не виконує функції інструменту продажу, а інтерактивна система замовлень і присутність на маркетплейсах поки не реалізовані. Це звужує охоплення цільової аудиторії й обмежує можливості залучення нових споживачів.

Ще однією проблемою є відсутність сучасних цифрових засобів управління продажами. Облік клієнтів ведеться вручну, що ускладнює контроль, аналіз і прогнозування збуту. Відсутність CRM-системи призводить

до втрати частини інформації про клієнтів, а отже – і до зниження ефективності роботи менеджерів.

Слабкою стороною залишається і маркетингова діяльність підприємства. Рекламу здійснюється епізодично, без єдиної стратегії просування. Компанія недостатньо використовує інструменти інтернет-маркетингу – таргетовану рекламу, SEO, соціальні мережі. Це знижує впізнаваність бренду та робить підприємство менш помітним серед конкурентів.

Проблем додає й недосконала система мотивації персоналу. Вона не повністю орієнтована на результати, а відсутність внутрішнього навчання обмежує розвиток професійних навичок збутової команди. Це негативно впливає на якість обслуговування клієнтів і загальну ефективність продажів (рис. 3.3).

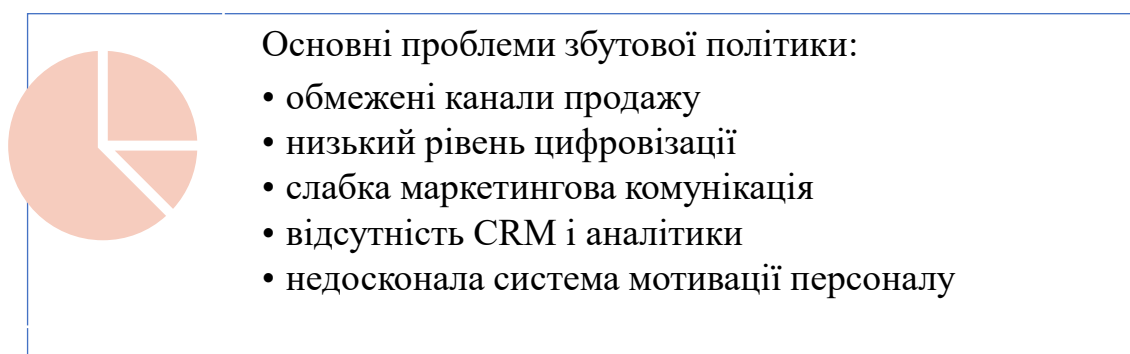


Рис. 3.3. Проблеми збутової політики ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Для подолання виявлених проблем ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» доцільно переглянути підходи до організації збутової діяльності. Підприємству необхідно поступово впроваджувати цифрові технології управління продажами, розширювати онлайн-канали реалізації, активніше використовувати інструменти інтернет-маркетингу та аналітики. Реалізація цих кроків дозволить підвищити ефективність збуту, зміцнити ринкові позиції компанії та створити основу для сталого розвитку.

### 3.2. Розробка плану збутової політики ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

План збутової політики – це документ, що визначає обсяги реалізації продукції (товарів та послуг) на плановий період, ґрунтуючись на аналізі ринку, попиту та збутового потенціалу підприємства. Він включає комплекс рішень, спрямованих на досягнення цілей продажів шляхом вибору цільових ринків, визначення стратегії збуту, планування бюджету та заходів стимулювання [60].

Основне завдання плану збуту – розробка та обґрунтування реальної збутової програми, яка охоплює найбільш суттєві аспекти ринку: ціноутворення, заходи щодо сприяння збуту, просування товарів на ринку, систему розподілу та постачання продукції та ін. Постійне дослідження ринку необхідно проводити за допомогою маркетингу (рис. 3.4) [73].



Рис. 3.4. Структура збутової політики підприємства

Збутова політика не існує сама по собі – вона є невід’ємною частиною загальної маркетингової стратегії підприємства. Ефективна організація збуту

залежить не лише від каналів продажу чи методів просування продукції, а й від комплексного підходу до всіх елементів маркетингової діяльності. Саме тому збутову політику слід розглядати у взаємозв'язку з іншими складовими маркетинг-мікс, який об'єднує чотири ключові елементи – Product (товар), Price (ціна), Place (місце збуту) та Promotion (просування). Така інтеграція забезпечує цілісність ринкових дій підприємства та підвищує його конкурентоспроможність.

Маркетингова модель 4P, створена Е. Джеромом Маккарті в 1960-х роках, є однією з найстаріших і найбільш впізнаваних моделей у маркетингу. Модель 4P спрямована на організацію маркетингової діяльності навколо чотирьох ключових сфер, які впливають на продажі та успіх компанії [12].

Модель 4P дозволяє краще зрозуміти, як ефективно просувати продукти потенційним клієнтам. Кожен елемент відіграє ключову роль у досягненні маркетингових цілей – від розробки продукту та ціноутворення до вибору каналів розповсюдження та методів просування. Збалансувавши ці чотири сфери, можна точніше реагувати на очікування споживачів, збільшувати продажі та зміцнювати позиції бренду на ринку (рис. 3.5) [33].



Рис. 3.5. Взаємозв'язок збутової політики з елементами маркетингового комплексу підприємства

Практичне застосування маркетингового комплексу 4Р полягає у створенні цілісної стратегії, де кожен елемент взаємодіє з іншими та підсилює загальний ефект. Підприємство має постійно адаптувати продукт до змінних потреб ринку, реагуючи на тенденції та очікування споживачів. Водночас важливо формувати цінову політику, яка не лише відображає собівартість і рівень якості, а й підкреслює унікальність пропозиції, створюючи у споживача відчуття цінності. Продумане визначення місця збуту дає змогу забезпечити зручний доступ до товару, а використання ефективних інструментів просування – вибудувати довіру та підтримати інтерес до бренду. У взаємозв'язку ці складові утворюють гармонійний маркетинговий механізм, який дозволяє підприємству не лише задовольняти попит, а й активно формувати його.

Отже, розробка збутової політики має бути узгодженою з ціновою, товарною та комунікаційною політикою. Збут не існує окремо від загальної маркетингової стратегії, так само як і від зовнішніх чи внутрішніх чинників.

План розробки збутової політики включає у себе 6 етапів (див. рис. 3.6).

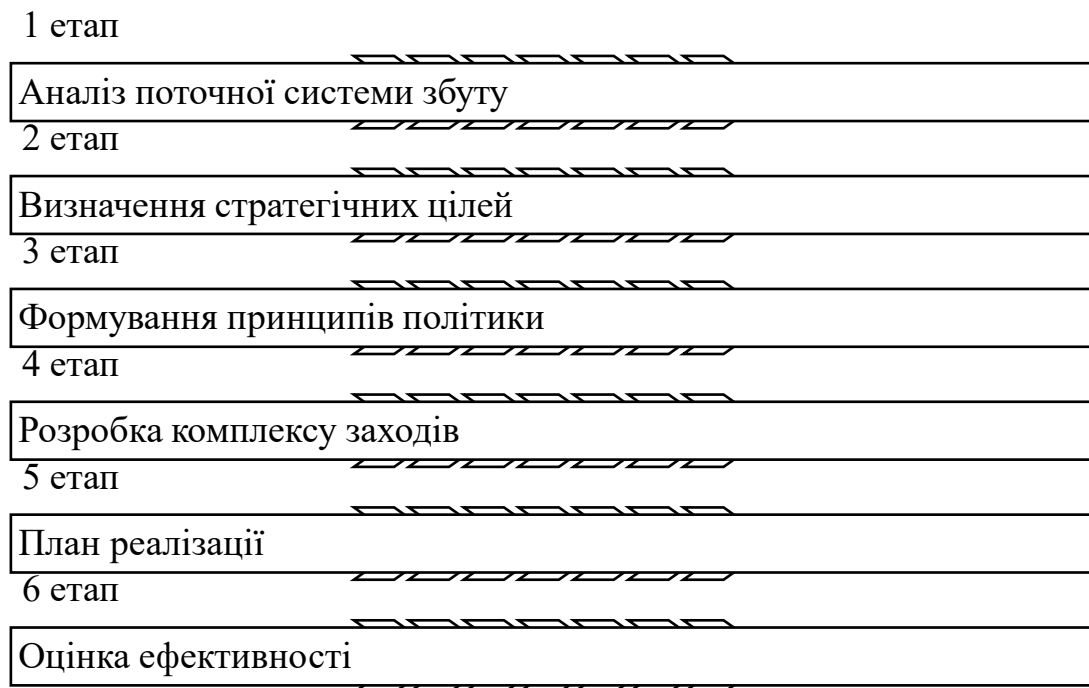


Рис. 3.6. План розробки збутової політики для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Результати аналізу показали, що збутова діяльність ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» є стабільною, проте має низку недоліків, пов'язаних переважно з обмеженим використанням цифрових інструментів, слабкою рекламою та недостатньою аналітикою. Водночас підприємство має добрий потенціал для розвитку завдяки налагодженому виробництву й позитивній репутації серед клієнтів.

З огляду на це, наступним етапом є визначення цілей. Варто зазначити, що існує кілька систем постановки цілей – SMART, KPI та OKR.

Одним із найефективніших інструментів формування цілей збутової політики є методика SMART, яка дозволяє чітко визначати очікувані результати та забезпечує контроль їх виконання. Абревіатура SMART розшифровується як Specific (конкретна), Measurable (вимірювана), Achievable (досяжна), Relevant (релевантна) та Time-bound (обмежена у часі). Такий підхід дає змогу формулювати завдання, що є зрозумілими, реалістичними й підзвітними, що особливо важливо для відділу продажів і керівників збутових команд [40].

Наприклад, SMART-ціль для підприємства може бути сформульована так: «Збільшити кількість укладених контрактів на 15% у четверму кварталі 2025 року в сегменті малого та середнього бізнесу».

Ця ціль є конкретною, вимірюваною та досяжною, а також має чіткі часові межі. Використання SMART-методики під час планування збутової діяльності допомагає систематизувати процес постановки завдань, підвищити відповідальність працівників і забезпечити об'єктивну оцінку результатів роботи.

Важливим елементом планування збутової діяльності є визначення ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють оцінювати результати роботи відділу продажів на основі конкретних метрик – кількості залучених клієнтів, середньої вартості контракту, коефіцієнта конверсії чи тривалості циклу продажів [15]. Використання KPI допомагає своєчасно виявляти відхилення від плану та оперативно реагувати на зміни. Для формування довгострокової стратегії доцільно також застосовувати підхід

OKR (Objectives and Key Results), який поєднує амбітні цілі з вимірюваними результатами. Такий підхід сприяє узгодженості дій між підрозділами, стимулює ініціативність працівників і формує культуру постійного вдосконалення збутової системи підприємства (рис. 3.7) [31].

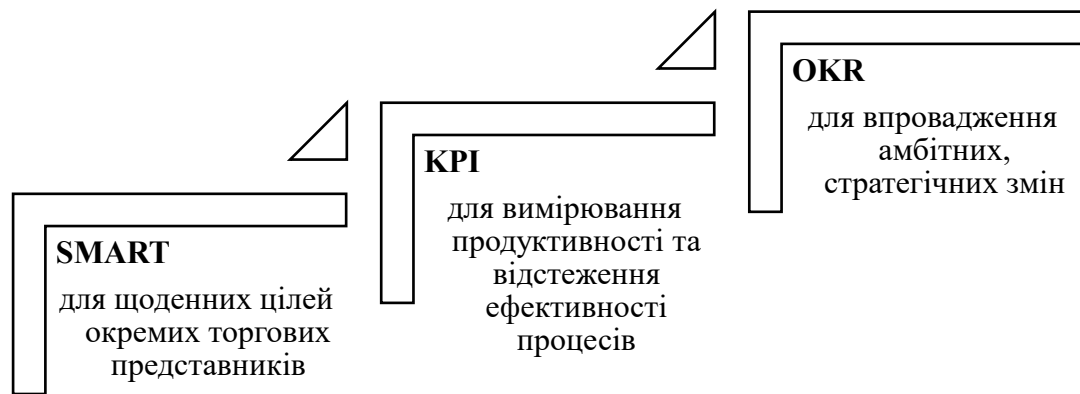


Рис. 3.7. Орієнтири вибору підходу до планування збутових цілей

Для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» вигідніше обрати систему OKR (Objectives and Key Results), котра допоможе маленькими кроками добитися головної цілі. За мету пропонується взяти «Підвищити впізнаваність бренду ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» на ринку деревообробної продукції в Україні». Тоді більш конкретні та малі цілі включають:

- підвищити частку клієнтів, які вперше дізналися про компанію через мережу Інтернет, до 30% загальної кількості замовлень;
- розмістити не менше 10 публікацій або згадок про компанію у профільних онлайн-ресурсах та місцевих ЗМІ;
- запустити корпоративний сайт із системою онлайн-замовлень до кінця I кварталу 2026 року;
- збільшити охоплення бренду у соціальних мережах (Facebook, Instagram, LinkedIn) на 20% протягом 6 місяців.

Такий підхід дозволяє об'єднати команду навколо спільної мети, контролювати прогрес і своєчасно коригувати дії.

Наступний крок – формування принципів збутової політики ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП». Принципи збутової політики – це основні правила, на яких будується уся система продажів і взаємодії з клієнтами. Вони формують “філософію збуту” підприємства – тобто базові підходи, якими мають керуватися працівники, керівництво та маркетинговий відділ. Принципи збутової політики виходять із загальної стратегії підприємства, вони мають бути стабільними, але гнучкими. Кожен принцип мусить мати практичне значення, а формулювання – чітке, коротке (див. рис. 3.8).

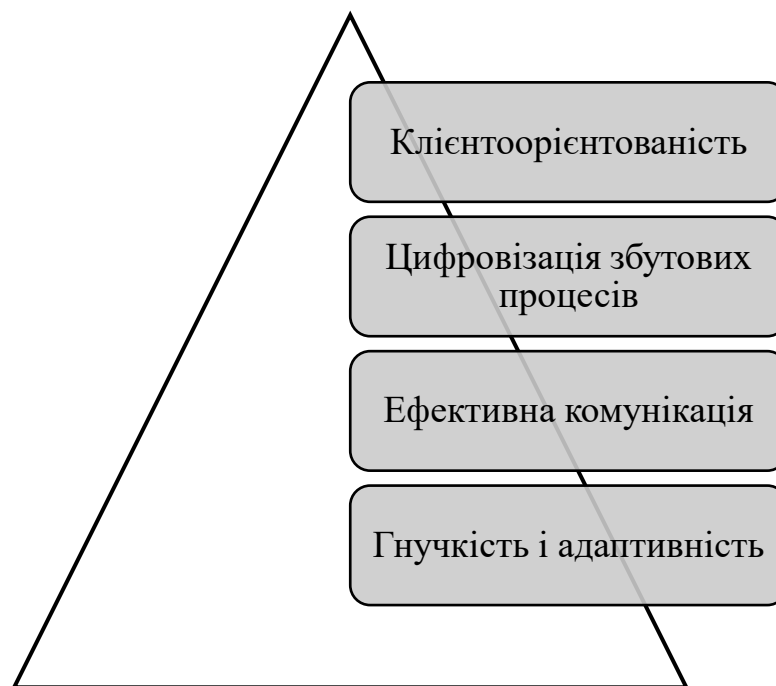


Рис. 3.8. Принципи збутової політики ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Клієнтоорієнтованість передбачає індивідуальний підхід і високу якість обслуговування споживачів. Цифровізація процесів забезпечує автоматизацію замовлень і комунікацій через сучасні CRM-системи. Ефективна комунікація сприяє формуванню довіри та лояльності клієнтів завдяки відкритому діалогу й активній присутності в цифровому середовищі. Гнучкість і адаптивність дозволяють підприємству швидко реагувати на зміни попиту та ринкові тенденції, підтримуючи конкурентоспроможність. На даний момент на

підприємстві частково реалізовано принципи клієнтоорієнтованості та гнучкості управління збутом, тоді як принципи цифровізації процесів та ефективної комунікації перебувають на етапі планування. Їх упровадження пропонується автором як ключовий напрям удосконалення збутової політики ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».

Після визначення цілей та принципів доречно почати розробку комплексу заходів для досягнення мети (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

Комплекс заходів з удосконалення збутової політики ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

| <i>Напрямок удосконалення</i> | <i>Заходи</i>                        | <i>Очікуваний результат</i>       |
|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| <i>Клієнтоорієнтованість</i>  | CRM, програма лояльності, опитування | Підвищення задоволеності клієнтів |
| <i>Цифровізація збуту</i>     | Новий сайт, автоматизація, аналітика | Зростання онлайн-замовлень        |
| <i>Комунікація</i>            | Новий бренд, соцмережі, реклама      | Збільшення впізнаваності          |
| <i>Гнучкість</i>              | Оновлення асортименту, аналіз ринку  | Підвищення конкурентоспроможності |

Основним завданням у напрямі удосконалення клієнтоорієнтованої складової є формування стабільної бази постійних клієнтів, підвищення рівня їх задоволеності та запровадження системи індивідуального підходу. Це передбачає впровадження CRM-системи, розробку програми лояльності, стандартизацію процесу обслуговування та регулярний моніторинг відгуків споживачів.

У межах напрямку цифровізації збутових процесів основна увага приділяється автоматизації управління продажами, інтеграції онлайн-замовлень із CRM, створенню сучасного вебсайту підприємства й переведенню документообігу у цифровий формат. Реалізація цих заходів сприятиме скороченню часу обробки замовлень і покращенню аналітики продажів.

Посилення маркетингової комунікації передбачає оновлення фірмового стилю, активну присутність у соціальних мережах, проведення рекламних кампаній та партнерських акцій, що сприятиме підвищенню впізнаваності бренду та залученню нових клієнтів.

У напрямі підвищення гнучкості та адаптивності головним завданням є забезпечення здатності компанії швидко реагувати на зміни ринку, попиту та цінової кон'юнктури. Це досягається завдяки моніторингу тенденцій, оновленню асортименту, оптимізації логістики та підготовці альтернативних сценаріїв збуту.

Запропоновані заходи утворюють єдину систему вдосконалення збутової політики, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності підприємства та зростання його ринкової частки.

Отже, план реалізації заходів та впровадження цілей, принципів та заходів виглядатиме так:

*Таблиця 3.2*

План реалізації заходів з удосконалення збутової політики

ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

| Напрямок удосконалення   | Основні заходи                                            | Період виконання           | Відповідальні                                | Очікувані результати                                       |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Клієнтоорієнтованість    | CRM, програма лояльності, стандарти обслуговування        | IV кв. 2025 – II кв. 2026  | Відділ збуту, відділ з клієнтами, маркетолог | Автоматизація бази клієнтів, зростання повторних замовлень |
| Цифровізація процесів    | Новий сайт, інтеграція з CRM, електронний документообіг   | IV кв. 2025 – III кв. 2026 | ІТ-відділ, бухгалтерія, маркетолог           | Оптимізація продажів, скорочення часу оформлення           |
| Маркетингова комунікація | Новий логотип і стиль, соцмережі, партнерські акції       | I кв. – IV кв. 2026        | Маркетолог, відділ збуту                     | Збільшення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів  |
| Гнучкість і адаптивність | Аналіз ринку, оновлення асортименту, оптимізація ланцюгів | IV кв. 2025 – IV кв. 2026  | Маркетолог, начальник виробництва            | Скорочення термінів виготовлення, актуальність продукції   |

Реалізація заходів із удосконалення збутової політики ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» розпочинається у IV кварталі 2025 року та охоплює період до кінця 2026 року. Заплановано поетапне впровадження змін із частковим паралельним виконанням завдань для скорочення термінів реалізації.

На початковому етапі (IV кв. 2025 – I кв. 2026) передбачено запуск базових організаційних і цифрових змін, зокрема розроблення нового корпоративного сайту, впровадження CRM-системи для автоматизації роботи з клієнтами та створення сучасного логотипу й фірмового стилю підприємства. Ці процеси можуть здійснюватися паралельно, оскільки залучають різні підрозділи: маркетинг, IT-підтримку та відділ збуту. Для цього необхідні ресурси включають придбання програмного забезпечення, оплату веброзробки, послуги дизайнера та навчання персоналу.

У I–II кварталах 2026 року планується розширення клієнтської взаємодії та оптимізація обслуговування, що передбачає запуск програми лояльності, інтеграцію сайту з CRM-системою та часткову автоматизацію документообігу. Роботи проводитимуться послідовно, проте інтеграція CRM може відбуватися паралельно із запровадженням програми лояльності. Основними ресурсами на цьому етапі є рекламний бюджет, технічна підтримка IT-фахівців та фінансування бонусної системи.

У III–IV кварталах 2026 року основна увага приділяється розвитку комунікацій і гнучкості збутової діяльності. Передбачено проведення онлайн-опитувань задоволеності клієнтів, перехід на повноцінний електронний документообіг, активне просування у соціальних мережах і реалізацію партнерських акцій із дизайнерами та будівельними компаніями. Ці заходи здійснюються одночасно, оскільки мають взаємодоповнюючий характер: результати опитувань слугуватимуть основою для маркетингових рішень, а посилена реклама підвищить ефективність програм лояльності. Необхідні ресурси – рекламні матеріали, PR-підтримка, підписки на онлайн-платформи для анкетування.

Окремо передбачено постійний напрям, що охоплює регулярний аналіз ринку, моніторинг конкурентів і споживчих трендів. Ця робота триває безперервно, починаючи з IV кварталу 2025 року, під координацією маркетолога та відділу збуту. Зібрані дані використовуються для коригування асортименту продукції та вдосконалення комунікаційних стратегій. Для цього необхідні аналітичні інструменти та періодичні маркетингові дослідження.

У другій половині 2026 року (II–IV кв.) заплановано оптимізацію виробничо-збутових ланцюгів і розробку сценаріїв реагування на зміни ринку, що забезпечить оперативне управління ризиками та підвищить стійкість бізнес-процесів. Для цього використовуються внутрішні ресурси підприємства, виробничі резерви та управлінська аналітика.

У результаті реалізації всіх заходів очікується підвищення ефективності збутової діяльності, збільшення кількості повторних замовлень, зростання впізнаваності бренду на 20%, скорочення часу оформлення замовлень і документів, а також зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

### 3.3. Розроблення пропозицій для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» і оцінка їх економічного ефекту

Попри те, що для деревообробної галузі цифровізація традиційно не є ключовим чинником успіху, у сучасних умовах ринкової конкуренції саме вона стає важливим інструментом розвитку збуту. Для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», яке спеціалізується на виготовленні меблів, дверей і декоративних елементів на замовлення, підвищення впізнаваності бренду та розширення каналів комунікації з клієнтами є необхідною передумовою стабільного зростання прибутку. Сучасний покупець дедалі частіше обирає виробника не лише за якістю продукції, а й за зручністю взаємодії та візуальною ідентичністю компанії. Тому важливим напрямом удосконалення збутової політики є

формування впізнаваного корпоративного стилю, що починається з оновлення логотипу підприємства як основного елемента бренду (рис. 3.9).



Рис. 3.9. Пропонований логотип ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Запропонований логотип ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» виконано у вигляді шестірні, внутрішній простір якого заповнено текстурою натурального дерева. У центральній частині розміщено аббревіатуру «ПГ», що символізує назву підприємства. Така композиція поєднує два основні смислові елементи діяльності компанії – виробничу технологічність (шестірня як символ механізму, точності та ефективності роботи) та природне походження матеріалів (деревна текстура).

Використання текстури дерева надає логотипу фактурності, відчуття натуральності й екологічності, що відповідає сучасним тенденціям візуальної комунікації деревообробних підприємств. Зубчаста форма, у свою чергу, підкреслює технічну точність, майстерність і якість виготовлення продукції. Аббревіатура у центрі створює фокус і забезпечує впізнаваність бренду.

З погляду композиції логотип є збалансованим, універсальним і може застосовуватися в різних форматах – від цифрових матеріалів (сайт, реклама, соціальні мережі) до друкованої продукції (етикетки, упаковка, каталоги).

Разом із тим, для підвищення гнучкості використання логотипу в онлайн-середовищі доцільно передбачити кілька варіантів його адаптації:

- створити чорно-білу версію для офіційних документів і водяних знаків;
- розробити мініатюрну версію без текстури для favicon та соціальних мереж;
- у разі орієнтації на міжнародний ринок – замінити літери кирилиці «ПГ» на латиницю «PG», що полегшить сприйняття логотипу іноземними клієнтами.

Наступним кроком у процесі цифрової трансформації збутової політики ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» є розроблення корпоративного вебсайту. Це рішення стане важливим етапом розвитку підприємства, спрямованим не лише на підвищення рівня цифровізації, а й на зміцнення ринкової присутності бренду. Створення сайту дозволить сформувати єдиний інформаційний простір, який буде корисним як для кінцевих споживачів, так і для партнерів компанії.

Для клієнтів вебресурс стане зручним інструментом ознайомлення з асортиментом продукції, технологіями виробництва та умовами співпраці, а також дасть можливість залишати запити на індивідуальні замовлення. Для партнерів і корпоративних клієнтів сайт відкриє додаткові можливості комунікації, оформлення угод та попередніх домовленостей онлайн.

З огляду на специфіку діяльності підприємства – виготовлення продукції на замовлення, створення інтернет-магазину недоцільне. Найбільш ефективним рішенням стане розроблення ознайомчого корпоративного сайту з елементами інтерактивної взаємодії, де користувач зможе переглянути зразки робіт, отримати консультацію, залишити заявку або замовити виріб, у тому числі для оптової реалізації. Такий вебресурс стане важливим інструментом підвищення довіри до бренду, полегшить процес комунікації та сприятиме зміцненню позицій компанії у конкурентному середовищі.

Важливою складовою цифрової ідентичності підприємства є візуальне оформлення вебсайту, зокрема вибір кольорової палітри. Колір має значний психологічний вплив на сприйняття бренду, формує емоційне враження

користувача та підсилює асоціації з діяльністю компанії. Для підприємства, що працює у сфері деревообробки, кольори повинні підкреслювати натуральність матеріалів, надійність і професійність виробництва, водночас зберігаючи сучасний і привабливий вигляд ресурсу. Правильно підібрана палітра допоможе створити візуальну цілісність бренду, забезпечити комфортне сприйняття інформації та підвищити довіру потенційних клієнтів (рис. 3.9).



Рис. 3.9. Палітра запропонована для сайту ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Запропоновані три варіанти палітр відображають різні концепції позиціонування ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»: перша – «натуральна тепла» передає екологічність та майстерність ручної роботи, друга – «сучасна індустріальна» підкреслює технологічність і виробничу точність, а третя – «преміальна еко-палітра» поєднує природність і сучасність, створюючи відчуття стабільності, надійності та високої якості. Враховуючи стратегічну орієнтацію підприємства на розширення збутових каналів і підвищення впізнаваності бренду, доцільно обрати саме преміальну еко-палітру як основну для дизайну корпоративного сайту. Вона найповніше відповідає характеру діяльності компанії, підтримує

асоціації з натуральними матеріалами та формує сучасний, професійний візуальний образ бренду.

Для підвищення впізнаваності бренду та покращення комунікації з клієнтами було розроблено головну сторінку корпоративного сайту ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» (рис. 3.10).

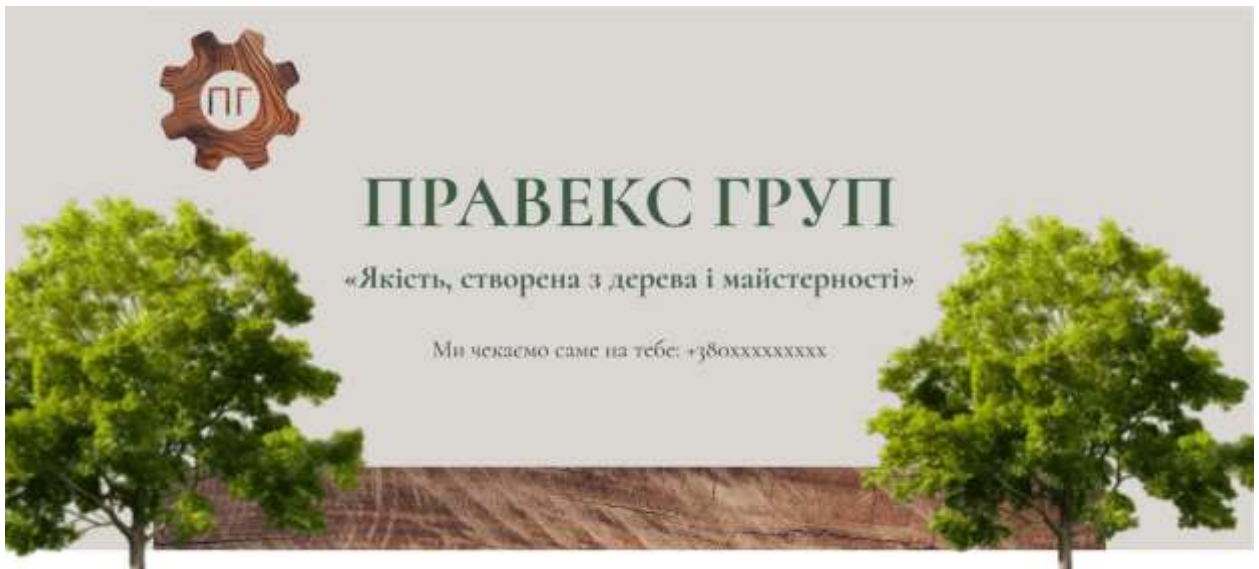


Рис. 3.10. Варіант оформлення головної сторінки сайту

Ціна на створення бази для корпоративного сайту в Україні стартує від 24 500 грн. Веб-студія «WEB24» пропонує один із прайсів: сайт-візитівка – від 15 000 грн, корпоративний сайт – від 48 000 грн. Ще один приклад: фірма «Impulse DESIGN» (м. Київ) пропонує корпоративний сайт «під ключ» – від 50 000 грн. Також існує варіант створення сайту самому – за допомогою курсів. Вартість такого курсу буде складати від 2790 грн і вище.

Створення сайту – це інвестиція у збут, котра приносить прибуток за рахунок: збільшення кількості клієнтів, підвищення впізнаваності бренду, оптимізацію комунікацій та залучення оптових партнерів через корпоративний імідж.

Впровадження корпоративного сайту ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» має не лише іміджевий, а й економічний ефект. Очікується, що за рахунок підвищення

впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів обсяг продажів зросте на 35–40 %. За середньою вартістю замовлення 12 000 грн додатковий річний прибуток може становити понад 1,1 млн грн. За орієнтовної вартості розроблення сайту близько 50 000 грн термін його окупності складе не більше двох місяців. Таким чином, створення корпоративного вебресурсу є економічно доцільним і сприятиме довгостроковому розвитку підприємства.

Для повноцінного функціонування корпоративного сайту та досягнення запланованого економічного ефекту необхідно забезпечити його інформаційну підтримку та просування. В умовах високої конкуренції простого створення вебресурсу недостатньо – споживач повинен мати можливість швидко дізнатися про бренд. З цією метою доцільно розробити рекламну кампанію, яка охоплюватиме як онлайн-канали комунікації, так і згадки у професійних ЗМІ. Основну увагу варто приділити соціальним мережам (Facebook, Instagram, TikTok), де планується розміщення прикладів готових виробів, відео з процесу виготовлення, відгуків клієнтів і порад щодо догляду за деревиною. Такий контент формуватиме довіру, створюватиме позитивний імідж підприємства та стимулюватиме повторні звернення (рис. 3.11).



Рис. 3.11. Приклад реклами ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Цей формат реклами підходить як і для білборду, так і для банерних розтяжок над проїжджою частиною. Також варто додати ще дані сайту та номер телефону.

Після детального аналізу – кілька орієнтовних цін на оренду білборду формату 3×6 м у місті Харків:

- вартість оренди становить приблизно 6 500–8 500 грн/місяць;
- на менш центральних локаціях – від 4 000 до 7 000 грн/місяць;
- загальний діапазон цін по місту – від 2 500 до 12 000 грн/місяць, залежно від розташування, боку дороги, підсвітки та інших факторів.

Якщо взяти за вартість оренди білборду приблизно 8 000 грн/місяць, виготовлення банера і монтаж (одноразово) – 3 000 грн, та тривалість 3 місяці, то загальні витрати складатимуть 27 000 грн.

Вказавши на білборді не тільки телефон, а й адресу сайту – значно збільшиться охоплення: частина людей буде телефонувати одразу, а інша частина переходитиме на сайт, дивитиметься фото робіт, калькулятор вартості та буде залишати заявку онлайн.

З 3 000 – 5 000 переглядів щодня близько 1-2% людей реагує (дзвінок чи сайт) – це 30-100 потенційних контактів на місяць, з яких хоча б 5-10 стають реальними замовниками. По середньому чеку у 12 000 грн на замовлення це дає 60 000 – 120 000 грн додаткового доходу на місяць.

Отже:

*Загальні витрати  $\approx 8\,000 * 3 + 3\,000 \approx 27\,000$  грн*

*Додатковий прибуток  $\approx 12\,000 * 7$  клієнтів  $\approx 84\,000$  грн/місяць*

*Період окупності  $\approx 27\,000 / 84\,000 \approx 0,32$  місяця*

Таким чином, термін окупності витрат на зовнішню рекламу з інтеграцією сайту становить менше одного місяця. Це свідчить про високу ефективність інвестицій у рекламну кампанію, яка забезпечує швидке

повернення коштів та довгостроковий позитивний ефект у вигляді зростання замовлень і впізнаваності бренду.

Підсумовуючи, можна зазначити, що реалізація комплексу розроблених заходів – створення корпоративного сайту, оновлення фірмового стилю, упровадження сучасних засобів цифрової реклами та просування у соціальних мережах – дозволить ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» суттєво підвищити ефективність збутової діяльності. Застосування таких інструментів сприятиме зростанню впізнаваності бренду, залученню нових клієнтів і формуванню позитивного іміджу підприємства як надійного виробника високоякісної продукції. Запропоновані заходи мають як комунікаційний, так і економічний ефект, що вимагає подальшої оцінки їхньої результативності та визначення очікуваної окупності впровадження.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі дипломної роботи було запропоновано практичні напрями вдосконалення збутової політики ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» з урахуванням сучасних тенденцій цифрової трансформації та підвищення ефективності маркетингових комунікацій. Розроблені рекомендації спрямовані на формування гнучкої, клієнтоорієнтованої системи збуту, здатної забезпечити стале зростання підприємства на ринку деревообробної продукції.

На початковому етапі було проведено аналіз існуючої системи збуту підприємства, що дозволив визначити основні проблеми. До них належать відсутність єдиної електронної бази клієнтів, недостатній рівень автоматизації обробки замовлень, слабка присутність у цифровому просторі та обмежені інструменти взаємодії з кінцевими споживачами. Збутова діяльність залишалася переважно традиційною, що знижувало її гнучкість та оперативність у реагуванні на зміни ринкової кон'юнктури. Виявлені недоліки стали підґрунтям для формування комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення збутової політики підприємства.

У межах розробки нової збутової стратегії визначено основні цілі за системою OKR, які охоплюють підвищення впізнаваності бренду, розширення клієнтської бази, оптимізацію процесів продажу та зміцнення партнерських зв'язків. Для досягнення цих цілей запропоновано низку принципів формування збутової політики, серед яких ключовими визначено клієнтоорієнтованість, цифровізацію процесів, ефективну комунікацію та гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Реалізація таких принципів дозволяє підвищити адаптивність підприємства до змін ринку та очікувань споживачів.

На основі визначених орієнтирів було сформовано комплекс практичних заходів, що включає запровадження CRM-системи для автоматизації обліку клієнтів і замовлень, створення програми лояльності, цифровізацію

документообігу, а також розроблення нового корпоративного сайту та впровадження інструментів інтернет-маркетингу. Особлива увага приділялася створенню сучасного візуального образу бренду, який поєднує елементи технологічності й натуральності. Для цього було розроблено новий логотип у формі шестірні з деревною фактурою, що символізує поєднання природності матеріалів і технічної досконалості виробництва.

Одним із ключових напрямів вдосконалення збутової політики визначено розроблення корпоративного сайту. Його головною метою є забезпечення постійної присутності підприємства у цифровому середовищі, підвищення довіри споживачів і створення зручних інструментів для замовлення продукції. Запропоновано створити ознайомчий сайт, орієнтований на клієнтів і партнерів, із можливістю перегляду портфоліо, залишення онлайн-заявок, розрахунку попередньої вартості замовлення та інтеграцією із CRM-системою. Візуальне оформлення ресурсу базується на преміальній еко-палітрі, яка поєднує глибокий зелений, пісочно-коричневий, світло-бежевий та графітові відтінки. Таке колірне рішення створює відчуття стабільності, екологічності та професійності, підкреслюючи індивідуальність бренду.

Подальшим кроком розвитку цифрової збутової системи є створення реальної рекламної кампанії із використанням онлайн- та офлайн-інструментів. У рамках цього запропоновано впровадження таргетованої реклами у соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok) із розміщенням фото- та відеоматеріалів, що демонструють процес виробництва, готові вироби, відгуки клієнтів і рекомендації щодо догляду за деревиною. Крім того, доцільним є використання зовнішньої реклами – білбордів або банерних розтяжок поблизу транспортних розв'язок, що дозволить охопити ширшу аудиторію потенційних покупців і направити їх на корпоративний сайт підприємства.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів показало їхню високу ефективність. Витрати на створення сайту, розроблення логотипу,

проведення рекламної кампанії та оренду білборду становлять порівняно невеликий обсяг інвестицій і можуть окупитися протягом одного-двох місяців активної роботи. Розрахунки показали, що завдяки зростанню кількості замовлень на 35–40 % додатковий річний прибуток може перевищити 1 млн грн, що свідчить про доцільність упровадження цифрових інструментів у збутову діяльність підприємства.

У цілому, результати проведених досліджень і розроблені рекомендації доводять, що цифровізація збутової політики ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Інтеграція сучасних маркетингових технологій, формування власного онлайн-простору та впровадження комплексної рекламної стратегії забезпечать зростання рентабельності продажів, розширення ринкової присутності та зміцнення ділової репутації компанії. Запропоновані заходи мають практичний характер і можуть бути використані як основа для подальшого розвитку збутової стратегії підприємства в умовах цифрової економіки.

## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкового середовища, посилення конкуренції та зростання вимог споживачів формування ефективної збутової політики є ключовим фактором забезпечення стабільного функціонування та сталого розвитку підприємств. Проведене дослідження присвячене теоретичним, методичним і практичним аспектам удосконалення збутової політики підприємства на прикладі ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» з урахуванням сучасних маркетингових інструментів і тенденцій цифрової трансформації.

У першому розділі дослідження було здійснено комплексний аналіз теоретичних підходів до трактування сутності збутової політики та її ролі в системі управління підприємством. Визначено, що збутова політика є інтегрованою частиною маркетингової стратегії, спрямованою на організацію процесу реалізації продукції, вибір ефективних каналів збуту, формування адекватної комунікаційної взаємодії зі споживачами та забезпечення результативності продажів. З'ясовано, що еволюція збутових концепцій від традиційних моделей до клієнтоорієнтованих і цифрових форматів зумовлена змінами ринкових умов та технологічним прогресом. Значну увагу приділено сучасним інструментам збутової політики, серед яких особливу важливість мають цифровізація, CRM-системи, омніканальна комунікація, таргетингові інструменти та контент-маркетинг. Узагальнення теоретичних положень дозволило сформулювати методичне підґрунтя для подальшого прикладного аналізу.

Другий розділ було присвячено дослідженню діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» та оцінці ефективності його збутової політики. Проведено аналіз організаційної структури, виробничо-збутових процесів, клієнтської бази та фінансово-економічних показників. Результати дослідження засвідчили, що підприємство має стійкі позиції на ринку деревообробної

продукції та демонструє позитивну динаміку розвитку. Водночас ідентифіковано низку проблем, що стримують підвищення ефективності збуту: недостатній рівень цифровізації збутових процесів, відсутність єдиної інформаційної бази клієнтів, обмежений спектр онлайн-інструментів просування, слабка активність у соціальних мережах, низький рівень автоматизації замовлень. Виявлені недоліки свідчать про потребу впровадження сучасних маркетингових інструментів та оптимізації збутової інфраструктури.

У третьому розділі було запропоновано комплекс практичних заходів щодо вдосконалення збутової системи ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП». Зокрема, розроблено рекомендації щодо встановлення CRM-системи для управління клієнтськими відносинами, створення корпоративного веб-сайту, модернізації фірмового стилю, активізації онлайн-маркетингу та впровадження інструментів таргетованої реклами й контент-маркетингу. Запропоновані заходи спрямовані на формування клієнтоорієнтованої моделі збуту, автоматизацію комунікацій, розширення ринкової присутності та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економічні розрахунки підтвердили високу доцільність впровадження запропонованих рішень, оскільки вони забезпечують зростання обсягу продажів, операційної ефективності та прибутковості діяльності.

Підсумки проведеного дослідження підтвердили гіпотезу про те, що застосування сучасних інструментів маркетингу та цифрових технологій у сфері збуту є необхідною умовою для підвищення ефективності підприємства. Реалізація розроблених рекомендацій дозволяє:

- сформувати єдину цифрову екосистему взаємодії зі споживачами;
- підвищити рівень лояльності клієнтів і збільшити темпи повторних продажів;
- оптимізувати витрати на комунікацію та логістику;
- посилити ринкові позиції підприємства;
- забезпечити фінансове зростання та прискорену окупність інвестицій.

Таким чином, дослідження має як теоретичне, так і практичне значення. Воно узагальнює наукові підходи до формування збутової політики, пропонує практичні інструменти її модернізації та доводить ефективність застосування цифрових стратегій на підприємстві реального сектору. Результати можуть бути використані для подальших наукових розробок у сфері маркетингу та впроваджені іншими підприємствами галузі.

Перспективами подальших досліджень є розширення аналізу впливу цифрової трансформації на збутову діяльність, оцінка ефективності мультиканального та омніканального маркетингу, вивчення поведінки споживачів у цифровому середовищі та формування методичних рекомендацій щодо впровадження штучного інтелекту в системи управління продажами.

## Список використаних джерел

1. 9 types of promotions tools (plus benefits and examples) // Indeed. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/promotions-tools> (дата звернення: 08.10.2025).
2. Aaker D. A. Managing Brand Equity. – New York : Free Press, 1991. – 240 p.
3. ABC analysis – what is it, and when can it be useful? // Inlogica. URL: <https://inlogica.com/en/articles/abc-analysis-what-is-it-and-when-can-it-be-useful/> (дата звернення: 13.10.2025).
4. ABC XYZ Analysis in Inventory Management // ABCSupplyChain. – 2023. URL: <https://abcsupplychain.com/abc-xyz-analysis/> (дата звернення: 21.10.2025).
5. ABC та XYZ-аналіз у логістиці і закупівлях // Бізнес-аналітика ProZorro. – 2023. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/abc-xyz-analysis> (дата звернення: 20.10.2025).
6. ABC-/XYZ-Analysis // REMIRA. URL: <https://www.remira.com/en/glossary/abc-xyz-analysis> (дата звернення: 13.10.2025).
7. Affiliate vs referral marketing: what's the difference // HubSpot Blog. – 2023. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/affiliate-vs-referral-marketing> (дата звернення: 25.10.2025).
8. Allen R. C. *The Industrial Revolution: A Very Short Introduction*. – Oxford University Press, 2017. – 144 p. URL: <https://global.oup.com/academic/product/the-industrial-revolution-a-very-short-introduction-9780198706786> (дата звернення: 23.10.2025).
9. Analiza SWOT – definicja i przykłady zastosowania w logistyce // Mecalux Polska. URL: <https://www.mecalux.pl/blog/analiza-swot> (дата звернення: 12.10.2025).
10. Arndt J. Word-of-mouth advertising: a review of the literature // Journal of Marketing Research. – 1967. URL: <https://www.jstor.org/stable/3149462> (дата звернення: 22.10.2025).

11. Boatman A., Tay C. M. 13 Best Career Development Tools To Boost Employee Skills // AIHR Blog. – 2025. URL: <https://www.aihr.com/blog/career-development-tools/> (дата звернення: 12.10.2025).
12. Czym jest marketing 4P? // Strategiczni.pl. URL: <https://strategiczni.pl/baza-wiedzy-marketing/czym-jest-marketing-4p> (дата звернення: 20.10.2025).
13. Different distribution strategies and their benefits // Indeed URL: <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/distribution-strategies> (дата звернення: 06.10.2025).
14. Digital tools for sales management: CRM, analytics & automation // Salesforce Blog. – 2024. URL: <https://www.salesforce.com/resources/articles/digital-sales-tools/> (дата звернення: 18.10.2025).
15. Digital Transformation and CRM in SMEs // European Commission Report. – 2023. URL: <https://ec.europa.eu/docs/crm-digitalisation> (дата звернення: 27.10.2025).
16. Distribution strategy: intensive, selective, exclusive // Shopify Blog. – 2023. URL: <https://www.shopify.com/blog/distribution-strategy> (дата звернення: 16.10.2025).
17. Doyle P. Marketing Management and Strategy. – Harlow : Prentice Hall, 2002. – 512 p.
18. EEX Global Knowledge Unit. Financial & Economic Analysis: Differences and Similarities. – Washington : World Bank, 2023. – 42 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099093024122526452/pdf/P1791031ce55a061b911b0b1e66d7ad5.pdf> (дата звернення: 17.10.2025).
19. Exclusive distribution definition // Investopedia. – 2023. URL: <https://www.investopedia.com/terms/e/exclusive-distribution.asp> (дата звернення: 16.10.2025).
20. Futrell C. *Fundamentals of Selling*. – McGraw-Hill, 2021. – 560 p.

21. Holiday E. Operations and logistics management – how to do in 4 steps // Qiita. URL: <https://qiita.com/elijahholiday/items/19b6c3fe94a3988303a6> (дата звернення: 12.10.2025).
22. Huang M.-H., Rust R. T. Artificial Intelligence in Service // Journal of Service Research. – 2021. – Vol. 24(1). – P. 3–21. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094670520902266> (дата звернення: 23.10.2025).
23. Indirect vs direct sales: learn how to use them together // Kiflo. URL: <https://www.kiflo.com/blog/direct-vs-indirect-sales> (дата звернення: 06.10.2025).
24. Johnston M. W., Marshall G. W. *Sales Force Management: Leadership, Innovation, Technology*. – 13th ed. – Routledge, 2021. – 548 p. URL: <https://www.routledge.com/Sales-Force-Management/Johnston-Marshall/p/book/9780367430421> (дата звернення: 21.10.2025).
25. Joore P. What is a sales policy? // Route ICR. URL: <https://routeicr.com/icr-knowledge-base-for-organizations/icr-glossary/sales-policy/> (дата звернення: 06.10.2025).
26. Kosowski P. Analiza ekonomiczna. Studium podyplomowe – Zarządzanie w przemyśle naftowym i gazowniczym. URL: <http://zwpnig.pl/wp-content/uploads/2011/11/ae.pdf> (дата звернення: 17.10.2025).
27. Kotabe M., Helsen K. *Global Marketing Management*. – 8th ed. – Wiley, 2020. – 688 p.
28. Kotler P. *Marketing Management*. – New Jersey : Prentice Hall, 2016. – 816 p.
29. Kotler P., Armstrong G. *Principles of Marketing*. – 18th ed. – Pearson, 2022. – 736 p.
30. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. – 15th ed. – Pearson, 2016. – 832 p. URL: <https://archive.org/details/marketing-management-15th-edition> (дата звернення: 22.10.2025).
31. Kotler P., Rackham N., Krishnaswamy S. Ending the war between sales and marketing // Harvard Business Review. – 2006. URL:

- <https://hbr.org/2006/07/ending-the-war-between-sales-and-marketing> (дата звернення: 23.10.2025).
32. Lamb C. W., Hair J. F., McDaniel C. *Marketing*. – 13th ed. – Cengage Learning, 2018. – 720 p.
33. Marketing 4P – na czym polega? // Empressia. URL: <https://www.empressia.pl/blog/470-marketing-4p-na-czym-polega#6> (дата звернення: 20.10.2025).
34. McCarthy J. *Basic Marketing: A Managerial Approach*. – Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, 2002. – 528 p.
35. Moncrief W. C., Marshall G. W. The evolution of the seven steps of selling // *Industrial Marketing Management*. – 2005. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850104000685> (дата звернення: 22.10.2025).
36. Performance monitoring and feedback in sales strategy // PwC Insights. – 2022. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/consulting/management/customer-strategy.html> (дата звернення: 19.10.2025).
37. PEST analysis // EBSCO Research Starters. URL: <https://www.ebsco.com/research-starters/social-sciences-and-humanities/pest-analysis> (дата звернення: 18.10.2025).
38. PESTEL Analysis: A Complete Guide // Oxford College of Marketing. – 2024. URL: <https://www.oxfordcollegeofmarketing.com/blog/pestel-analysis> (дата звернення: 22.10.2025).
39. Ross S. Direct vs. indirect distribution channel: what's the difference? // Investopedia URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/052115/what-difference-between-direct-and-indirect-distribution-channel.asp> (дата звернення: 07.10.2025).
40. Sales plan – what is it and how to create one? // Salesbook. URL: <https://www.salesbook.com/blog/sales/sales-plan-what-is-it-and-how-to-create-one> (дата звернення: 21.10.2025).

41. Strategic partnerships in digital markets // McKinsey & Company. – 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategic-partnerships-in-the-digital-era> (дата звернення: 18.10.2025).
42. SWOT analysis: strengths, weaknesses, opportunities, and threats // Community Tool Box. URL: <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/swot-analysis/main> (дата звернення: 18.10.2025).
43. Syam N., Sharma A. Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution // Industrial Marketing Management. – 2018. – Vol. 69. – P. 135–141. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850117306065> (дата звернення: 23.10.2025).
44. Tarver E. What is a balanced scorecard (BSC), how is it used in business? // Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp> (дата звернення: 12.10.2025).
45. The concept and essence of affiliate marketing: historical development and main characteristics of the concept // ResearchGate. – 2023. URL: [https://www.researchgate.net/publication/395521942\\_The\\_Concept\\_and\\_Essence\\_of\\_Affiliate\\_Marketing\\_Historical\\_Development\\_and\\_Main\\_Characteristics\\_of\\_the\\_Concept](https://www.researchgate.net/publication/395521942_The_Concept_and_Essence_of_Affiliate_Marketing_Historical_Development_and_Main_Characteristics_of_the_Concept) (дата звернення: 23.10.2025).
46. The evolution of sales management: from pre-industrial era to modern times // SLM MBA. URL: <https://slm.mba/mmppm-002/evolution-of-sales-management/> (дата звернення: 05.10.2025).
47. What is a B2B ecommerce platform? // Shopify. – 2024. URL: <https://www.shopify.com/blog/b2b-ecommerce> (дата звернення: 17.10.2025).
48. What is direct sales? Examples and strategies // Salesforce Blog. – 2023. URL: <https://www.salesforce.com/resources/articles/direct-sales/> (дата звернення: 24.10.2025).

49. Włodarczyk M. Analiza PEST – czym jest i do czego służy? // Cyrek Digital. URL: <https://cyrekdigital.com/pl/baza-wiedzy/analiza-pest/> (дата звернення: 07.10.2025).
50. Wrigley brand distribution // Mars.com. – 2023. URL: <https://www.mars.com/brands/wrigley> (дата звернення: 22.10.2025).
51. Zoltners A. A., Sinha P., Lorimer S. E. *Building a Winning Sales Force*. – AMACOM, 2019.
52. Аналіз фінансової звітності підприємств: методичні підходи // Міністерство економіки України. – 2023. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=financial-analysis-guide> (дата звернення: 22.10.2025).
53. Балабанова Л. В., Балабаниць А. В. *Маркетинг: підручник*. – Запоріжжя: ЗДІА, 2021. – 468 с.
54. Барановська Т. М. Історичні аспекти розвитку світової торгівлі // Вісник КНТЕУ. – 2019. – №3. – С. 47–55.
55. Виноградова О. В. Characteristics of affiliate marketing and perspectives for Ukrainian enterprises // Молодий вчений. – 2018. – №4. – С. 123–127. URL: <https://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/4/28.pdf> (дата звернення: 24.10.2025).
56. Герасимчук В. Г. *Стратегічний маркетинг: підручник*. – Київ: Центр учбової літератури, 2020. – 576 с.
57. Знова Я. І. Формування збутової політики на промисловому підприємстві. – Полтава : ПолтНТУ, 2019. – 120 с. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/14664/1/КРБ%20Знова.pdf> (дата звернення: 12.10.2025).
58. Іванова Т. Ю. Система збуту підприємства: сутність, принципи та побудова // Економіка та держава. – 2022. – №4. – С. 61–65. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/4\\_2022/13.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/4_2022/13.pdf) (дата звернення: 20.10.2025).

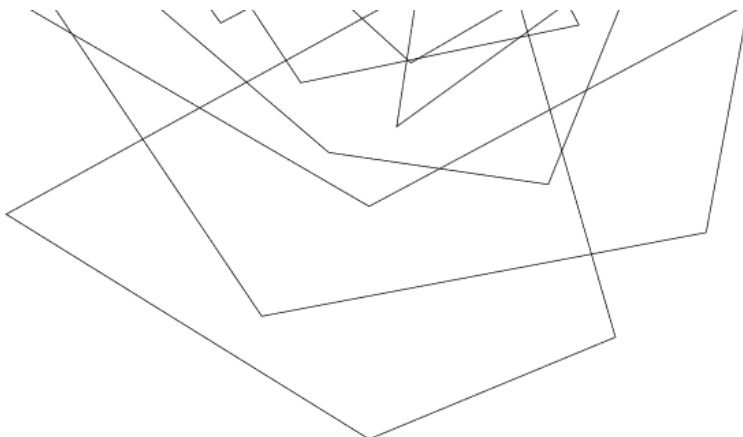
59. Інструменти збутової політики підприємства // Економіка та держава. – 2022. URL: <https://www.economy.in.ua/?op=1&z=5627&i=7> (дата звернення: 16.10.2025).
60. Ключник А. Збутова політика та її значення у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства // Global-NaUKA. – 2015. – №4. – С. ... URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/87.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).
61. Куденко Н. В. *Маркетингова політика розподілу: навч. посіб.* – Київ: КНЕУ, 2019. – 312 с.
62. Ламбен Ж.-Ж. *Стратегічний маркетинг.* – Київ : Основи, 2019. – 812 с.
63. Маркетинговий контроль та оцінка ефективності збутової діяльності підприємств // Економічний вісник. – 2022. URL: <https://ev.nmu.org.ua/index.php/ev/article/view/2217> (дата звернення: 19.10.2025).
64. Організаційні структури управління підприємством // Електронна бібліотека НУХТ. – 2023. URL: <https://elib.nuft.edu.ua/library/organ-structure> (дата звернення: 20.10.2025).
65. Пащенко О. В., Пащенко О. О. *Маркетинг: навч. посіб.* – Київ: Центр учбової літератури, 2020. – 412 с. URL: <https://cul.com.ua/product/marketing-navchalniy-posibnik-pashchenko-o-v/> (дата звернення: 22.10.2025).
66. Петренко С. А., Гончаренко О. В. Цифрова трансформація системи управління продажами підприємства // Ефективна економіка. – 2022. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2022/10.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/10.pdf) (дата звернення: 23.10.2025).
67. Пінянський А. С. Маркетинговий аналіз та шляхи вдосконалення збутової діяльності. – Вінниця : ВНУ, 2018. – 95 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16577/1/Пінянський.pdf> (дата звернення: 13.10.2025).

68. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення: 16.10.2025).
69. Роль логістики в системі збуту підприємства // Ефективна економіка. – 2022. URL: [https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2022/12.pdf](https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/12.pdf) (дата звернення: 17.10.2025).
70. Структура управління організацією // Posibnyky VNTU. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava\\_menedzhment\\_organizacij\\_administuvannya\\_ch1/index\\_3.htm](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_3.htm) (дата звернення: 17.10.2025).
71. Сучасні підходи до формування збутової політики підприємства // Економіка та держава. – 2022. URL: <https://www.economy.in.ua/?op=1&z=5759&i=6> (дата звернення: 17.10.2025).
72. Федорович Р. В. Аналіз в управлінні збутовою політикою підприємства : монографія. – Тернопіль : ФО-П Шпак В. Б., 2017. – 303 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161260418.pdf> (дата звернення: 08.10.2025).
73. Формування плану збуту з урахуванням досліджень ринку... // BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/23877/> (дата звернення: 18.10.2025).
74. Що таке канали розподілу товарів // Promodo. – 2022. URL: <https://promo.do/blog/kanaly-rozpodilu-tovariv/> (дата звернення: 22.10.2025).

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Демонстраційний матеріал диплому магістра



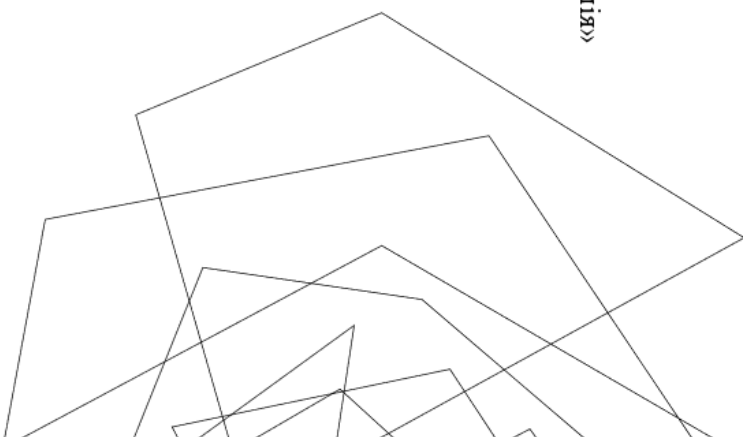
Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»  
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

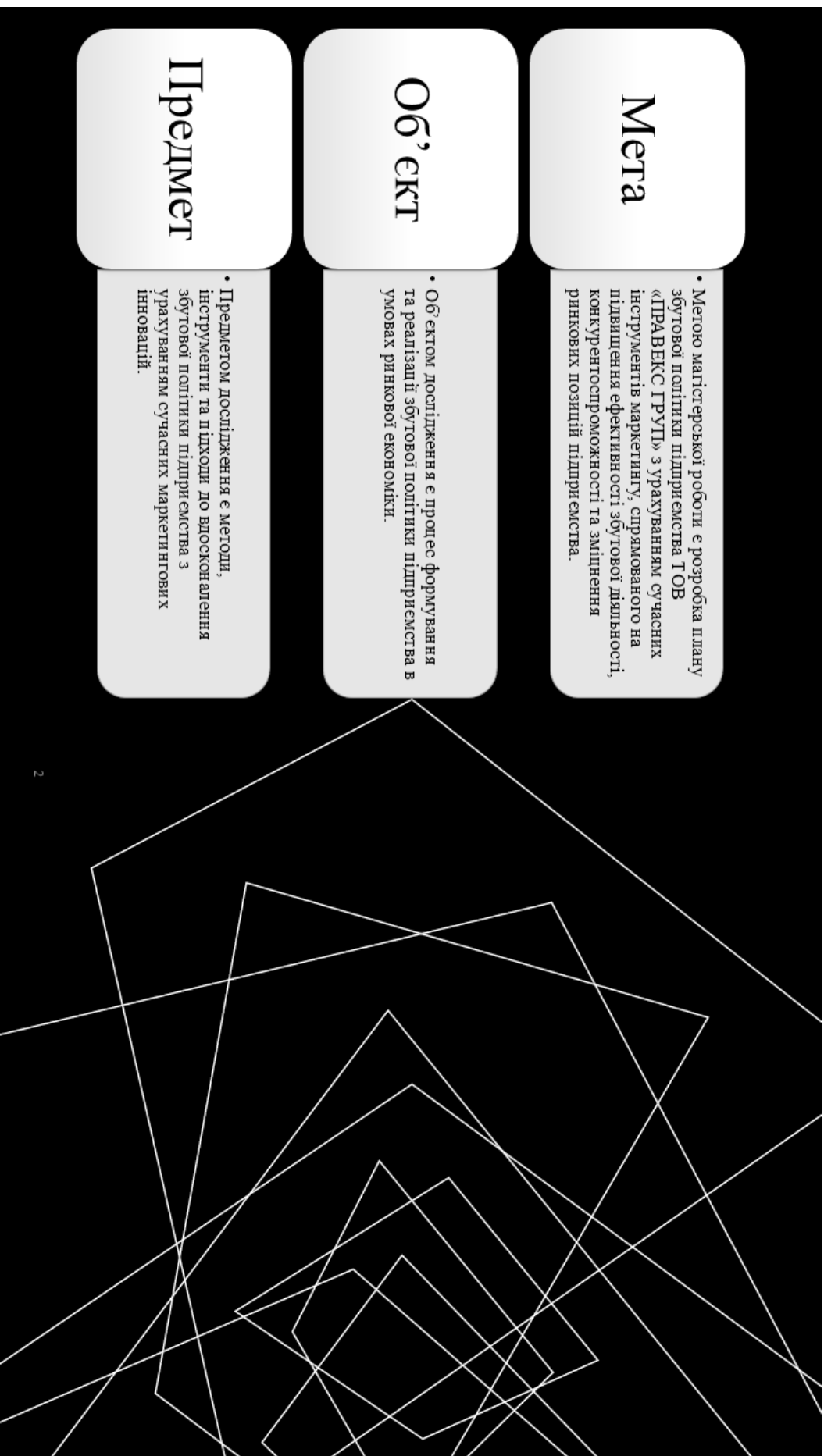
Матеріали презентації  
кваліфікаційної роботи бакалавра на тему:

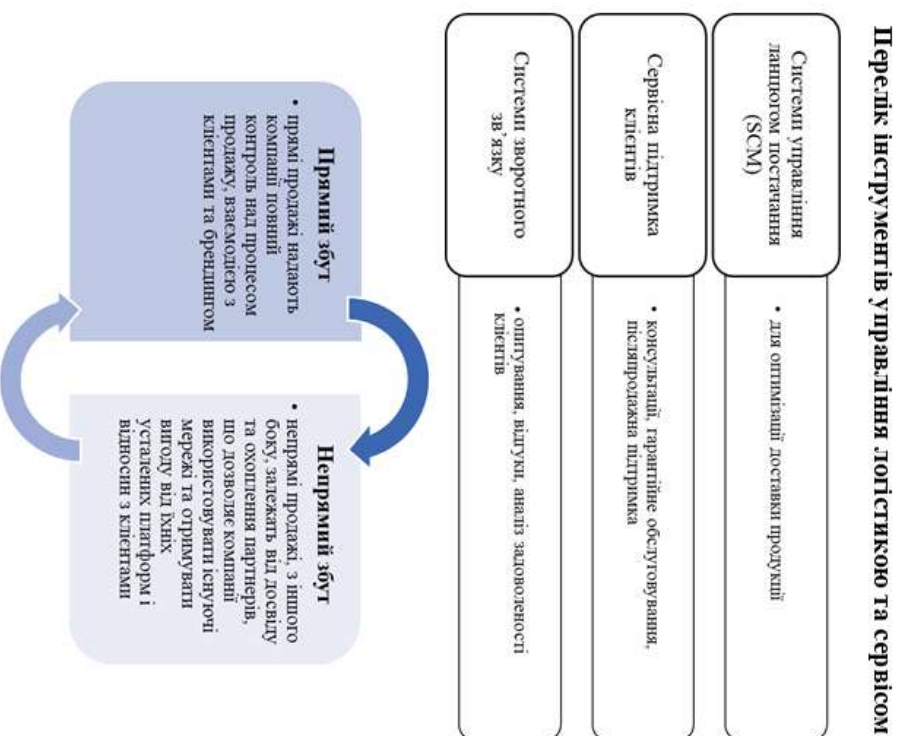
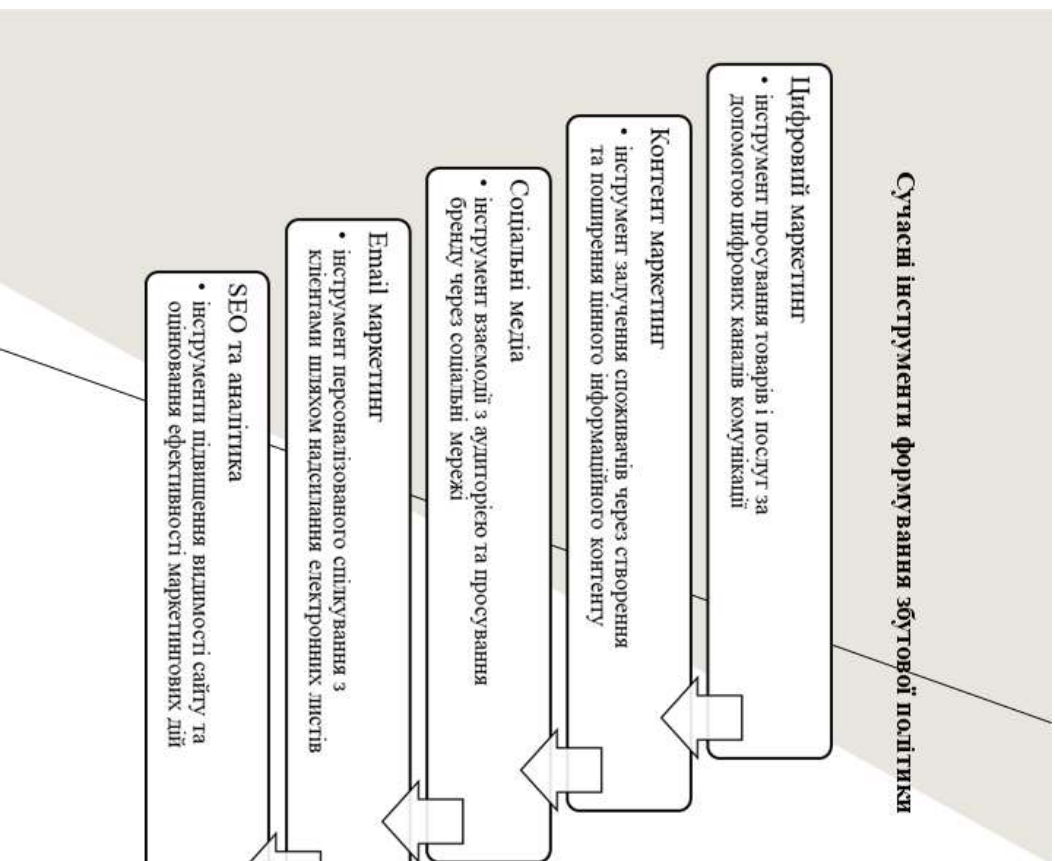
«РОЗРОБКА ПЛАНУ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА З  
УРАХУВАННЯМ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ»

Виконала: студентка групи ДМР-24мг  
Керівник: к.е.н., доцент

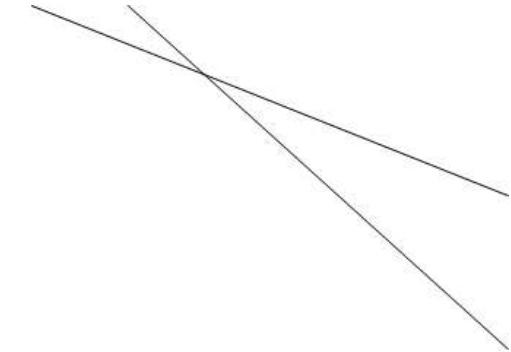
КОРЯКІНА Руслана  
ПРОКОПЧУК Лілія



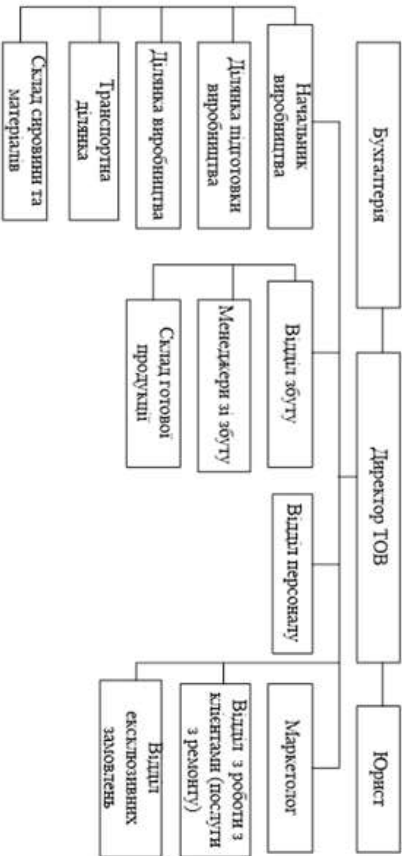




Відмінності між прямим та непрямим збутом



Організаційна структура ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»



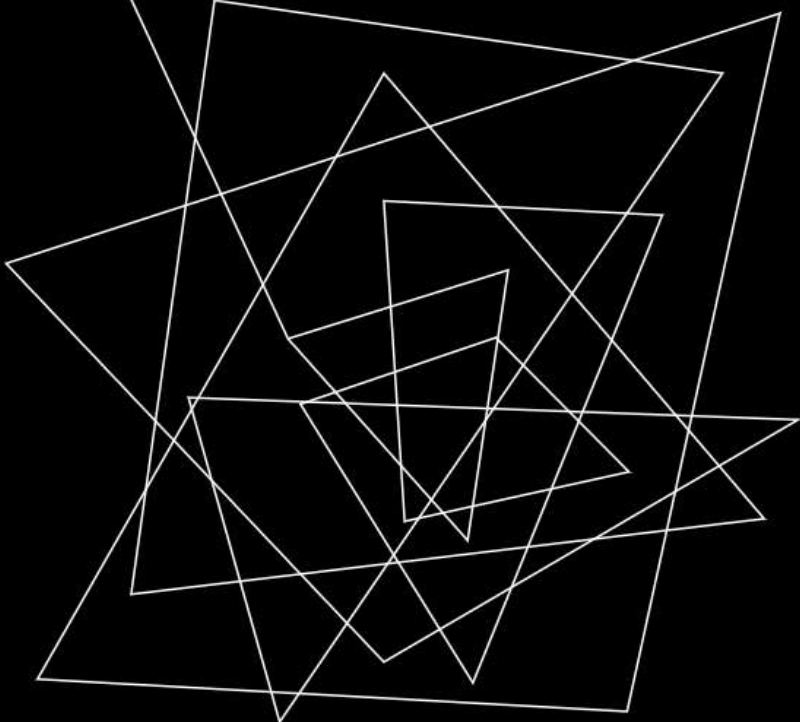
Номенклатура продукції ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

|                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |   |
| Столярні вироби                                                                   | Буковий клеєний шит                                                               | Роздільні дошки                                                                   | Дошки для виготовлення тіста                                                        |
|  |  |  |  |
| Дитячі стільці                                                                    | Меблі під замовлення                                                              |                                                                                   | Оздоблення витяжки                                                                  |

Погоджені вироби ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

| Назва виробу        | Товщина, мм          | Ширина, мм           | Довжина, мм                                                          |
|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Плінтус             | 16                   | до 90                | 2000, 3000, (6000) за умовами замовника до 3000 за умовами замовника |
| Штапик              | до 12                | до 14                |                                                                      |
| Ватонка             | до 16                | до 90                | 2000, 3000, (6000) за умовами замовника                              |
| Оздоблювальні рейки | за умовами замовника | за умовами замовника | за умовами замовника                                                 |
| Фальш-брус          | 72                   | 68                   | за умовами замовника                                                 |
| Дошка для підлоги   | до 42                | до 120               | 2000, 3000, (6000) за умовами замовника                              |
| Напичник            | до 16                | до 90                | 2000, 3000, (6000) за умовами замовника                              |

## Структура PESTEL-аналізу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»



### Political (Політичні)

- Державна підтримка МСБ, регіональна нестабільність, сертифікаційні вимоги

### Economic (Економічні)

- Колпвання валют, інфляція, ціни на енергоносії, попит на меблі, пільгові кредити

### Social (Соціальні)

- Попит на еко-продукцію, зміни споживчих уподобань, демографічні та кадрові фактори

### Technological (Технологічні)

- Сучасні деревообробні технології, недостатня автоматизація, онлайн-продажі

### Environmental (Екологічні)

- Еко-тренди, дотримання норм, сезонність сировини, енергоефективність

### Legal (Правові)

- Сертифікація продукції, трудове законодавство, митні та експортні правила



Динаміка прибутку та собівартості ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Використання основних фондів ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

| Категорія                          | Рік     |         |         |
|------------------------------------|---------|---------|---------|
|                                    | 2022    | 2023    | 2024    |
| Середньорічна вартість фондів, грн | 2230450 | 2460280 | 2604610 |
| Фондовіддача                       | 1,36    | 1,24    | 0,98    |
| Фондомісткість                     | 0,75    | 0,84    | 1,01    |
| Рентабельність фондів, %           | 1,14    | 1,16    | 1,15    |

Показники рентабельності діяльності підприємства

| Показник                              | 2022 | 2023 | 2024 | Тенденція   |
|---------------------------------------|------|------|------|-------------|
| Рентабельність виробництва (загальна) | 1,14 | 1,01 | 1,27 | зростає     |
| Рентабельність товарної продукції, %  | 1,19 | 1,36 | 1,24 | коливається |

Прибуток і рентабельність реалізованої продукції

| Рік  | Прибуток від реалізації, грн | Рентабельність реалізації, % | Рентабельність товарної продукції, % |
|------|------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| 2022 | 1 905 896                    | 1,18                         | 1,19                                 |
| 2023 | 1 867 681                    | 1,26                         | 1,36                                 |
| 2024 | 2 437 220                    | 1,43                         | 1,24                                 |

SWOT-аналіз ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

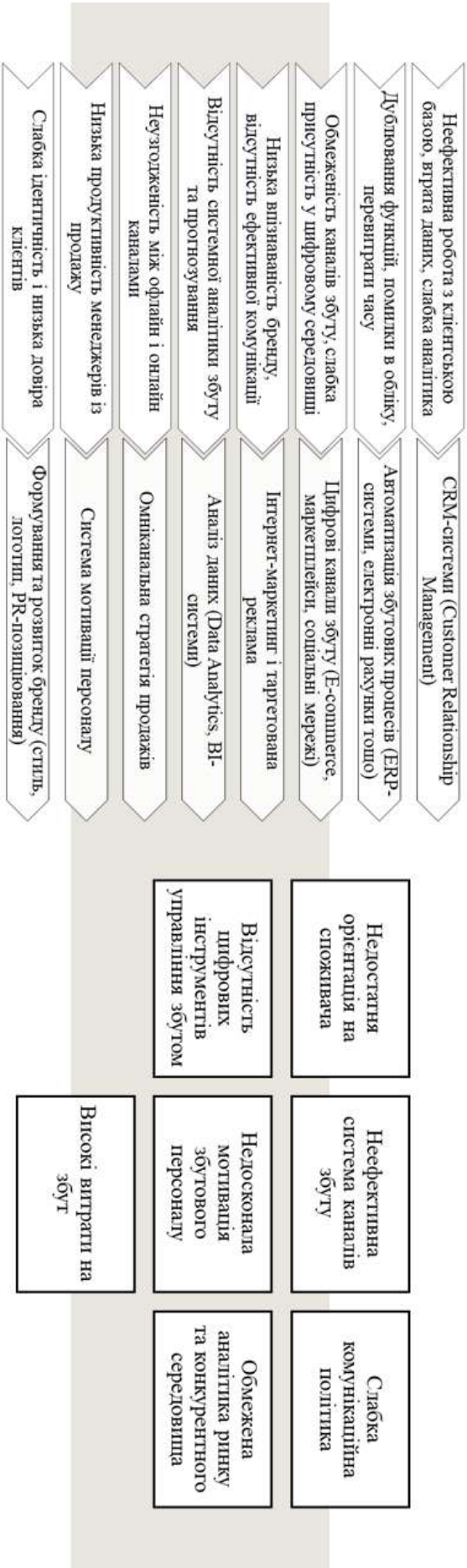
| Внутрішні середовище                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  | Зовнішнє середовище                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Позитивний вплив                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  | Негативний вплив                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |
| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>– Різноманітність діяльності (деревообробка, виробництво меблів, столярні вироби)</li><li>– Наявність власних виробничих потужностей (цехи, сушильне обладнання, кран-балка, пилорами)</li><li>– Точність у виробництві – виготовлення продукції під замовлення</li><li>– Вихід на державний та міжнародний ринок (співпраця з австрійською компанією «Golz») </li><li>– Наявність власної технологічної бази (сушка власної конструкції, обладнання)</li><li>– Репутація якісного виробника, орієнтація на клієнта</li></ul> |  | <ul style="list-style-type: none"><li>– Обмежені фінансові ресурси порівняно з великими конкурентами</li><li>– Висока енергоємність виробництва, залежність від вартості енергоносіїв</li><li>– Недостатня автоматизація та цифровізація процесів</li><li>– Відносно невеликий кадровий резерв, брак фахівців деяких спеціальностей</li><li>– Обмежені маркетингові та рекламні інструменти просування бренду</li><li>– Залежність від сезонності попиту на окремі види продукції</li></ul> |  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>– Розширення виробництва меблів та вихід на нові ринки ЄС</li><li>– Отримання грантів або пільгових кредитів для модернізації виробництва</li><li>– Використання сучасних еко-трендів (вироби з натурального дерева, екологічність)</li><li>– Розвиток експорту (розширення партнерських зв'язків із ЄС) Впровадження цифрових технологій у виробництві та маркетингу</li></ul>                                                                                                                                               |  | <ul style="list-style-type: none"><li>– Економічна нестабільність в країні, коливання валютного курсу</li><li>– Конкуренція з великими деревообробними підприємствами та імпортованими виробами</li><li>– Підвищення цін на сировину, деревину, паливо та електроенергію</li><li>– Політичні ризики через воєнний стан або нестабільну інфраструктуру</li><li>– Можливі проблеми з кадрами через міграцію або демографічні чинники</li></ul>                                                |  |
| Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |



Матриця БКГ ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Ефективність збутової політики

| Показник                          | 2022 | 2023 | 2024 |
|-----------------------------------|------|------|------|
| Коефіцієнт реалізації, %          | 96,4 | 94,4 | 91,8 |
| Прибуток на 1 грн реалізації, грн | 1,06 | 1,00 | 1,09 |



Взаємозв'язок проблем збутової політики та сучасних інструментів їх усунення

Найчастіші проблеми збутової політики підприємства

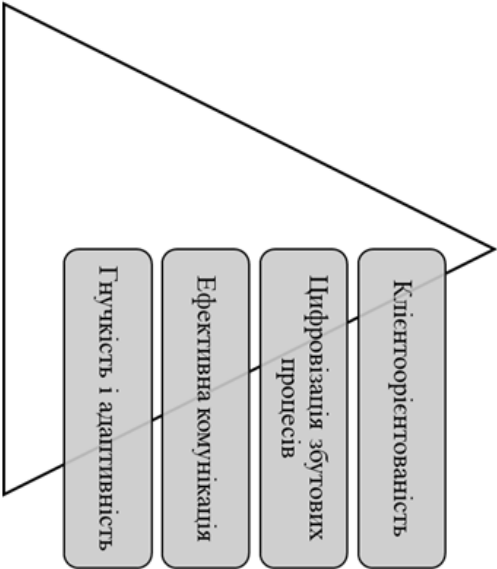
План реалізації заходів з удосконалення збутової політики ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

| Напрямок удосконалення   | Основні заходи                                              | Період виконання           | Відповідальні                               | Очікувані результати                                       |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Клієнтоорієнтованість    | CRM, програма лояльності, стандарти обслуговування          | IV кв. 2025 – II кв. 2026  | Відділ збуту, відділ з клієнтами, маркетинг | Автоматизація бази клієнтів, зростання оборотних замовлень |
| Цифровізація процесів    | Новий сайт, інтеграція з CRM, електронний документообіг     | IV кв. 2025 – III кв. 2026 | IT-відділ, бухгалтерія, маркетинг           | Оптимізація продажів, скорочення часу оформлення           |
| Маркетингова комунікація | Новий потітинг і стиль, соціальні мережі, партнерські акції | I кв. – IV кв. 2026        | Маркетинг, відділ збуту                     | Збільшення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів  |
| Гнучкість і адаптивність | Аналіз ринку, оновлення асортименту, оптимізація ланцюгів   | IV кв. 2025 – IV кв. 2026  | Маркетинг, начальники виробництва           | Скорочення термінів виготовлення, актуальність продукції   |

Комплекс заходів з удосконалення збутової політики ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

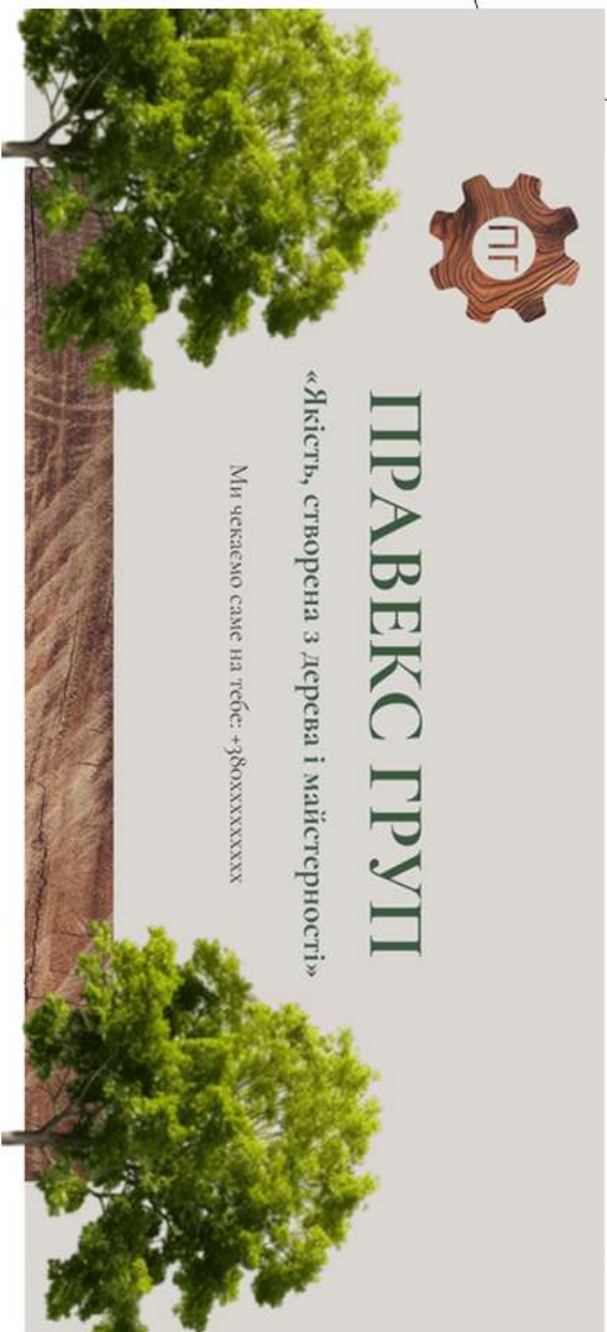
| Напрямок удосконалення | Заходи                                 | Очікуваний результат              |
|------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------|
| Клієнтоорієнтованість  | CRM, програма лояльності, опитування   | Підвищення задоволеності клієнтів |
|                        | Новий сайт, автоматизація, аналітика   | Зростання онлайн-замовлень        |
| Цифровізація збуту     | Новий бренд, соціальні мережі, реклама | Збільшення впізнаваності          |
| Комунікація            | Оновлення асортименту, аналіз ринку    | Підвищення конкурентоспроможності |
| Гнучкість              |                                        |                                   |

Принципи збутової політики ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»



Продовження додатка А

Пропонований логотип ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»



Варіант оформлення головної сторінки сайту