

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

МОЖАР Павло Васильович

УДК: 658.81.82

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління збутовою політикою ТОВ «ПРОМЕКІП»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають
посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

ЗЕЛІНСЬКА Антоніна Михайлівна

Кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2024

АНОТАЦІЯ

Можар П.В. Управління збутовою політикою ТОВ «ПРОМЕКІП».
– *Рукопис.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2024.

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретико-методичні основи управління збутовою політикою підприємства. Проаналізовано сучасний стан та запропоновано напрями удосконалення управління збутовою політикою ТОВ «ПРОМЕКІП». Обґрунтовано інструментарій та розраховано економічний ефект від впровадження сучасної збутової стратегії підприємства.

Ключові слова: управління, збутова політика, збутова стратегія, логістична система, розподільча мережа, цифровізація.

SUMMARY

Mozhar P. Management of the sales policy of «PROMEKIP» LLC. – *Manuscript.*

Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2024.

The theoretical and methodological foundations of the management of the company's sales policy were investigated in the qualification work. The current state is analyzed and directions for improving the management of sales policy of «PROMEKIP» LLC are proposed. The toolkit is substantiated and the economic effect of the implementation of the company's modern sales strategy is calculated.

Keywords: management, sales policy, sales strategy, logistics system, distribution network, digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність, функції та концептуальний профіль збутової політики в системі менеджменту підприємства	7
1.2. Процес та компоненти управління збутовою політикою підприємства	11
1.3. Сучасні методичні підходи до управління збутовою політикою підприємства	14
Висновки до Розділу 1.....	16
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ПРОМЕКІП».....	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	17
2.2. Аналіз та оцінка сучасної збутової стратегії підприємства	22
2.3. Діагностика системи управління збутовою політикою підприємства	24
Висновки до Розділу 2.....	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ПРОМЕКІП».....	28
3.1. Обґрунтування напрямів та інструментарію удосконалення управління збутовою політикою підприємства	28
3.2. Економічний ефект від впровадження розроблених пропозицій	30
Висновки до Розділу 3.....	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	37
ДОДАТКИ.....	42

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Збутова політика займає одне із ключових місць в системі менеджменту підприємства. Правильно організована збутова політика допомагає оптимізувати канали продажу, скорочуючи витрати та підвищуючи рентабельність. Ефективне управління при цьому дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни попиту і тенденцій на ринку, що є критично важливим для виживання та розвитку бізнесу. Крім того, у контексті цифрової трансформації підприємства потребують інтеграції новітніх технологій, зокрема CRM-системи та електронної комерції, для покращення клієнтського досвіду. Відтак, управління збутовою політикою є незамінним атрибутом адаптації до мінливих умов ринку, оптимізації бізнес-процесів та покращення конкурентоспроможності на тлі високої конкуренції та економічних викликів.

Аналіз останніх досліджень. Аналіз останніх досліджень та публікацій показує, що проблематика збутової політики та управління нею залишається в фокусі уваги сучасних науковців. Зокрема, дане питання активно досліджують: О. Андрусь, І. Абрамович, М. Багорка, О. Бездітко, О. Білоусова, О. Зозульов, О. Ковалик, О. Корман, О. Кравченко, С. Лавриненко, І. Мельник, О. Молнар, В. Нехай, А. Ніколайчук, А. Осадчук, С. Розумей, О. Семенда, В. Слівінська, О. Шишкін та ін. [1–25; 27–32; 34–42]. Водночас, дослідження цього питання є важливим для адаптації підприємств до змінних ринкових умов і зростаючої конкуренції, впровадження нових технологій та інновацій у збутові процеси, що допоможе оптимізувати продажі та задовольнити зростаючі потреби клієнтів.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка пропозицій щодо удосконалення управління збутовою політикою ТОВ «ПРОМЕКІП». Для досягнення мети поставлено такі завдання:

– охарактеризувати сутність, функції та концептуальний профіль збутової політики в системі менеджменту підприємства;

- обґрунтувати процес та компоненти управління збутовою політикою підприємства;
- дослідити сучасні методичні підходи до управління збутовою політикою підприємства;
- надати загальну характеристику досліджуваного підприємства;
- провести аналіз та оцінку сучасної збутової стратегії підприємства;
- здійснити діагностику системи управління збутовою політикою підприємства;
- обґрунтувати напрями та інструментарій удосконалення управління збутовою політикою підприємства;
- розрахувати економічний ефект від впровадження розроблених пропозицій.

Об’єкт і предмет дослідження. *Об’єктом дослідження є процес управління збутовою політикою ТОВ «ПРОМЕКІП». Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних положень щодо удосконалення управління збутовою політикою ТОВ «ПРОМЕКІП».*

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з теорії та практики управління збутовою політикою підприємства. У кваліфікаційній роботі використано такі методи наукового дослідження: *монографічний* (для загальної характеристики підприємства); *індукції і дедукції* (при формулюванні висновків і узагальнень з проведеного дослідження); *аналізу і синтезу* (для здійснення організаційно-управлінської характеристики підприємства); *SWOT-аналізу* (для ідентифікації внутрішніх ресурсів і можливостей для розвитку збутової політики підприємства); *графічної візуалізації* (для наочного зображення отриманих результатів дослідження).

Інформаційною базою дослідження стали нормативні акти України з питань здійснення підприємствами господарської діяльності; підручники, публікації в періодичних виданнях і мережі Інтернет з питань збутової політики підприємства та управління цим процесом; первинна документація, що характеризує діяльність ТОВ «ПРОМЕКІП» за період 2021–2023 рр.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені пропозиції щодо управління збутовою політикою можуть бути впроваджені в практичну діяльність ТОВ «ПРОМЕКІП», а також інших підприємств, а також використовуватися в освітньому процесі ЗВО, зокрема під час вивчення навчальної дисциплін «Логістичний менеджмент», «Маркетингова політика розподілу».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в таких наукових працях:

1. Можар П.В. Процес та компоненти управління збутовою політикою підприємства. *Механізми управління розвитком територій*: зб. наукових праць учасників міжнародної науково-практичної конференції (24 жовтня 2024 року), Житомир: В-во «Поліський національний університет», 2024. С. 336–339.

2. Можар П.В. Концептуальний профіль збутової політики в системі менеджменту підприємства. *Фінансові інструменти регіонального розвитку*: матеріали Х Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з нагоди 30-річчя заснування кафедри фінансів і кредиту (м. Житомир, 24 жовтня 2024 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2024. С. 199–201.

3. Можар П.В. Удосконалення управління збутовою політикою підприємства: стратегія, інструментарій, ефективність. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, спірантів, студентів (м. Житомир, 13 листопада 2024 року). Житомир: В-во «Поліський національний університет», 2024. С. 173–178.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 45 сторінках комп'ютерного тексту (основний зміст – 33 сторінки). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (42 найменування), 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, функції та концептуальний профіль збутової політики в системі менеджменту підприємства

Етимологія сутності поняття «збутова політика» досить багатогранна. Це поняття розглядається вченими, з одного боку, як сукупність каналів та функцій розподілу [1; 8; 10; 25], з іншого – як сукупність організаційних форм та економічних важелів, через які здійснюється загальне управління збутовою діяльністю [2; 3; 5; 24]. За визначенням С. Розумей, «збутова політика – це цілеспрямована послідовна діяльність щодо доведення продукції до кінцевого споживача, яка полягає у прийнятті комплексу рішень для ефективного функціонування збутової системи підприємства і спрямована на збільшення обсягів реалізації продукції чи досягнення інших цілей підприємства» [31].

На думку М. Кравченко, «збутова політика – це діяльність підприємства з доставки товару від виробника до споживача» [12, с. 140]. Дослідник В. Швед розглядає збутову політику як «діяльність підприємств з планування, реалізації та управління рухом товарів від виробників до кінцевих споживачів. Тобто, це діяльність, що здійснюється з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку» [35, с. 79].

Забезпечення ефективної збутової політики підприємства обґрунтовується необхідністю вчасного реагування на ринкові виклики, зумовлені трансформаційними зрушеннями в бізнес-системах. До ключових із них віднесено: 1) конкурентоспроможність підприємства як важливий індикатор його присутності на ринку, що детермінується ефективною збутовою політикою для забезпечення стійких позицій на ринку та адаптації до коливань попиту; 2) зміну споживчих уподобань, що потребує врахування

актуальних потреб споживачів та їх очікувань; 3) технологічні інновації, адже з розвитком технологій з'являються нові канали збуту (електронна комерція, онлайн-платформи), що впливає на способи продажу та просування товарів; 4) глобалізація ринку, оскільки вихід на міжнародні ринки також потребує адаптації збутової політики під особливості нових регіонів і культур [7; 14; 18; 28].

Функції управління збутовою політикою охоплюють різні аспекти організації та контролю за збутом. Ключовими є наступні:

1) аналітична – дослідження ринку (аналіз ринкових умов, вивчення поведінки споживачів, конкурентного середовища та тенденцій на ринку для прийняття обґрунтованих рішень у збуті); прогнозування попиту (оцінка потенційного попиту на продукцію з урахуванням різних факторів (сезонність, економічні умови, конкурентні пропозиції) для планування виробництва та збуту); оцінка результатів збуту (аналіз ефективності збутової політики на основі ключових показників (обсяги продажу, дохід, ринкова частка тощо) та коригування стратегії при необхідності);

2) планування – встановлення цілей збуту (визначення кількісних та якісних цілей, які необхідно досягти (обсяги продажу, рівень прибутковості, завоювання нових ринків тощо); розробка стратегії збуту (визначення оптимальних каналів збуту, методів просування, цінової політики та інших заходів для реалізації продукції); планування логістики (координація процесів транспортування, складування та доставки продукції з урахуванням витрат і строків виконання замовлень);

3) організаційна – формування збутової структури (організація ефективної роботи відділу продажів, призначення відповідальних за різні аспекти збуту (наприклад, управління каналами дистрибуції, робота з клієнтами); розподіл ресурсів (розподіл фінансових, матеріальних та кадрових ресурсів між різними напрямками збутової діяльності для досягнення поставлених цілей); управління персоналом (підбір, навчання та мотивація співробітників, зайнятих у збуті, для підвищення їх ефективності);

4) мотиваційна – створення системи стимулювання (розробка системи мотивації для працівників, відповідальних за збут, що може включати бонуси, премії або інші форми заохочення за досягнення певних показників продажу); стимулювання споживачів (впровадження акцій, знижок, програм лояльності для заохочення клієнтів до покупки та підвищення їхньої лояльності);

5) контрольна – моніторинг виконання планів (контроль за виконанням планів збуту, зіставлення фактичних результатів з прогнозами та цільовими показниками); оцінка ефективності каналів збуту (аналіз ефективності різних каналів дистрибуції, виявлення слабких місць та внесення коректив); управління ризиками (оцінка ризиків, пов'язаних із збутом (наприклад, зміна попиту, нестабільність постачальників), та розробка заходів для їх мінімізації);

6) коригувальна – внесення змін у стратегію збуту (на основі аналізу результатів збутової діяльності та умов ринку коригуються плани, методи просування або канали збуту для підвищення ефективності); реакція на зміни ринкових умов (адаптація збутової політики до нових умов (зміна попиту, поява конкурентів або технологій) для забезпечення конкурентоспроможності);

7) комунікативна – взаємодія з клієнтами (побудова ефективних комунікацій із споживачами, що сприяє підвищенню рівня довіри, лояльності та повторних покупок); зв'язок із партнерами (координація роботи з дистриб'юторами, посередниками та іншими партнерами для забезпечення безперебійного збуту продукції).

Отже, функції управління збутовою політикою підприємства охоплюють широкий спектр дій – від аналітичного дослідження ринку та планування до організації, контролю та коригування збутової стратегії. Кожна з цих функцій спрямована на забезпечення максимальної ефективності процесу збуту, задоволення потреб клієнтів та отримання підприємством стабільного прибутку.

Концептуальний профіль збутової політики, з окресленням її місця та ролі в системі менеджменту підприємства, представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Концептуальний профіль збутової політики підприємства

Джерело: узагальнено на основі досліджених джерел [4; 6; 9; 27; 34; 37 та ін.].

Отже, збутова політика підприємства є важливим інструментом для досягнення його стратегічних цілей, забезпечуючи ефективну організацію продажу товарів і послуг, що дозволяє залишатися конкурентоспроможним та задовольняти потреби ринку. Збутова політика є управлінською діяльністю стратегічного рівня і розглядається як важливий елемент загальної стратегії підприємства.

1.2. Процес та компоненти управління збутовою політикою підприємства

Збутова політика відіграє ключову роль у досягненні комерційних цілей і формуванні стратегічних орієнтацій суб'єкта господарювання. У загальному контексті, збутова політика включає комплекс заходів та управлінських рішень, спрямованих на організацію процесу продажу товарів (послуг), забезпечуючи ефективне задоволення потреб цільових споживачів і отримання прибутку [15; 16; 20].

Важливими компонентами управління збутовою політикою підприємства є наступні:

- 1) формування каналів збуту – вибір оптимальних шляхів, через які товари чи послуги надходять до кінцевого споживача. Вони можуть бути прямими (безпосередньо до клієнта) або опосередкованими (через дистриб'юторів, дилерів);
- 2) цінова політика – встановлення цін на продукцію, що враховує витрати, попит, конкуренцію та інші ринкові фактори;
- 3) логістика – організація процесів постачання товарів від виробника до споживача, враховуючи транспортування, складування, упаковку;
- 4) маркетингові комунікації – збутова політика тісно пов'язана з просуванням товарів (реклама, PR, стимулювання збуту (знижки, акції);
- 5) робота з клієнтами – створення системи післяпродажного сервісу та підтримка довгострокових відносин зі споживачами.

Ефективна збутова політика повинна базуватися на глибокому аналізі потреб ринку та споживачів, виборі адекватних каналів розподілу та застосуванні сучасних маркетингових технік та технологій [35, с. 81]. Особливу увагу слід приділити розробці стратегій, які сприяють побудові міцних відносин з клієнтами, підвищенню їх лояльності та створенню позитивного іміджу компанії. Види збутових стратегій представлено у табл. 1.1. Переваги і недоліки збутових стратегій наведено у Додатку А.

Види і змістове наповнення збутових стратегій підприємства

Збутова стратегія	Сутність
Інтенсивна	Максимальне охоплення ринку за допомогою великої кількості збутових каналів. Продукція доступна в якомога більшій кількості точок продажу, щоб споживачі могли легко її придбати.
Ексклюзивна	Обмежена кількість збутових каналів або навіть один ексклюзивний партнер для продажу продукції. Застосовується для товарів класу люкс або преміум-сегмента.
Селективна	Обмежена кількість посередників, проте охоплення ринку є більшим, ніж при ексклюзивній стратегії. Поєднує елементи інтенсивного та ексклюзивного збуту.
Стратегія прямого збуту	Продаж безпосередньо кінцевим споживачам (через власні фірмові магазини, інтернет-платформи, пряму поштову розсилку або контакт з клієнтами через агентів з продажу)
Непрямий збут	Продукція реалізується через посередників (дистриб'ютори, дилери або роздрібні мережі). Підприємство не взаємодіє безпосередньо з кінцевими споживачами, але використовує мережі посередників для доставки товару на ринок.
Цільова	Збутова політика спрямована на конкретні сегменти ринку. Орієнтація на потреби та вподобання окремих груп споживачів.
Цінова	Цінова диференціація товарів для різних сегментів ринку або ринкових ситуацій. Варіювання цінами залежно від регіону, обсягу замовлень, часу продажу тощо.
Інтернет-стратегія	Продаж через онлайн-канали (інтернет-магазини, маркетплейси, соціальні мережі).

Джерело: узагальнено на основі досліджених джерел [15; 19; 23].

Збутова стратегія є важливим елементом бізнес-діяльності підприємства, оскільки визначає, яким чином товари або послуги будуть доставлені до споживачів. Вибір доцільної збутової стратегії залежить від низки факторів – типу продукції, цільової аудиторії, ринкових умов, конкуренції, поведінки споживачів і фінансових можливостей [19, с. 65; 36]. Підприємства можуть використовувати одну стратегію або поєднувати кілька для максимізації ефективності продажів і досягнення своїх комерційних цілей.

Управління збутовою політикою підприємства – це комплексний і багатоступеневий процес, що охоплює різні етапи від розробки стратегій збуту до їх реалізації та контролю. Його метою є забезпечення ефективної організації збуту товарів або послуг, досягнення комерційних цілей та задоволення потреб споживачів. Схематично процес управління збутовою політикою підприємства відображено на рис. 1.2.

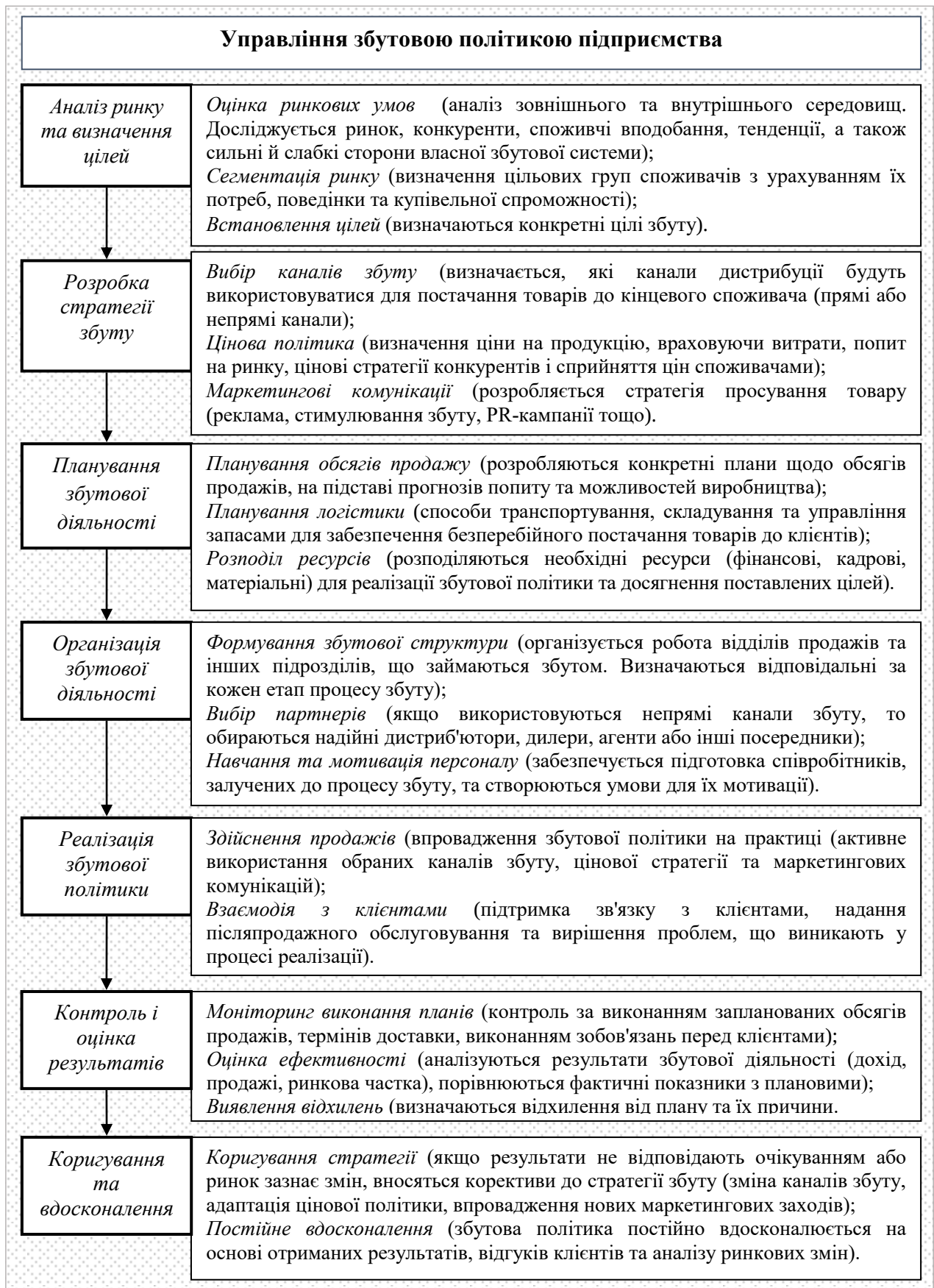


Рис. 1.2. Процес управління збутовою політикою підприємства

Джерело: узагальнено на основі досліджених джерел [4; 6; 9; 34; 37 та ін.].

Отже, процес управління збутовою політикою включає сім етапів: аналіз ринку та визначення цілей (цінка ринкових умов; сегментація ринку; встановлення цілей); розробку стратегії (вибір каналів збуту; цінова політика; маркетингові комунікації); планування збутової діяльності (планування обсягів продажу; планування логістики; розподіл ресурсів); організація збутової діяльності (формування збутової мережі; вибір партнерів; навчання та мотивація персоналу); реалізація збутової політики (здійснення продажів; взаємодія з клієнтами); контроль і оцінка результатів (моніторинг виконання планів; оцінка ефективності); коригування та вдосконалення (коригування стратегії; постійне вдосконалення).

Відтак, процес управління збутовою політикою підприємства є динамічним і систематичним. Він охоплює дослідження ринку, планування, організацію та контроль за всіма етапами збуту. Основна мета управління – забезпечити ефективний рух товарів до споживачів, досягти фінансових цілей підприємства та створити умови для довгострокової конкурентоспроможності.

1.3. Сучасні методичні підходи до управління збутовою політикою підприємства

Впровадження цілеспрямованої збутової політики передбачає організацію і формування збутових мереж, здатних повноцінно охоплювати цільовий ринок, швидко й ефективно реалізовувати продукцію, обсяги якої адекватні виробничим потужностям підприємства. Збутова політика пов'язана з проблемами залучення посередників, договірними відносинами, визначення форм і типів збуту, пропозиції підприємства з огляду на специфіку продукції, умови конкретного цільового ринку та збутову політику конкурентів [24, с. 120–125]. Для вирішення окреслених питань використовуються сучасні методичні підходи, що враховують динамічні зміни на ринку, розвиток цифрових технологій та нові вимоги споживачів. Нині поширеними є декілька методичних підходів до управління збутовою політикою (рис. 1.3).

Методичний підхід	Зміст
Маркетинговий	Орієнтація на споживача та ринкові потреби. Підприємство аналізує ринок, конкурентів та переваги клієнтів, формуючи збутову політику на основі отриманих даних. Сегментація ринку, визначення цільових груп споживачів і позиціонування продукції.
Логістичний	Оптимізація процесів поставок і управління товарними запасами для мінімізації витрат і скорочення термінів доставки. Ефективна система складування, транспортування продукції та автоматизація логістичних процесів.
Інноваційний	Нові канали збуту (e-commerce), використання ІІІ та великих даних для прогнозування попиту та оптимізації продажів. Оцифрування взаємодії з клієнтами (CRM-системи) та автоматизація процесів допомагають підвищити ефективність збуту.
Цифровий (e-commerce)	Створення власних інтернет-магазинів, співпраця з платформами електронної комерції та використання соціальних мереж для просування товарів. Аналітика для відстеження поведінки споживачів онлайн та налаштування персоналізованих пропозицій.
Канальний (Omnichannel)	Інтеграція каналів збуту (онлайн і офлайн) в єдину систему для забезпечення безперервного та гармонійного клієнтського досвіду. Підприємство створює єдину платформу, де клієнт може взаємодіяти через будь-який канал (роздрібний магазин, мобільний додаток, сайт) і отримати однаковий рівень обслуговування.
Соціально відповідальний	Зростає популярність збутових стратегій, які враховують екологічні, соціальні та етичні аспекти. Наприклад, підприємства можуть застосовувати політику «зеленого» збуту, пропонуючи екологічно чисті продукти або мінімізуючи пакування.
Підхід управління ланцюгами постачань (SCM)	Орієнтація на інтеграцію всіх ланок постачання, включаючи виробників, постачальників і роздрібних торговців, з метою створення максимально ефективної системи збуту, що дозволяє знизити витрати та підвищити якість обслуговування клієнтів

Рис. 1.3. Сучасні методичні підходи до управління збутовою політикою підприємства

Джерело: узагальнено на основі досліджених джерел [4; 6; 9; 34; 37 та ін.].

Отже, сучасні методичні підходи до управління збутовою політикою базуються на відповідних методах, які є комплексними та спрямованими на максимальне задоволення потреб ринку й підвищення ефективності збутових процесів. До них належать: метод сегментації ринку; метод прогнозування

попиту; метод управління ланцюгом постачань; метод цінової політики; метод управління товарними запасами; метод багатоканального збуту; метод CRM; метод стимулювання збуту; метод інтернет-маркетингу та електронної комерції; метод партнерських програм; метод реінжинірингу бізнес-процесів (Додаток Б). Зазначені методи допомагають підприємствам підвищити конкурентоспроможність, оптимізувати збутові процеси та краще задовольнити потреби клієнтів, що є цілями сучасної збутової політики.

Висновки до Розділу 1

1. Збутову політику підприємства слід розглядати як комплекс заходів та управлінських рішень, спрямованих на організацію процесу продажу товарів (послуг), забезпечуючи ефективне задоволення потреб цільових споживачів і отримання прибутку. Збутова політика інтегрує маркетинг, логістику та загальне управління підприємством, забезпечуючи баланс між виробництвом і попитом на ринку.

2. Збутова політика є управлінською діяльністю стратегічного рівня і розглядається як важливий елемент загальної стратегії підприємства. Управління збутовою політикою – динамічний, систематичний і багатоступеневий процес, що охоплює різні етапи – від розробки стратегій збуту до їх реалізації та контролю. Його метою є забезпечення ефективної організації збуту товарів (послуг), досягнення комерційних цілей та задоволення потреб споживачів. Важливими компонентами управління збутовою політикою підприємства є: формування каналів збуту; цінова політика; логістика; маркетингові комунікації; робота з клієнтами.

3. Сучасні методичні підходи до управління збутовою політикою базуються на гнучкості, технологічних інноваціях та максимальному фокусуванні уваги на споживачах. Нині поширеними є декілька методичних підходів до управління збутовою політикою, а саме: маркетинговий; логістичний; іноваційний; цифровий; каналний; соціально відповідальний; управління ланцюгами постачань.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ

ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ПРОМЕКІП»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «ПРОМЕКІП» (код ЄДРПОУ 38748172) зареєстровано як юридична особа 05.06.2013 р. за адресою: м. Київ, вул. Вишняківська, Україна. Уповноваженою особою ТОВ «ПРОМЕКІП» є Феодосьєв Віктор Володимирович (директор – відповідає за загальне управління підприємством). За КВЕД підприємство здійснює роздрібну торгівлю, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет (47.91). Інші види діяльності – 14.12 Виробництво робочого одягу; 46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям; 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням [33].

ТОВ «ПРОМЕКІП» спеціалізується на виробництві та постачанні промислового обладнання, зокрема спецодягу, захисного обладнання та електротехнічної продукції. Компанія була заснована у 2013 р. як швейне підприємство, проте згодом розширила свій асортимент та почала займатися дистрибуцією та постачанням продукції для приватних осіб і підприємств. Основними статтями доходу є продажі спецодягу та захисного спорядження, а також дистрибуція електротехнічної продукції через оптові канали. Економічна стійкість компанії залежить від коливань на ринку сировини, а також від співпраці з дистриб'юторами.

Асортимент продукції ТОВ «ПРОМЕКІП» включає широкий спектр товарів, що орієнтовані на забезпечення безпеки та робочих потреб підприємств різних галузей. Асортимент спрямований на задоволення потреб підприємств у забезпеченні безпечних умов праці та охоплює широкий спектр галузей, включаючи промисловість, будівництво та енергетику (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Асортимент продукції ТОВ «ПРОМЕКІП»

Категорія	Характеристика	
Спецодяг	Робочий одяг	Костюми, куртки, штани та комбінезони, які призначені для використання у важких умовах праці, зокрема на будівництвах, виробництвах та інших промислових об'єктах. Одяг виготовляється з матеріалів, стійких до зношування, та захищає від механічних пошкоджень.
	Захисний одяг	Призначений для захисту від шкідливих умов (хімічні речовини, висока температура або електричні ризики). Костюми для хімічного захисту та одяг для роботи з електрообладнанням.
Захисне спорядження	Засоби індивідуального захисту	Каски, захисні окуляри, респіратори та інші предмети для особистої безпеки працівників на небезпечних об'єктах.
	Захист голови, рук, ніг	Спеціалізоване взуття, рукавиці, каски та шоломи для захисту від фізичних та хімічних загроз.
Електротехнічне обладнання	Кабелі, електроінструменти та інші товари для забезпечення безперебійної роботи на підприємствах.	
Захист від статичної електрики (ESD захист)	Продукція для захисту від електростатичних розрядів, яка необхідна для роботи в умовах, де можливі електричні ризики.	
Радіаційний та хімічний захист	Продукти для роботи в умовах радіаційного та хімічного забруднення, що включають спеціальні костюми та захисне обладнання.	

Джерело: побудовано за даними [33].

Аналіз табл. 2.2 відображає динаміку основних фінансових показників підприємства протягом 2021–2023 рр. і демонструє суттєві зміни у фінансово-господарській діяльності.

Таблиця 2.2

Фінансові результати діяльності ТОВ «ПРОМЕКІП», тис. грн

Показник	Рік			2023 р. до 2021 р. %
	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2438,0	1733,0	1164,0	2,1 раза
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1986,4	1342,0	1024,0	51,6
Разом доходи	2438,0	1733,0	1164,0	2,1 раза
Разом витрати	2356,3	1702,0	1155,0	2,0 раза
Фінансовий результат до оподаткування	81,7	30,0	9,0	9,1 раза
Чистий прибуток	65,4	24,0	7,2	9,1 раза

Джерело: розраховано за даними [33].

Встановлено, що у 2021 р. чистий дохід становив 2438,0 тис. грн, у 2022 р. він зменшився до 1733,0 тис. грн, а у 2023 р. – до 1164,0 тис. грн. Зниження доходу протягом досліджуваного періоду є значним, і у 2023 р.

дохід зменшився у 2,1 раза порівняно з 2021 р. Це може свідчити про втрату ринкових позицій, зниження попиту чи інші зовнішні або внутрішні фактори. Собівартість знизилася з 1986,4 тис. грн у 2021 р. до 1024,0 тис. грн у 2023 р. Зниження становило 48,4 % порівняно з 2021 р, що свідчить про суттєве скорочення витрат. Однак це може бути результатом як оптимізації, так і зниження обсягів виробництва.

Доходи повторюють динаміку чистого доходу: вони скоротилися у 2,1 раза. Витрати зменшилися з 2356,3 тис. грн у 2021 р. до 1155,0 тис. грн у 2023 р. (у 2,0 раза). Скорочення витрат відбувається дещо повільніше від скорочення доходів, що може вказувати на певну інерційність у зміні витратної структури. У 2021 р. підприємство отримало 81,7 тис. грн прибутку до оподаткування, у 2022 р. – 30,0 тис. грн, а у 2023 р. – лише 9,0 тис. грн. Скорочення у 9,1 раза свідчить про значне падіння прибутковості через сильніше скорочення доходів порівняно зі скороченням витрат. Чистий прибуток зменшився з 65,4 тис. грн у 2021 р. до 7,2 тис. грн у 2023 р., тобто у 9,1 раза, що свідчить про суттєве зниження ефективності роботи підприємства, яке, ймовірно, пов'язане зі скороченням обсягів реалізації та можливими негативними зовнішніми факторами.

Компанія налічує 22 працівники, що є досить типовим для підприємств малого бізнесу у сфері торгівлі та виробництва. Основними підрозділами підприємства є відділ продажу, виробничий відділ, відділ закупівель і постачання, відділ контролю якості (рис. 2.1).

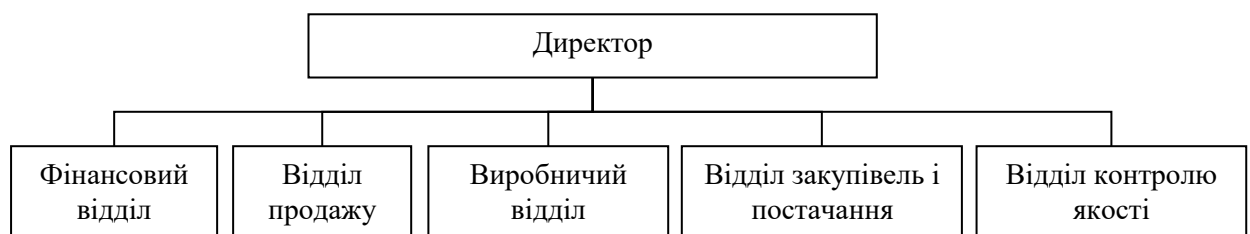


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ПРОМЕКІП»

Джерело: побудовано за даними підприємства.

Виробничий відділ займається виготовленням технічних виробів, таких як ремені, чохла та спецодяг. Відділ закупівель і постачання відповідає за матеріально-технічне забезпечення виробництва та налагодження поставок від постачальників. Відділ контролю якості здійснює внутрішній контроль якості продукції. Відділ продажу відповідає за комерційну діяльність і збут продукції. Відділ контролю якості продукції здійснює контроль за дотриманням якісних параметрів продукції.

У контексті тематики даного дослідження слід детально охарактеризувати відділ продажу, який відповідає за комерційну діяльність і збут продукції. Відділ продажу має на меті забезпечення ефективного збуту продукції та підтримання взаємодії з клієнтами. Основними функціями відділу продажу є наступні: 1) планування продажів – звстановлення цілей і стратегій для досягнення оптимальних показників; 2) пошук і залучення клієнтів – як через прямі продажі, так і через маркетингові канали (реклама, виставки, інтернет-платформи); 3) ведення переговорів і оформлення угод – юридична підготовка та підписання договорів з покупцями; 4) контроль і аналіз виконання планів – відслідковування результатів і корекція стратегії при необхідності.

У відділі працює 5 фахівців, а саме: керівник відділу; менеджери з продажу; фахівець з роботи з клієнтами (виконує також функції фахівця з маркетингових досліджень); фахівець з логістики; фахівець з обробки замовлень. Структуру відділу продажу представлено на рис. 2.4.

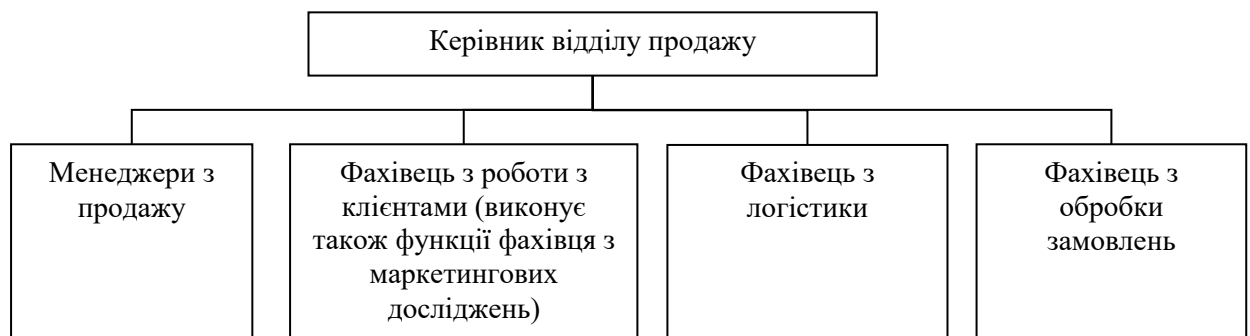


Рис. 2.4. Структура відділу продажу ТОВ «ПРОМЕКІП»

Джерело: побудовано за даними підприємства.

До обов'язків керівника відділу продажу належать: розробка та впровадження стратегії збуту; постановка планів продажів і контроль за їх виконанням; координація роботи команди продавців і встановлення цілей для кожного з них; аналіз ринкових тенденцій і адаптація збутової політики відповідно до умов ринку; управління бюджетом відділу та взаємодія з іншими підрозділами підприємства, зокрема з маркетингом та логістикою.

Менеджер з продажу виконує такі функції: пошук нових клієнтів та підтримання стосунків із постійними замовниками; проведення переговорів, укладення договорів на постачання продукції; вивчення потреб клієнтів та підбір продукції, яка відповідає їхнім вимогам; ведення бази даних клієнтів (часто через CRM-системи); виконання планів продажів і подання звітів керівнику відділу.

Фахівець з роботи з клієнтами займається обробкою замовлень, консультаціями щодо продукції, розглядом рекламаций та організацією післяпродажного обслуговування. Він забезпечує високий рівень сервісу для підвищення лояльності клієнтів, аналізує ринок і конкурентів, оцінює потреби споживачів. Також готує звіти щодо ринкових тенденцій і рекомендацій для коригування збутової стратегії.

До функціональних обов'язків фахівця з логістики належать: організація доставки продукції клієнтам; контроль запасів продукції на складах та координація з виробничим відділом для забезпечення своєчасних поставок; ведення документації щодо перевезень і логістичних процесів.

Фахівець з обробки замовлень забезпечує: прийом та обробку замовлень від клієнтів; взаємодію з виробничими та складськими підрозділами для своєчасного виконання замовлень; підтримку зв'язку з клієнтами на всіх етапах виконання замовлення.

Таким чином, структура відділу продажу ТОВ «ПРОМЕКІП» є досить гнучкою та може варіювати залежно від масштабів і специфіки бізнесу. Функціональні обов'язки працівників можуть поєднуватися, щоб забезпечити ефективну роботу відділу за необхідності.

2.2. Аналіз та оцінка сучасної збутової стратегії підприємства

Збутова політика та стратегія збуту ТОВ «ПРОМЕКІП» спрямовані на ефективне забезпечення постачання товарів і послуг через декілька ключових напрямів, які роблять політику збуту гнучкою та орієнтованою на довгострокову співпрацю з клієнтами, що забезпечує стійке зростання компанії. Акцентами збутової політики та стратегічних орієнтацій ТОВ «ПРОМЕКІП» є: оптова торгівля; канали збуту; цінова гнучкість і стимулювання продажів; мотивація та навчання персоналу (рис. 2.2).

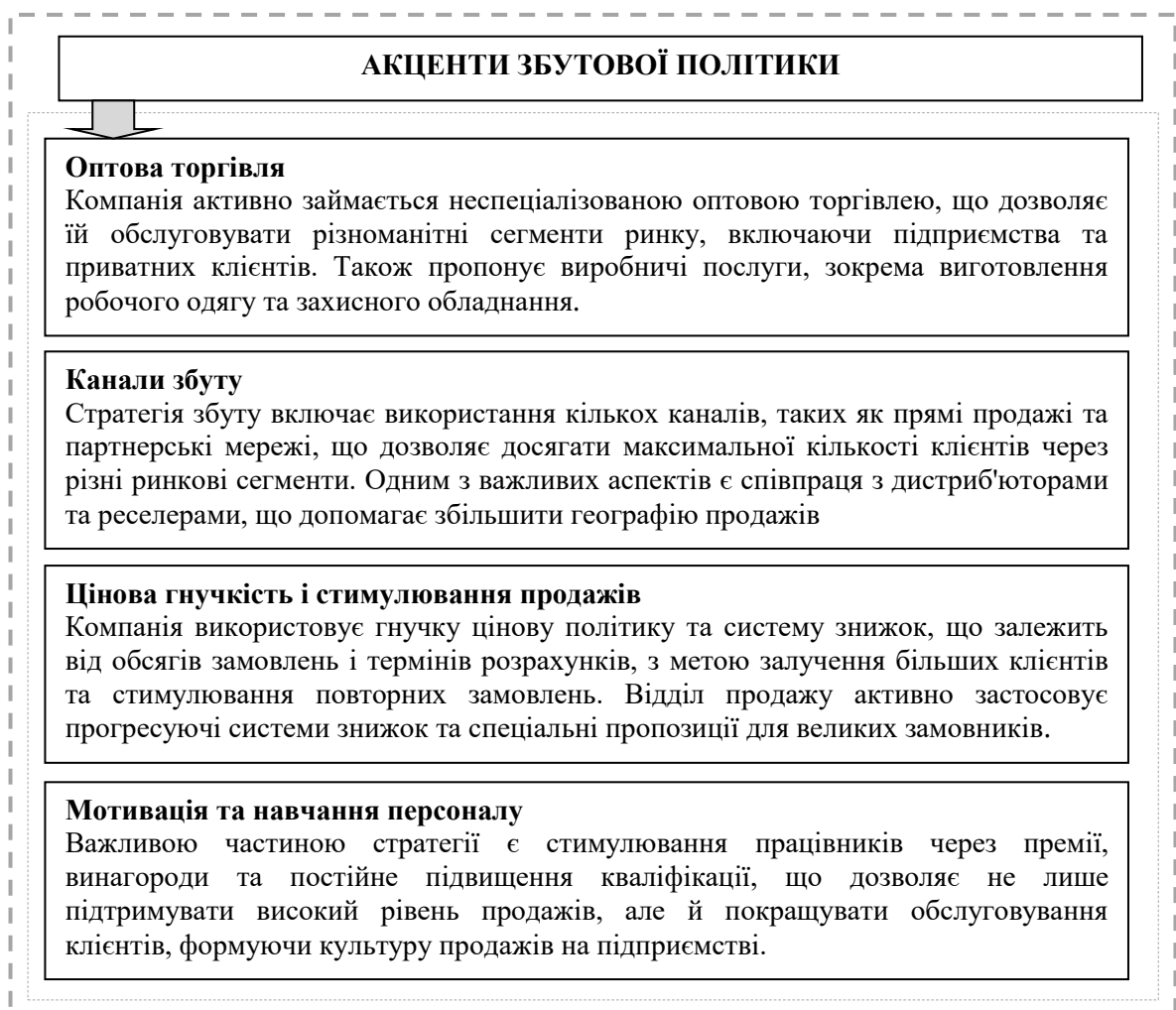


Рис. 2.2. Акценти збутової політики ТОВ «ПРОМЕКІП»

Джерело: побудовано за даними [33].

Канали збуту продукції ТОВ «ПРОМЕКІП» охоплюють кілька ключових напрямів (рис. 2.3).

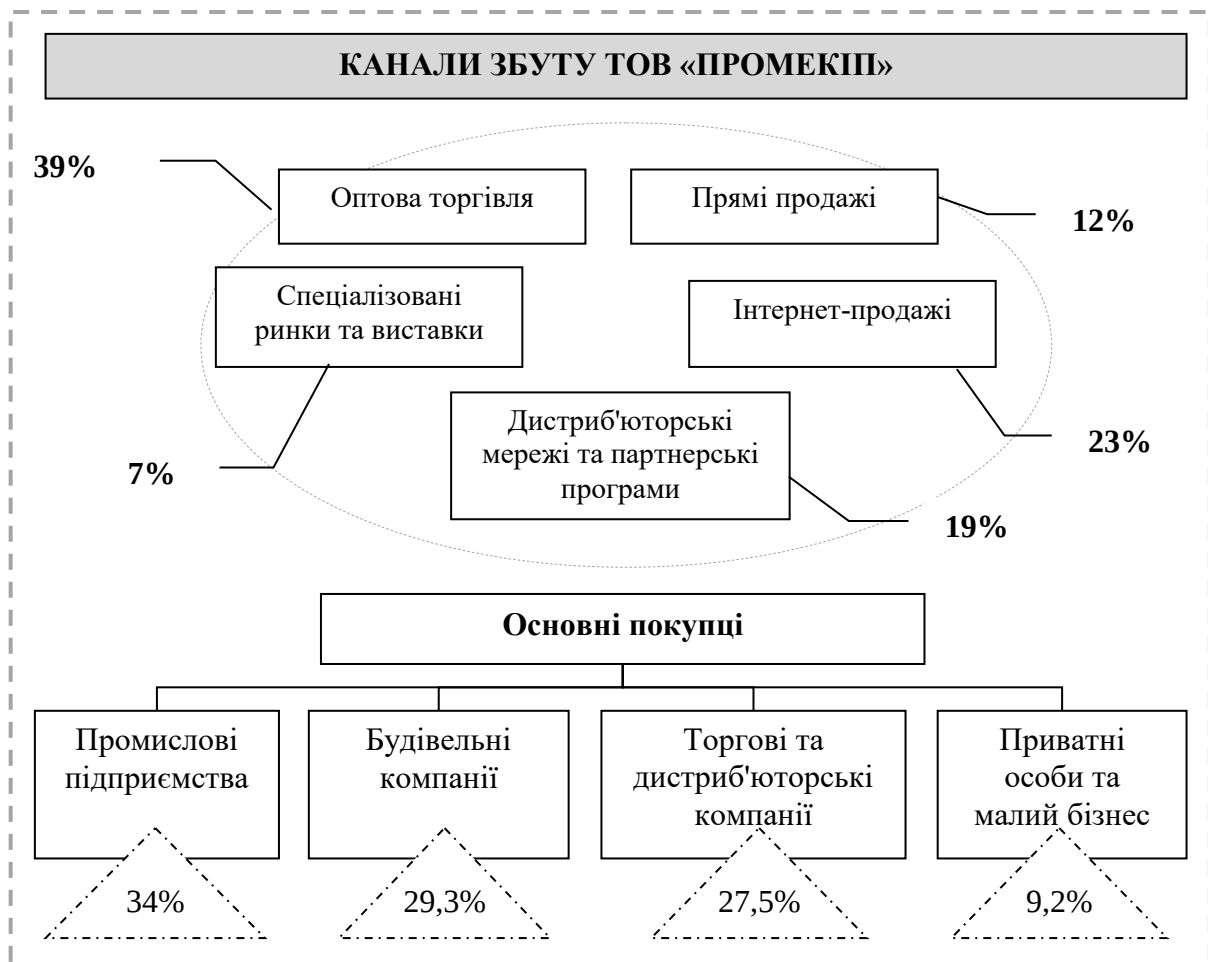


Рис. 2.3. Канали збуту ТОВ «ПРОМЕКІП»

Джерело: побудовано за даними [33].

Існуючі канали збуту дозволяють ефективно розповсюджувати продукцію, а саме:

1) неспеціалізована оптова торгівля – основний канал збуту компанії (39 % у 2023 р.). Він полягає у співпраці з великими клієнтами, зокрема підприємствами різних галузей, для яких важливо забезпечення робочим одягом, електричним та захисним обладнанням; 2) прямі продажі – безпосередня взаємодія з кінцевими клієнтами (12 %), що дозволяє краще розуміти потреби клієнтів та пропонувати персоналізовані рішення;

3) інтернет-продажі – сучасний канал збуту (23 %), який включає електронну комерцію через власний вебсайт, де клієнти можуть ознайомитися з асортиментом продукції та зробити замовлення онлайн. Такий канал дозволяє охопити як локальних, так і міжнародних клієнтів;

4) дистриб'юторські мережі та партнерські програми – співпраця з дистриб'юторами (19 %), що дозволяє збільшити географію розповсюдження продукції та зменшити логістичні витрати;

5) спеціалізовані ринки та виставки (7 %) – важливий канал для встановлення нових контактів і збільшення збуту в промислових галузях.

Основними покупцями продукції ТОВ «ПРОМЕКІП» є різні категорії клієнтів, які потребують специфічних товарів для забезпечення безпеки праці та виробничих потреб. До них належать: 1) промислові підприємства – 34 % обсягу збуту у 2023 р. (основні покупці продукції, зокрема робочого одягу та захисного обладнання (підприємства галузей будівництва, машинобудування, хімічної та енергетичної промисловості, які потребують захисних матеріалів і спецодягу для безпеки працівників); 2) будівельні компанії – 29,3 % (цей сегмент споживачів активно використовує продукцію, оскільки в їх діяльності особливо важливо забезпечення працівників засобами індивідуального захисту та робочим одягом); торгові та дистриб'юторські компанії (27,5 %) (компанії, що займаються розповсюдженням продукції); приватні особи та малий бізнес (9,2 %) (фермери, майстри, технічні спеціалісти, які купують захисні матеріали або робочий одяг для індивідуальних потреб).

2.3. Діагностика системи управління збутовою політикою підприємства

Система управління збутовою політикою ТОВ «ПРОМЕКІП» є комплексом взаємопов'язаних дій і рішень, спрямованих на ефективну організацію збуту продукції та задоволення попиту на ринку. Діагностика цієї системи передбачає процес аналізу та оцінки збутової діяльності з метою виявлення сильних і слабких сторін для оптимізації процесу збуту, підвищення його ефективності та адаптації до ринкових умов. Результати діагностики дають змогу коригувати збутову політику для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ефективним інструментом ідентифікації сильних і слабких сторін політики збуту, а також можливостей і загроз, є SWOT-аналіз. Для проведення SWOT-аналізу збутової політики ТОВ «ПРОМЕКІП» потрібно врахувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, які впливають на ефективність збуту (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-матриця збутової політики ТОВ «ПРОМЕКІП»

Сильні сторони	Слабкі сторони
• різноманітність продукції; • гнучка цінова політика; • власне виробництво; • оптимізовані канали збуту.	• обмежені виробничі потужності; • залежність від партнерів; • конкуренція у сфері оптової торгівлі
Можливості	Загрози
• розширення асортименту; • зростання електронної комерції; • вихід на нові ринки.	• конкуренція з великими гравцями ринку; • коливання вартості сировини й матеріалів; • економічна нестабільність.

Джерело: власні дослідження.

За результатами SWOT-аналізу збутової політики встановлено, що сильними сторонами ТОВ «ПРОМЕКІП» є: різноманітність продукції (підприємство пропонує широкий асортимент, включаючи робочий одяг, електротехнічне обладнання та захисне спорядження, що робить компанію привабливою для різних секторів, зокрема виробничих і будівельних підприємств); гнучка цінова політика (компанія використовує гнучку систему знижок і прогресивні умови для великих замовлень, що сприяє залученню постійних клієнтів і збільшенню обсягів продажів); власне виробництво (наявність власного виробництва робочого одягу дозволяє краще контролювати якість продукції та швидкість постачання); оптимізовані канали збуту (компанія використовує кілька каналів, таких як оптова торгівля, прямі продажі та інтернет-магазин, що забезпечує стабільний попит та широкий ринковий охоплення).

Слабкими сторонами підприємства слід вважати: обмежені виробничі потужності (виробничі площі компанії невеликі (до 100 кв.м.), що може

обмежувати можливості швидкого збільшення обсягів виробництва в разі зростання попиту); залежність від партнерів (частка продажів залежить від дистриб'юторів та партнерських мереж, що знижує повний контроль компанії над каналами збуту); конкуренція в сфері оптової торгівлі (значна конкуренція в секторі неспеціалізованої оптової торгівлі може знижувати маржинальність і вимагати зниження цін для утримання клієнтів).

До можливостей ТОВ «ПРОМЕКІП», у контексті збутової політики, віднесено: розширення асортименту (компанія може розширити асортимент, додавши нові види продукції, що дозволить охопити більше ринкових сегментів і задовольнити ширший спектр потреб клієнтів); зростання електронної комерції (розвиток інтернет-продажів і просування через онлайн-платформи дозволить збільшити обсяги збуту як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках); вихід на нові ринки (існує можливість для розширення географії збуту, включаючи нові регіони України та зарубіжні ринки, де є попит на захисний одяг та електротехнічну продукцію).

Загрозами для підприємства є наступні: конкуренція з великими гравцями ринку (великі національні та міжнародні компанії можуть мати більш значні ресурси для маркетингу та просування, що може обмежувати зростання підприємства у певних сегментах); коливання вартості сировини й матеріалів (залежність від коливань цін на сировину та матеріали, необхідні для виробництва робочого одягу та електротехнічних товарів, може вплинути на собівартість продукції та прибутковість); економічна нестабільність (нестабільність економічної ситуації в Україні може негативно вплинути на купівельну спроможність клієнтів, особливо в сегменті оптової торгівлі).

Отже, збутова політика ТОВ «ПРОМЕКІП» має міцну основу, зокрема завдяки різноманітному асортименту та гнучкій ціновій політиці. Проте, для подальшого успіху компанії важливо розширювати канали збуту через інтернет і виходити на нові ринки, водночас працюючи над підвищенням виробничих потужностей та зменшенням залежності від зовнішніх факторів, таких як партнери та коливання цін на матеріали.

Висновки до Розділу 2

1. ТОВ «ПРОМЕКІП» спеціалізується на виробництві та постачанні спецодягу, захисного спорядження та електротехнічної продукції. Основними напрямками діяльності є забезпечення безпеки праці та задоволення потреб клієнтів у сферах промисловості, будівництва й енергетики. Асортимент продукції включає різноманітний спектр товарів для забезпечення безпеки праці (спецодяг, захисне спорядження) та електротехнічне обладнання.

2. У період 2021–2023 рр. чистий дохід підприємства скоротився у 2,1 раза (з 2438,0 тис. грн до 1164,0 тис. грн), витрати – у 2,0 раза (з 2356,3 тис. грн до 1155,0 тис. грн), а чистий прибуток зменшився у 9,1 раза (з 65,4 тис. грн до 7,2 тис. грн). Це свідчить про суттєве зниження прибутковості, викликане швидшим скороченням доходів порівняно з витратами, що може бути результатом втрати ринкових позицій та зовнішніх або внутрішніх чинників.

3. Система управління збутовою політикою ТОВ «ПРОМЕКІП» спрямована на ефективну організацію продажів і задоволення ринкового попиту, що підтверджується результатами SWOT-аналізу. Сильними сторонами компанії є широкий асортимент продукції, гнучка цінова політика, власне виробництво та оптимізовані канали збуту. Серед слабких сторін – обмежені виробничі потужності, залежність від партнерів і висока конкуренція в оптовій торгівлі. Можливості підприємства включають розширення асортименту, розвиток електронної комерції та вихід на нові ринки. Основні загрози пов'язані з конкуренцією з великими компаніями, коливанням цін на сировину та економічною нестабільністю.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ПРОМЕКІП»

3.1. Обґрунтування напрямів та інструментарію удосконалення управління збутовою політикою підприємства

Для розробки пропозицій щодо удосконалення збутової політики ТОВ «ПРОМЕКІП» слід орієнтуватися на сучасні тенденції ринку та впровадження новітніх інструментів і технологій. У контексті даного дослідження доцільними вбачаються такі напрями та інструменти (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Напрями та інструменти удосконалення збутової політики ТОВ «ПРОМЕКІП»

Джерело: власні дослідження.

1) *Розвиток електронної комерції (e-commerce)* – інтернет-продажі стають ключовим каналом збуту для багатьох підприємств. Досліджуване підприємство вже використовує власний сайт для продажу продукції, однак варто активніше інтегрувати сучасні платформи e-commerce, наприклад, Marketplace (Prom.ua, Rozetka) або глобальні платформи, такі як Amazon або eBay, для виходу на міжнародний ринок. Використання систем SEO для

підвищення видимості сайту у пошукових системах також може також значно збільшити продажі;

2) *Автоматизація процесів продажу та впровадження CRM-систем* – автоматизація процесів через впровадження систем управління відносинами з клієнтами (CRM) дозволить ефективніше обробляти замовлення, зберігати історію взаємодії з клієнтами та персоналізувати пропозиції, що допоможе покращити якість обслуговування клієнтів і стимулювати повторні продажі;

3) *Оптимізація логістичних процесів* – покращення ланцюгів постачання та логістичних процесів може допомогти забезпечити швидку та надійну доставку продукції клієнтам. Використання інструментів, таких як ERP-системи (Enterprise Resource Planning), дозволить оптимізувати управління запасами та скоротити терміни виконання замовлень, що підвищить лояльність клієнтів;

4) *Омніканальна збутова стратегія (Omnichannel)* – використання омніканальної стратегії передбачає інтеграцію всіх каналів збуту (онлайн та офлайн) для створення єдиного клієнтського досвіду. До прикладу, клієнт може здійснити замовлення на сайті, а отримати товар у роздрібному магазині або через кур'єрську доставку. Такий підхід підвищує зручність для покупців і збільшує рівень продажів.

5) *Аналіз ринкових даних і прогнозування попиту* – для ефективного управління збутом варто впроваджувати системи аналізу великих даних (Big Data) та прогнозування попиту, що дозволить краще розуміти поведінку споживачів, адаптувати асортимент до їхніх потреб і оперативніше реагувати на зміни ринку;

6) *Цінова гнучкість і маркетингові акції* – впровадження гнучкої цінової політики з різними системами знижок та акцій допоможе стимулювати продажі та залучати нових клієнтів. Використання прогресивних систем знижок для оптових клієнтів або спеціальних пропозицій у вигляді пакетів може підвищити конкурентоспроможність компанії;

7) *Вихід на нові ринки* – активний пошук нових регіональних ринків та ринків за межами України може стати одним з основних напрямків для зростання, що можна досягти шляхом розширення співпраці з міжнародними дистриб'юторами або участі в міжнародних виставках та бізнес-форумах;

8) *Удосконалення післяпродажного обслуговування* – запровадження послуг післяпродажного обслуговування (наприклад, гарантійне обслуговування, підтримка клієнтів) допоможе зміцнити довіру клієнтів до компанії та підвищити рівень їхньої лояльності.

Отже, удосконалення збутової політики ТОВ «ПРОМЕКІП» вимагає впровадження сучасних технологій, автоматизації процесів та омніканальної стратегії. Використання інструментів для аналітики, гнучкої цінової політики та маркетингу сприятиме зростанню продажів і покращенню конкурентоспроможності на ринку.

3.2. Економічний ефект від впровадження розроблених пропозицій

У контексті даного дослідження пропонується проєкт впровадження сучасної стратегії збуту, який спрямований на оптимізацію продажів, підвищення конкурентоспроможності та збільшення частки ринку. Для досягнення окреслених цілей важливо адаптувати компанію до сучасних ринкових умов, залучаючи цифрові канали збуту, автоматизацію процесів та нові маркетингові підходи (рис. 3.2).

Метою проєкту визначено: 1) збільшення обсягів продажів на 25 % протягом перших двох років; 2) підвищення рентабельності компанії на 10–15%; 3) збільшення кількості клієнтів на 30 % за рахунок охоплення нових ринків.



Рис. 3.2. Удосконалена стратегія збуту для ТОВ «ПРОМЕКІП»

Джерело: власні дослідження.

Основними компонентами стратегії збуту є такі:

1) *діджиталізація збуту* (передбачає впровадження (активізацію) цифрових інструментів для управління продажами):

- веб-сайт з функцією інтернет-магазину, що дозволяє залучити нових клієнтів онлайн і збільшити конверсії. Підприємство вже має власний інтернет-магазин, пропонується активізація його роботи. За даними галузевих досліджень, компанії, які превалюючим чином використовують електронну комерцію, збільшують продажі на 15–20%;

- системи CRM для управління відносинами з клієнтами та підвищення ефективності роботи з поточними клієнтами. Очікується, що це підвищить ефективність менеджерів з продажу на 20–25%;

2) *автоматизація процесів збуту* (дозволить зменшити час на виконання рутинних завдань, таких як оформлення замовлень, управління складом, комунікація з клієнтами тощо):

- впровадження ERP-системи для автоматизованого управління ресурсами підприємства, що знизить витрати на 10% завдяки оптимізації логістики та закупівель;

- автоматизація процесів звітності та прогнозування збуту може збільшити точність прогнозів на 15–20%;

3) *омніканальний підхід* (передбачає використання кількох каналів продажу: фізичні точки, інтернет-магазин, соціальні мережі, партнерські мережі):

- залучення соціальних мереж для просування продукції з метою збільшення кількості звернень на 20 %;

- використання омніканального підходу дозволить підвищити клієнтський досвід на 30 %, що сприяє підвищенню рівня повторних продажів на 10–15%;

4) *маркетинг та просування* (впровадження сучасних інструментів цифрового маркетингу):

- контекстна реклама (Google Ads, Facebook Ads) може збільшити потік клієнтів на сайт на 40 %, що прямо вплине на продажі;
- використання SEO для покращення органічної видимості сайту в пошукових системах підвищить трафік на 20–30%;
- email-маркетинг та персоналізовані пропозиції для клієнтів підвищать коефіцієнт конверсії на 5–10%.

Передбачається, що фінансові результати ТОВ «ПРОМЕКІП» значно покращаться за рахунок: 1) збільшення обороту на 25–30% протягом перших двох років; 2) зниження витрат на обслуговування клієнтів на 10 % завдяки автоматизації процесів; 3) підвищення рентабельності на 10–15 % завдяки оптимізації ланцюга постачання та збуту.

Соціально-економічний ефект реалізації проєкту полягає, по-перше, у створенні нових робочих місць в області цифрового маркетингу та управління збутом; по-друге, підвищенні рівня задоволеності клієнтів на 30 % через покращену комунікацію та обслуговування.

Впровадження запропонованої стратегії збуту не потребує залучення нових працівників. Основні залучені працівники: відділ продажу (керівник, менеджер з продажу, фахівець з роботи з клієнтами, фахівець з логістики, фахівець з обробки замовлень), фінансовий директор; допоміжні – усі інші відділи. Загальне керівництво проєктом, координацію між різними відділами, контроль за дотриманням строків та бюджету, здійснюватиме керівник відділу збуту. Менеджер з продажу нестиме відповідальність за оптимізацію всіх каналів збуту, встановлення цілей продажів та контроль за їх досягненням. Відповідатиме за інтеграцію нових систем продажу з існуючими каналами. Фахівець з роботи з клієнтами забезпечуватиме підтримку клієнтів на всіх етапах взаємодії – від замовлення до післяпродажного обслуговування, через різні канали (телефон, онлайн-чат, соціальні мережі). Фахівець з логістики забезпечуватиме оптимізацію логістичних процесів, забезпечення своєчасної доставки товарів з усіх каналів продажу. Фахівець з обробки замовлень відповідатиме за збір і аналіз

даних про ефективність різних каналів збуту, прогнозування попиту та оцінку ринкових тенденцій. Фінансовий директор здійснюватиме бюджетування та контроль за фінансовими ресурсами проекту, відповідатиме за аналіз витрат та оцінку економічної ефективності стратегії. Чітке розподілення відповідальностей забезпечить ефективну реалізацію проекту, оптимізацію всіх каналів продажу.

Висновки до Розділу 3

1. Напрямами удосконалення управління збутовою політикою ТОВ «ПРОМЕКІП» є наступні: розвиток електронної комерції; автоматизація процесів продажу та впровадження CRM-систем; оптимізація логістичних процесів; омніканальна збутова стратегія; аналіз ринкових даних і прогнозування попиту; цінова гнучкість і маркетингові акції; вихід на нові ринки; удосконалення післяпродажного обслуговування. Використання запропонованих інструментів для аналітики, гнучкої цінової політики та маркетингу сприятиме зростанню продажів і покращенню конкурентоспроможності на ринку.

2. Проєкт впровадження сучасної стратегії збуту для ТОВ «ПРОМЕКІП» орієнтований на оптимізацію продажів, підвищення конкурентоспроможності та збільшення частки ринку. Концептуальний профіль розробленої стратегії включає такі компоненти: діджиталізація збуту; автоматизація процесів збуту; омніканальний підхід; маркетинг та просування. Передбачається, що фінансові результати ТОВ «ПРОМЕКІП» значно покращаться за рахунок: збільшення обороту на 25–30 % протягом перших двох років; зниження витрат на обслуговування клієнтів на 10 % завдяки автоматизації процесів; підвищення рентабельності на 10–15% завдяки оптимізації ланцюга постачання та збуту. Впровадження сучасної стратегії збуту допоможе ТОВ «ПРОМЕКІП» стати лідером у своїй галузі, зберігаючи високий рівень ефективності та забезпечуючи стійке зростання.

ВИСНОВКИ

1. Збутова політика є управлінською діяльністю стратегічного рівня і розглядається як важливий елемент загальної стратегії підприємства. Управління збутовою політикою – динамічний, систематичний і багатоступеневий процес, що охоплює різні етапи – від розробки стратегій збуту до їх реалізації та контролю. Збутова політика інтегрує маркетинг, логістику та загальне управління підприємством, забезпечуючи баланс між виробництвом і попитом на ринку.

2. ТОВ «ПРОМЕКІП» спеціалізується на виробництві та постачанні спецодягу, захисного спорядження та електротехнічної продукції. Основними напрямками діяльності є забезпечення безпеки праці та задоволення потреб клієнтів у сферах промисловості, будівництва й енергетики. Асортимент продукції включає різноманітний спектр товарів для забезпечення безпеки праці (спецодяг, захисне спорядження) та електротехнічне обладнання. Особливу увагу приділено продуктам, що захищають від хімічних, фізичних та електричних ризиків.

3. У період 2021–2023 рр. чистий дохід підприємства скоротився у 2,1 раза (з 2438,0 тис. грн до 1164,0 тис. грн), витрати – у 2,0 раза (з 2356,3 тис. грн до 1155,0 тис. грн), а чистий прибуток зменшився у 9,1 раза (з 65,4 тис. грн до 7,2 тис. грн). Це свідчить про суттєве зниження прибутковості, викликане швидшим скороченням доходів порівняно з витратами, що може бути результатом втрати ринкових позицій та зовнішніх або внутрішніх чинників.

4. Система управління збутовою політикою ТОВ «ПРОМЕКІП» спрямована на ефективну організацію продажів і задоволення ринкового попиту, що підтверджується результатами SWOT-аналізу. Сильними сторонами компанії є широкий асортимент продукції, гнучка цінова політика, власне виробництво та оптимізовані канали збуту. Серед слабких сторін – обмежені виробничі потужності, залежність від партнерів і висока

конкуренція в оптовій торгівлі. Можливості підприємства включають розширення асортименту, розвиток електронної комерції та вихід на нові ринки. Основні загрози пов'язані з конкуренцією з великими компаніями, коливанням цін на сировину та економічною нестабільністю.

5. Напрямами удосконалення управління збутовою політикою ТОВ «ПРОМЕКІП» є наступні: розвиток електронної комерції; автоматизація процесів продажу та впровадження CRM-систем; оптимізація логістичних процесів; омніканальна збутова стратегія; аналіз ринкових даних і прогнозування попиту; цінова гнучкість і маркетингові акції; вихід на нові ринки; удосконалення післяпродажного обслуговування. Використання запропонованих інструментів для аналітики, гнучкої цінової політики та маркетингу сприятиме зростанню продажів і покращенню конкурентоспроможності на ринку.

6. Проєкт впровадження сучасної стратегії збуту для ТОВ «ПРОМЕКІП» орієнтований на оптимізацію продажів, підвищення конкурентоспроможності та збільшення частки ринку. Концептуальний профіль розробленої стратегії включає такі основні компоненти: діджиталізація збуту; автоматизація процесів збуту; омніканальний підхід; маркетинг та просування. Передбачається, що фінансові результати ТОВ «ПРОМЕКІП» значно покращаться за рахунок: збільшення обороту на 25–30 % протягом перших двох років; зниження витрат на обслуговування клієнтів на 10 % завдяки автоматизації процесів; підвищення рентабельності на 10–15% завдяки оптимізації ланцюга постачання та збуту. Впровадження сучасної стратегії збуту допоможе ТОВ «ПРОМЕКІП» стати лідером у своїй галузі, зберігаючи високий рівень ефективності та забезпечуючи стійке зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусь О.І., Беляєва Н.С. Проблема забезпечення ефективності управління логістичними процесами підприємств легкої промисловості. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. №5. С. 61–69.
2. Багорка М., Абрамович І., Кравець О. Організація збутової політики в системі маркетингу аграрного підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 30. С. 59-65. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.9>. (дата звернення: 12.10.2024).
3. Балабанова Л. В., Митрохіна, Ю. П. Управління збутовою політикою. Запоріжжя: ЗНТУ, 2021. 284 с.
4. Балабанова Л.В., Пікуль В.О. Маркетинг і логістика в системі збуту. Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2017. 296 с.
5. Бездітко О. Є., Кравчук І. І., Лавриненко С. О. Стратегія формування і управління логістичними ланцюгами поставок на підприємстві. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49) с. 252–258. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-402>. (дата звернення: 12.10.2024).
6. Гринько Т. В., Гвініашвілі, Т. З. Управління торговельними підприємствами: інструменти та механізми. Київ: КНЕУ, 2022. 312 с.
7. Журавель В. В. Системи управління збутом на міжнародному ринку. Київ: КНЕУ, 2024. 288 с.
8. Коваленко Д. В. Оцінка ефективності збутової політики підприємств АПК. Київ: НУБіП, 2022. 216 с.
9. Ковалик О.А. Характеристика транспортно-логістичного забезпечення діяльності підприємств України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. №6. С. 22–24.

10. Коломицева О. В., Яковенко В.С. Моделювання процесів оптимального управління логістичними розподільчими системами. *Бізнес Інформ.* 2020. № 7. С. 18–21. (дата звернення: 03.09.2024).
11. Кравченко М.С. Аналіз сучасного стану розвитку торгівельної галузі України. *Вісник Приазовського державного технічного університету: зб. наукових праць.* 2018. Вип. 31. Т. 2. С. 139–145.
12. Кравченко, О. В. Управління збутовими каналами в цифрову епоху. Львів: ЛНУ, 2022. 244 с.
13. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М.Ф. Проєктний підхід в удосконаленні бізнес-менеджменту. *Наукові перспективи.* 2024. №1(43). С. 496–502. DOI:10.32702/2306-6814.2024.2.51. (дата звернення: 12.10.2024).
14. Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство.* Вип. № 58. 2023. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-19. (дата звернення: 12.10.2024).
15. Курінна І. Г., Рябик Г. Є. Удосконалення системи управління збутовою і асортиментною політикою торговельних підприємств : монографія. Дніпро: Університет імені А. Нобеля, 2021. 196 с.
16. Лавриненко С.О, Кравчук І.І, Буднік О.М. Сучасні ERP-технології - ефективна складова системи менеджменту організацій. *Економіка та суспільство.* 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-37
17. Лавриненко С.О., Зелінська А. М., Бездітко О. Є. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство.* 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>. (дата звернення: 12.06.2023).
18. Маркетинг і логістика в системі менеджменту: тези доповідей XIV Міжнар. наук.-практ. конф. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2022. 276 с.

- 19.Маслак О.О., Огерчук Ю.В., Маслак Т.О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). С. 65–71.
- 20.Мельник І. П. Формування збутової політики підприємств легкої промисловості. Черкаси: ЧДТУ, 2023. 208 с.
- 21.Мірошник Р.О., Прокоп'єва У.О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні. *Проблеми і перспективи розвитку*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. Т. 4. № 1. С. 63–71. <https://doi.org/10.23939/semi2020.01.063>. (дата звернення: 12.10.2024).
- 22.Місевич М. А., Присяжнюк О.Ф., Марчук Д.О., Марчук О.М. Особливості управління бізнесом на основі використання діджитал технологій. *Агросвіт*. 2024. 5. С. 118–122.
- 23.Молнар О., Калинич П., Сегедій В. Взаємозв'язок маркетингу та логістики в системі збуту підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 3. С. 54–59.
- 24.Нехай В.В., Колокольчикова І.В. Методологічні засади формування парадигми збуту. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: економічні науки. Хмельницький. 2023. № 1. С. 120–125.
- 25.Ніколайчук А. М. Логістичні аспекти збутової політики підприємств. Харків: ХНЕУ, 2023. 256 с.
- 26.Новий словник іншомовних слів : близько 40000 сл. і словосполучень / Л. І. Шевченко, О. І. Ніка, О. І. Хом'як, А. А. Дем'янюк ; за ред. Л. І. Шевченко. К.: Арій, 2008. 672 с.
- 27.Петренко О. Г. Роль збуту в управлінні підприємствами середнього бізнесу. Київ: КНЕУ, 2023. 276 с.
- 28.Примак Т. О. Цифрові трансформації збутової діяльності. Київ: НАН України, 2023. 240 с.
- 29.Присяжнюк О. Ф, Кравчук І. І., Місевич М.А. Сучасні тренди діджиталізації бізнес-менеджменту. *Проблеми сучасних*

- трансформацій*. Сер.: економіка та управління. 2024. Вип. 1(10). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-03>. (дата звернення: 12.10.2024).
- 30.Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф., Булуй О. Г. Проектне управління як основа електронної комерції та біржової торгівлі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 2. С. 26–32. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.2.26>. (дата звернення: 12.06.2024).
- 31.Розумей С. Ніколаєнко І., Лелека О. Формування ефективної маркетингової політики розподілу продукції підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-43>. (дата звернення: 12.10.2024).
- 32.Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю підприємств-суб'єктів ЗЕД в сучасних умовах. Київ: НАН України, 2022. 224 с.
- 33.Товариство з обмеженою відповідальністю «ПРОМЕКІП» : офіційний сайт : https://safetystore.com.ua/ua/product_list. (дата звернення: 12.10.2024).
- 34.Чорна Л.О. Тенденції розвитку менеджменту сучасного підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 5. С. 16–20.
- 35.Швед В., Омельченко О., Дробаха С. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 76–82. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-12>. (дата звернення: 12.10.2024).
- 36.Шереметинська О. В., Гаврилюк О. І. Управління збутовою політикою підприємств в умовах невизначеності. Одеса: ОНЕУ, 2023. 218 с.
- 37.Шишкін В.О., Белоусова А.А. Підвищення ефективності системи управління каналами збуту виробничих підприємств. *Волинський національний університет імені Лесі Українки*. 2021. 126 с.
- 38.Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. London: Pearson, 2023. 496 p.

- 39.Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. London: Pearson, 2022. 354 p.
- 40.Homburg C., Kuester S., Krohmer H. Marketing Management: A Contemporary Perspective. London: McGraw-Hill Education, 2022. 648 p.
- 41.Hviniashvili, T. Changing the paradigm of strategic enterprise management in a digital economy. Економічний простір. 2021. № 172. С. 23–28.
- 42.Les A. V., Rashchenko A. V., Tarasenko Yu. M. Quality management in healthcare Modern engineering and innovative technologies. Karlsruhe, Germany. 2021. Issue 18. Part 3. P. 56–61.

ДОДАТКИ

Переваги і недоліки збутових стратегій

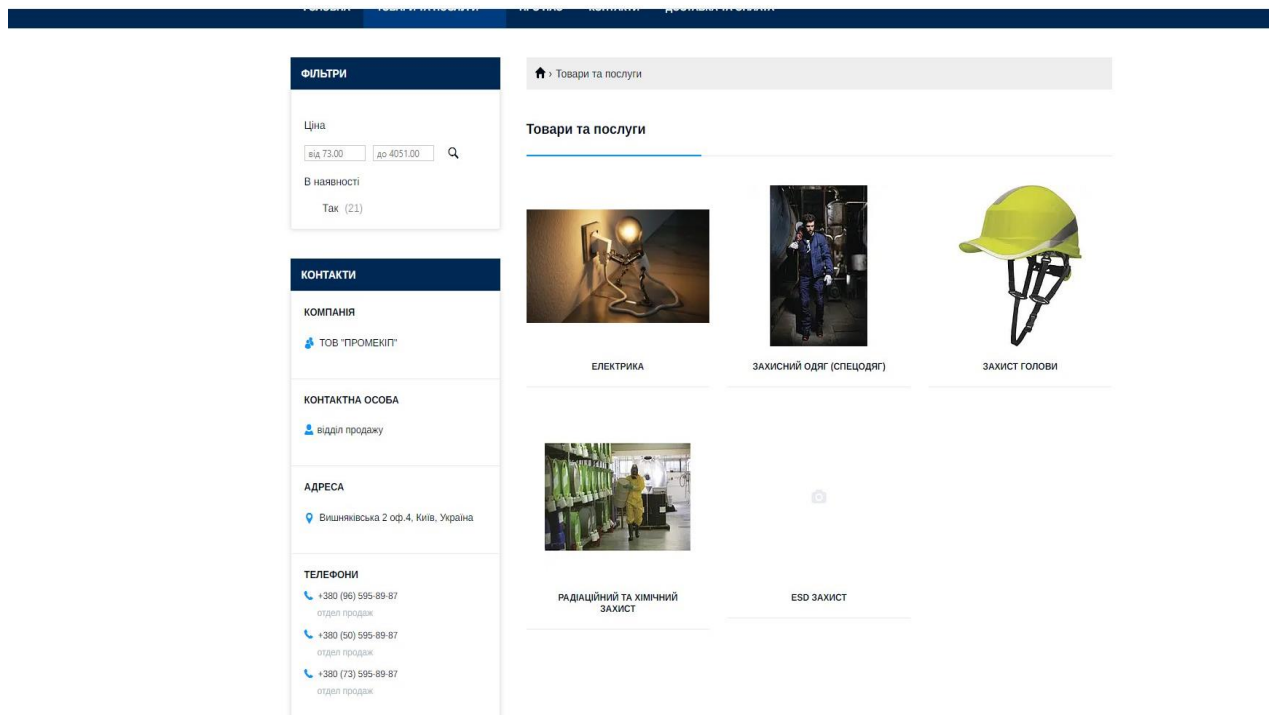
Збутова стратегія	Переваги	Недоліки
Інтенсивна	Широке охоплення ринку, максимізація продажів.	Високі витрати на організацію розподілу, можливість зниження контролю якості послуг у деяких каналах.
Ексклюзивна	Підвищений контроль над збутом, підтримка ексклюзивності та високої якості обслуговування.	Обмежене охоплення ринку, можлива втрата частини потенційних клієнтів.
Селективна	Краще охоплення ринку при збереженні певного контролю над якістю обслуговування та репутацією бренду.	Може вимагати серйозних зусиль для управління партнерами.
Стратегія прямого збуту	Повний контроль над процесом збуту, можливість кращого розуміння потреб клієнтів, економія на комісіях посередникам.	Високі витрати на організацію збутової мережі та маркетинг.
Непрямий збут	Широкий доступ до ринку без необхідності власної збутової інфраструктури.	Втрата частини контролю над збутом, залежність від посередників.
Цільова	Можливість більш точно задовольнити потреби цільової аудиторії, підвищення лояльності клієнтів.	Обмеження можливостей для масштабного охоплення ринку.
Цінова	Гнучкість ціноутворення, можливість залучити різні групи споживачів.	Може виникати необхідність постійного моніторингу ринкових умов та конкуренції.
Інтернет-стратегія	Широке охоплення аудиторії, можливість працювати з клієнтами на глобальному рівні, низькі витрати на утримання фізичних магазинів.	Висока конкуренція в онлайн-просторі, необхідність інвестицій в інтернет-маркетинг.

Джерело: узагальнено автором на основі досліджених джерел.

Методи управління збутовою політикою підприємства

Метод	Суть методу
Метод сегментації ринку	Полягає в поділі ринку на окремі сегменти на основі різних критеріїв: демографічних, географічних, психографічних чи поведінкових. Підприємство адаптує збутову політику для кожного сегменту з урахуванням його специфічних потреб, що дозволяє підвищити точність маркетингових зусиль та ефективність продажів.
Метод прогнозування попиту	Прогнозування попиту включає аналіз історичних даних продажів, вивчення ринкових тенденцій та споживчої поведінки для точного визначення майбутнього попиту. На основі прогнозів підприємство оптимізує обсяги виробництва та запаси, знижуючи витрати на зберігання та забезпечуючи наявність товарів у потрібний момент.
Метод управління ланцюгом постачань (SCM)	Метод орієнтований на інтеграцію всіх учасників ланцюга постачань – від виробників до кінцевих споживачів. Управління ланцюгом постачань спрямоване на підвищення ефективності процесів, зниження витрат та покращення якості обслуговування через тісну взаємодію з постачальниками та партнерами.
Метод цінової політики	Передбачає формування стратегій ціноутворення, що відповідають ринковій ситуації та конкурентному середовищу.
Метод управління товарними запасами	Застосовується для оптимізації кількості товарів на складах з метою мінімізації витрат і забезпечення постійної наявності продукції. Використовуються такі методи, як Just-in-Time (JIT) (точно в строк), ABC-аналіз для класифікації товарів за важливістю, або економічний обсяг замовлення (EOQ) для визначення оптимальної кількості товарів, які слід замовляти.
Метод багатоканального збуту (Omnichannel)	Передбачає використання різних каналів збуту (онлайн і офлайн) для забезпечення клієнтів максимальними можливостями доступу до товарів. Багатоканальний збут дозволяє підприємству одночасно продавати через фізичні магазини, інтернет-платформи, мобільні додатки та соціальні мережі, що розширює аудиторію та підвищує лояльність клієнтів.
Метод CRM (Customer Relationship Management)	CRM-системи використовуються для управління взаємодією з клієнтами та підтримки відносин на всіх етапах збуту. Вони дозволяють збирати та аналізувати інформацію про клієнтів, що допомагає підприємству персоналізувати пропозиції, покращити якість обслуговування і стимулювати повторні продажі.
Метод стимулювання збуту (Sales Promotion)	Набір інструментів і заходів для стимулювання короткострокових продажів, таких як знижки, бонуси, акції, програми лояльності, подарунки, конкурси та інші стимули. Стимулювання збуту допомагає збільшити обсяги продажів, залучити нових клієнтів та активізувати постійних.
Метод інтернет-маркетингу та електронної комерції	Інтернет-маркетинг включає використання контент-маркетингу, пошукової оптимізації (SEO), контекстної реклами, соціальних мереж та email-маркетингу для просування продукції та залучення клієнтів. Електронна комерція (e-commerce) дозволяє організовувати продажі онлайн через власні або партнерські платформи.
Метод партнерських програм (Affiliate Marketing)	Партнерські програми передбачають співпрацю з іншими компаніями або окремими особами, які отримують комісію за просування та продаж продукції. Це дозволяє збільшити охоплення ринку без значних витрат на рекламу.
Метод реінжинірингу бізнес-процесів	Реінжиніринг полягає у глибокому аналізі та перебудові основних бізнес-процесів для підвищення їхньої ефективності.

Джерело: узагальнено автором на основі досліджених джерел.



Візуалізація сторінки офіційного вебсайту ТОВ «ПРОМЕКІП»

Джерело: узято з [33].

**НАУКОВІ ПРАЦІ, У ЯКИХ ВІДОБРАЖЕНО
РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ**