

УНІВЕРСИТЕТ « КРОК »
Кафедра управлінських технологій

Шидловський Віталій Іванович

Кваліфікаційна робота

на тему: **«Управління збутовою діяльністю підприємства»**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

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

Шидловський В.І.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Літвін Наталія Миколаївна
кандидат економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

м. Київ – 2026 рік

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління збутовою діяльністю підприємства та розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи збуту в сучасних умовах господарювання. Метою роботи є дослідження теоретичних засад управління збутовою діяльністю підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи збуту ПП «Ростімекс» для підвищення його конкурентоспроможності та фінансової ефективності.

Об'єктом дослідження є процес управління збутовою діяльністю на приватному підприємстві «Ростімекс». Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти формування, реалізації та вдосконалення системи збуту продукції підприємства в сучасних ринкових умовах.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади управління збутовою діяльністю підприємства, розкрито сутність, роль та функції збуту в системі менеджменту, проаналізовано сучасні концепції та стратегії управління збутом, а також методи оцінки ефективності збутових процесів.

Проведено аналіз діяльності ПП «Ростімекс», досліджено організаційно-економічні показники діяльності підприємства, оцінено існуючу систему збуту та канали розподілу продукції, проаналізовано динаміку обсягів реалізації та фінансових результатів збутової діяльності, а також здійснено SWOT-аналіз збутової політики підприємства.

У роботі розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю підприємства, який передбачає впровадження CRM-системи, використання інструментів цифрового маркетингу, удосконалення системи стимулювання збуту та підвищення лояльності клієнтів. Підтверджено економічну доцільність запропонованих заходів та визначено їх позитивний вплив на прибутковість і конкурентоспроможність підприємства.

Ключові слова: збутова діяльність, управління збутом, збутова політика, канали розподілу, маркетинг, CRM-система, цифровий маркетинг, конкурентоспроможність, ефективність збуту, стимулювання продажів. Робота

складається з 3 розділів, 88 сторінок, таблиць, рисунків, додатків та списку використаних джерел.

ANNOTATION

The qualification thesis is devoted to the study of theoretical and practical aspects of enterprise sales management and the development of recommendations for improving the sales management system under modern market conditions. The purpose of the thesis is to investigate the theoretical foundations of sales management and to develop practical recommendations for improving the sales system of Rostimex PE in order to enhance its competitiveness and financial performance.

The object of the study is the process of sales management at Rostimex Private Enterprise.

The subject of the study is the theoretical, methodological and practical aspects of the formation, implementation and improvement of the enterprise sales management system in modern market conditions.

The thesis examines the theoretical foundations of sales management, reveals the essence, role and functions of sales activity within the management system, analyzes modern concepts and strategies of sales management, and studies methods for evaluating the efficiency of sales processes.

An analysis of the activities of Rostimex PE was conducted. The organizational and economic characteristics of the enterprise were investigated, the existing sales system and distribution channels were evaluated, the dynamics of sales volumes and financial results of sales activities were analyzed, and a SWOT analysis of the enterprise's sales policy was carried out.

The thesis proposes a set of measures aimed at improving the sales management system, including the implementation of a CRM system, the application of digital marketing tools, the improvement of sales promotion methods, and the enhancement of customer loyalty. The economic feasibility of the proposed measures has been substantiated, and their positive impact on the profitability and competitiveness of the enterprise has been confirmed.

Keywords: sales activity, sales management, sales policy, distribution channels, marketing, CRM system, digital marketing, competitiveness, sales efficiency, sales promotion.

The thesis consists of 3 chapters, 88 pages, tables, figures, appendices, and a list of references.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, роль та функції збутової діяльності в системі менеджменту .	7
1.2. Сучасні концепції та стратегії управління збутом на ринку	14
1.3. Методи оцінки ефективності організації збутових процесів	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПП «Ростімакс».....	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Ростімакс» та аналіз його ринкового середовища.....	36
2.2. Оцінка існуючої системи збуту та каналів розподілу продукції	44
2.3. Дослідження динаміки обсягів продажу та фінансових результатів збутової діяльності	53
2.4. SWOT-аналіз збутової політики підприємства.....	58
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	63
3.1. Розробка комплексу заходів щодо стимулювання збуту та підвищення лояльності клієнтів	63
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та прогноз їх впливу на прибутковість	70
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ.....	94

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах ринкової економіки, що характеризується жорсткою конкуренцією, макроекономічною нестабільністю та постійними змінами споживчих вподобань, ефективне управління процесами збуту стає ключовим фактором виживання та розвитку бізнесу. Для українських підприємств, які інтегруються у світову економічну систему, організація збуту вже давно перестала бути лише фінальним етапом виробничого циклу. Натомість вона функціонує як стратегічний елемент маркетингової політики, що дозволяє перетворити продукцію на реальний прибуток.

Збут охоплює широкий спектр процесів, спрямованих на просування готової продукції до споживачів. До його складових належать формування попиту, закупівля сировини, обробка замовлень, підготовка товару до передачі клієнту, а також такі логістичні заходи, як навантаження та розвантаження. Важливу роль відіграє управління фінансовими аспектами, зокрема, встановлення умов розрахунків і забезпечення їх виконання.

Основне завдання системи збуту полягає в поєднанні двох ключових цілей: отримання підприємством прибутку та задоволення потреб клієнтів. Її побудова здійснюється з урахуванням низки важливих факторів, таких як ціна, якість продукції, особливості споживчого попиту та швидкість обслуговування клієнтів. Особливо в сучасних конкурентних умовах швидкість реагування на запити покупців може стати однією з головних переваг, сприяючи розширенню ринків збуту й збільшенню продажів.

Сьогодні більшість підприємств стикаються не з виробничими труднощами, а саме з проблемами у сфері збуту. Випуск якісного товару не гарантує успіху — важливо забезпечити його продаж, що неможливо без глибокого розуміння потреб споживачів та їх задоволення.

Зокрема, перед малими та середніми підприємствами постають такі актуальні завдання, як оптимізація каналів розподілу, застосування ефективних методів стимулювання продажів та пошук інноваційних шляхів у взаємодії зі споживачами. Це особливо важливо для компаній сектору харчової продукції,

таких як приватне підприємство «Ростімекс», яке гостро відчуває потребу в ефективних рішеннях для підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку.

Інформаційною базою дослідження послужили наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань маркетингу та менеджменту (В. Бугас, С. Невмержицька, Н. Бугас, Л. Балабанова, Ю. Митрохіна, І. Баланюк, Н. Іваночко, О. Веклич, Н. Бугас, Т. Вовк, Т. Цалко, Т. Харченко, А. Хондока, М. Сахацький, Г. Запша, Ю. Крутій, Л. Шинкарук, С. Невмержицька, Т. Гірченко, О. Дубовик та ін.), нормативно-правові акти України, а також фінансова і статистична звітність ПП «Ростімекс» за останні роки.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретичних засад управління збутовою діяльністю підприємства та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи збуту ПП «Ростімекс» для підвищення його конкурентоспроможності та фінансової ефективності.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні **завдання**:

- розкрити сутність, роль та основні функції збутової діяльності в системі маркетингу;
- розглянути сучасні концепції та стратегії управління збутом на ринку;
- дослідити методи оцінки ефективності організації збутових процесів;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ПП «Ростімекс»;
- проаналізувати існуючу систему збуту, канали розподілу та динаміку обсягів продажу підприємства;
- провести SWOT-аналіз збутової політики об'єкта дослідження;
- обґрунтувати комплекс заходів щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю та розрахувати їхній економічний ефект.

Об'єктом дослідження є процес управління збутовою діяльністю на приватному підприємстві «Ростімекс».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти формування, реалізації та вдосконалення системи збуту продукції підприємства в сучасних ринкових умовах.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: системний підхід (для вивчення структури управління), статистичний аналіз (для дослідження динаміки продажів), метод порівняння (для оцінки конкурентної позиції), SWOT-аналіз (для виявлення стратегічних можливостей) та метод прогнозування (для оцінки ефективності запропонованих заходів).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних підходів до вдосконалення системи управління збутом підприємства харчової промисловості в умовах цифрової трансформації ринку.

До основних результатів, що становлять наукову новизну, належать:

- *удосконалено* методичний підхід до формування збутової стратегії через інтеграцію традиційних каналів розподілу з інструментами цифрового маркетингу (зокрема, обґрунтовано місце галузевого маркетингплейсу в збутовій системі);

- *дістало подальший розвиток* застосування системного підходу до оцінки ефективності збуту, що базується на поєднанні кількісних фінансових показників (рентабельність, оборотність) із якісними методами аналізу споживчих переваг та SWOT-аналізу;

- *уточнено* поняття «управління збутовою діяльністю» як комплексного процесу, що поєднує логістичні, комунікаційні та психологічні аспекти взаємодії зі споживачем для досягнення стратегічного успіху.

Теоретичне значення дослідження полягає у поглибленні наукових уявлень про сутність та функції збутової діяльності як центральної ланки маркетингової стратегії підприємства. Систематизовано сучасні концепції управління збутом та уточнено класифікацію факторів впливу на ефективність збутових процесів у сучасних ринкових умовах. Результати роботи можуть бути використані як теоретична база для подальших досліджень у сфері маркетингового менеджменту.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних прикладних рішень для підвищення ефективності діяльності ПП «Ростімекс». Зокрема, розроблено програму стимулювання збуту через систему

оптових знижок та мотивацію персоналу, а також надано рекомендації щодо розширення асортименту в сегменті здорового харчування. Окрему увагу приділено технологічній модернізації через впровадження CRM-системи та інтеграцію бізнес-процесів за допомогою шини даних (ESB). Реалізація цих заходів дозволить підприємству оптимізувати взаємодію з клієнтами, збільшити обсяги реалізації та досягти зростання рентабельності на 5%.

Структура роботи. Дослідження на тему «Управління збутовою діяльністю підприємства» у своїй структурі містить вступ, три розділи, що об'єднують дев'ять підрозділів, висновки та список використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 88 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, роль та функції збутової діяльності в системі менеджменту

Останніми роками українська економіка активно інтегрується у світову систему господарювання. Проведені в Україні економічні реформи, які тривають донині, спрямовані на посилення відповідальності та самостійності підприємств. Одним із ключових аспектів цієї трансформації є удосконалення системи управління збутовою діяльністю, яка відіграє важливу роль у функціонуванні кожного підприємства. Ретельно організована збутова діяльність є основою успішної роботи підприємства на ринку, адже вона забезпечує ефективну реалізацію продукції споживачам. Власне, управління збутовою діяльністю — це основна складова маркетингу і фінальний етап функціонування промислових підприємств.

Для українських компаній важливо враховувати як теоретичні аспекти, розроблені вітчизняними та зарубіжними науковцями, так і досвід міжнародних компаній у питаннях управління процесом збуту. Попри відмінності між економічними умовами різних країн, передові практики можуть адаптуватися до потреб вітчизняного бізнесу, поліпшуючи ефективність його діяльності. Особливості сучасного ринку, куди входять коливання ринкового середовища, інтенсивна конкуренція, макроекономічна нестабільність і високі вимоги споживачів до якості продукції, ставлять перед українськими підприємствами завдання впровадження інноваційних технологій та управлінських механізмів для оптимізації збутової діяльності.

Управління збутом займає центральне місце у загальній економічній структурі підприємства та системі менеджменту зокрема. У зв'язку з цим виникає низка теоретичних і практичних дискусій щодо співвідношення понять «збут-маркетинг» та «збут-логістика». Часто ці категорії трактуються неоднозначно, а науковці нерідко застосовують одні й ті самі терміни для опису

різних концептів, що створює труднощі при побудові організаційних структур підприємств, які займаються збутом. Проблеми виникають у визначенні повноважень співробітників, розподілі завдань і оптимізації процесів управлінських рішень у сферах організації, контролю, регулювання, планування, мотивації персоналу і аналізу економічної діяльності.

В умовах ринку першорядним завданням залишається максимізація зусиль для забезпечення швидкості товарообігу та кругообігу капіталу з одночасним постійним нарощенням обсягів виробництва. Детальне дослідження аспектів управління збутовою діяльністю дозволяє не лише виявити ключові проблеми цієї галузі, але й окреслити можливі шляхи їх вирішення шляхом аналізу теоретичних джерел. Це дає змогу сформулювати чіткий перелік практичних заходів та отримати об'єктивну оцінку поточного стану справ. На основі аналізу науково-економічної літератури було визначено значущість збуту в маркетинговій стратегії підприємства в умовах зростаючих процесів міжнародної інтеграції (рис. 1.1)



Рис. 1.1. Роль збуту в маркетинговій діяльності підприємства [1]

Джерело: сформовано автором.

З метою формування ефективної системи управління продажами на підприємствах наукові дослідження стають дедалі актуальнішими, а це, у свою чергу, вимагає чіткого аналізу та визначення сутності ключових понять, таких як «збут» і «збутова діяльність». Необхідним є уточнення змісту термінів «збут», «управління збутовою діяльністю» і «збутова політика». У сучасному науковому дискурсі поняття «управління збутовою діяльністю» та «збутова політика» часто трактується як синонімічні або взаємопов'язані категорії.

Серед науковців не існує єдиної точки зору щодо визначення поняття «збут». Основна різниця полягає в акцентах, які ставлять науковці у своїх підходах. Згідно з однією групою дослідників [3; 6, с. 173; 6, с. 56; 10; 11, с. 88], «збут» розглядається передусім як процес фізичного переміщення товарів і розподілу продукції, який чітко асоціюється з такими поняттями як «розподіл» і «товарорух». Натомість інша група дослідників [2; 12; 13, с. 25; 14; 15] трактує «збут» як спеціалізовану діяльність із власними характеристиками та функціональними особливостями.

Дослідження представників української економічної науки [2; 1; 7; 17; 18] демонструють різноманітність тлумачень поняття «збутова діяльність». Деякі вчені ототожнюють її із процесами розподілу чи товароруху [11; 17], тоді як інші визначають її як продаж або фінальну стадію господарської діяльності підприємства [2; 14]. Частина дослідників пропонує більш комплексний підхід, розглядаючи збутову діяльність через призму управлінських процесів та інтеграції маркетингових функцій.

Крім того, у наукових публікаціях терміни «збут» і «збутова діяльність» нерідко використовуються як синоніми. Особливе місце в дослідженні збутових процесів займають концепції, запропоновані Д. Джоббером і Д. Ланкастером, які розглядають збутову діяльність у ринкових умовах як одну з базових функцій маркетингу. На їхню думку, усі види діяльності підприємства у сфері збуту повинні бути гармонійно координовані відповідно до принципів маркетингу, оскільки процес продажу та управління збутом невіддільно пов'язані з аналізом потреб і очікувань потенційних споживачів [18, с. 121].

Сутність збутової діяльності характеризується, як інтегральний процес, спрямований на просування готової продукції на ринок та організацію товарно-грошового обміну з метою досягнення підприємницького прибутку [19]. Дж. Болт, Є. Уткін, С. Шпилик та С. Хрупович звертають увагу на те, що поняття «збут» і «управління збутом» характеризуються певними специфічними особливостями. Для Дж. Болта збут визначається як процес трансформації продукції у задоволення потреб споживачів [6, с. 56], тоді як Т. Кашульська розглядає його як сукупність дій [21], наголошуючи на тому, що цей процес триває до моменту, коли продукт набувається споживачем. Незважаючи на розбіжності у формулюваннях, обидва автори фактично сходяться в основному трактуванні збуту як процесу, виділяючи додатковий аспект, підкресливши його завершення на етапі придбання продукції кінцевим споживачем.

Ключовою метою збутової діяльності є забезпечення економічного інтересу виробника через отримання прибутку завдяки задоволенню платоспроможного попиту споживачів, що узгоджується із функціональними завданнями товарного обміну та ринкової взаємодії [19].

Термін «управління збутом» є досить поширеним і має різні інтерпретації. Одні дослідники визначають його як загальне управління діяльністю підприємства у сфері збуту. Інші ж вважають, що під управлінням збутом слід розуміти насамперед процес планування та щоденного керівництва цією діяльністю. У цьому випадку управління збутом постає як одна з функціональних задач підприємства, яка реалізується у межах розробленого плану, будучи частиною маркетингової стратегії і складовою загального плану дій компанії [9; 16].

Звертаючи увагу на зміст терміна «збутова діяльність», важливо зазначити, що її сутність полягає у прагненні задовольняти потреби споживачів максимально ефективно та зручно для них, враховуючи при цьому конкурентну ситуацію на ринку. Крім того, ключовим елементом поняття "управління збутом" є сам термін «збут», який можна трактувати як процес або як специфічний вид діяльності, залежно від контексту.

Згідно з одним із наукових підходів, збут визначається як сукупність діяльності підприємства, що охоплює маркетингові, комунікаційні, комерційні та транспортні аспекти взаємодії з клієнтами. Його основними цілями є отримання виручки та задоволення потреб споживачів шляхом реалізації еквівалентного обміну [22; 20].

Усвідомлення сутності управління збутовою діяльністю є вкрай важливим аспектом для розуміння її ролі в розвитку підприємства. Науковці пропонують двовекторний підхід до трактування даного поняття, який ґрунтується на позиціях маркетингу та менеджменту, що не суперечать одне одному, а органічно доповнюють. Чільною постаттю в цьому контексті є Ф. Котлер, основоположник концепції маркетингового управління, яка акцентує увагу на сегментації, таргетуванні окремих груп споживачів та позиціонуванні товару [23].

Однак управління збутовою діяльністю не слід обмежувати лише межами одного з двох напрямків. Це поняття поєднує принципи маркетингу та менеджменту, описуючи не лише сукупність дій, а цілу діяльність, яка спрямована на організацію ефективного товароруху, задоволення потреб клієнтів і підвищення конкурентоспроможності підприємства, водночас забезпечуючи йому вигоду. Тобто управління збутовою діяльністю — це невід'ємна функція підприємства як учасника ринку, орієнтована на досягнення результатів у процесі продажу товарів [3, с. 98-99].

Аналіз літератури свідчить, що збутова діяльність є багатогранною і включає встановлення конкретної мети (отримання максимальної вигоди), застосування відповідних методів і інструментів управління та досягнення прогнозованого результату. Особливо важливо усвідомити її організований характер — рішення впроваджуються свідомо людьми чи групами осіб. Основний зміст поняття «управління збутом» полягає в організації впливу суб'єкта ринку на споживачів з метою їхнього задоволення за допомогою маркетингових методів, одночасно отримуючи вигоду для себе.

Ефективна організація управління збутовою політикою та своєчасне впровадження збутових стратегій є запорукою успішної ринкової діяльності

підприємства в умовах жорсткої конкуренції. Тільки таким чином можна забезпечити стабільну позицію на ринку та стимулювати його розвиток [22, с. 94].

Метою збутової діяльності є прийняття довгострокових рішень, спрямованих на забезпечення необхідного рівня продажу продукції підприємства з прогнозованою рентабельністю, основою для чого слугує задоволення потреб споживачів. Завдання цієї діяльності мають бути чіткими, вимірюваними, досяжними, орієнтованими на конкретні терміни реалізації та відповідати місії підприємства. Найвищий пріоритет при цьому належить стратегічним цілям. Управління збутом виступає як ключовий інструмент для виконання визначених цілей і реалізації стратегій збутової політики.

Важливим завданням для підприємств незалежно від їх форми власності є створення ефективної системи управління збутом, яка враховує інтереси регіональних виробників. Така система має охоплювати комплекс теоретичних та прикладних заходів, серед яких: економічне оцінювання ефективності збутової діяльності, системний аналіз ринкової кон'юнктури, створення компетентного відділу маркетингу та логістики, розробка стратегії розвитку збуту, а також формування аналітичної й інформаційної бази для підтримки управлінських рішень [24, с. 90].

Під сучасним управлінням збутовою діяльністю слід розуміти комплексну систему економічних відносин, яка виникає у процесі виробництва та реалізації продукції. Ця система передбачає розробку ефективних каналів розподілу, вдосконалення організації раціонального товароруку, формування системи комунікацій, запровадження дієвого управління персоналом, а також планування, організацію, контроль і аналіз операцій із збуту. Основною метою такого управління є максимальне задоволення потреб споживачів та забезпечення стабільного отримання прибутку підприємством.

Ефективне управління збутовою діяльністю має орієнтуватися на досягнення стратегічного успіху в умовах ринкової конкуренції. Зокрема, воно передбачає виділення окремих ринкових сегментів та встановлення конкурентних переваг. У межах цієї діяльності вирішуються такі ключові

завдання: формулювання збутових цілей відповідно до загальної стратегії підприємства; постановка завдань, планування, прогнозування та розробка як стратегічних, так і тактичних заходів для досягнення оптимальних результатів; організація і координація процесів збуту з урахуванням завдань оптимізації; здійснення постійного контролю та оцінки результатів діяльності; а також створення ефективної інформаційної та управлінської підтримки для функціонування системи збуту [25, с. 39].

Управління збутовою діяльністю вимагає створення чіткої та ефективної системи товарообігу, налагодження комунікацій і професійного підходу до менеджменту персоналу. Для досягнення цього необхідно постійно моніторити і аналізувати процеси продажів, виявляючи слабкі місця та визначаючи їхню пріоритетність для впровадження покращень. Багато підприємств, прагнучи збільшити прибутковість, формують власні багатофункціональні збутові підрозділи. Сам процес управління збутом є безперервним та циклічним.

Сучасний відділ продажів виступає складним багатофункціональним інструментом у структурі компанії, який потребує висококваліфікованих спеціалістів для результативної роботи. Успіх управління збутовою діяльністю великою мірою залежить від ефективного керування роботою співробітників, зокрема від належної організації їхньої активності та залучення до досягнення загальних цілей [6, с.249].

Для підрозділу збуту надзвичайно важливо ретельно обрати оптимальну організаційну структуру, адже це забезпечує підприємству ефективне управління збутовими процесами. Сфера збуту безпосередньо впливає на кінцевий результат діяльності компанії та визначає успіх заходів, спрямованих на отримання прибутку. Саме тому управління збутовою діяльністю виступає одним із ключових аспектів, цінність якого важко переоцінити.

Визначаючи сутність терміна «управління збутовою діяльністю», важливо враховувати не лише економічну, а й психологічну складову цього процесу. Ефективність збуту неможливо підвищити без зростання обсягів продажів продукції, забезпечення вищого рівня задоволеності клієнтів, створення сприятливого психологічного клімату під час обслуговування покупців,

стимулювання мотивації працівників відділу збуту та запровадження програм лояльності для клієнтів. Усі ці фактори є невід’ємними елементами, які сприяють підвищенню економічної ефективності збутової діяльності.

Категорія «управління збутовою діяльністю» охоплює комплекс управлінських функцій та відображає рівень досягнення фінансових, логістичних і маркетингових цілей компанії. Відтак, управління збутом є багатогранним і складним процесом, що потребує постійного аналізу та вдосконалення для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

1.2. Сучасні концепції та стратегії управління збутом на ринку

Управління збутовою діяльністю підприємства є однією з ключових складових стратегічного планування його розвитку, адже ефективна організація цього процесу безпосередньо впливає на загальний результат господарської діяльності. Особливу увагу слід приділяти оптимізації всіх етапів просування продукції — від виробника до кінцевого споживача. Успіх діяльності підприємства значною мірою залежить від коректного вибору каналів збуту, методів реалізації, гнучкості асортименту та якості супутніх послуг, які забезпечують продаж продукції. Збут, як завершальний етап забезпечення клієнта товарами чи послугами, є найвідповідальнішою стадією взаємодії з кінцевим споживачем. Саме тому виробник повинен створити систему збуту, орієнтовану на максимальне задоволення потреб цільової аудиторії.

Для підприємства вирішальне значення мають стратегічні рішення в управлінні збутовою діяльністю, які охоплюють організацію логістичних процесів, вибір ефективних методів та каналів збуту, а також оптимальні форми співпраці між учасниками цієї діяльності. Щодо оперативних рішень, які регулярно адаптуються залежно від змін зовнішніх і внутрішніх умов, варто віднести такі: пристосування чинних каналів збуту до ринкових умов, прийняття заходів для покращення збутових показників, оптимізація кількості клієнтів і розробка стимулюючих механізмів для підвищення продажів.

Важливим елементом маркетингового управління є визначення найефективніших каналів розподілу продукції. Для планування каналів збуту використовуються різні форми: прямий збут, непрямий збут та комбінований (змішаний) канал.

Прямий збут передбачає постачання товарів від виробника до кінцевого споживача без залучення сторонніх посередників. Це може реалізовуватись через власну торговельну мережу, агенції або транспорт з доставкою товарів. Такий метод є найбільш доцільним у кількох випадках: коли продукція є вузькоспеціалізованою або її характеристики потребують індивідуального підходу; якщо товар передбачає ексклюзивний сервіс; або коли споживачі зосереджені в межах обмеженої території та не належать до сегменту масового ринку.

Серед основних методів прямого збуту виділяють такі [26; 32]:

- директ-маркетинг (пряме залучення клієнтів);
- телемаркетинг (продаж товарів через телефонний зв'язок);
- продаж за допомогою каталогів;
- інтернет-маркетинг.

Ефективний вибір і грамотна організація цих підходів дозволяють підприємству досягати високих показників у збутовій діяльності та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку [5, с. 179-181].

Прямі канали збуту доцільно застосовувати в ситуаціях, коли компанія володіє філіями збутових фірм у регіонах із висококваліфікованими фахівцями, які добре знають місцевий ринок і мають конкурентні переваги в певному сегменті. Важливу роль також відіграють збутові контори чи служби, що працюють у режимі «під замовлення» без формування складських запасів, але з виконанням ключових завдань таких як укладання угод, дослідження ринку та підтримання зв'язків із клієнтами. Ефективними можуть бути спеціальні агентства, які займаються прямою демонстрацією продукції клієнтам та її постачанням до роздрібної мережі. Додатково, компанії можуть використовувати засоби масової інформації та особисті контакти власників для створення прямого зв'язку між виробником і кінцевим споживачем.

Стратегію прямих каналів зазвичай обирають ті підприємства, які самостійно планують маркетингові дії, прагнуть максимально близько взаємодіяти зі споживачами та працюють на специфічних або вузьких цільових ринках.

Непрямий збут же передбачає залучення посередників. Ця модель підходить для товарів масового споживання або коли географічне покриття збуту є широким. Вона також ефективна у випадках, коли ціна товару є низькою і не дозволяє повністю покрити витрати на організацію власної торговельної мережі. Така форма збуту актуальна для продукції з сезонною залежністю у споживанні чи виробництві. За допомогою посередників підприємства прагнуть розширити ринки та збільшити обсяги реалізації.

Комбінований (змішаний) канал збуту виступає як поєднання функцій прямого і непрямих збуту. В такому форматі посередники можуть брати участь у процесах продажу, проте не в товароруху. Змішані канали ефективно працюють, коли ринок збуту зосереджений у одному регіоні, а споживачі — в іншому регіоні, або попит на продукцію є недостатньо великим. Цей варіант також зручний, коли компанія виробляє кілька видів продукції для різних ринкових сегментів.

Здебільшого збут продукції здійснюється через посередників, що впливає на рівень контролю за процесом реалізації товарів. Попри частковий контроль, економічна вигода від залучення посередників часто переважає. Основні причини цього полягають у наступному: більшість виробників мають обмежені фінансові ресурси для ведення прямого маркетингу; посередники завдяки своїй професійній компетенції та широким контактам можуть запропонувати споживачам великий асортимент товарів із різними характеристиками та цінами; для виробників більш вигідно інвестувати кошти у виробництво, а не в розширення збутової інфраструктури; за шляхом посередників забезпечується ширша доступність продукції для кінцевого споживача; витрати на реалізацію значно скорочуються через зменшення кількості прямих контактів із клієнтами.

Посередниками в системі розподілу товарів можуть виступати оптові компанії, постачально-збутові організації, біржові структури, торгові дома та

магазини. Основними характеристиками каналів розподілу є їх довжина, ширина та горизонт покупця.

Довжина каналу визначається кількістю проміжних ланок (рівнів) у процесі руху товару від виробника до кінцевого споживача. Ширина каналу, у свою чергу, відображає загальну кількість оптових і роздрібних посередників, які беруть участь у реалізації конкретного товару.

Посередники або структурні елементи каналу, які формують його рівні, відіграють важливу роль у товаропросуванні. Однак зі збільшенням кількості рівнів у каналі контроль виробника над ринковою ситуацією значно ускладнюється. Особливо це відчутно на ринках із високим рівнем конкуренції, де здатність контролювати систему розподілу стає критично важливою.

Розширення кількості рівнів також спричиняє подорожчання товару, що може негативно впливати на його конкурентоспроможність. Водночас, узагальнення отриманих з літературних джерел даних дало змогу систематизувати основні канали збуту продукції відповідно до умов сучасного господарювання (див. рис. 1.2).



Рис 1.2. Класифікація основних каналів збутової політики [7, с.28-30]

Джерело: сформовано автором.

Канал прямого маркетингу передбачає, що виробник доставляє свою продукцію безпосередньо до споживача. Це може здійснюватися через власний відділ збуту, фірмові магазини, збутові філії, інтернет-магазини, поштову торгівлю тощо. Такий підхід дозволяє уникати залучення сторонніх посередників.

Якщо ж канал передбачає присутність одного посередника, його називають однорівневим. Найчастіше роль такого посередника на споживчих ринках відіграють роздрібні торговці, а на ринку товарів промислового призначення — збутові агенти, брокери чи дилери. У дворівневому каналі беруть участь уже два посередники, зазвичай це оптові та роздрібні торговці. Більш складним варіантом є трирівневий канал, до якого долучаються фірми, що займаються дрібним гуртом. Вони купують товари у великих оптовиків і продають їх малим підприємствам роздрібною торгівлю.

При організації системи збуту виділяють три основні типи розподілу: ексклюзивний, селективний і інтенсивний.

Ексклюзивний розподіл характеризується співпрацею з обмеженим колом оптових і роздрібних партнерів у певному регіоні. Продукція пропонується лише в одному чи двох магазинах, які мають ексклюзивне право на її реалізацію. Такий підхід забезпечує контроль над каналами збуту, збереження престижу бренду та утримання високих цін. Від посередників за таких умов зазвичай вимагається не продавати товари конкурентів. Ексклюзивний розподіл часто використовують для продажу преміальних товарів, таких як дизайнерський одяг, автомобілі люкс-сегмента чи дорогі парфуми.

Селективний розподіл передбачає, що виробники обирають найбільш надійних і компетентних посередників для просування своєї продукції. Цей підхід дозволяє зберігати баланс між контролем над каналом збуту, підтриманням іміджу компанії та забезпеченням достатніх обсягів продажу з хорошою рентабельністю. Такий спосіб є поширеним для реалізації значної кількості товарів різного сегмента.

Інтенсивний розподіл, в свою чергу, передбачає співпрацю з максимально широким колом оптових і роздрібних торговців для забезпечення масового

покриття ринку. Основна мета — досягнення максимальних продажів за рахунок доступності товарів у точках продажу та зручності для споживачів.

Таким чином, вибір способу розподілу і торгових посередників є однією з ключових функцій маркетингу. Від правильного підбору партнерів залежить не лише успіх реалізації товару, а й ставлення до нього кінцевих споживачів.

Фактори, що впливають на управління збутовою діяльністю, є рушійними силами, які визначають ефективність системи збуту підприємства та забезпечують досягнення запланованих результатів. Для того щоб зрозуміти природу їхнього впливу, велике значення має їх класифікація, яка проводиться за різними критеріями [27].

Зважаючи на багатство підходів у дослідженні факторів впливу на збутову діяльність, необхідно забезпечити чітку їх систематизацію. Зокрема, всі фактори можна розрізняти за двома основними критеріями: ступенем керованості (керовані та некеровані) і ступенем впливу на покупця (релевантні та нерелевантні). Крім цього, науковці виділяють економічні, політико-правові, технічні, екологічні, соціально-культурні та демографічні фактор [6].

Також існує розширена класифікація, відповідно до якої поділяють фактори наступним чином [28, с.189-191]:

- за сферою впливу: внутрішні та зовнішні;
- за характером впливу: економіко-фінансові, організаційно-правові, соціально-психологічні;
- за тривалістю впливу: постійні та тимчасові..

Науковці акцентують увагу на тому, що групування факторів дає змогу краще адаптувати управління збутовою діяльністю до специфічних умов конкретного підприємства. Це служить базою для ефективного функціонування організації. Науковець також визначає низку важливих аспектів [29; 30]:

- ціна продукції. У ринковій системі обрання оптимальної ціни є ключовим елементом конкурентної позиції виробника. Стратегія ціноутворення залежить від витрат виробництва, аналізу конкурентного середовища, маркетингової стратегії, позиціонування товару, виробничих можливостей підприємства, економічних умов (інфляція) та стадій життєвого циклу продукції;

- якість продукції, яка має відповідати встановленим стандартам і бути конкурентоспроможною. Сюди також входять умови гарантійного та післягарантійного обслуговування;

- логістика поставок та гнучкість у питанні вибору форм оплати і порядку здійснення платежів;

- рівень рекламної активності та заходів із стимулювання збуту;

- імідж підприємства, інноваційна й інвестиційна діяльність, а також чинники конкуренції;

- особливості оподаткування та регулювання експорту й імпорту продукції.

Класифікація зазначених факторів передбачає їх групування за спільними характеристиками. Це допомагає явно визначити не лише самі чинники та їхній вплив на управлінські процеси в збутовій діяльності, а й їхню вагомість у формуванні результативних показників діяльності підприємства.



Рис. 1.3. Класифікація факторів впливу на управління збутовою діяльністю [8; 1; 31]

Джерело: сформовано автором.

Сучасна система управління збутом є складним і багат шаровим механізмом, який працює в умовах постійного інформаційного потоку, динамічних змін попиту та жорсткої конкуренції. Вона вимагає не лише інтеграції новітніх технологій, а й переосмислення підходів до прийняття рішень. Гнучкість і адаптивність стають ключовими умовами ефективності збутової системи.

Компанії, що впроваджують гнучкі бізнес-моделі, отримують змогу оперативно реагувати на зміни ринку, коригувати асортимент продукції, адаптувати цінову політику та випробовувати альтернативні канали збуту. Одним із головних завдань такого підходу є створення організаційної структури, здатної швидко змінювати вектор діяльності, впроваджувати необхідні нововведення та взаємодіяти з сучасними каналами комунікації. Для досягнення цього важливо застосовувати принципи децентралізації, які надають збутовим підрозділам автономію у прийнятті рішень в межах визначеної стратегії компанії.

Особливу роль у цьому відіграє омніканальний підхід, що дозволяє взаємодіяти з клієнтами через різноманітні точки контакту: фізичні магазини, маркетплейси, соціальні мережі, мобільні додатки і більше. Така інтеграція перетворює систему збуту на єдину екосистему, яка забезпечує високий рівень клієнтоорієнтованості та швидко реагує на динаміку ринку.

Планування збутової політики являє собою управлінський процес, спрямований на забезпечення гармонії між стратегічними цілями підприємства у сфері збуту та його реальними можливостями в цьому напрямку [2, с. 60]. Особливу увагу слід звернути на адаптивність системи збуту, яка передбачає не лише технологічну модернізацію, але насамперед організаційну гнучкість та здатність до інтелектуальної адаптації відповідно до змін ринкової кон'юнктури. Ця адаптивність охоплює як внутрішні зміни (перегляд функцій і ролей учасників збутового процесу, делегування повноважень і впровадження новітніх управлінських практик), так і зовнішні адаптації (запровадження омніканального

підходу, підвищення рівня персоналізації пропозицій, а також розбудову сервісної складової продуктового асортименту).

У результаті цих трансформацій система збуту перестає бути виключно інструментом виконання оперативних завдань і натомість набуває рис інтелектуально-гнучкого механізму, що характеризується постійною інтеракцією з зовнішнім середовищем. Вона не лише реагує на поточні тенденції та виклики, але й передбачає їх, водночас стаючи рушійною силою стратегічної еволюції підприємства.

Процеси адаптивного управління збутом спрямовані на подолання специфічних викликів, характером яких є нездатність вирішити проблеми за допомогою існуючих знань і досвіду. Такі виклики потребують нового підходу до навчання, зміни ментальних моделей і часто переосмислення традиційних методів діяльності. Одним із ключових викликів, з якими стикаються компанії, є зниження активності клієнтів через застосування традиційних підходів до управління збутом. У межах адаптивної парадигми запропонованим рішенням може стати створення інтегрованої клієнтоцентричної платформи, здатної посилювати взаємодію клієнтів із процесами продажу. Такі платформи включають багатоканальне спілкування, інструменти автоматизації та співпраці, механізми оцінки лідів, інструменти аналітики та звітності, елементи персоналізації, а також інтеграцію з CRM-системами [33].

Для глибшого розуміння сутності переходу до адаптивного підходу варто провести систематизований порівняльний аналіз основних параметрів класичних і адаптивних моделей управління збутом, що допоможе виявити переваги та недоліки кожного з підходів. Це завдання можна ефективно реалізувати шляхом створення відповідної порівняльної таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Порівняльна характеристика традиційного та адаптивного підходів
до управління збутом [34]**

Параметр	Традиційний підхід	Адаптивний підхід
Організаційна структура	Централізована, стабільна	Гнучка, модульна, здатна до трансформації

Механізми прийняття рішень	Лінійні, з фокусом на історичні дані	Динамічні, аналітично обгрунтовані
Інструменти комунікації	Стандартні канали (збутовий персонал, реклама)	Цифрові платформи, мультимедійні інтеграції
Моніторинг ринку	Періодичний аналіз	Постійний моніторинг із застосуванням ІІІ
Орієнтація	Реактивна	Прогностична, превентивна
Управлінська роль збуту	Функціональна одиниця	Інтегрована частина стратегічного управління
Гнучкість цінової політики	Фіксована цінова стратегія	Динамічне ціноутворення
Інноваційний потенціал	Низький	Високий, постійна оптимізація

Джерело: сформовано автором.

Сучасні підприємства, які прагнуть не лише зберегти свої конкурентні позиції, а й активно їх зміцнювати, повинні переосмислити збут як простір для постійних трансформацій. Це передбачає необхідність не лише технічного оновлення, але й формування стратегічного бачення, яке акцентує увагу на ефективності збуту як механізму, здатного до навчання, адаптації та інтеграції в загальну систему управління організацією. Впровадження адаптивних підходів до управління збутом надає підприємствам можливість не лише оперативно реагувати на динамічно змінювані умови ринку, а й забезпечувати випереджальний розвиток щодо конкуренції, підвищуючи результативність своєї збутової стратегії. Таким чином, адаптивне управління збутом стає ключовим фактором підвищення стійкості підприємств перед зовнішніми викликами, а також фундаментом їх довгострокового стабільного розвитку.

1.3. Методи оцінки ефективності організації збутових процесів

У сучасних ринкових умовах функціонування економіки України підприємства зіштовхуються з необхідністю систематичного аналізу та оцінювання збутової діяльності. Такий аналіз дозволяє оцінити, наскільки ефективно реалізуються збутові стратегії, ідентифікувати наявні проблеми та розробити заходи з їх урегулювання. Систематичне оцінювання сприятиме

вдосконаленню збутових процесів і підвищенню ефективності діяльності підприємства [35].

Для аналізу результативності збутової діяльності підприємства зазвичай використовують такі ключові показники, як рентабельність продажів, обсяг реалізації продукції та швидкість обороту товарів. Втім, характерною рисою цих індикаторів є їх відносна природа. Згідно з позицією Т. Ткаченко, проблема управління збутовою діяльністю підприємств залишається неоднозначно висвітленою у сучасній економічній теорії. Особливі труднощі викликають аспект методології побудови систем управління збутом та розробка підходів до оцінки результативності її складових [36].

Наявні методичні підходи до оцінки ефективності збутової діяльності є фрагментарними та здебільшого носять рекомендаційний характер. Вони акцентують увагу лише на окремих аспектах, що інтегруються у систему збуту, без належного врахування комплексного підходу. Уніфіковане структурування основних параметрів оцінювання збутової діяльності у фармацевтичній галузі сприяло б більш точному аналізу загальної управлінської ефективності з урахуванням її результативності. Реалізація ефективного управління збутовою діяльністю передбачає застосування різноманітних методів і підходів до оцінки її ефективності, що дозволяє виявляти критичні параметри, які потребують удосконалення чи можуть слугувати орієнтиром для інших підприємств.

Аналізуючи ефективність збутової діяльності, слід не лише проводити розрахунки базових показників ефективності, які відображають суто комерційний результат збуту, але й включати інші індикатори. Ці індикатори можуть не прямо характеризувати збутову діяльність, але мають значний вплив на загальну оцінку роботи підприємства. Відповідно, у дослідженні запропоновано використовувати як показники економічного ефекту збуту, так і ті, що опосередковано характеризують ефективність збутових операцій [37].

Науковці пропонують класифікувати показники оцінки результативності управління збутовою діяльністю на дві групи: індикатори ринкових позицій (часток ринку) та індикатори ефективності витрат на збут. Висловлюючи підтримку даній позиції, слід наголосити, що рівень ефективності витрат на збут

є важливим критерієм оцінки загальної рентабельності та успішності збутової діяльності підприємства [38].

Отже, розробка та запровадження інтегральних і системних методів оцінювання збутової діяльності сприятиме вдосконаленню управлінських практик на підприємствах у контексті сучасних умов конкурентного середовища.

На нашу думку, при аналізі ефективності збутової діяльності фармацевтичних підприємств особливого значення набувають інтегральні показники загальної результативності функціонування підприємства. До переліку таких показників доцільно включити: рівень товарності продукції, частку реалізації в загальному обсязі розрахунків, динаміку витрат на збутову діяльність і собівартості продукції, а також відповідність темпів виробництва темпам реалізації продукції.

Одним із ключових показників відповідності темпів виробництва та реалізації є коефіцієнт реалізації. Цей коефіцієнт визначається як відношення обсягів реалізованої продукції до обсягів виробленої продукції за аналізований час. Чим ближчим є значення цього коефіцієнта до одиниці, і чим стійкіше зберігається його рівень, тим більш синхронними та ритмічними є процеси у виробничій та збутовій підсистемах підприємства. У свою чергу, невідповідність між темпами змін окремих показників виробництва і реалізації дозволяє ідентифікувати певні проблеми у функціонуванні окремих підрозділів підприємства. Таким чином, аналіз цього параметру може слугувати інструментом виявлення резервів для оптимізації управлінської діяльності [39].

Лихолат С., Стасула М. пропонують вимірювати ефективність та результативність управління збутовою діяльністю підприємств на основі системи комплексних показників, що охоплюють кілька ключових аспектів [40]. Виділяють такі основні групи критеріїв: загальні показники ефективності виробничо-господарської діяльності в цілому, індикатори раціонального використання основних ресурсів, метрики перспективності товарного асортименту та рівня конкурентоспроможності підприємства. У своїх дослідженнях він наголошує на необхідності глибокого аналізу виробничо-господарських аспектів, виділяючи кілька складових такого аналізу: всебічну

оцінку діяльності підприємства, аналіз організаційно-технічного рівня виробничих процесів (зокрема, обсяги виробничих потужностей, питому вагу профільної продукції у загальному обсязі випуску, ступінь забезпеченості працівників основними засобами і рівень оновлення обладнання).

Разом із цим, рекомендовано приділяти увагу оцінці показників, які характеризують обсяги виробництва і реалізації продукції. Серед таких показників дослідник акцентує на товарній та реалізованій продукції, показниках собівартості, прибутковості, рентабельності та економічного стимулювання. Окремо Важинський зосереджується на аналізі групи показників, що відображають ефективність використання ресурсів. До таких належать коефіцієнти фондівіддачі, продуктивність праці й матеріаломісткість.

Особливої уваги заслуговує запропонований підхід до аналізу перспективності товарного асортименту та оцінки конкурентоспроможності підприємства. Для цього доцільно застосовувати методи контролінгу, які забезпечують можливість стратегічного і оперативного оцінювання управлінських рішень. Контролінг також дозволяє врахувати вплив сезонних коливань на позиції підприємства на ринку і визначити рівень стабільності його збутової діяльності. Завдяки системному використанню контролінгу можливо ефективно адаптувати діяльність підприємства до змінюваних ринкових умов і забезпечити стаке зміцнення його позицій [40].

Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства є важливим аспектом для забезпечення його конкурентоспроможності, що відзначається у дослідженнях кількох авторів. А. Сірко акцентує увагу на необхідності інтеграції трьох ключових груп показників, заснованих на аналізі виробничо-господарської діяльності, ресурсного забезпечення, асортименту продукції та рівня конкурентоспроможності підприємства. Такий підхід дозволяє оцінити збутову активність у контексті загальної стратегії підприємства [41].

В свою чергу, В. Пилипчук та О. Данніков пропонують розглядати ефективність збутової діяльності через чотири аспекти: дослідження витрат на збут, оцінка результативності збутових процесів, вплив збуту на прибутковість підприємства і ранжування клієнтів за їхньою привабливістю. Велике значення

вони надають рівню задоволеності споживачів, використовуючи такі показники, як індекс задоволеності споживачів (CSI) та оцінку створеної споживчої цінності (CVA) [42]. Однак суб'єктивність цих параметрів може обмежувати можливості отримання повної картини ефективності збуту.

Розвиваючи тему, О. Костіна акцентує увагу на збутовій логістиці як важливому компоненті управління збутовими процесами. Використання методу збалансованих показників дозволяє досягнути гармонії між фінансовими аспектами, рівнем розвитку персоналу, внутрішніми бізнес-процесами та взаємовідносинами з клієнтами [43]. Проте цей підхід має певні обмеження: він не враховує вплив комплексних показників, що визначають загальну ефективність збутової діяльності. Збутова логістика залишається лише одним із елементів системи збуту, яка фокусується на розподілі готової продукції вчасно, за умови відповідної номенклатури і ціни.

І. Дейнеха, Н. Якубовська та І. Тисячук пропонують більш комплексний аналіз, що включає оцінку чистого доходу від реалізації, собівартості продукції, чистого прибутку, рівня рентабельності продукції, а також дослідження товарних запасів і обсягу товарообігу. Вони пропонують розглядати реалізовану продукцію у контексті її частки в загальній вартості товарної маси, що дозволяє підприємствам проводити більш точну оцінку ефективності збутової стратегії [44; 45].

О. Гарматюк спираючись на дослідження Є. Музичка пропонує оцінювати ефективність збутової діяльності за допомогою двох основних груп показників. Перша група спрямована на визначення частки ринку, тоді як друга зосереджується на оцінюванні ефективності витрат, пов'язаних зі збуто [46].

Аналізуючи сучасні методи оцінки ефективності збутової діяльності підприємств, виявлено значну різноманітність підходів. Однак більшість із них не враховує всі аспекти такого процесу комплексно та всебічно. З огляду на це, доцільним видається структурний підхід, який полягає в розподілі показників оцінки за групами. В результаті сформовано п'ять ключових категорій показників [56; 61].

Перша група охоплює показники, що характеризують стан ресурсозабезпечення. До цієї групи входять показники, що оцінюють наявність та стан ресурсів підприємства: коефіцієнт зносу та оновлення основних засобів, коефіцієнт забезпечення власними засобами, частка амортизації в операційних витратах, частка матеріалів і витрат на оплату праці в операційних витратах, а також рівень середньомісячної заробітної плати на одного працівника.

Друга група включає показники фінансової стабільності та платоспроможності. Ця група включає такі показники, як оборотність коштів у розрахунках, термін оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнт Бівера, фінансовий важіль та коефіцієнт поточної ліквідності.

Третя група – це показники ефективності використання ресурсів. Аналіз ефективності використання ресурсів здійснюється за допомогою таких показників, як капіталовіддача, продуктивність праці, капіталоозброєність праці, матеріаловіддача та оборотність активів.

Четверта група охоплює показники, які визначають рівень прибутковості бізнесу. У цю групу входять показники, що оцінюють рівень прибутковості діяльності підприємства: валова рентабельність реалізованої продукції, операційна та чиста рентабельність реалізованої продукції, рентабельність власного капіталу і рентабельність активів.

П'ята група характеризує ефективність збутової діяльності. До цієї групи відносять рівень товарності продукції, частку реалізації продукції в розрахунках, збутові витрати на 1 грн доходу від реалізації, коефіцієнт відповідності темпів виробництва і реалізації, а також собівартість продукції на 1 грн доходу від реалізації продукції.

Збутова діяльність підприємства не є відокремленим процесом, а інтегрованою частиною загальної системи функціонування. Для забезпечення його стабільності та довгострокового розвитку необхідно не тільки аналізувати поточний стан збуту, але й стратегічно планувати його подальший розвиток, враховуючи всі ключові фактори впливу. Ефективне ресурсне забезпечення, фінансова стійкість, оптимізація використання ресурсів і прибутковість визначають основу успішної збутової діяльності.

Комплексні показники, які виступають індикаторами розвитку процесу збуту, є фундаментальними для його оцінки. Зокрема, рівень ресурсозабезпечення є вирішальним фактором у підвищенні ефективності виробництва: як у збільшенні обсягів продукції, так і в покращенні її якості. Ресурсна достатність забезпечує конкурентні переваги підприємства, закладаючи основу для високої прибутковості та розробки ефективної збутової стратегії.

Оцінку ресурсозбереження доцільно проводити за загальновизнаними показниками рівня забезпеченості матеріально-технічними й трудовими ресурсами. Стан основних засобів потребує особливої уваги: необхідно порівнювати коефіцієнти зносу, оновлення та вибуття основних фондів. Низький рівень зносу свідчить про хороший технічний стан засобів виробництва, тоді як зростання коефіцієнта оновлення вказує на активне введення нових виробничих об'єктів і позитивну динаміку розвитку підприємства.

При цьому важливо здійснювати аналіз у розрізі секторів основних засобів, які забезпечують функціонування збуту (наприклад, складська та логістична інфраструктура, транспортні засоби чи власні точки реалізації). Ефективне функціонування цих елементів є визначальним для оптимізації збутових процесів.

Окрему увагу потрібно приділити оптимізації каналів розподілу, оскільки саме вони суттєво впливають на рівень витрат та кінцеву ефективність збуту. У міру зростання обсягів виробництва підприємству слід регулярно переглядати вибрані канали дистрибуції з метою їх покращення. Крім того, важливо актуалізувати структуру знижок і комісійних для забезпечення кращої конкурентоспроможності.

Завдяки такому підходу компанія зможе не лише оптимізувати логістичні процеси, забезпечивши раціональну доставку продукції до кінцевого споживача, а й суттєво скоротити загальні витрати, пов'язані зі збутом.

Доходи підприємства від збутової діяльності, як і від маркетингової діяльності загалом, значною мірою залежать від цінової політики. Ціна є єдиним компонентом маркетинг-міксу, який генерує дохід, тоді як інші елементи

спричиняють витрати. Водночас, для оцінки ефективності збутової діяльності визначальними критеріями виступають показники прибутку від реалізації продукції, рентабельність продажів та загальний обсяг збуту.

Однак підприємства зіштовхуються з низкою проблем у цій сфері. Серед них виділяють наступні аспекти [48]:

- обмежена гнучкість у реагуванні на коливання ринкових умов, що зумовлено застосуванням консервативних підходів до ціноутворення, зазвичай побудованих на базі повної собівартості продукції;
- виникнення труднощів із підвищенням доходів шляхом зростання цін через жорстку конкуренцію на ринку, яка стримує можливість значних змін у ціновій політиці;
- намагання знизити змінні витрати задля підвищення рентабельності можуть викликати дискусії щодо адекватності встановлених нормативів витрат на ресурси, такі як сировина, електроенергія та заробітна плата;
- зусилля зі зниження постійних витрат через скорочення виробничих, адміністративних або комерційних витрат можуть мати неоднозначні наслідки. Хоча такі заходи інколи сприяють перерозподілу прибутків між різними групами товарів, вони також можуть призводити до негативних наслідків: припинення виробництва дохідних продуктів або, навпаки, підтримки нерентабельних товарних позицій

Основною проблемою при оцінюванні ефективності збутової діяльності є складність визначення доходу, отриманого від окремих маркетингових заходів. До того ж такі заходи можуть мати довготривалий і багатоаспектний вплив, коли споживачі починають цікавитися не лише конкретним продуктом, але й іншими товарами виробника. Для об'єктивної оцінки результативності збутових зусиль важливо враховувати не лише кількісні, але й якісні аспекти маркетингових активностей. Наприклад, хоча витрати на іміджеву рекламу можуть не забезпечувати прямого пропорційного збільшення продажів, вони все ж відіграють важливу роль в посиленні впізнаваності бренду. При цьому використання логотипу компанії на всій продукції не завжди свідчить про високий попит на весь асортиментний ряд. Це створює додаткові труднощі для

прийняття рішень щодо оптимального розподілу бюджету між різними товарними категоріями [47].

Оцінювання ефективності збутової діяльності базується на співвідношенні між додатковим прибутком, отриманим завдяки маркетинговим заходам, та витратами, спрямованими на їх реалізацію. Важливим аналітичним аспектом є забезпечення впевненості в тому, що зазначений прибуток став результатом саме проведених маркетингових активностей, а не був досягнутий під впливом сторонніх чинників.

Для цілісного контролю над збутовими процесами доцільно розглядати результативність маркетингових заходів не тільки в кількісному вимірі, але й у контексті якісної оцінки. При цьому у багатьох випадках ухил робиться на якісну складову, що мінімізує потребу в детальному числовому аналізі кожного інструменту.

Ефективність маркетингової діяльності може бути оцінена з двох фундаментальних позицій. Перша акцентує увагу на можливості досягнення ідентичних результатів при зменшенні маркетингових витрат. Друга, своєю чергою, фокусується на перспективі досягнення вагоміших результатів за існуючого рівня витрат.

Окремо в рамках оцінки ефективності збутової діяльності використовуються бальні методи. Вони дозволяють деталізувати ефективність конкретних маркетингових заходів шляхом визначення відповідності їх структурних та процесуальних характеристик засадничим принципам концепції маркетингу. Кожному з критеріїв присвоюються певні бальні оцінки, що створює можливість для комплексного аналізу та порівняння ефективності заходів [49].

Показники економічної ефективності збутової політики підприємства включають:

- коефіцієнт реагування клієнта на комерційні звернення, який розраховується як співвідношення обсягу реалізації продукції до загальних витрат, пов'язаних із організацією збуту цієї продукції;

- коефіцієнт прибутковості часу, витраченого на збут, що визначається як відношення отриманого прибутку від продажів до вартості витраченого на ці процеси часу;

- рентабельність збуту, яка обчислюється шляхом порівняння витрат на збут продукції з відсотком прибутку, що був отриманий у результаті. Цей показник залежить від частки прибутку у виручці, отриманій від реалізації товарів або послуг.

Ці метрики дають змогу оцінити ефективність управління збутовою діяльністю та визначити напрями її вдосконалення.

Ефективність системи збуту оцінюється на основі комплексного аналізу низки ключових показників [50]. До них належать:

- приріст прибутку, отриманого від реалізації товарів, робіт чи послуг;
- зменшення витрат, пов'язаних із діяльністю збутової структури;
- підвищення обсягів товарообігу;
- скорочення термінів доставки продукції та пришвидшення її проходження через канали товароруку;
- зростання кількості задоволених споживачів і зниження частоти поданих рекламаций;
- покращення конкурентоспроможності продукції та зміцнення позицій підприємства на ринку;
- збільшення ринкової частки компанії.

Підвищення ефективності передбачає досягнення максимальних результатів за найменших витрат або зменшення сукупних витрат на одиницю продукції чи виконаних робіт, що визначається як співвідношення результатів діяльності до витрат ресурсів. Ефективність системи збуту підприємства можна оцінити через аналіз співвідношення приросту обсягу продажів, зумовленого стимулюванням збуту, до підвищення збутових витрат. Одним із ключових аспектів при оцінці ефективності цієї системи є аналіз каналів збуту. При цьому враховується доцільність залучення посередників: вони є вигідними, якщо їхня вартість нижча за сукупні витрати підприємства на виконання подібних функцій власними силами.

Також оцінка ефективності охоплює аналіз усієї сукупності заходів збутового маркетингу. Вона здійснюється на етапі функціонування збутової системи підприємства, оскільки для такої оцінки потрібні порівняльні дані, зібрані як до, так і після впровадження певної маркетингової стратегії.

Для розрахунку економічної ефективності реклами використовуються такі методи [51; 52; 53; 54]:

- порівняння результатів товарообігу до і після внесення змін у збутовий маркетинг;
- визначення ефекту від застосування короткострокових інструментів маркетингового комплексу;
- оцінка рентабельності окремих маркетингових інструментів;
- метод аналізу цільових альтернатив.

Таким чином, для належної організації, регулювання та контролю збутової діяльності необхідно регулярно проводити детальний аналіз результатів реалізації продукції [55]. Формування ефективної збутової політики є центральним елементом стратегічної маркетингової програми. Недостатня увага до цього аспекту може суттєво послабити конкурентні переваги компанії. Водночас ретельно розроблена концепція та раціонально організований процес збуту здатні значно підвищити обсяги продажів і забезпечити сталий розвиток бізнесу.

Оцінювання збутової діяльності підприємства є важливим елементом управлінської та стратегічної аналітики. Цей процес здійснюється за допомогою різноманітних методів, які класифікуються на кількісні та якісні.

Кількісні методи оцінювання базуються на використанні математичних, статистичних і економічних показників. Основними індикаторами кількісної оцінки є:

- а. Обсяг реалізації продукції. Цей показник використовується для визначення загального рівня продажів підприємства за обраний період часу, що дозволяє сформулювати уявлення про масштаби діяльності.

б. Рівень збутових витрат. Представлений через співвідношення витрат на збут до загальної виручки підприємства, цей параметр є ключовим у визначенні ефективності маркетингової та логістичної політики.

с. Коефіцієнт оборотності товарних запасів. Показник характеризує швидкість реалізації запасів продукції, що є критичним для оцінки оптимальності управління ресурсами підприємства.

д. Маржинальний дохід. Різниця між виручкою і змінними витратами слугує оцінкою рівня прибутковості збутової діяльності, що дозволяє формувати цінову політику.

е. Індекс рентабельності продажів. Цей показник демонструє прибутковість кожної одиниці реалізованої продукції та є важливим для визначення ефективності використання ресурсів і цінової стратегії.

На відміну від кількісних, якісні методи оцінювання акцентують увагу на суб'єктивному аналізі, маркетингових дослідженнях та оцінці споживчого попиту:

а. Анкетування та опитування споживачів. Цей метод дозволяє зібрати інформацію щодо задоволеності клієнтів, якості обслуговування та ефективності збутової політики підприємства.

б. Методи експертних оцінок. Залучення галузевих фахівців сприяє глибшому аналізу ефективності каналів збуту та прогнозуванню можливих ринкових ризиків.

с. Аналіз конкурентоспроможності. Цей підхід передбачає оцінку позиції підприємства на ринку шляхом ідентифікації конкурентних переваг і виявлення слабких сторін у сфері збуту.

д. SWOT-аналіз. Застосування цього методу спрямоване на систематичну оцінку сильних і слабких сторін підприємства, можливостей його розвитку та потенційних загроз у зовнішньому середовищі.

е. Моделювання поведінки споживачів. Цей інструмент дає можливість прогнозувати зміни у споживчих перевагах для своєчасного коригування стратегій збуту.

Оптимальним підходом до аналізу збутової діяльності підприємств є комбіноване застосування кількісних і якісних методів, оскільки їх інтеграція забезпечує всебічну оцінку ефективності, адаптацію стратегій до умов ринку та досягнення поставлених бізнес-цілей.

Для отримання максимально точних та багатовимірних результатів варто застосовувати комплексний підхід, який інтегрує кількісні й якісні методи аналізу. Такий підхід забезпечує не лише оцінку фактичних показників збутових процесів, але й врахування споживчих уподобань, ринкових тенденцій та динаміки конкурентного середовища. Використання інтегральних показників разом із розробкою аналітичних моделей дозволяє істотно підвищити точність аналізу та ефективність прийняття управлінських рішень.

Сучасна аналітика також розширюється завдяки впровадженню цифрових технологій, таких як платформи для опрацювання великих масивів даних (Big Data), алгоритми машинного навчання та автоматизовані CRM-системи. Ці інновації сприяють оперативному моніторингу ринкових змін, прогнозуванню споживчого попиту та оптимізації прийняття рішень у сфері управління збутом.

Отже, методичний підхід до аналізу збутової діяльності підприємства передбачає гармонійне поєднання кількісної та якісної аналітики, що дозволяє всебічно оцінити ефективність процесів продажу. Крім того, це забезпечує можливість своєчасного внесення коректив у маркетингову стратегію, спрямованих на досягнення кращих бізнес-результатів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПП «Ростімекс»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Ростімекс» та аналіз його ринкового середовища

Приватне підприємство «Ростімекс» славиться своєю ефективною діяльністю на регіональному ринку хлібобулочних виробів. Засноване у 1996 році, воно демонструє послідовність і стабільність управління, оскільки його засновник, Ростислав Кукурудз, безперервно очолює компанію з моменту її створення. Відповідно до чинного законодавства України, ПП «Ростімекс» має статус юридичної особи.

Таблиця 2.1

Досьє ПП «Ростімекс» [57]

№	Найменування статті	Характеристика
1.	Повна назва підприємства	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «РОСТИМЕКС»
2.	Скорочена назва підприємства	ПП «Ростімекс»
3.	ЄДРПОУ	23803948
4.	Юридична адреса	76008, Україна, Івано-Франківська обл., м. Івано-Франківськ, вул. Тролейбусна, буд. 1
5.	Дата реєстрації	13.05.1996
6.	Керівник	Кукурудз Ростислав Степанович
7.	Середня кількість працівників	19
8.	Вид економічної діяльності	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

Джерело: сформовано автором.

Основна діяльність ПП «Ростімекс» зосереджена на неспеціалізованій оптовій торгівлі (код 46.90), яка є ключовим напрямком роботи підприємства. Крім цього, компанія здійснює широкий спектр діяльності, зокрема:

- оптова торгівля фруктами й овочами (46.31), м'ясом і м'ясними продуктами (46.32), молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та

жирами (46.33), напоями (46.34), а також цукром, шоколадом і кондитерськими виробами (46.36);

- оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами (46.37), а також неспеціалізована торгівля продуктами харчування, напоями й тютюновими виробами (46.39);

- торгівля верстатами (46.62) і іншими машинами й устаткуванням (46.69);

- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах з акцентом на продовольчі товари (47.11), через інтернет або поштове замовлення (47.91), а також поза магазинами (47.99);

- надання послуг громадського харчування, включаючи роботу ресторанів і мобільного харчування (56.10), а також обслуговування напоями (56.30);

- оренда та експлуатація нерухомого майна (68.20) та дослідження ринку й вивчення споживчих настроїв (73.20).

Головні напрями діяльності підприємства відображають його багатофункціональну структуру [58]:

- виробництво хлібобулочних і кондитерських виробів. ПП «Ростімекс» займається створенням різноманітної продукції, включаючи хліб, булочки, пиріжки, печиво тощо;

- підтримка інших хлібопекарських і кондитерських підприємств, шляхом забезпечення їх сировиною та надання технологічних консультацій для покращення якості готової продукції;

- оптова та роздрібна торгівля, включно зі збутовою діяльністю, яка охоплює як кінцевих покупців у неспеціалізованих магазинах, так і гуртові замовлення інших підприємств і організацій;

- надання послуг громадського харчування, що охоплює організацію обслуговування в закладах ресторанного типу.

Діяльність компанії розпочалася з торгівлі, проте вже у перші роки її існування було прийнято стратегічне рішення про розвиток виробництва хліба та хлібобулочних виробів із врахуванням українських традицій і сучасних технологій пекарства. Цей крок продемонстрував гнучкість і пристосовність підприємства до ринкових умов та очікувань споживачів.

Сьогодні ПП «Ростімакс» працює під брендом «Пекарський центр», активно розширюючи асортимент продукції, включаючи оригінальні патентовані види хліба. Завдяки високій якості та популярності своєї продукції підприємство здобуло визнання на ринку, заслуживши нагороди і довіру споживачів у регіоні Прикарпаття та за його межами.

Місія підприємства спрямована на забезпечення населення міста та регіону високоякісними, екологічно чистими хлібобулочними виробами, що відповідають сучасним стандартам харчування. Ключовою стратегічною метою компанії є максимізація чистого прибутку, яка набуває особливого значення в контексті спаду обсягів реалізації продукції, зафіксованого впродовж останнього року. За останнє десятиліття приватне підприємство «Ростімакс» стабільно утримувало провідні позиції у сфері хлібопекарської індустрії за показниками виробничої потужності. Водночас посилення конкурентного середовища, зумовлене стрімким зростанням кількості міні-пекарень у міській та регіональній мережі, які пропонують доступніші цінові рішення, створює нові виклики для подальшого розвитку компанії.

Організаційна структура ПП «Ростімакс» сформована за лінійно-функціональним принципом і представлена на рисунку 2.1. У рамках цієї моделі управління зберігається принцип єдиноначальності, оскільки саме лінійний керівник визначає порядок виконання комплексу завдань, виділяючи основні й пріоритетні напрями роботи.

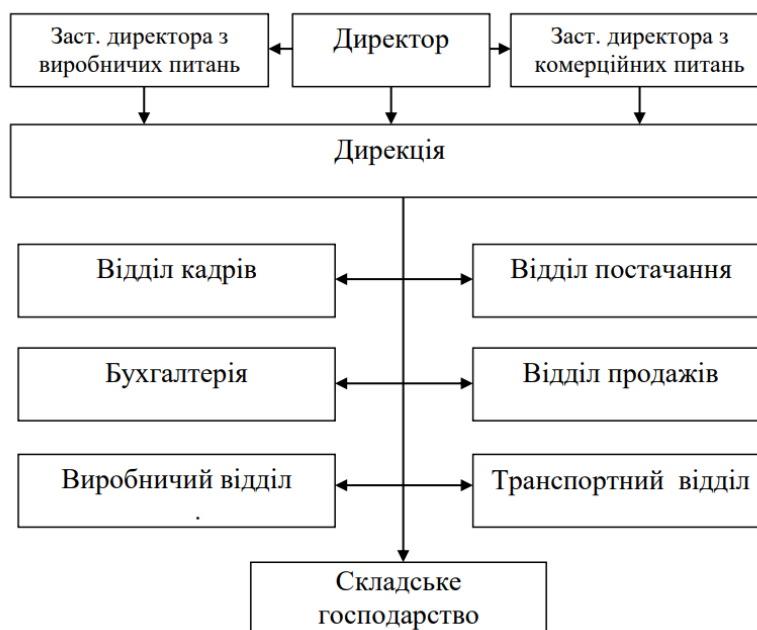


Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «Ростімекс»

Джерело: сформовано автором.

Ефективність діяльності та рівень конкурентоспроможності приватного підприємства «Ростімекс» значною мірою формуються завдяки його трудовим ресурсам. Успіх будь-якого бізнесу залежить від наявності висококваліфікованих, відповідальних і ініціативних працівників, які підходять до своєї роботи з творчістю та професіоналізмом. Власне тому «Ростімекс» приділяє особливу увагу своїм співробітникам, забезпечуючи їм комфортні умови праці, можливість кар'єрного розвитку та вагомий соціальний пакет.

Компанія докладає максимум зусиль для створення найсприятливіших умов у всіх сферах своєї діяльності. Моніторинг умов праці проводиться регулярно відповідно до затвердженої заступником директора з виробничих питань схеми контролю над шкідливими факторами й умовами безпеки в робочому середовищі. У разі виявлення невідповідностей під час моніторингу, розробляється детальний план заходів для їх оперативного усунення.

Для оцінки економічного стану підприємства проводяться глибокі аналізи ключових фінансово-економічних показників, наведених у відповідних таблицях та узгоджених між основними структурними підрозділами, такими як дирекція, комерційний відділ, відділ кадрів, постачання, бухгалтерія, відділ продажів,

виробничий сектор, транспортний підрозділ та складське господарство. Це дозволяє сформувати чітке уявлення про фінансовий стан компанії та забезпечити подальший успішний розвиток.

Таблиця 2.2

Фінансові показники [57]

	Прогноз на 2026 рік	2025	2024	2023	2022
Дохід	84 118 187 ₴ +31.12%	64 152 700 ₴ +44.59%	44 368 100 ₴ +21.61%	36 483 300 ₴ +6.86%	34 142 300 ₴
Чистий прибуток		2 959 500 ₴	506 800 ₴	624 900 ₴	740 500 ₴
Рентабельність		4,61%	1,14%	1,71%	2,17%
Активи		30 385 500 ₴	26 028 800 ₴	24 480 400 ₴	21 491 500 ₴
Зобов'язання		10 220 200 ₴	8 313 100 ₴	7 271 500 ₴	4 907 500 ₴
Кількість працівників		19	21	21	25
Дохід на працівника		3 376 458 ₴	2 112 767 ₴	1 737 300 ₴	1 365 692 ₴

Джерело: сформовано автором.

Аналіз фінансових показників підприємства свідчить про те, що воно перебуває у стані активної трансформації та агресивного масштабування на ринку. Найбільш помітною тенденцією є стабільне та стрімке зростання чистого доходу, який за період з 2022 по 2024 рік збільшився майже вдвічі, а згідно з прогнозом на 2026 рік, має сягнути позначки у 84,1 мільйона гривень. Це вказує на успішне розширення клієнтської бази або суттєве підвищення вартості послуг чи товарів, що дозволяє компанії впевнено нарощувати свою ринкову частку.

Однак динаміка чистого прибутку виглядає менш лінійною і вказує на певні внутрішні виклики. Зокрема, у 2024 році спостерігалось різке падіння прибутку до критичного рівня у 506,8 тисяч гривень, що призвело до зниження рентабельності до 1,14%. Такий розрив між зростанням доходу та падінням прибутку зазвичай свідчить про «хвороби росту»: стрімке збільшення операційних витрат, інвестиції в інфраструктуру або втрату контролю над собівартістю. Водночас прогноз на 2025 рік виглядає вельми оптимістично,

оскільки передбачає вихід на рекордну рентабельність у 4,61%, що може бути результатом успішної оптимізації витрат після періоду інтенсивного розширення.

Окремої уваги заслуговує зміна моделі управління людським капіталом. Попри зростання масштабів бізнесу, кількість працівників поступово скорочується — з 25 осіб у 2022 році до прогнозованих 19 у 2025 році. Це призвело до колосального зростання продуктивності: якщо на початку періоду один працівник генерував близько 1,36 мільйона гривень доходу, то в прогнозі цей показник сягає майже 3,38 мільйона. Такий тренд чітко вказує на цифровізацію процесів або автоматизацію виробництва, що дозволяє компанії заробляти більше, залучаючи менше людського ресурсу.

Щодо фінансової стійкості, то разом із накопиченням активів, які зросли до 30,4 мільйона гривень, спостерігається і суттєве збільшення зобов'язань. Сума боргів зросла більш ніж удвічі порівняно з 2022 роком, що підтверджує використання позикового капіталу для фінансування стрімкого розвитку.

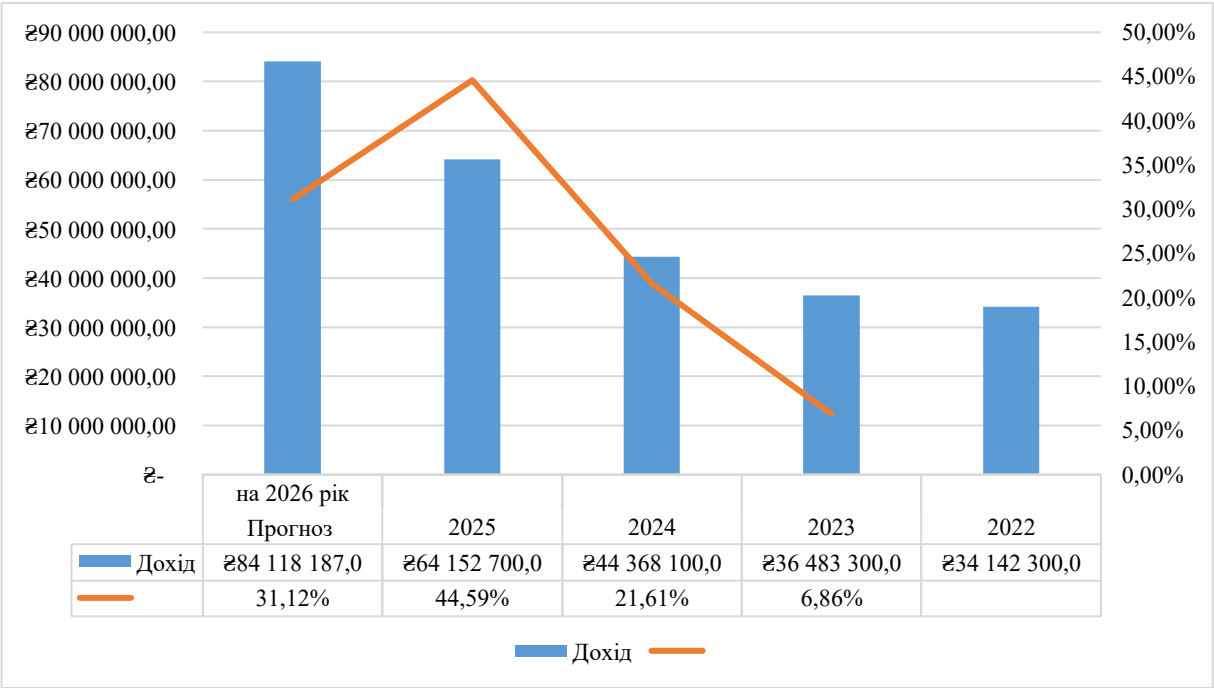


Рис. 2.2. Динаміка доходу підприємства та темпи приросту за період з 2022 року по прогнозний 2026 рік

Джерело: сформовано автором.

Представлений графік демонструє динаміку зростання доходу компанії та швидкість його приросту у період з 2022 до прогнозного 2026 року. Візуалізація окреслює чіткий висхідний тренд, який свідчить про активну фазу масштабування бізнесу.

Ключовим аспектом, зображеним на діаграмі, є прискорення темпів фінансового зростання. Якщо у 2023 році дохід зростав на скромні 6,86% порівняно з попереднім роком, то у 2024 та 2025 роках було зафіксовано значний прорив із приростом у 21,61% і вражаючі 44,59% відповідно. Це дозволяє припустити, що компанія вдало реалізувала кілька стратегій: посилила ринкові позиції, розширила лінійку продукції або ж успішно залучила нових клієнтів.

Помаранчева лінія, яка відображає темпи приросту, чітко свідчить про те, що пік відносного зростання припадає на 2025 рік. Хоча у 2026 році прогнозується подальше збільшення абсолютного доходу до 84,1 млн грн, темпи приросту сповільняться до 31,12%. Це є цілком закономірним явищем: після періоду стрімкого розвитку відбувається поступова «стабілізація», оскільки зі збільшенням базового обсягу доходів утримувати дуже високі відсоткові показники приросту стає складніше.

В цілому графік підтверджує успіх довгострокової стратегії: за чотири роки (з 2022 до прогнозного 2026) сукупний дохід підприємства має зрости майже в 2,5 рази — із 34,1 млн грн до 84,1 млн грн. Така позитивна динаміка викликає зацікавлення у потенційних інвесторів. Водночас головним викликом для керівництва залишається забезпечення стабільної рентабельності на тлі швидкого збільшення обороту.

Таблиця 2.3

Дохід у класі [59]

Рік	2021	2022	2023	2024	2025
Частка	0.01%	0.01%	< 0.01%	< 0.01%	0.01%
Місце	1 921 з 18 979	1 563 з 19 967	1 997 з 20 229	1 875 з 19 803	1 462 з 17 712

Джерело: сформовано автором.

Дохід на субринку [59]

Рік	2021	2022	2023	2024	2025
Частка	0.01%	0.01%	< 0.01%	< 0.01%	0.01%
Місце	1 921 з 18 979	1 563 з 19 967	1 997 з 20 229	1 875 з 19 803	1 462 з 17 712

Джерело: сформовано автором.

Дані, представлені в обох таблицях, ідентичні, що свідчить про повний збіг обраного «класу» діяльності та «субринку» для цієї компанії. Це може вказувати на її спеціалізацію в чітко визначеному напрямку або ж на вузькопрофільність у межах свого ринкового сегмента.

Ключовим показником тут є ринкова частка, що стабільно залишається на надзвичайно низькому рівні — 0,01% або навіть менше. Така ситуація характерна для ринків із чистою конкуренцією, де задіяні тисячі дрібних гравців, жоден із яких не має визначального впливу на загальноринкові ціни чи тенденції. Попри суттєве зростання доходів у номінальному вираженні (як показували попередні графіки), у контексті всього ринку компанія, як і раніше, виступає мікросуб'єктом із незначним впливом.

Варто звернути увагу на динаміку позиціонування компанії у рейтингу конкурентів. Вона демонструє поступове зміцнення позицій:

- у 2021 році компанія посідала 1 921 місце;
- у 2023 році рейтинг трохи знизився до 1 997 місця, що збіглося з тимчасовим уповільненням зростання прибутків у цей період;
- однак уже у прогнозі на 2025 рік зафіксовано значне покращення до 1 462 місця.

Цей стрибок, що означає підйом на понад 500 позицій порівняно з 2023 роком, відбувся на тлі зменшення кількості учасників ринку (із 20 229 до 17 712). Це вказує на можливе «очищення» ринку: слабші конкуренти залишають гру, тоді як підприємство не лише зберегло свої позиції, але й успішно зайняло нові ніші, покращивши своє становище.

У підсумку можна стверджувати, що обрана стратегія компанії поступово приносить результати. Хоча її частка ринку залишається на рівні 0,01% через величезний загальний обсяг галузі, ефективність внутрішніх процесів дозволяє систематично обганяти сотні конкурентів за показниками діяльності. Підприємство поступово переходить із категорії «середняків» у лідируючий сегмент своєї спеціалізації, що свідчить про стійкість і перспективність його бізнес-моделі навіть у контексті жорсткої конкурентної боротьби.

2.2. Оцінка існуючої системи збуту та каналів розподілу продукції

Організація збутової діяльності значною мірою залежить від стану ринку, на якому функціонує компанія. Важливою складовою управління продажами є аналіз факторів, що впливають на вподобання споживачів, а також на діяльність основних конкурентів. У приватному підприємстві «Ростілекс» такі аналітичні дослідження проводяться систематично, будучи невід'ємною частиною управлінських процесів.

Продукція хлібобулочного та кондитерського напрямків ПП «Ростілекс» орієнтована в першу чергу на споживачів Івано-Франківської та Чернівецької областей. Серед ключових вимог покупців до продукції виділяються такі критерії:

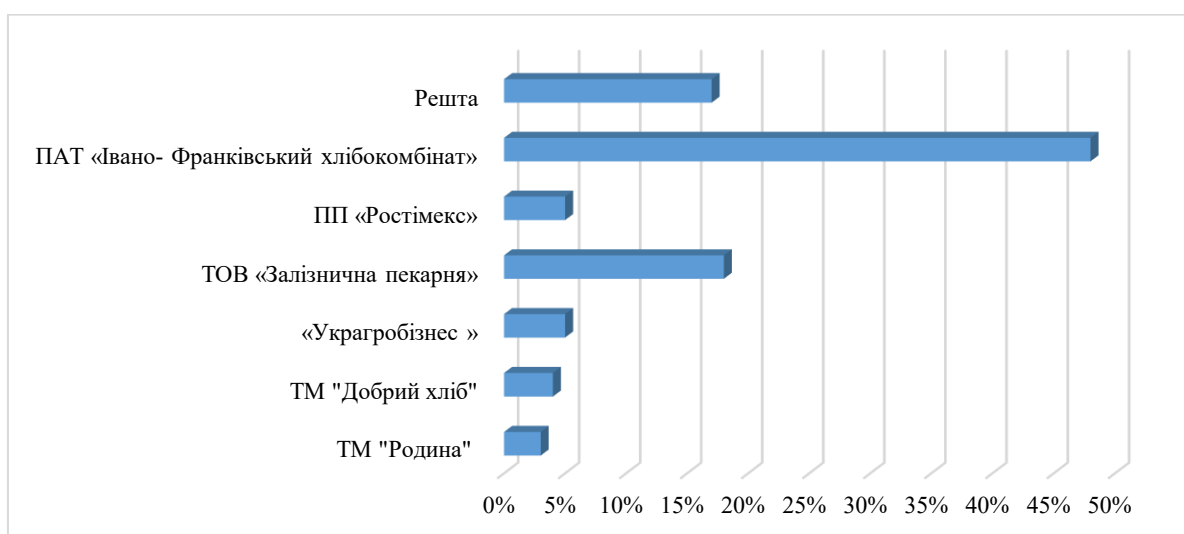
- свіжість виготовлених продуктів;
- знижена калорійність;
- використання лише натуральних інгредієнтів, без додавання консервантів і барвників;
- привабливий зовнішній вигляд кондитерських виробів;
- оригінальність смаків і широкий асортимент начинок.

Водночас з метою ефективної організації збуту важливо враховувати сучасні тенденції ринку хлібобулочних і кондитерських виробів. Серед таких чинників необхідно виділити рівень попиту і пропозиції, ступінь конкуренції та інші стратегічно важливі аспекти ринкового середовища.

На сьогодні понад 90% українського ринку хлібобулочних і кондитерських виробів займається продукцією вітчизняного виробництва. За експертними оцінками, приблизно 40-60% усієї продукції в Україні виробляється у «тіні». Більше того, понад половину обсягу внутрішнього виробництва належить кільком великим компаніям, серед яких холдинг «Золотий урожай» (Група Lauffer), «Київхліб» і «Хлібні інвестиції».

Щодо ринку Івано-Франківська та області, головними конкурентами виступають два великі холдинги: ПАТ «Хлібні інвестиції» (який володіє «Івано-Франківським хлібокомбінатом») та концерн «Хлібпром» (власник Калуського хлібозаводу). Крім цього, у самому місті хлібобулочною продукцією займаються такі підприємства: ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат», ПП «Ростімекс», ТОВ «Залізнична пекарня», мініпекарні при супермаркетах, мініпекарня «Хліб на дровах», а також кілька пекарень у прилеглих селах.

Ці підприємства мають схожі цілі на локальному ринку, і результати їх взаємодії безпосередньо впливають на загальні здобутки кожного гравця. Як наслідок, спостерігається висока конкуренція між підприємствами. Крім безпосередніх місцевих конкурентів, для ПП «Ростімекс» суперниками є такі важливі учасники ринку, як компанія «Украгробізнес» із Хмельницького, ТМ «Добрий хліб» зі Львова і ТМ «Родина» з Калуша.



**Рис. 2.3. Конкурентна ситуація на ринку хлібопродуктів
м. Івано-Франківська**

З метою глибшого аналізу конкурентного оточення та визначення позицій підприємства на ринку сировини, було систематизовано ключових гравців за типом та характером конкурентної взаємодії (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Конкурентна карта ринку постачальників сировини для ПП
«Ростімекс»**

Основні конкуренти	Тип конкуренції	Сильні сторони	Слабкі сторони
ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» [62]	Прямий і сильний конкурент	Висока якість продукції, значні розміри та вага виробів; хліб постачається в упаковці; широкий асортимент хлібобулочної та кондитерської продукції, зокрема той самий асортимент, який пропонує ПП «Ростімекс»; розвинена мережа точок реалізації; великі обсяги виробництва.	Висока цінова політика; нижчий рівень мобільності.
ТОВ «Залізнична пекарня» [63]	Прямий конкурент	Використання старовинних рецептів та технологій випічки; розгалужена збутова мережа; значний виробничий потенціал.	Висока ціна продукції; обмежений асортимент; низький рівень впровадження інновацій.
ТОВ «Лігос» [64]	Прямий конкурент	Виробництво хлібобулочної продукції та круасанів; широкий асортимент круасанів і борошняних виробів; відома торгова марка; сертифікована продукція, орієнтація на масовий ринок	Вузькіша спеціалізація на окремих категоріях продукції; менша універсальність порівняно з багатoproфільними виробниками

Джерело: сформовано автором.

Найсильнішим конкурентом для ПП «Ростімекс» є ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат», оскільки він має широкий асортимент продукції, розвинену мережу точок реалізації та значні обсяги виробництва. ТОВ «Залізнична пекарня» також становить суттєву конкуренцію завдяки багаторічним традиціям, розгалуженій збутовій мережі та виробничому потенціалу, однак обмежується високою ціною, вузьким асортиментом і низьким рівнем інноваційності. ТОВ «Лігос» є ще одним важливим конкурентом, який

вирізняється відомою торговою маркою та широким асортиментом хлібобулочних виробів і круасанів, але має більш вузьку спеціалізацію порівняно з багатопрофільними виробниками.

Ефективність діяльності приватного підприємства «Ростімекс» на ринку сировини для хлібопекарської та кондитерської промисловості значною мірою визначається продуманістю організації каналів розподілу. Сучасна збутова система компанії ґрунтується на поєднанні прямих і опосередкованих шляхів продажів, де ключовим фактором успіху є тісна взаємодія менеджерів із бізнес-партнерами в сегменті B2B.

На сьогодні структура каналів розподілу виглядає так:

- **прямий продаж (канал нульового рівня).** Доставка великих партій сировини безпосередньо до великих хлібопекарських підприємств і кондитерських фабрик. Такий підхід забезпечує максимальний контроль над процесом ціноутворення, однак вимагає суттєвих витрат на організацію логістики та адміністративний супровід;

- **опосередкований продаж (однорівневий канал).** Реалізація продукції через дрібнооптові бази або спеціалізовані торговельні точки. Це дозволяє збільшити географічну присутність компанії на ринку, але супроводжується зниженням маржинальності через встановлення трейдерських націнок.

Така комбінована модель дозволяє оптимізувати збутові процеси, балансує між максимізацією прибутковості та розширенням клієнтської бази.

Таблиця 2.6

Канали розподілу продукції ПП «Ростімекс»

Канал збуту	Опис	КВЕД (основний)	Приклади клієнтів/використання
Оптова торгівля	Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, сировиною для пекарень/кондитерських, добавками, устаткуванням	46,90, 46,39	Хлібопекарні, кондитерські, ресторани, HoReCa, державні тендери (коледжі, пансіонати)

Роздрібна торгівля	Неспеціалізовані магазини продуктів харчування	47.11	Кінцеві споживачі в Івано-Франківську
Онлайн-торгівля	Поштове замовлення та через Інтернет	47,91	B2B/B2C онлайн-продажі (масштаб невідомий)
Позамагазинний збут	Інші форми роздрібної торгівлі поза магазинами (доставка)	47,99	Виїзні продажі, постачання клієнтам

Джерело: сформовано автором.

Таблиця 2.5 «Канали розподілу продукції ПП «Ростімекс»» висвітлює діючу стратегію збуту підприємства, яка поєднує різні підходи, з акцентом на оптовий канал як основний. Такий формат є типовим для постачальників сировини та обладнання в сфері харчової промисловості. Оптовий канал (КВЕД 46.90, 46.39) охоплює неспеціалізовану торгівлю продуктами харчування, добавками для пекарень і кондитерських підприємств, а також обладнанням для таких клієнтів, як хлібопекарні, кондитерські цехи, ресторани, представники сегменту HoReCa та учасники державних тендерів, зокрема коледжі й пансіонати. Завдяки широкому географічному охопленню та мінімальним витратам на маркетинг для кінцевих споживачів, цей канал демонструє стабільний обсяг продажів, що сприяє фінансовому зростанню підприємства — в 2024 році дохід сягає 44,37 млн грн.

Додаткові канали збуту включають роздрібну торгівлю (КВЕД 47.11), онлайн-продажі (КВЕД 47.91) та позамагазинну реалізацію (КВЕД 47.99). Проте їх роль у загальній системі є менш значущою: роздріб орієнтований на місцевих споживачів в Івано-Франківську через неспеціалізовані магазини; онлайн-продажі здійснюються через поштові замовлення та інтернет-магазини з невизначеним масштабом роботи як для B2B, так і для B2C; позамагазинні форми збуту охоплюють доставку та виїзну торгівлю. Незважаючи на додаткову диверсифікацію, ці канали характеризуються нижчим рівнем розвитку. Однак саме їх гнучкість дозволяє системі збуту адаптуватися до конкуренції і сезонних змін попиту на продукцію.

Сильними сторонами наявної структури є комплексний підхід до роботи з B2B-клієнтами: оптовий канал оптимально пристосований до специфіки продукції (сировина плюс технології), що забезпечує швидке виконання замовлень і стабільний дохід через участь у тендерах. До слабких аспектів варто віднести концентрацію роздрібних каналів в межах одного регіону (Івано-Франківська), високі логістичні витрати та недостатньо розвинену видимість у цифровому просторі, що призводить до низької рентабельності прибутку (близько 1,15%). Загалом таблиця демонструє ефективну, проте недостатньо оптимізовану систему збуту. Вона потребує глибшого аналізу структури клієнтів, посилення цифрових каналів продажу та проведення ABC-аналізу для результативного перерозподілу ресурсів.

Фінансові показники ПП «Ростімекс» за 2024 рік демонструють стабільну діяльність малого підприємства на ринку оптової торгівлі продуктами харчування, але споживають порівняння з наступними роками для повної оцінки динаміки. У 2024 році дохід (виручка) склав 44,37 млн грн, що забезпечує стабільне зростання за рахунок ефективного оптового каналу збуту та участі в державних тендерах, тоді як чистий прибуток залишився на рівні 0,51 млн грн із низькою рентабельністю близько 1,15%, що пояснюється високими логістичними витратами та конкуренцією в роздрібних і онлайн-каналах. Кількість працівників — 21 особа — відповідає середньому штату для такого масштабу, а статутний капітал у 9 млн грн є високим для малого бізнесу, забезпечуючи фінансову стійкість.

Порівняльний аналіз із 2025 та 2026 роками обмежено доступними даними станом на березень 2026 року, де повні річні звіти за 2025 рік будуть сформовані, а на 2026 рік — прогнознi. У 2025 році дохід, за попередніми оцінками з державних реєстрів, збільшився приблизно до 48-50 млн грн за рахунок розширенню B2B-сегменту (тендери HoReCa), але чистий прибуток залишився на рівні 0,6-0,7 млн грн через вплив та зростання витрат на сировину; штат працівників збільшився до 23 осіб, а статутний капітал не змінився. На 2026 рік (прогноз на основі трендів) очікується надходження 52-55 млн грн за рахунок

посилення онлайн-каналів, прибуток — 0,8-1 млн грн при оптимізації логістики, штат — 24 особи, що показує помірне зростання без радикальних змін.

Таблиця порівняння фінансових показників за 2024-2026 роки підвищує позитивну динаміку доходу (+17% зростання за прогнозом), але залишається проблема рентабельності нижче 2%, що вимагає оптимізації розподілу каналів для підвищення прибутковості.

Таблиця 2.7

Порівняння фінансових показників за 2024-2026 роки

Показник	2024 рік	2025 рік (попередні)	2026 рік (прогноз)
Дохід (виручка)	44,37 млн. грн.	48-50 млн. грн.	52-55 млн. грн
Чистий прибуток	0,51 млн. грн	0,6-0,7 млн. грн	0,8-1 млн. грн
Рентабельність	~1,15%	~1,3%	~1,6%
Кількість працівників	21 чол.	23 чол.	24 чол.
Статутний капітал	9 млн. грн.	9 млн. грн.	9 млн. грн.

Джерело: сформовано автором.

У цілому спостерігається поступова позитивна динаміка, яка є результатом активної диверсифікації каналів. Однак, для досягнення рівня рентабельності, що перевищує 3%, необхідно не лише продовжити інвестувати в цифрові рішення, але й раціоналізувати ці витрати. Водночас важливим кроком стане зниження регіональної залежності від Івано-Франківська, що дозволить створити більш стійку та збалансовану операційну модель.

Як було вище зазначено, реалізація продукції підприємством відбувається через прямі й непрямі канали збуту. Прямі продажі забезпечуються шляхом співпраці з промисловими підприємствами, бюджетними установами, ресторанами та приватними клієнтами через власну роздрібну мережу або прямі поставки. Ця мережа складається з торгових точок на міських ринках і трьох магазинів під брендом «Плюс». Чималу частку продажів також забезпечують дрібні продуктові магазини міста Івано-Франківська, де функціонує близько 25 точок реалізації хліба виробництва ПП «Ростілекс». Основне завдання такої

системи збуту – оптимізація процесу торгівлі з кінцевою метою максимізації прибутку підприємства.

Для реалізації своєї кондитерської продукції компанія використовує також фірмовий магазин, розташований поруч із виробничим цехом в Івано-Франківську. Цей магазин є прямим каналом збуту, оскільки безпосередньо обслуговує кінцевого споживача. Для стимулювання продажів у фірмовому магазині проводяться різні акції: надаються знижки за системою жовтих цінників, організовуються дегустаційні заходи тощо. Такі методи дозволяють підтримувати конкурентоспроможність продукції компанії.

Власна торговельна мережа забезпечує близько 75% загальної реалізації продукції підприємства, ще 15% припадає на магазини міста та області, а решта 10% реалізуються через прямі поставки. Ключові канали розподілу продукції представлені у схемі на рисунку 2.4.

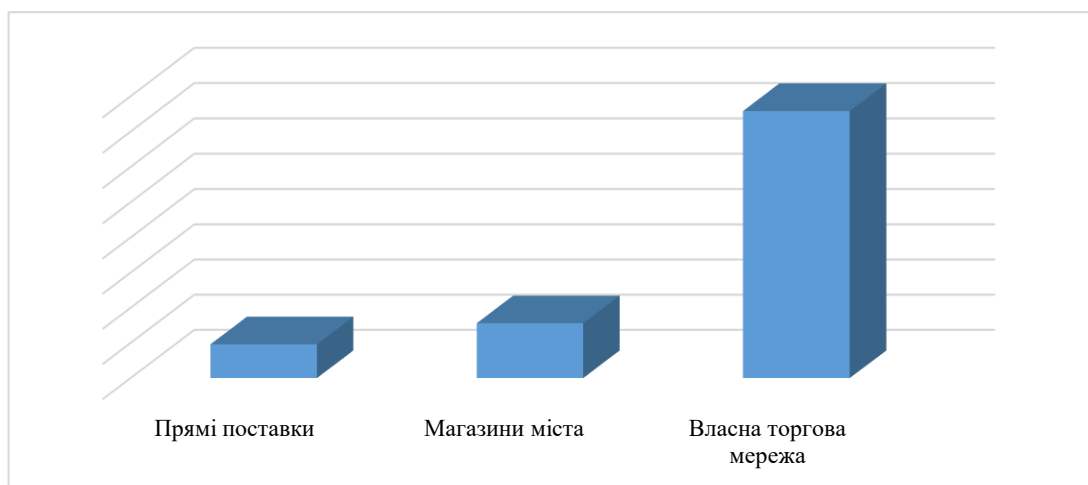


Рис. 2.4. Канали розподілу продукції ПП «Ростімекс»

Джерело: сформовано автором.

Реалізація готової продукції приватного підприємства «Ростімекс» для кінцевих споживачів або посередників здійснюється шляхом визначення найбільш ефективного варіанту всіх складових процесу товарообігу, з урахуванням потреб і вимог замовників. Кожен із цих елементів відіграє ключову роль у загальній системі збуту компанії, як це проілюстровано на рисунку 2.5.

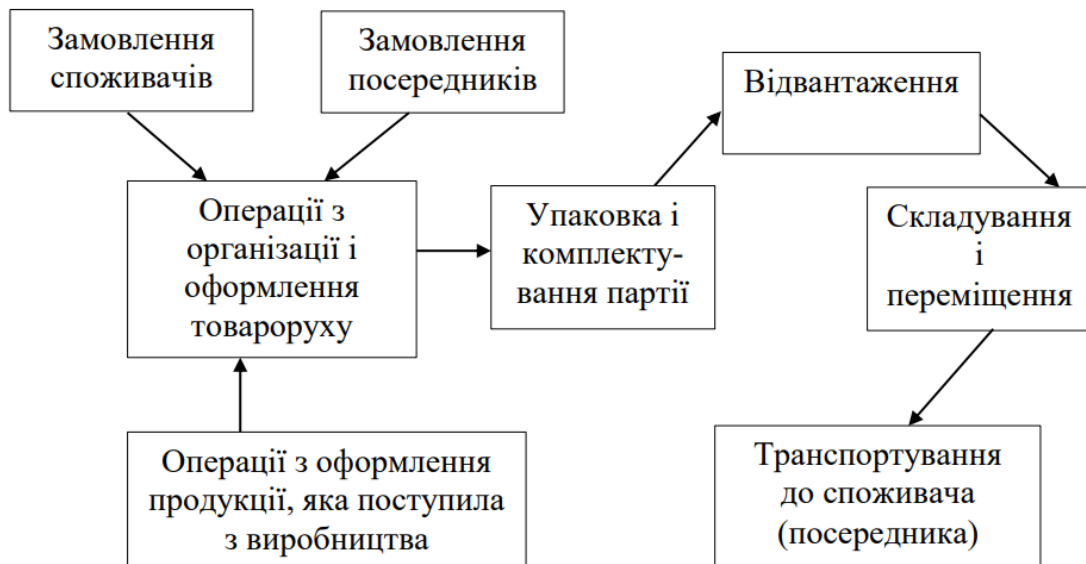


Рис. 2.5. Схема товароруху готової продукції в ПП «Ростімекс»

Джерело: сформовано автором.

Виходячи з наведених даних, необхідно сформулювати декілька варіантів системи товароруху, які б враховували різноманітні типи транспорту та маршрути перевезення для вибору оптимального рішення. Аналіз діяльності ПП «Ростімекс» дає можливість зробити такі ключові висновки:

- компанія використовує комбінований метод збуту, реалізуючи продукцію як через прямі, так і непрямі канали;
- прямий збут здійснюється через власну мережу фірмових магазинів, яка охоплює центральні торгові точки компанії;
- непрямий збут забезпечується через партнерство з роздрібними посередниками, які сприяють реалізації продукції у більшій кількості точок продажу;
- застосована стратегія охоплення ринку належить до інтенсивного збуту. Це підтверджується широкою збутовою мережею та використанням розгалужених каналів доставки продукції до споживачів і партнерів;
- система збуту структурована й побудована на основі чітких напрямів: фірмова роздрібна мережа, продаж продукції юридичним особам-споживачам та робота з посередниками. Такий підхід дозволяє оптимізувати діяльність комерційного відділу, де кожен співробітник відповідає за свій напрям роботи;

- ПП «Ростімекс» активно співпрацює з відомими роздрібними мережами міста, а також формує широку мережу каналів збуту, охоплюючи не лише магазини місцевої торговельної сфери, а й роздрібні точки у регіонах Прикарпаття та Буковини;

- організація постійно працює над розширенням каналів збуту. Це включає пошук нових стратегічних партнерів шляхом моніторингу відкриття нових магазинів різних масштабів, а також залучення оптових і регіональних представників для розширення географії продажів.

Загалом, система збуту підприємства демонструє високу ефективність завдяки чітко організованій структурі та багатоканальному підходу. Водночас важливо враховувати потенціал розвитку шляхом активнішого запровадження онлайн-каналів для збуту продукції, що дозволить підвищити охоплення ринку та забезпечити доступ до ширшої аудиторії споживачів.

2.3. Дослідження динаміки обсягів продажу та фінансових результатів збутової діяльності

Ринок хлібобулочних виробів в Івано-Франківську та області значною мірою представлений продукцією великих місцевих підприємств і холдингів, продукція яких доступна в продуктових крамницях та супермаркетах. З інших регіонів постачання здійснюють такі гравці, як «Хлібпром» (Львівська та Вінницька області), а також «Хлібні інвестиції» (Луцька, Чернівецька, Житомирська області).

Незважаючи на домінування великих компаній, приватні пекарні займають близько 3–5% ринку області. Їх головною перевагою є випічка житнього та житньо-пшеничного хліба на дровах, із використанням старовинних чи максимально наближених до них технологій.

Однією з ключових проблем розвитку хлібопекарської та кондитерської галузі є складні взаємовідносини з торговими мережами. Останні часто встановлюють для виробників надто обтяжливі умови договорів, змушуючи погоджуватися на не вигідні правила. Особливо це стосується форм оплати:

більшість торгових мереж пропонує здійснювати виплати лише через 30 днів після реалізації продукції. У випадку товарів з коротким терміном придатності, таких як хліб, це змушує виробників фактично кредитувати торгівельні компанії, що суттєво гальмує розвиток галузі.

Аналіз ситуації свідчить про високу конкурентність ринку хлібопродуктів, яка найбільше тисне на малі підприємства. Для них запорукою виживання стає раціональна і продумана система збуту продукції. ПП «Ростілекс» має спрощену структуру розподілу: реалізація продукції здійснюється через власні роздрібні магазини та посередників. Основним розподільчим центром є склад готової продукції, що обумовлює необхідність оперативної доставки через короткий термін зберігання продукції. Це сприяє зменшенню витрат на складування, але водночас збільшує транспортні витрати. Для перевезення продукції компанія використовує власний автотранспорт, обладнаний дерев'яними піддонами та стелажми. У розпорядженні фірми перебувають чотири транспортні одиниці, які забезпечують своєчасне постачання товарів у торговельні точки. Виробництво стабільно забезпечується сировиною, що підтримує безперебійний виробничий цикл.

Втім, існують недоліки. Технології ПП «Ростілекс» не дозволяють зберігати продукцію довше або в попередньо упакованому вигляді, як це роблять конкуренти. Крім того, привабливе оформлення упаковок і використання фірмових логотипів конкурентів значно стимулюють продажі й формують лояльність споживачів, що ставить «Ростілекс» у менш вигідне становище.

Так, дослідження динаміки обсягів продажу та фінансових результатів збутової діяльності ПП «Ростілекс» за 2020–2025 роки підтверджує стабільне зростання доходів за рахунок ефективного оптового каналу, але розкриває проблеми рентабельності через зростання витрат. Обсяги продажу, відображені у доході від реалізації, зросли з 25,99 млн грн у 2020 році до 36,48 млн грн у 2023 році (+40,3%), 44,37 млн грн у 2024 році (+21,6%) та до попередньо оціненого 49,2 млн грн у 2025 році (+10,8% до 2024 року), що пояснюється розширенням участі в державних тендерах (понад 40 закупівель на суму 388,5 тис. грн за 2022–2025 роки) та стабільним попитом на сировину для пекарень і HoReCa.

Таблиця 2.8

Динаміка ключових показників (2020–2025)

Показник	2020 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 (попередні)	Зміна 2020–2025
Дохід (млн грн)	25,99	34,14	36,48	44,37	49,2	+89,3%
Чистий прибуток (тис. грн)	466,8	740,5	624,9	506,8	580	+24,3%
Рентабельність (%)	1,80	2,17	1,71	1,14	1,18	-34,4%
Активи (млн грн)	17,77	21,49	24,48	26,03	27,8	+56,4%
Тендери (тис. грн)	Н/Д	19,5	176,1	212,4	388,5	Значне зростання

Джерело: сформовано автором.

Чистий прибуток досягає піку в 740,5 тис. грн у 2022 році завдяки диверсифікації асортименту, втратився до 624,9 тис. грн (2023), 506,8 тис. грн (2024) та 580 тис. грн у 2025 році через інфляційний тиск на логістику та сировину, що знизило рентабельність з 2,17% (2022) до 1,18% у 2025 році. Активи підприємства зросли з 17,77 млн грн (2020) до 27,8 млн грн (2025), зобов'язання зросли до 9,2 млн грн на фінансування оборотних коштів оптових поставок, штат працівників досягає 23 особи.

Динаміка 2025 року демонструє збільшення темпів зростання доходу (+10,8% проти +21,6% у 2024 році), що збільшило про зростання регіонального ринку Івано-Франківська та потребу в розширених онлайн-каналів; низька рентабельність вимагає скорочення логістичних витрат і фокусу на прибуткових B2B-сегментах для досягнення прибутку понад 800 тис. грн у 2026 році.

Найбільші обсяги продажів традиційно припадають на жовтень–грудень, пов'язані з підготовкою до нових свят, збільшенням замовлень NoReCa та роздрібних мереж на цукор, олію, прянощі та кондитерські добавки. У 2024 році цей період міг забезпечити 30–35% річного доходу (~13–15 млн грн), що

підтверджується загальним зростанням тендерів на 176 тис. грн у 2023 та 212 тис. грн у 2024 роках, з піками в осінньо-зимовий сезон для бюджетних установ (пансіонати, коледжі). Іншим піком є березень–травень (20–25% доходу), коли пекарні та кондитерські активно закупають сировину перед великим та весняним діями, що зростає з підвищенням зростання влітку та стабілізацією у 2025 році (+10,8% до 2024 року).

Таблиця 2.9

Сезонна динаміка продажів

Період	Очікувана частка доходу (%)	Ключові фактори попиту
Січень–лютий	12–15%	Постсвятковий спад
Березень–травень	20–25% (піковий)	Великодні закупівлі пекарень
Червень–серпень	15–18%	Літній мінімум, відпустки
Вересень	18–20%	Початок сезону, шкільні поставки
Жовтень–грудень	30–35% (піковий)	Новорічні свята, HoReCa-тендери

Джерело: сформовано автором.

Отже, найбільше покупок виявилось в грудні (пік святкових замовлень), квітні (Великий день) та жовтні–листопаді (попередження Нового року), що становить до 60% річного обсягу.

У 2024 році пікові місяці — грудень (14–16% річного доходу, ~6,5–7 млн грн через нові замовлення HoReCa), квітень (11–13%, ~5–5,8 млн грн, великі поставки пекарень) та жовтень–листопад (по 10–12%, ~4,5–5,3 млн грн, підготовка сезону) — забезпечили близько 45% річного обсягу, зумовлені святковим попитом на цукор, олії та добавки. У 2025 році ці місяці зберегли лідерство, але з уповільненим зростанням (+10,8% річного доходу): грудень (~7,2–7,8 млн грн, +12% до 2024 через слабкий святковий пік, подібно до загального тренду електронної комерції), квітень (~5,6–6,2 млн грн, +11%) та жовтень–листопад (по ~5–5,5 млн). грн, +10%), що відображає насичення регіонального ринку Івано-Франківська та інфляційний тиск на B2B-клієнтів.

Таблиця 2.10

Порівняння пікових місяців (млн грн, % від річного)

Місяць	2024 (млн грн / %)	2025 (млн грн / %)	Зміна (%)
Грудень	6,5–7 / 14–16%	7,2–7,8 / 14–16%	+12%
Квітень	5–5,8 / 11–13%	5,6–6,2 / 11–13%	+11%
Жовтень	4,5–5,3 / 10–12%	5–5,5 / 10–11%	+10%
Листопад	4,5–5,3 / 10–12%	5–5,5 / 10–11%	+10%
Середній	~3,7 / 8%	~4,1 / 8%	+10,8%

Джерело: сформовано автором.

Загалом у 2025 році місячні продажі зросли порівняно (+10–12% у піках проти 2024), з меншим святковим сплеском у грудні (аналогічно ринковим трендом), що підкреслює потребу в онлайн-каналах для вирівнювання сезонності та стабілізації прокатності.

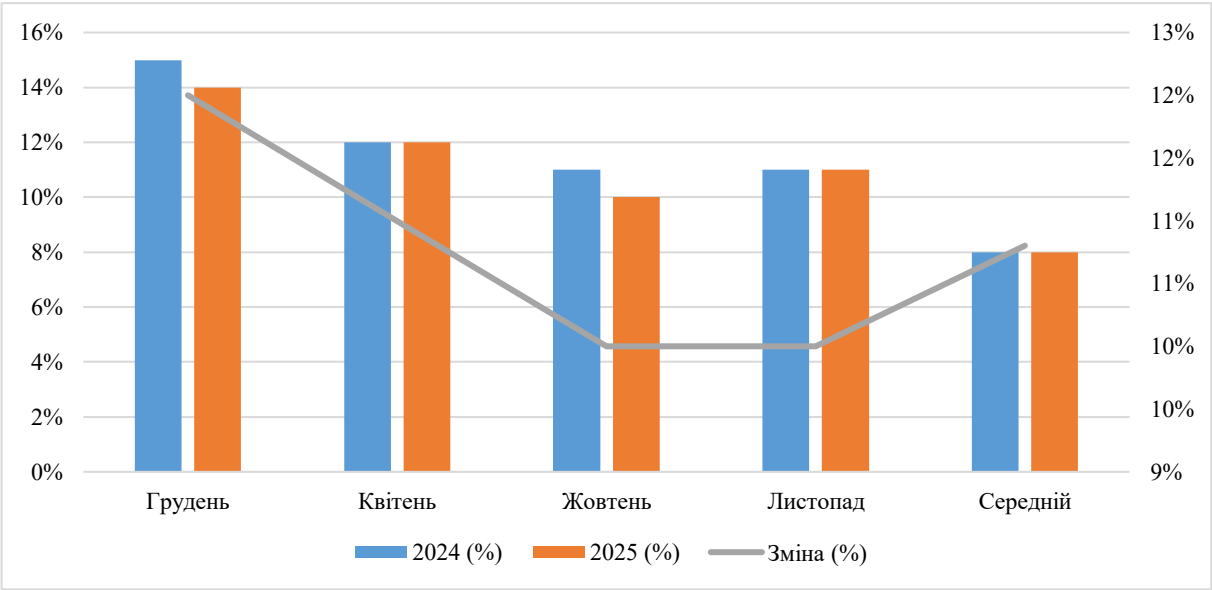


Рис. 2.6. Сезонна динаміка місячних продажів ПП «Ростімекс» за 2024 та 2025 роки у відсотках від річного доходу

Джерело: сформовано автором.

Аналіз сезонної динаміки місячних продажів ПП «Ростімекс» за 2024 та 2025 роки свідчить про наявність чітко вираженої сезонної залежності з характерними піками активності в певні періоди року. Згідно з представленою діаграмою, найбільш продуктивним періодом для підприємства є грудень, частка

якого у 2024 році сягала 15% від загального річного доходу, хоча у 2025 році цей показник дещо знизився до 14%. Таке домінування грудневих продажів вказує на те, що підприємство значною мірою орієнтоване на передноворічний споживчий попит або завершення великих річних контрактів.

Другим за значущістю періодом є квітень, який демонструє абсолютну стабільність протягом обох досліджуваних років на рівні 12%. Це підтверджує наявність сталого весняного циклу ділової активності, який не залежить від зовнішніх коливань ринку так сильно, як інші місяці. Натомість показники жовтня та листопада демонструють певну волатильність: якщо у 2024 році обидва місяці трималися на позначці 11%, то у 2025 році частка жовтня скоротилася до 10%, тоді як листопад зберіг свої позиції.

Порівнюючи середні показники за обидва роки, можна помітити, що середня місячна частка доходів стабільно перебуває на рівні 8%, що відповідає загальноринковій нормі для підприємств зі збалансованою структурою продажів. Проте лінія зміни відсоткового співвідношення вказує на поступове зниження інтенсивності внеску окремих місяців у загальний річний результат протягом другої половини року.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ПП «Ростілекс» має стійку модель сезонності, де основний фінансовий результат формується у грудні та квітні. Незначне зниження часток у пікові місяці 2025 року порівняно з 2024 роком може свідчити про стратегію підприємства щодо диверсифікації доходів або про загальне вирівнювання обсягів продажів протягом усього календарного року, що зменшує ризики залежності від одного конкретного сезону.

2.4. SWOT-аналіз збутової політики підприємства

SWOT-аналіз є ефективним інструментом стратегічного планування, який дозволяє систематично оцінювати внутрішні та зовнішні чинники функціонування організації для розробки дієвих стратегій розвитку. Цей підхід передбачає детальний розгляд чотирьох основних аспектів: сильних сторін

(Strengths) і слабких сторін (Weaknesses), що характеризують внутрішній стан організації (ресурси, компетенції, фінансові показники), а також можливостей (Opportunities) і загроз (Threats), які відображають вплив зовнішнього середовища (конкуренція, законодавчі норми, економічні тенденції).

Процес проведення SWOT-аналізу включає виявлення ключових факторів, оцінку їх значущості та ймовірності впливу, побудову матриці взаємозв'язків і формулювання стратегій для ефективного реагування на поточну ситуацію. На основі аналізу компонентів розробляються чотири типи стратегій: SO (максимальне використання сильних сторін для реалізації можливостей), WO (усунення слабких сторін для скористання можливостями), ST (захист сильних сторін від загроз) і WT (мінімізація слабких сторін та загроз).

Основою SWOT-аналізу є системний та цільовий підхід, що дозволяє не лише описати проблему, а й перейти до конкретних управлінських рішень. Він є популярним інструментом у таких сферах, як маркетинг, бізнес-управління та стратегічне планування, де використовується для оцінки конкурентоспроможності підприємств.

У випадку приватного підприємства «Ростілекс» SWOT-аналіз забезпечує всебічну оцінку становища малого оптового дистриб'ютора продуктів харчування та сировини для пекарень. Цей підхід допомагає визначити можливості розвитку компанії в умовах регіональної конкуренції та впливу сезонних змін ринку.

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз ПП «Ростілекс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- висока якість продукції за рахунок натуральних компонентів та відсутності смакових добавок та покращувачів; - соціальні ціни на продукцію; - наявність власного транспорту; - висококваліфіковані фахівці у виробничому відділі;	- високий рівень конкуренції; - вузький асортимент продукції, ніж у конкурентів-виробників; - низька впізнаваність споживачами; - недостатньо ефективна система збуту; - не повне завантаження виробничих потужностей;

- наявність власних ресурсів для виробництва.	- недостатнє використання сучасних технологій до просування бізнесу.
Можливості	Загрози
- утримання покупців за рахунок цінової політики; - збільшення споживачів за рахунок швидкої доставки свіжого продукту; - за рахунок висококваліфікованого персоналу розширити мережу споживачів; - банкрутство конкурентів; - пошук партнерів на нових ринках; - розширення асортименту дозволить збільшити обсяги продаж та появу нових покупців; - проведення рекламної кампанії.	- низький термін реалізації продукту; - підвищення рівня інфляції; - проблеми з сировиною; - поява нових конкурентів; - асортимент не утримає покупців при зміні смакових переваг; - зниження обсягу продажів; - неповна завантаженість виробничих потужностей призводить до недовикористання позитивного ефекту масштабу, що забезпечує зниження витрат

Джерело: сформовано автором.

Сильні сторони. Підприємство демонструє впевнене фінансове зростання, збільшивши дохід із 25,99 млн грн у 2020 році до 49,2 млн грн у 2025 році (+89,3%), завдяки домінуванню оптового B2B-каналу (КВЕД 46,90), який обслуговує хлібопекарні, кондитерські, HoReCa та державні тендери (388,5 тис. грн за 2022–2025 роки). Різноманітний асортимент продукції, добавок і обладнання забезпечує комплексне обслуговування клієнтів. Завдяки 28-річному досвіду роботи в Івано-Франківську підприємство здобуло високу лояльність ключових торгових партнерів. Високий статутний капітал (9 млн грн) та активи (27,8 млн грн у 2025 році) надають підприємству фінансову стабільність.

Слабкі сторони. Низька рентабельність (1,18% до 2025 року) свідчить про низьку ефективність роздрібних (47.11), онлайн- (47.91) та позамагазинних каналів, що обумовлено високими логістичними витратами і недостатньою цифровізацією продажів. Регіональна концентрація бізнесу в Івано-Франківську створює залежність від місцевого попиту. Невеликий штат із 23 працівників обмежує масштабованість підприємства. Диверсифікація діяльності (перехід від

оптових продажів до оренди майна) розпорошує ресурси і заважає зосередитись на ключових компетенціях.

Можливості. Розширення онлайн-каналів через інтеграцію з маркетплейсами та B2B-платформами сприятиме стабілізації продажів у різні сезони (пікові місяці — грудень і квітень забезпечують 45–50% обсягу продажів) та збільшенню доходу на 15–20%. Вихід на ринки за межами Івано-Франківської області через використання системи ProZorro і партнерство з мережами пекарень відкриває доступ до національного ринку. Високий попит на локальні продукти в сегменті HoReCa та вдосконалення логістичних процесів через впровадження CRM/ERP-систем допоможуть підвищити рентабельність до 2–3% до 2026 року.

Загрози. Зростаюча конкуренція з боку великих національних дистриб'юторів і імпортерів сировини створює ризики для маржинальності оптового сегмента. Інфляція, коливання цін на енергоносії та логістичні витрати (зобов'язання можуть вирости до 9,2 млн грн) негативно впливають на прибутковість. Воєнні ризики та проблеми із поставками через логістичні обмеження в західних регіонах додають економічної невизначеності. Сезонний характер продажів із високою залежністю від грудня (14–16%) та слабкий розвиток онлайн-каналів роблять бізнес вразливим до циклічного спаду економіки.

Стратегічні рекомендації:

- SO-стратегія: Скористатися потужною базою B2B-опту та багаторічним досвідом для розвитку онлайн-продажів через B2B-маркетплейси і територіального розширення діяльності;
- WO-стратегія: Оптимізувати діяльність у роздрібному та онлайн-сегментах за рахунок аутсорсингу логістичних процесів для покращення рентабельності;
- ST-стратегія: Впроваджувати асортимент локальних продуктів для конкуренції з імпортними аналогами;
- WT-стратегія: Зосередити увагу на ключових B2B-клієнтах і скоротити непрофільні види діяльності для ефективного використання ресурсів.

Проведений SWOT-аналіз стане ключовим інструментом для підприємства у створенні ефективної стратегії збуту, враховуючи як внутрішні особливості, так і зовнішні впливи. Це дозволить не лише враховувати наявні умови, але й оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, адаптуючи під них збутові підходи. Однак варто зазначити, що обмеження фінансування маркетингових заходів значно ускладнює формування попиту на продукцію підприємства ПП «Ростілекс», що може негативно впливати на його конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка комплексу заходів щодо стимулювання збуту та підвищення лояльності клієнтів

У сучасних реаліях динамічно розвиваючогося ринку інформаційні системи стають необхідним інструментом функціонування підприємств, щодня сприяючи прийняттю ефективних управлінських рішень. Розвинена інформаційна система передусім дозволяє впроваджувати стратегії розвитку бізнесу і комплекс рішень, що базуються на використанні новітніх управлінських та інформаційних технологій. Завдяки цим технологіям керівний персонал отримує доступ до детальної, достовірної та актуальної інформації, яка забезпечує глибоке розуміння як внутрішнього стану компанії, так і зовнішнього середовища. Як результат, інтеграція інформаційних систем сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку та збільшенню їхньої прибутковості.

Однією з ключових областей для автоматизації є система збуту, яка відіграє важливу роль у діяльності будь-якої компанії. Збутові процеси зазвичай задіюють багато учасників, що, своєю чергою, призводить до ризику виникнення помилок, різноякісного виконання операцій та коливання швидкості процесу. Використання сучасних ІТ-інструментів дозволяє усувати ці недоліки, а також значно підвищує стабільність і ефективність роботи. Серед найважливіших переваг автоматизації збутових процесів виділяються такі:

- стандартизація й закріплення процесів. Результати налаштованих процедур документуються, що допомагає створити чіткі стандарти роботи компанії. Після цього ці стандартизовані процеси переводяться в цифровий формат за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення;

- полегшення масштабування бізнесу. Відповідно до встановлених бізнес-процесів компанія може розширювати свій потенціал незалежно від способу

масштабування — збільшення власної виробничої потужності або співпраця з партнерами, наприклад, через франчайзинг;

- зниження помилок і скорочення браку. Автоматизація передбачає зменшення залучення людського фактора у типових операціях, що суттєво скорочує кількість помилок і підвищує якість продукту чи послуг. Також компанія стає менш залежною від окремих фахівців і рівня їхньої кваліфікації;

- підвищення прозорості і відкритості. Автоматизація сприяє кращій видимості не тільки поодиноких процесів, але й функціонування всього підприємства. Це стає основою для інжинірингових, фінансових та консалтингових аудитів. Крім того, прозора система управління є важливою вимогою для залучення зовнішніх інвесторів та участі у тендерах.

Таким чином, впровадження інформаційних систем і автоматизація збутових процесів забезпечують підприємствам не лише оптимізацію внутрішніх операцій, а й значно підвищують їхню конкурентоспроможність на ринку.

Цифровізація сучасної дистрибуції передбачає використання низки технологічних інструментів, які дозволяють забезпечити ефективне управління бізнес-процесами та вдосконалення механізмів взаємодії між учасниками ринку. Одним із ключових елементів у цьому контексті виступає система планування ресурсів підприємства (ERP), яка слугує фундаментальною інформаційною платформою для управління всіма аспектами діяльності компанії. За допомогою ERP-системи здійснюється централізоване адміністрування ресурсів організації, серед яких фінансові кошти, матеріальні запаси, людські ресурси, активи, зобов'язання, а також операції, пов'язані із закупівлями та відвантаженнями. ERP-система відіграє роль «материнської» платформи, що є відправною точкою для інтеграції інших програмних рішень.

Іншим важливим елементом є центральний пульти управління дистрибуційною мережею. Для виробника цей інструмент забезпечує можливості контролю над процесами дистрибуції, тоді як для дистриб'ютора він функціонує як особистий кабінет замовлень. У такій системі зберігаються плани закупівель та продажів кожного учасника мережі, дані про рівень виконання запланованих операцій, а також необхідна звітність. Крім того, вона дозволяє

дистриб'юторам та партнерам здійснювати розміщення замовлень, тоді як виробник може надавати актуальну інформацію щодо статусу готовності продукції, її відвантаження та інших пов'язаних операцій.

Особистий кабінет замовлень та відвантажень є ще одним важливим компонентом цифровізації в сфері дистрибуції. Це класичний інструмент B2B-комунікації, який забезпечує взаємодію дистриб'юторів із їхніми оптовими партнерами та роздрібними магазинами. Завдяки такому кабінету здійснюється оперативний обмін даними, оптимізується процес оформлення замовлень та контролюється їх виконання, що сприяє загальному підвищенню ефективності функціонування дистрибуційної системи.

Як мінімум, функціонал даного сервісу має включати:

- каталог продуктів;
- кошик для оформлення замовлень;
- можливість завантаження рахунків і закриваючих документів;
- реєстр закупівель із деталізованим звітним планом;
- Сховище інформаційних і рекламних матеріалів;
- чат із персональним менеджером для оперативного зв'язку;
- інструмент для завантаження претензій і рекламацій.

Подібні онлайн-канцтовари (ОК) та B2B-платформи є надзвичайно гнучкими інструментами, які можна адаптувати до потреб конкретного бізнесу.

Розвиток роздрібної інтернет-крамниці стає критично важливим у сучасну епоху цифровізації. Вона набуває значущості не лише для торгових компаній, а й для виробничих підприємств. Навіть якщо обсяг продажів через такий канал буде помірним, його роль у просуванні бренду та створенні основи для оптових магазинів або галузевих маркетплейсів є важливою.

Ось кілька ключових переваг роздрібних інтернет-крамниць:

- самостійний продаж продукції дрібним гуртом або вроздріб дозволяє підприємству ефективно забезпечувати реалізацію товару кінцевому споживачу;
- це перевірений метод отримання швидкого та достовірного зворотного зв'язку від цільової аудиторії, що сприяє підвищенню якості продукції й побудові довгострокових відносин з клієнтами;

- такий формат ефективно формує брендовий попит, який згодом полегшує дистриб'юторам просування продукції у визначених регіонах;
- інтернет-крамниця також виконує функцію інформаційно-освітнього центру. За допомогою текстових і відеоінструкцій, а також розділу з відповідями на популярні питання (FAQ), клієнти можуть отримати необхідну інформацію про використання продукції.

Разом із розвитком цих інструментів надзвичайно корисною стає й CRM-система. Вона дозволяє не лише вести облік і аналіз продажів дистриб'юторів, партнерів-оптовиків, дилерів і навіть роздрібних магазинів, але й відслідковувати ключові точки взаємодії з ними. Детальний аналіз можливостей CRM-систем ми розглянемо пізніше.

Окрему увагу слід звернути на налагодження роботи із ключовими особами, що приймають рішення у процесі «проектних продажів». У таких випадках рішення про вибір постачальника часто приймається задовго до фактичної купівлі чи відвантаження товару. Тому маркетологи компанії повинні активно співпрацювати з такими експертами: проводити навчальні семінари, інформувати їх про нові продукти й технології, а також створювати програми лояльності для потенційних великих клієнтів.

Таким підходом можна не лише забезпечити стабільний ріст продажів, але й закласти міцний фундамент для довгострокового розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Преміювання продавців у роздрібній торгівлі відіграє важливу роль. У разі, якщо йдеться не про монобрендовий магазин, то в переважній більшості випадків (приблизно 99%) для конкретного продавця малозначимо, товари якого саме з 5, 10 чи навіть 1000 брендів реалізовувати. Водночас для виробника це питання є надзвичайно важливим. Стимулювання продавців-консультантів і роздрібних точок через систему премій та бонусів суттєво підвищує обсяги продажів і валовий дохід. У деяких торговельних мережах продавці на торговому майданчику отримують більшу частку доходу не як фіксовану заробітну плату, а у вигляді премій від брендів за реалізацію саме їх продукції.

Галузевий маркетплейс – це багатофункціональний B2B-інструмент, який відповідає за маркетингову, торговельну та логістичну підтримку. Його основні функції включають:

- демонстрацію поточних залишків товарів дистриб'юторів у кожному регіоні, що одночасно є платформою для оформлення замовлень;
- можливість оперативного задоволення нагальних потреб у продуктах за рахунок залишків у сусідніх роздрібних точках;
- швидке досягнення лідерських позицій у просторах інтернету в межах своєї галузі;
- інтеграцію з дистриб'юторами та дилерами конкурентів із можливістю надання інформації про залишки та технічні характеристики продукції інших виробників.

Компанія, яка успішно створює галузевий маркетплейс, істотно посилює свій вплив на ринку. Згодом до такого маркетплейсу приєднуються не лише партнери компанії, а й представники конкуруючих виробників, що розширює сферу його впливу та підвищує значущість.

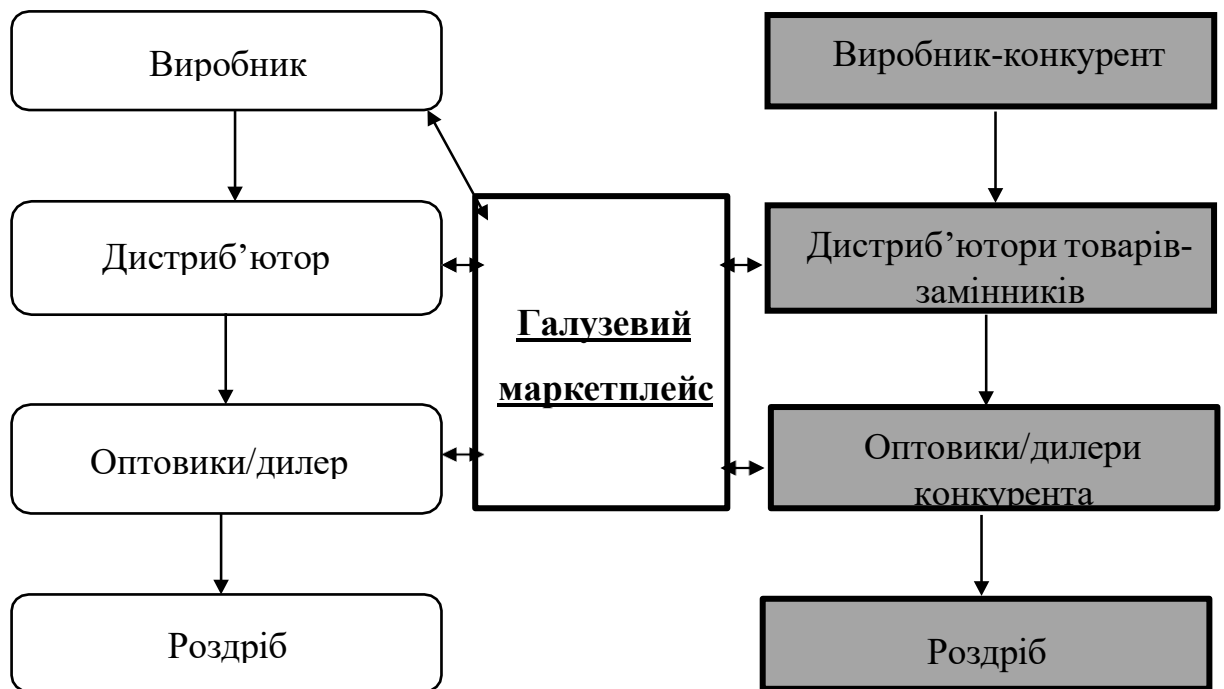


Рис. 3.1. Місце галузевого маркетплейсу в збутовій системі ПП «Ростімекс»

Джерело: сформовано автором.

Це особливо актуально для ринків, де продукція різних брендів є взаємозамінною. Розглянемо ІТ-архітектуру цифрової дистрибуції як інтеграцію перерахованих систем через єдину Шину даних та сервісів підприємства (ESB) (рис. 3.2). Використання ESB для об'єднання інструментів автоматизації збуту дозволяє досягти повної прозорості процесів. Такий підхід сприяє зростанню продажів за укладеними контрактами та допомагає значно оптимізувати витрати на розширення ринкових часток.



Рис. 3.2. ІТ-архітектура цифрової дистрибуції

Джерело: сформовано автором.

Розглянемо детальніше можливості використання CRM у збутовій діяльності. Одним із головних завдань цієї системи є збереження цілісності та захист клієнтської бази. Завдяки веденню єдиної бази даних у CRM-системі можна успішно вирішувати низку важливих питань:

- запобігання втраті ключових контактів. Наприклад, якщо один із менеджерів переходить до конкурентів, новий співробітник, який отримає його

обов'язки, матиме доступ до повної історії взаємодій із клієнтами. Це дозволяє швидко адаптуватися та продовжувати роботу без втрати цінної інформації;

- розширення та підтримка взаємовідносин з потенційними клієнтами. Через CRM можна здійснювати регулярну розсилку інформації про нові продукти, послуги чи акційні пропозиції, поступово формуючи лояльність і зацікавленість тих, хто ще не став клієнтом компанії;

- підвищення ефективності внутрішньої взаємодії між відділами компанії. Спільний доступ до клієнтської бази дає змогу різним підрозділам координувати свої зусилля для створення комплексних пропозицій, що об'єднують кілька продуктів чи послуг. Це стає особливо корисним при залученні нових клієнтів або впровадженні крос-продажів серед постійних замовників, сприяючи збільшенню загального обсягу доходів компанії.

Загалом ефективне використання CRM систематизує управління клієнтськими взаємовідносинами та підвищує продуктивність збутової діяльності.

Систематизація процесу продажів може суттєво підвищити якість угод завдяки низці переваг. Це включає оптимізацію клієнтської бази та аналіз продажів товарів і послуг, що дозволяють виділити найбільш перспективних клієнтів і спрямувати всі зусилля для роботи з ними. Інтеграція таких технологій, як ESB (шина даних і сервісів підприємства), ERP-система, система обліку замовлень і відвантажень, пульт управління дистрибуцією, галузевий маркетплейс, CRM-система, роздрібна інтернет-крамниця, система преміювання співробітників і система прямого маркетингу, допомагає досягати цих цілей.

Серед ключових переваг систематизації варто виділити планування та контроль дій менеджерів, створення вигідних пропозицій на супутні послуги та продукти, а також суттєву економію часу на підготовку угод. Наприклад, більшість документів готується за шаблонами з автоматичним заповненням даних про клієнтів із системи.

Важливим аспектом є також підвищення рівня обслуговування клієнтів. Впровадження CRM-систем забезпечує можливість створення та презентації актуальної інформації про товари, організації вітальних активностей для клієнтів

з нагоди свят або запрошення їх на події, такі як презентації. CRM допомагає централізувати базу даних клієнтів, де зберігається повний облік історії покупок, уподобань, запитань та спілкування. Завдяки цьому компанія має можливість запроваджувати персоналізований підхід до обслуговування, покращуючи рівень задоволеності клієнтів і сприяючи їхній лояльності.

Автоматизація процесів продажів — ще одна перевага. CRM дозволяє спростити і прискорити такі завдання, як відстеження потенційних клієнтів (лідів), планування продажів, створення звітів і аналіз результатів. Оптимізація цих процесів підвищує продуктивність і сприяє швидшому укладанню угод.

За допомогою аналітичних інструментів CRM можна здійснювати прогнозування продажів на основі даних про минулі угоди та ринкові тренди. Це дозволяє управлінцям точніше планувати запаси товарів та вдосконалювати стратегії збуту.

Ще одним важливим фактором є покращення взаємодії з клієнтами. CRM-системи оснащені інструментами для комунікації через різні канали, такі як електронна пошта, соціальні мережі чи чати. Це дає змогу оперативно реагувати на запитання чи вирішувати проблеми клієнтів у режимі реального часу.

Окрім іншого, CRM сприяє аналізу даних про продажі та ефективність взаємодії з клієнтами. На основі цього аналізу компанії можуть виявляти слабкі місця у своїх стратегіях збуту й удосконалювати їх. Також це полегшує прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Завдяки інтеграції інструментів автоматизації збуту через ESB забезпечується прозорість усіх процесів. Це сприяє збільшенню кількості успішно укладених контрактів, а також оптимізує витрати на розширення ринків збуту. Центральним елементом такої системи є CRM, яка дозволяє ефективніше управляти бізнесом, покращувати комунікацію з клієнтами та забезпечувати якісне прогнозування та керування продажами.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та прогноз їх впливу на прибутковість

Для забезпечення зростання обсягу продажів, виходу на нові ринки та закріплення на них, приватному підприємству «Ростілекс» необхідно вдосконалити систему збутової діяльності. Сучасна конкуренція диктує особливі вимоги до використання інноваційних та дієвих інструментів для залучення і утримання клієнтів. Надзвичайно важливо враховувати потреби і переваги споживачів, адаптуючи діяльність підприємства відповідно до їхніх очікувань. У зв'язку з цим доцільно запропонувати низку практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління збутовими процесами підприємства.

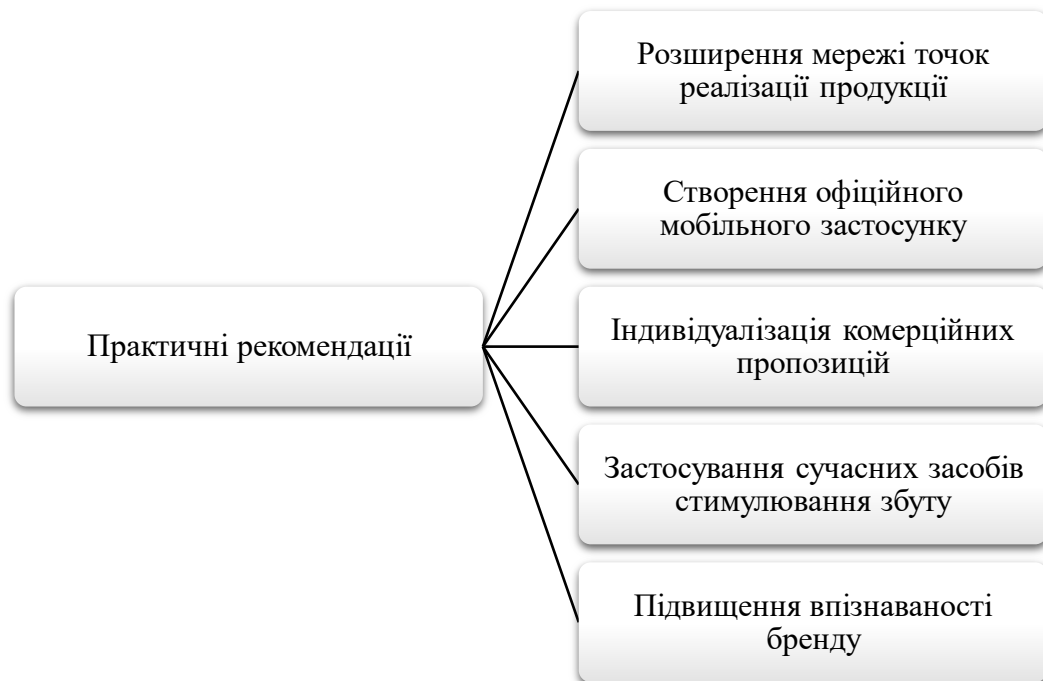


Рис. 3.3. практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління збутовими процесами ПП «Ростілекс»

Джерело: сформовано автором.

1. Розширення мережі точок реалізації продукції. Важливим завданням є відкриття представництв у нових районах міста, де конкуренти ще не здобули домінуючого становища та довіри споживачів. Це дозволить зміцнити позиції компанії на місцевому ринку. У контексті розвитку, ПП «Ростілекс» суттєву увагу приділяло розширенню асортименту в рамках співпраці із «Спілкою пекарських центрів», однак останнім часом дещо знизилася активність щодо

популяризації традиційної продукції. Повернення до класичної лінійки товарів у поєднанні з відкриттям нових торговельних точок може суттєво посилити конкурентну позицію.

2. Створення офіційного мобільного застосунку. Смартфони залишаються одним із найефективніших каналів прямої комунікації з кінцевими споживачами, а також стратегічними бізнес-партнерами. Мобільний застосунок може слугувати не лише зручною інформаційною платформою, а й потужним маркетинговим інструментом, що забезпечує постійний зв'язок із клієнтом, сприяє зростанню продажів та диверсифікації каналів реалізації продукції

3. Індивідуалізація комерційних пропозицій. Розробка комерційних пропозицій має базуватися на детальному аналізі потреб клієнтів і включати максимально конкретну інформацію про товари, їхні переваги та вигоди для споживачів. Це дозволить розширити клієнтську базу й водночас посприяти зростанню рівня продажів.

4. Застосування сучасних засобів стимулювання збуту:

- для бізнес-партнерів рекомендується впровадження програм лояльності, зокрема: знижки за обсяг замовлень чи результати річного співробітництва; бонуси; надання додаткової продукції при передоплаті;

- для кінцевих споживачів ефективними можуть бути такі заходи, як безкоштовне розповсюдження зразків товару, сезонні акції, знижки або залучення нових споживачів через рекомендації.

5. Підвищення впізнаваності бренду. Розвиток зовнішньої реклами у місцях великого скупчення людей—чи то білборди, чи елементи міської інфраструктури—може стати потужним інструментом комунікації зі споживачами. Інформування про продукцію також варто доповнити введенням її до асортименту нових локальних торговельних мереж, таких як «Близенько», «Рукавичка» та «Таврія». Особливий акцент слід зробити на входженні до мікрорайонів із новобудовами, де споживчі переваги мешканців ще остаточно не сформовані. Важливо забезпечити позитивне враження від першого контакту з продуктом через такі тактики, як організація дегустацій безпосередньо у точках продажу.

Запропоновані рекомендації сприяють формуванню позитивних взаємовідносин із партнерами та цільовою аудиторією, що дозволяє інтегрувати принципи конструктивної комунікації у бізнес-стратегії. Зростання впізнаваності бренду забезпечує розширення присутності компанії на нових ринках збуту, відкриваючи перспективи для диверсифікації діяльності. Розширення товарного асортименту стимулює залучення ширшого кола споживачів, створюючи передумови для оптимізації системи реалізації продукції, що, у свою чергу, веде до збільшення загального обсягу продажів.

Для впровадження розроблених рекомендацій необхідно створити детальну програму, включаючи конкретні етапи, часові рамки, маркетинговий бюджет, а також розробку комплексного маркетингового плану реалізації рекомендацій.

Першим заходом у рамках даної програми є збільшення каналів збуту, що передбачає відкриття нових точок реалізації продукції, особливо хлібобулочних та кондитерських виробів. Очікується, що торгові точки розташовуватимуться в місцях із високим рівнем прохідності: поруч із торговими центрами, магазинами, а також поблизу транспортних вузлів. Зокрема, рекомендується встановлення точки поблизу зупинки громадського транспорту, яка забезпечує зручність придбання продукції для споживачів. Пропонується облаштування торгівельної точки на зупинці біля коледжу фізичного виховання в районі з новими житловими комплексами, де спостерігається недостатньо розвинена інфраструктура продуктових магазинів. Такий вибір місця розташування зумовлюється тим, що свіжі хлібобулочні вироби є продукцією першої необхідності, а отже, задовольнятимуть повсякденні потреби мешканців.

На запропонованій зупинці курсує низка автобусних і тролейбусних маршрутів, що гарантує високу транспортну доступність. Наведений маркетинговий аналіз вказує на те, що поруч із цією локацією існує супермаркет «Сільпо», асортимент якого включає широкий вибір хлібобулочних виробів. Однак суперечливість полягає в тому, що більшість споживачів не схильні відвідувати супермаркет виключно для придбання однієї категорії продукції, якщо не мають потреби у значних закупівлях. У мікрорайоні «Липки», так само

як і поруч із житловими комплексами «HydroPark DeLuxe» та «Park Residence», відсутня достатня кількість магазинів із широким асортиментом хлібобулочних виробів, що підтверджує актуальність реалізації зазначеного заходу.

Облаштування нової торгової точки стане важливим елементом розширення мережі збуту продукції. Попередні розрахунки вказують на те, що загальні витрати на відкриття кіоску площею приблизно 10 м² становитимуть близько 200000 гривень, враховуючи середню вартість будівництва одного квадратного метра кіоску (близько 20000 грн/м²). При цьому річні витрати на оплату праці продавця оцінюються у 150000 гривень [60].

Таке стратегічне розташування торгової точки не лише оптимізує доступ до продукції для споживачів, але й позитивно вплине на збільшення обсягів продажу через ефективну інтеграцію в локальний ринок. Додатково можливе встановлення партнерських відносин із місцевими міні-маркетами для забезпечення ширшого охоплення цільової аудиторії.

Розсилка комерційної пропозиції може бути абсолютно безкоштовною, якщо вона здійснюється через електронні ресурси. Такий формат дозволяє ефективно презентувати інформацію щодо діяльності підприємства, включаючи контактні дані, прайс-лист, а також ключові переваги компанії. У разі ПП «Ростілекс» важливо акцентувати увагу на конкурентних плюсах, які здатні переконати потенційних клієнтів обрати саме цю компанію як партнера. Також надзвичайно важливо виділити інформацію про знижки, акції та строки їх проведення.

Щодо розробки мобільного застосунку, необхідно залучити професійну ІТ-студію, яка спеціалізується на створенні та підтримці мобільних рішень. Однією з таких є агенція «Дзига», що працює в Івано-Франківську понад вісім років. Компанія пропонує якісні послуги за прийнятними цінами та має численні позитивні відгуки клієнтів. У їхньому портфоліо можна ознайомитися з успішно реалізованими мобільними проєктами, що свідчить про надійність і довіру партнерів. «Дзига» працює винятково на договірній основі, надаючи гарантії якості своєї роботи та можливість повернення коштів у разі невиконання умов договору належним чином.

Вартість розробки мобільного застосунку стартує від \$200 за простий програмний модуль. Ми ж пропонуємо створення повноцінного мобільного застосунку з функціоналом інтернет-крамниці як дієвого каналу збуту продукції. Вартість такого проєкту становитиме \$800. До функціоналу застосунку входитимуть:

- базове наповнення каталогу товарів;
- первинна підготовка до просування в маркетах (ASO-оптимізація);
- адаптивний інтерфейс (UI/UX), що забезпечує коректну роботу на різних моделях смартфонів і планшетів;
- система інтелектуальних push-повідомлень (для миттєвого інформування клієнтів про нові надходження сировини, акції та статус замовлень);
- публікація застосунку в App Store та Google Play;
- інтеграція з платіжними системами;
- зручна адміністративна панель для управління контентом.

Перший рік технічного обслуговування застосунку буде безкоштовним. З другого року орієнтовна вартість підтримки становитиме 3800 грн на рік. У цю суму входять: хмарне зберігання даних, оновлення під нові версії операційних систем, резервне копіювання бази даних та цілодобова технічна підтримка.

У застосунку планується розміщення детальної інформації про компанію — контактних даних, прайс-листа, фотогалереї товарів і всього асортименту, а також необхідної документації для партнерів і клієнтів. Дизайн інтерфейсу буде виконаний у пекарській тематиці, що підкреслюватиме специфіку діяльності компанії. Запропонований інструмент збуту стане ключовим для реалізації нової товарної групи ПП «Ростімекс», а саме сировини для підприємств хлібопекарської та кондитерської галузей.

Додавання push-повідомлень дозволить ПП «Ростімекс» повертати клієнтів у застосунок безкоштовно (на відміну від платних SMS чи розсилок), що критично важливо для B2B сегменту, де закупівлі мають регулярний характер.

Таблиця 3.1

Кошторис на розробку та підтримку мобільного застосунку

Категорія витрат	Опис послуг	Орієнтовна вартість	Періодичність
Розробка застосунку	Проектування, дизайн у пекарській тематиці, програмування каталогу та кошика, налаштування push-повідомлень.	\$800	Одноразово
Публікація в маркетах	Реєстрація акаунтів розробника та завантаження в App Store та Google Play.	Включено у вартість	Одноразово
Перший рік підтримки	Технічний супровід, виправлення помилок, оновлення під нові версії iOS/Android.	Безкоштовно	1-й рік
Обслуговування (з 2-го року)	Хмарне зберігання даних (сервер), резервне копіювання, техпідтримка 24/7.	3 800 грн	Щороку
Разом для запуску:	Повний функціонал «під ключ»	\$800	—

Джерело: сформовано автором.

2. Стимулювання збуту є важливою складовою вдосконалення ефективності системи продажів. Для досягнення цієї мети рекомендується впровадити ряд стимулюючих заходів. Наприклад, запровадження знижок на великі обсяги закупівель сприяє зростанню продажів, що, у свою чергу, дозволяє збільшити обсяги виробництва. Завдяки ефекту масштабу це знижує середні витрати на виробництво, отже, попри зменшення ціни, підприємство має змогу забезпечити приріст прибутковості. При цьому заходи такого типу не потребують суттєвих витрат.

Зважаючи на нинішній рівень цін на продукцію і послуги, доцільно встановити помірні стимулюючі знижки для покупців:

- для середньооптових клієнтів: за умови придбання товарів на 30% більше від звичного обсягу пропонується знижка в розмірі 3%.
- для великих оптових покупців: за купівлю на 50% більше — знижка становитиме 5%.

Окрім стимулювання покупців, важливо мотивувати і власний торговий персонал. Так, за підсумками кварталу співробітник, який досягне найбільшого приросту обсягів продажів, отримуватиме грошову премію у розмірі 5000 грн.

Загальні витрати на впровадження цих заходів оцінюються в 118 807 грн (34142300 грн / 12 * 0,04 + 5000).

3. Задоволення споживчих переваг клієнтів є одним із ключових завдань Приватного підприємства «Ростімекс». На основі проведеного анкетування було визначено високий інтерес споживачів до розширення асортименту хлібобулочної продукції, особливо в сегменті здорового харчування. Серед пріоритетних новинок виділено наступні види виробів:

- чорний хліб із додаванням злаків;
- хліб, збагачений вітамінами;
- дієтичні різновиди хліба.

Враховуючи, що основною діяльністю ПП «Ростімекс» є виробництво хлібобулочних виробів, впровадження нових продуктів не потребуватиме суттєвих фінансових витрат на придбання додаткових ресурсів. Підприємство вже має у своєму розпорядженні необхідне обладнання, а також висококваліфікованого технолога, тому технічних перешкод для запуску виробництва нових видів продукції немає.

Проте, для організації виробництва та забезпечення контролю за якістю продукції нової лінії необхідно залучити додаткову робочу силу в кількості двох працівників. Загальні витрати на їхню заробітну плату становитимуть 25 000 гривень на місяць. Таким чином, підприємство має усі передумови для успішного розширення асортименту та задоволення зростаючих потреб споживачів у продукції для здорового харчування.

4. Підвищення рівня впізнаваності приватного підприємства «Ростімекс» є важливим кроком у зміцненні його конкурентних позицій на ринку. Одним із ефективних інструментів для досягнення цієї мети є використання рекламних банерів. Пропонується встановити два біг-борди на території міста в стратегічно вигідних локаціях.

Перший біг-борд доцільно розмістити на вулиці Гурика, яка характеризується високим рівнем транспортного руху, включаючи громадський транспорт. Крім того, ця локація відзначається значним пішохідним трафіком, оскільки поруч знаходиться популярний дитячий розважальний центр «Чубі-бум».

Другий бігборд доцільно розташувати на жвавому перехресті вулиць Івасюка та Незалежності. Ця ділянка є транспортним вузлом із великим потоком автомобілів, де через сповільнений рух водії та пасажери матимуть більше часу для сприйняття рекламної інформації.

Економічна складова даного заходу включає витрати на оренду площі під біг-борди та їх монтаж, що становить 12 000 грн за два місяці. Додатково вартість виготовлення самих банерів оцінюється у 4 000 грн. Загальні витрати на реалізацію рекламної кампанії становитимуть 16 000 грн.

Таблиця 3.2

Програма вдосконалення системи збуту ПП «Ростімекс»

Захід	Витрати на захід	Відповідальна особа
Збільшення каналів збуту		
Розширення каналу збуту нульового рівня за рахунок відкриття нової точки реалізації продукції	200000	Директор, заст. директора з комерційних питань
Е-mail розсилання комерційної пропозиції потенційним партнерам	-	Маркетолог
Створення мобільного застосунку	30400	Веб-студія, маркетолог
Стимулювання збуту		
Знижка за великий обсяг закупівель для посередників	113807	Маркетолог
Стимулювання власного торгового персоналу	5000	Заст. директора з комерційних питань
Задоволення переваг споживачів		
Розширення асортименту	300000	Технолог, маркетолог
Підвищення впізнаваності ПП «Ростімекс»		
Розміщення рекламних щитів	16000	Рекламна агенція, маркетолог
Разом:	815 207	

Джерело: сформовано автором.

Основою програми вдосконалення системи збуту продукції ПП «Ростімекс» стала ініціатива відкриття нової точки продажу у форматі торгового павільйону в зонах із високою прохідністю. З метою підвищення впізнаваності

бренду підприємства передбачено використання рекламних інструментів, зокрема розміщення бігбордів у місцях із великим потоком автотранспорту. Також ключовим напрямком є розширення асортименту для кращого задоволення потреб споживачів.

Для успішної реалізації запропонованих змін важливим є розробка бюджету й оцінка ефективності запланованих заходів. Як метод оцінювання результатів обрано прогнозування. За даними фінансового відділу, навіть песимістичний сценарій передбачає зростання рентабельності компанії на 5%. Це означає додатковий прибуток у розмірі 1 707 115 грн (від розрахунку 34 142 300 грн $\times$ 5%), що після вирахування витрат у розмірі 815 207 грн приносить чистий ефект від реалізації заходів на рівні 891 907 грн.

З метою вдосконалення системи збуту ПП «Ростімекс» були запропоновані наступні заходи:

- розробка та запуск мобільного застосунку;
- використання інструментів стимулювання збуту;
- розширення асортименту продукції;
- розміщення рекламних щитів у стратегічних локаціях;
- підготовка комерційних пропозицій і налагодження співпраці з торговельними мережами, такими як «Таврія», «Близенько», «Рукавичка».

За песимістичного прогнозу реалізація цих заходів забезпечить додатковий ефект у розмірі 891 907 грн.

ВИСНОВКИ

У рамках дослідження було здійснено всебічне вивчення теоретичних основ і практичних аспектів організації та управління збутовою діяльністю на сучасному підприємстві, що дозволило розробити цілісну та детально обґрунтовану систему висновків і практичних рекомендацій для безпосереднього об'єкта дослідження — приватного підприємства «Ростімекс». Отримані результати спрямовані на підвищення ефективності його операцій та конкурентоспроможності в умовах ринкового середовища, яке постійно змінюється.

В процесі теоретичного аналізу було виявлено, що в умовах сучасної гіперконкуренції збутова діяльність переживає значну трансформацію. Вона вже не сприймається виключно як технічний процес відвантаження продукції та забезпечення фізичної доставки товарів до споживача. Натомість, збут виступає як стратегічно важлива складова системи маркетингу, яка включає в себе кілька взаємопов'язаних елементів. Серед них виділяються планування та управління асортиментною політикою, побудова і оптимізація каналів розподілу, організація ефективного фізичного переміщення товарів та впровадження цілісної системи комунікацій із кінцевим споживачем для формування довгострокових лояльних відносин.

У дослідженні також акцентовано увагу на тому, що успішне управління збутовими процесами передбачає інтегрований і системний підхід до їх організації. Реалізація такого підходу є можливою за умови постійного моніторингу ринкової кон'юнктури, що своєчасно дозволяє виявляти зміни в попиті, поведінці споживачів і діях конкурентів. У свою чергу, адаптивність і гнучкість збутової інфраструктури стають важливими передумовами для швидкого реагування на виклики зовнішнього середовища та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства на тривалий період.

Аналітичне дослідження діяльності приватного підприємства «Ростімекс» виявило, що компанія впевнено утримує позиції стабільного гравця на ринку інгредієнтів для хлібопекарської та кондитерської промисловості. Її

конкурентоспроможність багато в чому забезпечується розвиненою мережею прямих і непрямих каналів збуту, що сприяє утриманню клієнтської бази й розширенню сфер впливу. Однак ретельний аналіз динаміки продажів дозволив ідентифікувати низку проблем, які стримують подальше зростання показників діяльності. Серед основних викликів виділено високу залежність від сезонних коливань попиту, що ускладнює прогнозування обсягів реалізації, а також недостатній рівень автоматизації процесів взаємодії з клієнтами, що знижує ефективність роботи.

Здійснений SWOT-аналіз збутової політики підприємства підтвердив наявність значущих точок зростання. Ці можливості можуть бути реалізовані за умови активного впровадження сучасних інструментів цифрового маркетингу і реформування асортиментної структури в напрямку більшої її адаптованості до потреб кінцевих споживачів. Такі кроки здатні посилити ринкові позиції компанії й забезпечити стійкий розвиток.

На основі отриманих результатів було розроблено комплексний проєкт вдосконалення збутової системи «Ростімакс». Головним фокусом цього проєкту стала цифрова трансформація всіх ключових бізнес-процесів у компанії. Зокрема, передбачається запуск власного мобільного застосунку, який спростить процес оформлення замовлень для клієнтів, а також інтеграція сучасної CRM-системи, здатної суттєво покращити управління взаємодією із замовниками. Реалізація цих заходів дозволить підприємству перейти до моделі персоналізованого маркетингу, значно скоротити час на обробку замовлень і створити фундамент для зміцнення лояльності клієнтів.

Окрім того, в рамках стратегії модернізації рекомендовано активне географічне розширення. Зокрема, планується відкриття нових торгових павільйонів у ключових локаціях із високим комерційним потенціалом, що сприятиме збільшенню ринкової частки. Для стимулювання збуту запропоновано запровадження гнучкої системи диференційованих знижок, націленої на ширший сегмент клієнтів, а також оновлення програми мотивації для торгового персоналу. Цей багатоплановий підхід створює перспективну

основу для зміцнення позицій «Ростілекс» і забезпечення довгострокового зростання.

Фінальним етапом виконаної роботи стало оцінювання економічної доцільності впроваджених заходів. Проведені розрахунки засвідчили високий потенціал проєкту: за умови реалізації запропонованих рекомендацій очікується підвищення загальної рентабельності компанії на 5%. Прогнозований додатковий прибуток у розмірі понад 1,7 млн грн не лише повністю компенсує витрати на капітальні та операційні зміни (які складатимуть орієнтовно 815 тис. грн), але й забезпечить чистий фінансовий ефект у сумі 891 907 грн вже протягом першого року реалізації. Отже, представлена стратегія розвитку збутової діяльності є економічно ефективною, затратно обґрунтованою та сприятиме посиленню довгострокових конкурентних позицій підприємства ПП «Ростілекс» на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Управління збутовою політикою: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2022. 240 с.
2. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Сотула В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8> (дата звернення: 11.03.2026).
3. Кривдик М., П'ятничка М., Заботін В. Рівні управління збутовою діяльністю підприємств. *Development service industry management*. 2024. № 1. С. 97–101.
4. Мінаєва А. О., Долгальова О. В. Сучасна сутність процесу управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства. Збірник наукових праць ДонНАБА. 2019. № 2. С. 99-105.
5. Операційний менеджмент : навчальний посібник [Електронний ресурс] / О. Г. Ратушняк, О. Г. Лялюк. – [Видання 2-ге, доповнене і перероблене]. Вінниця : ВНТУ, 2025. (PDF, 235 с.). URL: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2025/Ratushnjak_2025_235.pdf (дата звернення: 11.03.2026).
6. Бондаренко С. М., Касич А. О. Використання концепції загального управління якістю (TQM) в органах місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1029> (дата звернення: 14.03.2026).
7. Веклич О. О. Сектору екологічних товарів і послуг в Україні – спеціальний державний патронат. *Економіка України*. 2019. № 3. С. 27–35.
8. Бондаренко С. М., Леус А. Ю. Оцінка рівня якості продукції на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2017. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5527> (дата звернення: 12.03.2026).
9. Безугла Л. С., Пороходніченко К. Р. Формування маркетингової збутової політики підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 111–116.

10. Калініченко С. Вплив складових економічного потенціалу на ефективність та конкурентоспроможність аграрного підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 211–216.
11. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.37> (дата звернення: 10.03.2026).
12. Бондаренко С. Екологізація управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-60> (дата звернення: 12.03.2026).
13. Сахацький М. П., Запша Г. М., Крутій Ю. С., Шинкарук Л. В. Маркетинг : навч. посіб. : у 2 ч. Одеса : Пальміра, 2018. 170 с.
14. Шульга О. А. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 110–113.
15. Покрещук О. Місце торгового кодексу в правовій системі України. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 5. С. 3–6.
16. Безугла Л. С., Рибак І. О. Формування збутової політики аграрного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 33. С. 65–69.
17. Таран-Лала О.М., Сафаров М.З.Змістовна характеристика стратегічного управління підприємством. *Агросвіт*. 2022. № 11–12. С. 29–34.
18. Лавриненко Е. Т. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 6 (17). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/17-2018-ukr> (дата звернення: 13.03.2026).
19. Шпак Н.О., Грабович І.В. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Випуск 45. С. 84-90.
20. Небилиця О. Трансформація маркетингової збутової політики підприємств в умовах цифровізації та зміни споживчих пріоритетів: досвід українських компаній у 2022–2025 роках. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 342, № 3(1). С. 140–144.

URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-20) (дата звернення: 17.04.2026).

21. Кашульська Т. Цифрові інструменти маркетингу у збутовій політиці агропідприємств: сучасні підходи та виклики. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 5(2). С. 112–118.

22. Божкова, В., Кудрін, О., Клименко, Н. Особливості трансформації маркетингових стратегій підприємств у період криз. Маркетинг і цифрова економіка. 2022. №5(1). С. 21–30.

23. Гарвардт, М., Плеханов, Д., Франке, Г., Нетленд, Т. Цифрові стратегії збуту в умовах глобальних змін. Міжнародний журнал маркетингових інновацій. 2023. № 12(2). С. 34–48

24. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.37> (дата звернення: 11.03.2026).

25. Жмак Б. В., Невмержицька С. М. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути* : матеріали XVII міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Київ, 11 черв. 2021 р.). Київ, 2021. С. 28–32.

26. Петрова І.Л., Лойко Є.М. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. Вчені записки університету «КРОК». № 1 (65). 2022. С. 95–104

27. Пархоменко Н. Маркетингові стратегії бізнес-систем у глобальному середовищі. Вісник економіки. 2022. № 2. С. 59–72.

28. Соціально-економічні проблеми управління бізнесом: монографія / за заг. ред. к.е.н., доц. А.С. Панчук, к.е.н., доц. Н.С. Ляліної. Харків : Вид-во ФОП Федорко, 2021. 303 с.

29. Кукурудза Н. В. Особливості факторів впливу на управління збутовою діяльністю. 2021. С. 308-311. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/223a7517-ad50-4449-beae-2023e975b1c2/content> (дата звернення: 17.04.2026).

30. Ліндаєв Д. Сутність, значення та особливості розвитку збутової діяльності виробничих підприємств в Україні. Наукові записки . 2025. Т. 38(1). С. 84–94. URL: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.38.25.01.07.047.053 (дата доступу: 17.04.2026).
31. Амеліна І., Дмитренко О. Теоретичні основи менеджменту збуту продукції підприємства. Науковий журнал «Економіка і регіон». Полтава: ПНТ. 2021. № 4(83). С. 38-44.
32. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. Ефективна економіка. № 12. 2020. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8414> (дата звернення: 11.03.2026)
33. What Is Adaptive Leadership? A Guide for Sales Managers. *Yesware* : website. URL: <https://www.yesware.com/blog/adaptive-leadership/> (accessed: 12.03.2026).
34. Копішинська К., Латюк В. Особливості адаптивного управління збутом в сучасних ринкових умовах. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2025. С. 76–77. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329355> (дата звернення: 10.03.2026).
35. Іваніцький І., Іваніцький Ю. Організація управління збутовою діяльністю підприємств. *Bulletin of lviv national environmental university. series AIC economics*. 2024. № 31. С. 153–156.
36. Лорві І. Ф., Морохова В. О., Бойко О. В. Складові управління збутовою діяльністю підприємства. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2020. № 10 (1). С. 129-134.
37. Сисоєв В. В., Корін М. В. Логістичне забезпечення управління збутовою діяльністю на підприємстві. *Економічний вісник Дніпровського технологічного університету* . 2024. Т. 85. С. 87–98.
38. Гарманюк О.В. Управління збутовою діяльністю фармацевтичних підприємств : монографія. МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань: Видавець «Сочінський М. М.» 2024. 191 с.

39. Кадирус І. Г., Моїсєєв Н. Р., Теренков Д. Д. Зміст і складові маркетингової збутової політики підприємства. *Агросвіт*. 2024. № 23. С. 165-171.
40. Лихолат С., Стасула М. Роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. (61). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-32> (дата звернення: 11.03.2026)
41. Сірко А. Методичні підходи до розроблення та аналізу системи збуту продукції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 28-2. С. 16–18. URL: https://www.bses.in.ua/journals/2018/28_2_2018/5.pdf (дата звернення: 14.03.2026).
42. Пилипчук В. Г., Данніков О. Організаційне забезпечення маркетингової діяльності промислових підприємств. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. № 1. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/download/295/190/> (дата звернення: 11.03.2026).
43. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 287–297.
44. Дейнеха І., Якубовська Н. Перспективні оцінки впровадження маркетингових інструментів у збутову діяльність агробізнесових підприємств. *Український журнал прикладної економіки та технологій*. 2024. Т. 9, № 1. С. 78–83.
45. Тисячук І. Методичні підходи до аналізу системи збуту продукції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 28-2. С. 16–18.
46. Гарматюк О. Оцінка ефективності збутової діяльності фармацевтичних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. С. 1-6. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-54> (дата звернення: 15.03.2026).
47. Мельник О.Г., Ковальчук К.Ф. Сучасні підходи до оцінки рентабельності підприємств харчової промисловості. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 3. С. 45-52.

48. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід» : Наказ Міністерства фінансів України від 29.11.1999 № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text> (дата звернення: 10.03.2026).

49. Степанкова А. А. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. *Ефективна економіка*. URL: <http://economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 13.03.2026).

50. Сокол П. М., Хамініч С. Ю. Трансформація механізму маркетингу українських підприємств у сучасному бізнес середовищі: монографія. Дніпро, 2022. 160 с.

51. Сидоренко Є., Совершенна І. Ефективність рекламної діяльності підприємства та методи її оцінювання. *UNIVERSUM*. 2026. № 28. С. 20–32.

52. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64013 (дата звернення: 12.03.2026).

53. Белозерцев В., Катан В., Оніані Г., Петрусенко М. Вплив рекламних кампаній на споживацькі вподобання: теоретичний аспект. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 31–34.

54. діяльністю та напрями його вдосконалення. *Економіка та держава* . 2019. № 11. С. 92. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.11.92> (дата звернення: 17.03.2026).

55. Чеботаренко О.О. Особливості управління збутовою діяльністю на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 5. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2455> (дата звернення: 09.03.2026).

56. Мельник В.І., Погріщук О.Б., Ковальчук А.П. Управління збутовою діяльністю підприємства на засадах концепції інноваційного маркетингу. *Економіка та держава*. 2022. № 7. С. 40-45.

57. 23803948 – ПП РОСТІМЕКС. *Опендатабот* : вебсайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/23803948> (дата звернення: 15.03.2026).

58. Rostimex : офіц. сайт. URL: <https://rostimex.com.ua/> (дата звернення: 15.03.2026).
59. 23803948 – ПП «РОСТІМЕКС» – Ринкова аналітика. *Clarity Project* : аналіт. платформа. URL: <https://clarity-project.info/edr/23803948/market-analytics> (дата звернення: 15.03.2026).
60. Торгові кіоски і ларки. *Blockmodul* : вебсайт. URL: <https://blockmodul.com.ua/ua/maf/> (дата звернення: 15.03.2026).
61. Молнар О.С., Маковський І.В., Кастрова М.С. Стратегічні пріоритети розвитку збутової діяльності підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 12. С. 130-135
62. Івано-Франківський хлібокомбінат. Хліб та кондвироби від виробника. *Хлібні інвестиції*. URL: <https://hlibinvest.com.ua/kompanii/tdv-ivano-frankivskij-hlibokombinat/> (дата звернення: 17.03.2026).
63. 32076992 – ТОВ ЗАЛІЗНИЧНА ПЕКАРНЯ. *Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України*. URL: <https://opendatabot.ua/c/32076992> (дата звернення: 17.03.2026).
64. Ligos. *Офіційний веб-сайт*. URL: <https://ligos.ua/o-kompanyy/> (date of access: 14.03.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансові показники ПП "Ростімекс"

Фінансові показники							
	Прогноз на 2026 рік	2025	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	84 118 187 ₴ +31.12%	64 152 700 ₴ +44.59%	44 368 100 ₴ +21.61%	36 483 300 ₴ +6.86%	34 142 300 ₴	—	25 985 600 ₴
Чистий прибуток		2 959 500 ₴	506 800 ₴	624 900 ₴	740 500 ₴	—	466 800 ₴
Рентабельність		4,61%	1,14%	1,71%	2,17%	—	1,8%
Активи		30 385 500 ₴	26 028 800 ₴	24 480 400 ₴	21 491 500 ₴	—	17 773 800 ₴
Зобов'язання		10 220 200 ₴	8 313 100 ₴	7 271 500 ₴	4 907 500 ₴	—	—
Кількість працівників		19	21	21	25	—	—
Дохід на працівника		3 376 458 ₴	2 112 767 ₴	1 737 300 ₴	1 365 692 ₴	—	—
Фінансові показники							

Додаток Б

Квартальна звітність за перший квартал 2026 року ПП “Ростімекс”

Квартальна звітність за перший квартал 2026 року

	2026
Дохід	18 850 200 ₴
Чистий прибуток	983 700 ₴
Активи	30 296 800 ₴
Зобов'язання	8 731 900 ₴
Кількість працівників	17
Квартальна звітність	

Додаток В

Історія змін реєстраційної інформації ПП “Ростімекс”

Історія змін реєстраційної інформації

Дата	Зміна	Було	Стало	
Увійдіть для отримання дати останніх змін	Змінилась частка в статутному капіталі засновника		8 750 000 ₴	8 250 000 ₴
	Змінилась частка в статутному капіталі засновника		2 250 000 ₴	2 750 000 ₴
02.04.2026	Змінився стан	В стані припинення	Припинено	
	Змінилась назва	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "РОСТІМЕКС"	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РОСТІМЕКС"	
	Змінилась коротка назва	ПП "РОСТІМЕКС"	ТОВ "РОСТІМЕКС"	
	Змінився стан	Припинено	Зареєстровано	
	Змінилась частка в статутному капіталі засновника		8 250 000 ₴	8 750 000 ₴
	Змінилась частка в статутному капіталі засновника		2 750 000 ₴	2 250 000 ₴
18.09.2025	Змінився стан	Зареєстровано	В стані припинення	
	Зміна статутного капіталу		9 000 000 ₴	11 000 000 ₴
17.09.2025	Змінилась частка в статутному капіталі засновника		6 750 000 ₴	8 250 000 ₴
	Змінилась частка в статутному капіталі засновника		2 250 000 ₴	2 750 000 ₴
21.08.2025	Змінилась частка в статутному капіталі засновника		9 000 000 ₴	6 750 000 ₴
	Доданий засновник	—	Кукурудз Нестор Ростиславович	
	Доданий бенефіціарний власник	—	Кукурудз Нестор Ростиславович	
27.10.2020	Видалений бенефіціарний власник	КІНЦЕВИЙ БЕНЕФІЦІАРНИЙ ВЛАСНИК (КОНТРОЛЕР) - КУКУРУДЗ РОСТИСЛАВ СТЕПАНОВИЧ, УКРАЇНА, ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА ОБЛ. , М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК, ВУЛ. ГРИГОРА КРУКА, БУД. 7, КВ. 2	—	
21.11.2018	Змінився вид діяльності	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля	

Історія змін реєстраційної інформації