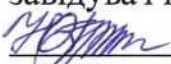


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
«16» грудня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
(за матеріалами ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»)

Виконав: Івашкевич Віталій Олександрович
прізвище, ім'я, по батькові,

Керівник: доцент Утеченко Дар'я Миколаївна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

Рецензент: доцент Батажок Світлана Григоріївна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові



підпис



підпис



підпис

Я, Івашкевич Віталій Олександрович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую

гарант ОПП «Менеджмент»

 професор Ю.С. Гринчук
«4» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
Івашкевичу Віталію Олександровичу

Тема: Управління збутовою діяльністю підприємства (за матеріалами ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»)

Перелік питань, що розробляються в роботі: теоретичні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства; аналіз збутової діяльності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»; удосконалення управління збутовою діяльністю на підприємстві.

Вихідні дані: фінансова та статистична звітність ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» за 2022–2024 роки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління збутовою діяльністю підприємства, публікації у фахових періодичних виданнях, аналітичні матеріали платформи Opendatabot, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	листопад 2024 – січень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	лютий – квітень 2025	виконано
Аналітична частина	травень – липень 2025	виконано
Рекомендаційна частина	серпень – жовтень 2025	виконано
Оформлення роботи	листопад 2025	виконано
Перевірка на плагіат	листопад 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2025	виконано
Подання на рецензування	листопад 2025	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи  доцент Д.М. Утченко
(підпис)

Здобувач

 В.О. Івашкевич
(підпис)

Дата отримання завдання «4» листопада 2024 року

АНОТАЦІЯ

Івашкевич В. О.

УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА (за матеріалами ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»)

Досліджено теоретико-методичні та прикладні аспекти формування й удосконалення механізму управління збутовою діяльністю підприємства.

У роботі використано загальнонаукові методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, теоретичного узагальнення й абстрагування, економіко-статистичні методи (порівняльний, аналітичного групування, графічний), метод експертних оцінок та SWOT-аналіз. Інформаційну базу становлять фінансова та статистична звітність ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» за 2022–2024 роки, наукові джерела вітчизняних і зарубіжних дослідників, матеріали спеціалізованих періодичних видань, аналітичні дані онлайн-платформ та відкритих інформаційних ресурсів.

Проаналізовано організаційно-економічний стан підприємства, оцінено ефективність чинної системи збуту та її вплив на фінансові результати діяльності. Встановлено, що попри стабільні позиції на регіональному ринку, підприємство стикається з низкою проблем, пов'язаних із недостатньою адаптивністю збутових процесів, обмеженістю інструментів маркетингового впливу та потребою у зміцненні конкурентних переваг. Розкрито роль збутової діяльності в забезпеченні економічної стабільності підприємства, визначено основні чинники, що впливають на його ринкову позицію.

Ідентифіковано ключові проблеми та резерви підвищення результативності збуту. Обґрунтовано комплекс заходів з удосконалення механізму збутового управління, включаючи оптимізацію організаційної структури, посилення маркетингової аналітики, модернізацію комунікацій з клієнтами, підвищення мотиваційної складової персоналу та цифровізацію процесів збуту. Запропоновано стратегічні напрями розвитку збутової функції, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

Загальний обсяг основного тексту становить 58 сторінок. У роботі представлено 13 таблиць, 4 рисунка, а також використано 41 джерело літератури.

Ключові слова: збутова діяльність, управління збутом, збутова політика, конкурентоспроможність, економічна стабільність, ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК».

ANNOTATION

Ivashkevych Vitaliy

SALES MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE (based on materials of Bilotserkivskyi Precast Plant PJSC)

The theoretical-methodical and applied aspects of the formation and improvement of the mechanism for managing the sales activity of the enterprise were studied.

The work uses general scientific methods of analysis and synthesis, induction and deduction, theoretical generalization and abstraction, economic-statistical methods (comparative, analytical grouping, graphic), the method of expert assessments and SWOT analysis. The information base consists of financial and statistical reporting of PJSC "Bilotserkivsky Zavod ZBK" for the years 2022–2024, scientific sources of domestic and foreign researchers, materials of specialized periodicals, analytical data of online platforms and open information resources.

The organizational and economic state of the enterprise was analyzed, the effectiveness of the current sales system and its impact on financial results were evaluated. It has been established that despite a stable position on the regional market, the company faces a number of problems related to insufficient adaptability of sales processes, limited tools of marketing influence and the need to strengthen competitive advantages. The role of sales activity in ensuring the economic stability of the enterprise is disclosed, the main factors affecting its market position are determined.

Key problems and reserves for increasing sales performance have been identified. A set of measures to improve the sales management mechanism, including optimization of the organizational structure, strengthening of marketing analytics, modernization of communications with clients, increase of staff motivation and digitalization of sales processes, are substantiated. Strategic directions for the development of the sales function are proposed, aimed at increasing the competitiveness of the enterprise and strengthening its position on the market.

The qualification work contains 58 pages of computer text, 13 tables, 4 figures, a list of used sources of 41 titles and appendices.

Key words: sales activity, sales management, sales policy, competitiveness, economic stability, PJSC "Bilotserkivsky Zavod ZBK".

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Збутова діяльність підприємства: сутність, завдання та структура.....	9
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності збуту та роль управління збутом у забезпеченні економічної стабільності підприємства	19
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК».....	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика та особливості господарської діяльності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»	24
2.2. Дослідження організації збуту та оцінка ефективності збутової діяльності.....	34
Висновки до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	43
3.1. Розробка збутової стратегії та впровадження інноваційних підходів як інструмент підвищення ефективності.....	43
3.2. Удосконалення управління збутовою діяльністю як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства	50
Висновки до розділу 3.....	55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ.....	Error! Bookmark not defined. 3

ВСТУП

В умовах трансформації економіки України, високої волатильності ринку будівельної продукції та зростання конкуренції на ринку залізобетонних виробів значно зростає роль ефективного управління збутовою діяльністю підприємств. Саме збут є заключною ланкою виробничо-комерційного процесу та визначає кінцевий результат діяльності підприємства – його прибутковість, рентабельність і стійкість на ринку.

Відповідно до положень Господарського кодексу України, збутові функції є невід’ємною складовою комерційної діяльності суб’єктів господарювання, а їх належна організація сприяє реалізації стратегічних завдань підприємства. Особливої актуальності це набуває для підприємств будівельної індустрії, зокрема таких як ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК», яке спеціалізується на виготовленні залізобетонних виробів широкого асортименту для цивільного та промислового будівництва.

Проблематика удосконалення управління збутом відображена в працях вітчизняних і зарубіжних науковців: О. А. Черняка, Г. О. Швіндіна, І. І. Лукінова, Ф. Котлера, М. Портера та ін. Водночас, у практиці функціонування українських підприємств спостерігається низка проблем: слабка адаптація до змін ринкової кон’юнктури, недосконалість логістичних каналів, недостатній рівень цифровізації збутових процесів. Це вимагає додаткових досліджень та розробки прикладних рекомендацій.

Метою магістерської роботи є розробка теоретичних аспектів і практичних рекомендацій щодо удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства на прикладі ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК».

Для досягнення мети поставлені такі **завдання**:

- визначити сутність, завдання та структура збутової діяльності у системі управління підприємством;
- дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності збуту;

- проаналізувати роль управління збутом у забезпеченні економічної стабільності підприємства
- охарактеризувати організаційно-економічний стан ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»;
- проаналізувати діючу систему збуту та фінансові результати діяльності;
- оцінити ринкову позицію підприємства та його конкурентні можливості;
- виявити проблеми та резерви підвищення ефективності збуту;
- розробити заходи щодо вдосконалення механізму управління збутовою діяльністю;
- запропонувати стратегічні напрями розвитку збутової функції підприємства.

Об’єктом дослідження є процес управління збутовою діяльністю ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК».

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та прикладні аспекти формування та реалізації ефективної збутової політики підприємства.

Вибір ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» як бази дослідження обумовлений його стабільним функціонуванням на регіональному ринку, широкою клієнтською базою, а також наявністю актуальних проблем у системі збуту, що потребують наукового обґрунтування і вирішення.

Методи дослідження, використані в роботі: загальнонаукові (аналіз і синтез, індукція і дедукція, абстрагування, узагальнення), економіко-статистичні методи (порівняльний аналіз, аналітичне групування, графічний метод), експертні оцінки та метод SWOT-аналізу.

Інформаційну базу дослідження склали: фінансова та статистична звітність ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» за 2022–2024 роки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління збутовою діяльністю підприємства, публікації у фахових періодичних виданнях, аналітичні матеріали платформи Opendatabot, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Апробація результатів дослідження була здійснена шляхом участі автора у науково-практичній конференції та підготовки тез, присвячених проблематиці управління збутовою діяльністю підприємства. Івашкевич В. О. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції магістрантів і молодих дослідників, 29 жовтня 2025 року. Біла Церква: БНАУ. С. 35-36.

Структура та обсяг дослідження. Магістерська кваліфікаційна робота включає вступ, три змістовні розділи, висновки з пропозиціями, список використаних джерел. Загальний обсяг основного тексту становить 58 сторінок. У роботі представлено 13 таблиць, 4 рисунка, а також використано 41 джерело літератури.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Збутова діяльність підприємства: сутність, завдання та структура

Збутова діяльність є однією з базових функцій менеджменту підприємства та займає центральне місце в системі ринкових відносин. Вона забезпечує перехід товару з виробничого середовища в споживче, тобто створює економічний міст між підприємством і покупцем. З точки зору сучасної управлінської теорії, збут є не просто завершенням виробничого процесу, а активним інструментом формування прибутковості, ринкової присутності та стратегічної життєздатності підприємства.

У найширшому значенні збут – це комплекс організаційно-економічних, логістичних, маркетингових і комунікаційних заходів, спрямованих на просування товару на ринку, його реалізацію кінцевому споживачу та забезпечення післяпродажного обслуговування. Він охоплює не лише процес продажу як такий, але й вибір каналів збуту, планування обсягів поставок, управління товарними запасами, взаємодію з партнерами, сервіс, логістику тощо.

На думку українського дослідника О. В. Гавриленка, збутова діяльність – це *«сукупність управлінських, логістичних та маркетингових заходів, спрямованих на організацію ефективного продажу продукції підприємства»* [1].

На Заході аналогічні концепції подаються, зокрема, у класичних працях Ф. Котлера, який трактує збут як частину маркетингової діяльності, спрямовану на задоволення потреб споживача через доставлення цінності за допомогою ефективної комунікації та логістики [2].

Збут є логічним завершенням виробничо-господарського процесу. Якщо виробництво формує продукт, то збут – забезпечує його економічне «життя» на

ринку. Без реалізації продукції навіть найсучасніше і найтехнологічніше підприємство не зможе функціонувати, адже саме збут забезпечує надходження фінансових ресурсів і повернення інвестицій.

Водночас збут є механізмом зворотного зв'язку: спілкуючись із клієнтом, збутовий підрозділ отримує інформацію про переваги, недоліки, очікування і рівень задоволеності споживача. Ці дані стають основою для:

- коригування товарної політики;
- удосконалення якості продукції;
- адаптації цінової стратегії;
- модернізації логістичних процесів;
- перегляду системи сервісу.

Таким чином, збут виступає не лише операційною, а й стратегічною функцією.

Сучасна практика управління свідчить про тісну інтеграцію збутової діяльності з іншими функціональними сферами підприємства:

- Виробництво – через планування обсягів реалізації та узгодження асортименту;
- Маркетинг – через формування попиту, просування товарів та обслуговування клієнтів;
- Фінанси – через облік прибутків від реалізації, управління дебіторською заборгованістю, оцінку рентабельності каналів збуту;
- Логістика – через управління запасами, складування, транспортування та сервісне обслуговування.

Особливого значення набуває цифрова трансформація збутових процесів, що включає автоматизацію продажів (CRM-системи), аналітику клієнтських даних, онлайн-канали збуту, електронну комерцію та інтеграцію з ERP-системами [3].

Отже, збутова діяльність – це багатофункціональна управлінська система,

яка об'єднує маркетинг, логістику, сервіс, комунікації та продаж. Її сутність полягає не лише у фізичному переміщенні товару до споживача, а й у формуванні ринкової цінності, комерційної ефективності та конкурентоспроможності підприємства. У стратегічному вимірі – це діяльність, яка визначає не просто прибутковість, а стійкість і динамічний розвиток підприємства в ринковому середовищі. Основні аспекти збутової діяльності підприємства розглянемо у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні аспекти збутової діяльності підприємства

Аспект	Опис / Суть	Приклади / Компоненти
Сутність збутової діяльності	Комплекс організаційно-економічних, маркетингових, логістичних та комунікаційних заходів для реалізації продукції	Просування товару, вибір каналів збуту, планування поставок, післяпродажне обслуговування
Функції збуту	Забезпечення переходу товару від виробника до споживача, формування прибутковості та стійкості підприємства	Продаж, логістика, комунікації, сервіс, аналіз ринку, управління запасами
Завдання збутової діяльності	Вивчення ринку, організація каналів збуту, управління запасами, формування цінової політики, організація продажів, підтримка сервісу	- Моніторинг споживачів і конкурентів - вибір прямих та опосередкованих каналів - планування обсягів і ритмічність поставок - ціноутворення, знижки, акції - підготовка та мотивація персоналу - гарантійне та післягарантійне обслуговування
Роль збуту у системі управління	Центральна ланка між виробництвом і споживачем, джерело фінансових ресурсів, механізм зворотного зв'язку	Взаємодія з виробництвом, маркетингом, логістикою, фінансами; збір інформації про ринок та клієнтів
Інтеграція з іншими підрозділами	Тісна співпраця з виробництвом, маркетингом, фінансами, логістикою	Погодження планів, спільне управління запасами, використання CRM та ERP-систем
Сучасні тренди у збуті	Цифровізація, автоматизація, онлайн-продажі, аналітика клієнтських даних	CRM-системи, e-commerce, аналітичні платформи, інтеграція збуту з ERP

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел [4].

Збутова діяльність – це не лише процес реалізації продукції, а ціла

система управлінських і комунікаційних дій, які мають на меті забезпечення прибутковості підприємства через ефективне доведення товару до кінцевого споживача. Завдання, які стоять перед збутовим підрозділом підприємства, охоплюють як стратегічні, так і тактичні аспекти. Вони спрямовані на досягнення максимальної комерційної ефективності, оптимізацію витрат, формування довготривалих відносин із клієнтами та утримання конкурентних позицій підприємства на ринку [5].

Першим ключовим завданням збутової діяльності є вивчення ринку збуту та споживацьких очікувань. Збут неможливий без чіткого розуміння, хто є цільовим покупцем продукції, які його потреби, поведінкові моделі, вподобання, рівень платоспроможності та чутливість до цін. Систематичний аналіз ринку дає змогу виявити нові можливості для реалізації товарів, адаптувати асортиментну політику, уникати ризиків затоварювання складів або відставання від змін у споживацькому попиті. Збут тісно пов'язаний із маркетинговими дослідженнями, які надають базову інформацію для коригування збутових стратегій.

Друге важливе завдання – організація ефективної системи каналів збуту. Підприємство має вирішити, яким чином доставляти продукцію до споживача: напряду (через власних торгових агентів, фірмові магазини, інтернет-магазин), опосередковано (через дилерів, дистриб'юторів, посередницькі мережі) чи комбіновано. Вибір каналу збуту визначається не лише економічною доцільністю, а й зручністю для покупця, широтою географічного охоплення, швидкістю реакції на замовлення. Правильно сформований канал збуту забезпечує зменшення логістичних витрат, підвищення рівня обслуговування клієнтів і посилення конкурентної переваги.

Третє завдання – управління товарними запасами та забезпечення ритмічності постачань. Збутова система повинна гарантувати, що продукція доступна на ринку у потрібному місці, в потрібний час і в потрібній кількості.

Це потребує точного планування залишків готової продукції, організації транспортування та взаємодії зі складами. У разі порушення цього балансу підприємство ризикує втратити покупця або зазнати додаткових витрат на зберігання продукції. Тому ефективна збутова діяльність завжди пов'язана з логістикою – як внутрішньою (від виробництва до складу), так і зовнішньою (від складу до споживача).

Наступне четверте завдання – формування та реалізація цінової політики. Ціна є одним із ключових чинників, що впливають на рішення покупця. Завданням збутової служби є визначення прийняттого рівня цін, який дозволяє забезпечити прибутковість підприємства, залишаючись привабливим для цільової аудиторії. В умовах конкуренції цінова політика повинна бути гнучкою: передбачати системи знижок, бонуси для постійних клієнтів, умови лояльності, акційні пропозиції тощо. Саме від злагодженої роботи збутової команди залежить здатність оперативно реагувати на коливання ринкових умов.

П'ятим важливим завданням є організація ефективної системи продажів і комунікації з клієнтами. Сюди входить підготовка та мотивація торгових представників, стандартизація процесу продажу, розробка скриптів для роботи з клієнтами, CRM-системи для контролю взаємодій з покупцями. Продаж – це не одноразова дія, а процес вибудовування довіри між підприємством і клієнтом. Саме тому важливим є професійний рівень персоналу, їхня здатність консулювати, переконувати, вирішувати заперечення та забезпечувати післяпродажне обслуговування [6].

Ще одним завданням є підтримка належного рівня сервісу. У сучасних умовах покупець очікує не лише якісний товар, а й відповідне обслуговування. Це охоплює оперативну доставку, гарантійний і післягарантійний сервіс, зворотний зв'язок, обробку рекламаций та інші додаткові послуги. Високий рівень сервісу стає фактором формування клієнтської лояльності й може суттєво впливати на обсяги продажу.

Нарешті, одним із завершальних завдань є аналіз і контроль результативності збутової діяльності. Підприємство має постійно вимірювати ключові показники ефективності (KPI), серед яких: обсяг реалізації, прибуток від продажів, коефіцієнт виконання плану збуту, рентабельність збуту, витрати на одну одиницю реалізованої продукції, середній чек тощо. На основі цих даних коригуються стратегії, оптимізуються канали збуту, ухвалюються управлінські рішення щодо змін у ціновій або продуктово-асортиментній політиці.

Ефективна організація збуту передбачає виконання таких ключових завдань (табл.1.2)

Таблиця 1.2.

Основні завдання збутової діяльності підприємства та їх суть

№ п/п	Завдання	Суть
1	Вивчення ринку та поведінки споживачів	Моніторинг попиту, змін у потребах, конкуренції
2	Формування каналів збуту	Вибір прямих/непрямих шляхів реалізації продукції
3	Розробка цінової політики	Встановлення цін з урахуванням витрат, ринкових умов і прибутковості
4	Організація продажу	Залучення торгового персоналу, оформлення продажів, контроль процесів
5	Просування продукції	Реклама, стимулювання збуту, PR-акції
6	Обслуговування клієнтів після продажу	Гарантійний сервіс, зворотний зв'язок, робота з рекламациями
7	Оцінка ефективності збуту	Аналіз обсягів продажу, прибутковості, витрат на реалізацію

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел [7].

Ці завдання повинні реалізовуватись у тісній взаємодії з виробничим, маркетинговим і фінансовим підрозділами підприємства.

Основні завдання збутової діяльності виходять далеко за межі власне «продажу» і охоплюють весь спектр дій, що забезпечують ефективне функціонування підприємства на ринку: від аналізу попиту до оцінки результативності реалізації продукції. Успішне вирішення цих завдань дозволяє не лише підтримувати стабільну економічну діяльність підприємства, але й

забезпечувати його зростання, розвиток і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Структура збутової діяльності підприємства – це система організаційних, функціональних і технологічних елементів, які забезпечують реалізацію продукції або послуг на ринку, з орієнтацією на досягнення стратегічних цілей підприємства. Вона включає в себе як формальні підрозділи підприємства, що безпосередньо займаються збутом, так і зовнішні або допоміжні елементи, що сприяють процесу продажу, логістиці, комунікаціям із клієнтами, післяпродажному обслуговуванню [8].

У найзагальнішому вигляді структура збуту є відображенням обраної підприємством збутової стратегії, масштабів діяльності, виду продукції, ринкових умов і особливостей клієнтської бази. Вона визначає, хто, як і з якою відповідальністю забезпечує різні етапи просування товару до споживача.

Організаційна структура збуту може бути централізованою або децентралізованою. У централізованій моделі всі функції, пов'язані зі збутом, зосереджуються у спеціалізованому відділі збуту або комерційній службі. Це характерно для невеликих чи середніх підприємств із простими каналами реалізації. У децентралізованій структурі функції збуту розподіляються між філіями, регіональними представництвами або за товарними напрямками. Такий підхід застосовується у великих компаніях із широкою географією діяльності чи багатопрофільним виробництвом [9].

Структурно до складу збутової системи можуть входити (табл. 1.3).

На практиці структура збуту не обмежується лише формальним розподілом підрозділів. Вона має ще й функціональний вимір, що передбачає поділ праці та відповідальності між окремими ланками:

- Стратегічний рівень – визначення загальної збутової політики, каналів реалізації, цільових ринків, цінових стратегій.

- Тактичний рівень – планування обсягів продажів, формування регіональних планів, розподіл продукції.
- Операційний рівень – безпосереднє здійснення продажів, оформлення замовлень, комунікація з клієнтами, сервіс.

Таблиця 1.3.

Структурні елементи організації збутової діяльності підприємства

Назва підрозділу	Основні функції та характеристика діяльності
Відділ (служба) збуту	Основна ланка, яка безпосередньо відповідає за продаж продукції. Його функції охоплюють ведення комерційних переговорів, укладення договорів, контроль за виконанням умов поставок, взаємодію з клієнтами. Структура відділу може бути побудована за географічною ознакою (поділ на регіони), за асортиментною (поділ за товарними лініями), або за сегментами ринку (продаж для бізнесу, для роздрібного клієнта тощо)
Відділ логістики або транспортно-складське управління	Забезпечує переміщення продукції зі складу підприємства до кінцевого споживача. Його діяльність охоплює організацію вантажних перевезень, оптимізацію маршрутів, управління запасами на складах, координацію з транспортними компаніями. Саме логістичний ланцюг забезпечує матеріальну реалізацію збутової стратегії
Складська служба або логістичні хаби	забезпечують збереження, комплектацію, навантаження-розвантаження готової продукції, підготовку до відвантаження, формування замовлень. У великих підприємствах можуть діяти як власні, так і орендовані або аутсорсингові склади
Відділ маркетингу та реклами	Відповідає за формування попиту на продукцію, стимулювання збуту, дослідження ринку, розробку рекламних кампаній, просування бренду. Маркетинг і збут тісно пов'язані: маркетинг формує зацікавленість споживача, а збут задовольняє її через продаж
Сервісна служба	Забезпечує післяпродажне обслуговування, гарантійний і технічний супровід продукції, роботу з рекламациями. Наявність такого підрозділу особливо важлива для технічно складної або високовартісної продукції, де рівень сервісу може суттєво впливати на рішення покупця
Фінансово-аналітична служба (або аналітик зі збуту)	Виконує функції моніторингу та аналізу ефективності збутової діяльності: оцінює виконання плану продажів, маржинальність, витрати на збут, окупність каналів збуту тощо. В сучасних умовах вона може працювати в інтеграції з CRM- та ERP-системами

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел [10].

Збутова діяльність також охоплює зовнішні елементи: партнерські мережі, дистриб'юторів, дилерів, роздрібні торговельні точки, онлайн-

платформи, маркетплейси. У цьому випадку структура збуту формується як ланцюг постачання або збутовий ланцюг (supply chain), у якому підприємство займає ключову, але не єдину позицію.

Особливо актуальною є модель багатоканального (омніканального) збуту, яка поєднує:

- традиційні канали (роздріб, опт);
- онлайн-продажі (інтернет-магазин, маркетплейси);
- прямі продажі через торгових представників;
- телефонні й CRM-комунікації.

Це вимагає більш гнучкої структури, у якій збутовий підрозділ діє не лише як «продавець», а як центр взаємодії з клієнтом у багатьох вимірах [11].

У ХХІ столітті структура збуту підприємства змінюється під впливом технологічних і ринкових трендів. Найважливіші з них:

- Цифровізація збуту: автоматизація CRM-процесів, онлайн-платформи, хмарні облікові системи.
- Гібридні моделі збуту: поєднання прямого і непрямого збуту, віртуальних та фізичних каналів.
- Фокус на клієнтському досвіді (customer experience): структурні зміни в напрямку персоналізованого сервісу.
- Збут як сервіс (sales as a service): частковий або повний аутсорсинг збутових функцій.

Структура збутової діяльності підприємства є складною та багаторівневою системою, що охоплює як внутрішні підрозділи, так і зовнішніх партнерів. Вона формується на основі стратегічних цілей підприємства, особливостей продукції, вимог клієнтів і тенденцій ринку. Ефективна структура збуту повинна бути гнучкою, клієнтоорієнтованою, інтегрованою з іншими бізнес-функціями та здатною адаптуватися до змін у середовищі. Саме така

структура дає змогу досягати не лише короткострокових продажів, а й формувати довгострокову вартість для підприємства [12].

Організаційна структура збутової діяльності залежить від масштабів підприємства, асортименту продукції, географії ринку та обраної стратегії продажів. Найчастіше вона включає такі елементи:

- Відділ збуту – формує та реалізує план продажу, веде переговори, укладає договори, контролює виконання планів.
- Служба логістики – забезпечує транспортування, складування і своєчасну доставку продукції.
- Маркетинговий відділ – займається просуванням товару, рекламою, аналізом споживацьких потреб.
- Сервісна служба – підтримує клієнтів після продажу (гарантія, обслуговування, консультації).



Рис. 1.1. Типова структура збутової системи підприємства

Джерело: складено автором

Збут – це не просто реалізація товару, а стратегічна функція, яка безпосередньо впливає на:

- фінансову стійкість підприємства;
- рівень оборотності продукції;
- задоволення потреб ринку;
- репутацію і лояльність клієнтів.

Згідно з дослідженнями [13], збутовий ланцюг є критичним елементом створення доданої вартості й джерелом стійкої конкурентної переваги.

Збутова діяльність є важливою ланкою між підприємством і ринком. Її ефективне управління забезпечує прибутковість, адаптивність до ринкових змін та стабільний розвиток підприємства. В сучасних умовах ключового значення набуває інтеграція збутових функцій із маркетингом, логістикою та цифровими технологіями.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності збуту та роль управління збутом у забезпеченні економічної стабільності підприємства

У сучасній ринковій економіці збутова діяльність відіграє визначальну роль у забезпеченні фінансової стійкості та економічної стабільності підприємства. Реалізація продукції є не лише логічним завершенням виробничо-господарського циклу, а й основним джерелом надходження грошових коштів, рентабельності, повернення вкладених інвестицій та забезпечення динамічного розвитку. Саме тому питання оцінювання ефективності збуту та управління збутовими процесами набувають першочергового значення у системі управління підприємством.

Поняття ефективності збуту включає комплексну характеристику того, наскільки раціонально підприємство організовує, реалізує та оптимізує процеси продажу товарів або послуг, наскільки збутовий апарат сприяє досягненню стратегічних цілей. У науковій і прикладній літературі виділяється кілька ключових підходів до оцінювання ефективності збутової діяльності [14]:

1. Класичний (економічний) підхід

Цей підхід ґрунтується на аналізі традиційних економічних показників, таких як:

- обсяг реалізації продукції;
- рівень виконання плану продажу;

- прибутковість збуту (відношення прибутку до витрат на збут);
- рентабельність збутової діяльності;
- собівартість реалізації одиниці продукції;
- коефіцієнт оборотності готової продукції.

Ці метрики дозволяють оцінити загальний рівень ефективності реалізації продукції, співвіднести витрати на збут з отриманим доходом, визначити рівень продуктивності збутових ресурсів. Наприклад, висока частка витрат на збут у загальній структурі витрат підприємства може свідчити про неефективність або потребу в оптимізації каналів реалізації.

2. Маркетингово-аналітичний підхід

У межах цього підходу до оцінювання ефективності збуту додаються якісні та поведінкові показники, що відображають динаміку попиту, рівень задоволеності клієнтів, ступінь лояльності, ефективність реклами та просування. Серед ключових індикаторів:

- частка ринку підприємства у відповідному сегменті;
- ступінь проникнення на ринок (market penetration);
- показники повторних покупок;
- індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index, CSI);
- середній чек та кількість клієнтів на одного продавця.

Такий підхід є особливо ефективним у довгостроковій перспективі, оскільки дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно збутова система працює з клієнтською базою, формує позитивний досвід споживача та забезпечує стійкий попит.

3. Логістичний (процесний) підхід

У центрі цього підходу – операційна ефективність збутових процесів. Він орієнтований на аналіз логістики, швидкості обробки замовлень, точності поставок, витрат на транспортування та складування. Типові показники:

- середній час доставки замовлення;

- рівень виконання замовлень вчасно (on-time delivery);
- рівень дефектів у процесі доставки (відсоток рекламаций);
- витрати на логістику на одиницю товару.

Такий підхід дозволяє зосередитися на внутрішніх процесах збуту та виявити «вузькі місця» в логістичному ланцюгу, які гальмують ефективну реалізацію товарів.

4. Системний (інтегрований) підхід

Цей підхід передбачає поєднання кількісних і якісних індикаторів, а також урахування взаємозв'язків між збутом і всіма іншими функціональними підсистемами підприємства. Його суть – побачити збут як частину єдиної стратегічної системи управління. У межах системного підходу доцільно використовувати індекси ефективності каналів збуту, балансові моделі впливу збуту на фінансові показники підприємства, SWOT-аналіз збутової діяльності, КРІ-показники працівників збутових підрозділів.

Роль ефективного управління збутом у забезпеченні стабільності підприємства важко переоцінити. В умовах високої конкуренції та нестабільності попиту саме від злагодженої, стратегічно вивіреної збутової політики залежить здатність підприємства генерувати доходи, уникати фінансових збоїв, забезпечувати високу швидкість обороту капіталу [15].

Збут напряду впливає на грошові потоки підприємства. Регулярний, прогнозований продаж – запорука надходження коштів для покриття операційних витрат, інвестування, розрахунків із контрагентами. Порушення збутових процесів – це не лише ризик зниження прибутків, а й загроза втрати платоспроможності.

Продаж готової продукції дозволяє забезпечити ритмічність виробничого процесу. Якщо збутова система не справляється з реалізацією, виникає затоварювання складів, перевитрати, зниження оборотності активів, що веде до зупинок або простоїв у виробництві.

Сильна збутова система дозволяє швидко реагувати на зміну ринкової кон'юнктури, появу нових конкурентів, коливання попиту. Гнучке управління каналами збуту, ціновою політикою та сервісом забезпечує стійкість підприємства навіть у періоди економічної нестабільності.

Сучасне управління збутом передбачає орієнтацію не лише на продаж, а на довготривалу взаємодію з клієнтами. Сталий контакт, надійний сервіс, грамотне реагування на рекламачії формують позитивний імідж підприємства, який є потужним нематеріальним активом [16].

Результати збуту є основою для формування стратегій підприємства: планів зростання, розширення ринків, інвестицій у виробництво, інновацій та інші сфери. Успішне управління збутовими процесами створює стабільне фінансове підґрунтя для довгострокового планування.

Оцінювання ефективності збутової діяльності має здійснюватися комплексно, із використанням різних методичних підходів залежно від стратегічних цілей підприємства. Жоден із них не є універсальним – лише інтеграція економічного, маркетингового, логістичного та аналітичного інструментарію дозволяє об'єктивно оцінити стан збутової системи та виявити резерви її покращення.

Управління збутом, у свою чергу, є одним із ключових факторів економічної стабільності підприємства. Саме через ефективний збут забезпечується безперервність доходів, ритмічність виробництва, конкурентоспроможність і фінансова стійкість. У контексті сучасних викликів – цифровізації, нестабільності ринку, зміни поведінки споживачів – збутова діяльність має переходити від простого продажу до гнучкої, адаптивної, аналітично керованої системи, здатної не лише реагувати на зміни, а й формувати їх [17].

Висновки до розділу 1

У першому розділі було здійснено теоретико-методичне дослідження збутової діяльності підприємства як важливої складової операційної системи управління. За результатами проведеного аналізу сформульовано такі висновки:

1. Проаналізовано сутність збутової діяльності підприємства, яка виступає ключовим елементом реалізації продукції та забезпечення прибутковості. Доведено, що збут включає не лише продаж, а й логістику, маркетинг, планування та післяпродажне обслуговування.

2. Встановлено, що ефективна збутова діяльність сприяє оптимізації грошових потоків, підвищенню рентабельності та забезпеченню сталого розвитку підприємства, зокрема в умовах конкурентного середовища.

3. Досліджено структурні компоненти системи збуту, зокрема функціонування відділів продажу, логістики, маркетингу та клієнтської підтримки, які спільно забезпечують досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

4. Показано, що сучасний підхід до збутової діяльності базується на принципах цифровізації, клієнтоорієнтованості, гнучкості та інтеграції бізнес-процесів.

5. Розроблено теоретичну базу для подальшої діагностики ефективності збутових процесів, що дозволяє здійснити якісний та кількісний аналіз їх сильних і слабких сторін.

6. Виявлено, що показники ефективності збутової діяльності слід оцінювати за допомогою системи коефіцієнтів, які відображають динаміку продажів, витрат, обсягу реалізації та маржинального доходу.

7. Доведено, що збутова діяльність має тісний взаємозв'язок з іншими сферами операційної діяльності підприємства, зокрема з виробництвом, постачанням, фінансами та маркетингом.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ПрАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та особливості господарської діяльності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Приватне акціонерне товариство «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій» є одним із провідних виробників залізобетонних виробів у Київській області та здійснює господарську діяльність на ринку будівельних матеріалів уже понад 29 років. Підприємство спеціалізується на виготовленні широкого асортименту залізобетонних конструкцій і виробів, що використовуються у цивільному, житловому та промисловому будівництві, а також у сфері інженерної інфраструктури.

Підприємство функціонує у формі приватного акціонерного товариства та є самостійним суб'єктом господарювання із повним господарським правом на здійснення будь-якої комерційної діяльності в межах чинного законодавства України. Виробничо-господарська діяльність товариства здійснюється на основі Статуту, що визначає структуру управління, обов'язки керівних органів, порядок прийняття рішень, розподілу прибутку та взаємодії з контрагентами.

Організаційна структура підприємства є функціональною та передбачає розподіл управлінських функцій між основними підрозділами: адміністративним апаратом, відділом збуту, комерційним відділом, бухгалтерією, виробничими цехами, відділом постачання, а також технічною службою. Загальна чисельність персоналу у досліджуваній період залишалася відносно стабільною.

Управління підприємством здійснюється директором, який координує діяльність усіх підрозділів і забезпечує досягнення стратегічних та операційних цілей. У системі прийняття рішень активно використовується елемент

делегування повноважень та відповідальності за напрямками діяльності. Фінансове планування та контроль реалізується через бюджетування, оперативний облік та періодичний аналіз ефективності діяльності.



Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Джерело: розроблено автором.

Організаційна модель підприємства побудована за принципом централізації. Усі структурні підрозділи – як адміністративні, так і виробничі – підпорядковуються директору підприємства, який здійснює:

- стратегічне управління діяльністю заводу;
- ухвалення ключових рішень щодо виробництва, фінансів, логістики, персоналу;
- координацію взаємодії між підрозділами;
- контроль за виконанням планів і виробничих завдань.

Такий підхід забезпечує цілісність управлінської політики, злагоджену роботу всіх ланок та оперативне реагування на внутрішні й зовнішні виклики.

Функціональна структура підприємства передбачає чітке визначення повноважень та відповідальності кожного підрозділу [18]. Зокрема:

Адміністративний апарат відповідає за загальне управління, кадрову політику, юридичну підтримку;

Відділ збуту забезпечує реалізацію продукції, веде комунікацію з клієнтами, контролює виконання замовлень;

Комерційний відділ займається укладанням контрактів, тендерами, договірною роботою, аналізом ринку;

Бухгалтерія веде фінансовий облік, звітність, нарахування заробітної плати, податкову звітність;

Відділ постачання здійснює закупівлю сировини, матеріалів, комплектуючих;

Технічна служба контролює технічний стан обладнання, впроваджує інновації, відповідає за ремонт і обслуговування;

Виробничі цехи – основний осередок створення готової продукції.

Такий поділ дозволяє уникнути дублювання функцій, підвищує ефективність управління та забезпечує контроль якості на всіх етапах діяльності.

Виробничі цехи займають центральне місце в структурі підприємства, оскільки саме тут відбувається процес створення залізобетонних виробів:

- виготовлення продукції згідно з технічними умовами та проєктними вимогами;
- забезпечення стабільного обсягу випуску;
- співпраця з технічною службою для підтримки належного стану обладнання;
- контроль за дотриманням технологій і стандартів якості.

Робота цехів має безпосередній вплив на конкурентоспроможність підприємства, рентабельність виробництва та задоволеність замовників [19].

Протягом досліджуваного періоду загальна чисельність працівників залишалася відносно стабільною. Це свідчить про:

- організаційну сталість – збереження внутрішньої структури без суттєвих кадрових змін;
- оптимальне навантаження – персонал забезпечує виконання виробничих та управлінських функцій без перевантаження;
- соціальну відповідальність – підприємство підтримує стабільну зайнятість, що позитивно впливає на мотивацію та лояльність колективу.

Такий кадровий баланс є показником ефективної політики управління персоналом і економічної стабільності підприємства.

Підприємство функціонує в умовах жорсткої конкуренції, що вимагає постійного моніторингу ринку, вдосконалення продукції, підвищення якості обслуговування клієнтів та оптимізації витрат. У 2022–2024 роках спостерігається активне впровадження елементів цифрової трансформації у сфері управлінського обліку, логістики та документообігу, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень і скоротити операційні витрати.

Окремо слід відзначити фінансову стійкість підприємства, яка забезпечується поєднанням зростаючого доходу, контролю за рівнем зобов'язань та ефективного використання наявних активів. Зростання капіталу дозволяє реалізовувати інвестиційні програми розвитку та модернізації виробництва.

Таким чином, ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» є діючим, економічно активним підприємством із позитивною динамікою розвитку, яке має необхідний ресурсний потенціал для подальшого зміцнення своїх позицій на ринку та підвищення ефективності збутової діяльності. У наступних підрозділах буде розглянуто фінансові аспекти діяльності підприємства та ефективність реалізації його збутової функції.

Підприємство має у своєму розпорядженні значну виробничу базу: залізобетонний цех, формувальні лінії, складські площі, логістичні та транспортні потужності. Матеріально-технічна база постійно оновлюється, а

частина обладнання модернізується з урахуванням сучасних вимог до енергоефективності, продуктивності та екологічної безпеки рис.2.1.

За останні роки підприємство демонструє позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників. Протягом 2022–2024 років спостерігається зростання обсягів реалізації продукції, чистого прибутку та вартості активів. Зростання прибутковості свідчить про ефективне управління виробничими та збутовими процесами, грамотну політику ціноутворення, а також успішну взаємодію з ключовими споживачами.



Рис. 2.2. Блок-схема виробничої бази ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Джерело: розроблено автором.

Залізобетонний цех – основний структурний підрозділ підприємства, де зосереджене виготовлення залізобетонних виробів різного призначення:

- виготовлення плит перекриття, балок, колон, ригелів, сходових маршів та інших будівельних елементів;
- використання армування та високоякісного бетону;
- впровадження технологій попередньо напружених конструкцій;
- дотримання стандартів якості, сертифікація продукції;
- участь у проєктах цивільного та промислового будівництва.

Формувальні лінії – комплекс сучасного високотехнологічного обладнання, що забезпечує точне та ефективне виготовлення форм для ЗБВ:

- автоматизовані формувальні столи, термостоли, віброформувальні машини;
- використання прес-ліній для точного відливу конструкцій;
- забезпечення стабільних геометричних параметрів виробів;
- гнучке налаштування під різні типи продукції;
- контроль температурного та вібраційного режимів під час формування.

Складські площі – важлива частина логістичного ланцюга, яка забезпечує:

- зберігання готової продукції до моменту її відвантаження замовникам;
- розміщення сировини, металу, цементу, добавок та інших компонентів;
- наявність відкритих і закритих складів, майданчиків для штабелювання;
- контроль за умовами зберігання (вологість, температура);
- інтеграцію з логістичними маршрутами.

Логістичні потужності – управлінський і технічний комплекс, відповідальний за:

- планування маршрутів доставки продукції клієнтам;
- координацію навантаження та відвантаження;
- взаємодію з відділом збуту та постачання;
- облік товарних залишків, переміщення всередині підприємства;

- оптимізацію витрат на транспортування та зберігання.

Транспортні потужності – забезпечують безперебійну логістику підприємства:

- власний автопарк вантажних автомобілів, автокранів, навантажувачів;
- спеціалізована техніка для перевезення великогабаритних та важких ЗБВ;
- система технічного обслуговування транспорту;
- партнерські перевізники для регіональних або міжнародних поставок;
- оперативне реагування на зміни в графіках поставок.

Таблиця 2.1

Фінансово-економічні показники ПрАТ «БЗЗБК» (2022–2024 рр.)

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024/2022, %
Дохід від реалізації, грн	77 293 000	100 937 000	128 675 000	+66,5 %
Чистий прибуток, грн	2 940 000	10 873 000	17 766 000	+504,6 %
Активи, грн	133 767 000	142 287 000	167 867 000	+25,5 %
Зобов'язання, грн	12 457 000	10 119 000	17 777 000	+42,7 %
Середньооблікова чисельність, осіб	64	63	65	+1,6 %

Джерело: узагальнено автором на підставі фінансової звітності.

Упродовж 2022–2024 років підприємство продемонструвало позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників, що свідчить про ефективне управління ресурсами, адаптацію до ринкових умов і стійке зростання.

Дохід від реалізації зріс на 66,5 % (з 77,29 млн грн у 2022 р. до 128,68 млн грн у 2024 р.). Така динаміка може бути зумовлена кількома чинниками:

- розширенням виробничих потужностей;
- зростанням обсягів реалізації продукції;
- освоєнням нових ринків збуту;
- підвищенням цін на продукцію в умовах інфляційного тиску.

Це свідчить про успішну комерційну стратегію підприємства та підвищення його частки на ринку.

Чистий прибуток збільшився у понад 5 разів (+504,6 %), що є ознакою якісних зрушень у структурі витрат, скорочення збиткових напрямів, а також ефективнішого використання матеріальних і фінансових ресурсів. Значний приріст прибутку за відносно стабільного рівня витрат свідчить про підвищення рентабельності діяльності підприємства.

Активи підприємства зросли на 25,5 % (з 133,77 млн грн до 167,87 млн грн), що можна трактувати як ознаку інвестиційної активності підприємства. Це може бути результатом:

- оновлення матеріально-технічної бази;
- розширення виробничої інфраструктури;
- збільшення обсягів довгострокових інвестицій у обладнання, технології та інновації.

Зобов'язання зросли на 42,7 %, що на перший погляд може свідчити про зростання фінансового навантаження. Проте у контексті суттєвого збільшення активів та прибутку це свідчить радше про розширення кредитної спроможності підприємства, а не про погіршення фінансової стійкості. Залучені кошти могли бути використані для розвитку, закупівлі сировини або інвестування в інноваційні рішення.

Середньооблікова чисельність персоналу залишалася стабільною, коливаючись у межах 63–65 осіб. Незначне зростання у 2024 році до 65 осіб (+1,6 %) на тлі зростання обсягів діяльності свідчить про оптимізацію управління трудовими ресурсами та підвищення продуктивності праці. Це також може вказувати на використання автоматизації або раціонального перерозподілу функцій у структурі підприємства.

ПрАТ «БЗЗБК» демонструє ознаки збалансованого розвитку, де зростання доходів та прибутку супроводжується інвестиційною активністю та ефективним

кадровим управлінням. Це створює передумови для подальшого стратегічного зростання, зміцнення позицій на ринку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Важливим фактором стабільності підприємства є наявність налагоджених каналів збуту, розгалуженої клієнтської бази, а також позитивна ділова репутація на ринку. Основними споживачами продукції виступають будівельні компанії, дорожньо-будівельні підрядники, підприємства житлово-комунального господарства, що працюють переважно у Київському, Черкаському, Вінницькому та Житомирському регіонах.

Господарська діяльність ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» визначається його стратегічним спрямуванням, ринковим позиціонуванням та ресурсним потенціалом. Як виробник залізобетонних конструкцій, підприємство працює у сфері будівельної індустрії, що має системоутворююче значення для економіки України. Основними принципами функціонування заводу є ринкова орієнтованість, ефективне використання ресурсів, стабільність виробничих процесів та довгострокове співробітництво з клієнтами.

Головною метою діяльності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» є задоволення попиту на якісні залізобетонні вироби та отримання стабільного прибутку за рахунок ефективного використання виробничих, матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. Підприємство прагне до посилення конкурентних позицій на регіональному та національному ринках будівельної продукції, підвищення рівня клієнтського сервісу, а також впровадження інновацій у виробничі та збутові процеси.

Для реалізації вищезазначеної мети підприємство визначає такі ключові завдання [20]:

1. Виробничі завдання – забезпечення безперервності виробництва, дотримання норм якості та безпеки продукції, оновлення технологічного обладнання, зниження собівартості продукції за рахунок оптимізації витрат.

2. Збутові завдання – ефективна організація реалізації продукції, пошук нових ринків збуту, розширення клієнтської бази, вдосконалення логістичних рішень, зміцнення відносин з ключовими замовниками.

3. Фінансові завдання – забезпечення стабільного доходу, зростання рентабельності, підвищення фінансової стійкості, оптимізація структури активів та зобов'язань, ефективне управління оборотними коштами.

4. Інноваційні завдання – впровадження сучасних інформаційних систем управління, автоматизація облікових і виробничих процесів, розвиток внутрішньої логістики та системи контролю якості.

5. Соціальні завдання – забезпечення належних умов праці, підтримка соціального пакету працівників, розвиток корпоративної культури та зниження плинності кадрів.

ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» функціонує в умовах нестабільного ринку будівельної продукції, який суттєво реагує на макроекономічні коливання, зміну інфраструктурної політики держави та обсягів інвестицій у будівництво. Це обумовлює необхідність гнучкої виробничо-збутової політики, оперативного реагування на зміни попиту, диверсифікації асортименту та налагодження стратегічних партнерств.

Основні особливості господарської діяльності підприємства включають [21]:

- Сезонність попиту – активна фаза будівництва переважно припадає на весняно-літній період, що зумовлює циклічність виробництва та реалізації.
- Висока капіталомісткість виробництва – виготовлення залізобетонних конструкцій потребує значних інвестицій у обладнання, форми, арматуру, цемент, логістику.
- Стандартизація продукції – значна частина продукції виготовляється відповідно до чинних державних стандартів (ДСТУ), що вимагає постійного контролю якості.

- Залежність від цін на сировину та енергоносії – основні матеріали (цемент, щебінь, арматура) становлять значну частку в собівартості, тому коливання цін безпосередньо впливають на фінансові результати.
- Клієнтська специфіка – покупцями здебільшого є юридичні особи, великі підрядники, що працюють за довгостроковими контрактами або в межах тендерних процедур.
- Виробничо-логістична інтеграція – для забезпечення безперервного процесу доставки підприємство володіє власним автопарком, навантажувально-розвантажувальним обладнанням і складами.

У контексті стратегії розвитку підприємство орієнтується на розширення своєї частки ринку, розробку нових типів залізобетонних конструкцій, удосконалення механізмів комерційної діяльності та підвищення цінової конкурентоспроможності. Це, у свою чергу, потребує системного підходу до управління збутом, що й визначає актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

2.2. Дослідження організації збуту та оцінка ефективності збутової діяльності

У ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» збутова діяльність зосереджена у відповідному структурному підрозділі – відділі збуту, який функціонує в тісній взаємодії з комерційним відділом, виробничими підрозділами та логістичним сектором.

Основні функції відділу збуту:

- пошук та залучення нових клієнтів (державні закупівлі, приватні забудовники, будівельні компанії);
- робота з чинною клієнтською базою (обслуговування, повторні продажі);

- узгодження технічних характеристик продукції згідно з потребами замовників;

- контроль виконання замовлень і строків постачання;
- участь у виставках, галузевих форумах;
- підготовка комерційних пропозицій.

Підприємство застосовує змішану систему збуту, яка включає:

- прямі продажі клієнтам через власний відділ збуту;
- участь у тендерах (державні закупівлі інфраструктурних об'єктів);
- оптова реалізація будівельним фірмам;
- співпраця з дилерами у регіонах України;
- замовлення під специфікацію для індивідуальних забудовників.

Такий підхід до організації збутової діяльності дозволяє підприємству охоплювати різні сегменти ринку та гнучко реагувати на зміни попиту. У цьому контексті особливо важливим є аналіз ринкових позицій ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК», які формуються не лише обсягами реалізації, а й конкурентними перевагами, якісною репутацією та адаптивністю до зовнішнього середовища.

Ринкові позиції підприємства визначаються його часткою на ринку залізобетонних виробів, репутацією серед замовників, рівнем конкурентоспроможності та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища [23].

ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» має стабільну частку на регіональному ринку завдяки:

- широкому асортименту продукції;
- налагодженій логістиці;
- системному підходу до обслуговування клієнтів;
- впровадженню інноваційних рішень у виробництві.

Попри позитивну динаміку, підприємство продовжує стикатися з певними викликами, зокрема коливанням цін на сировину, нестабільністю платоспроможного попиту та загрозами з боку конкурентів.



Рис. 2.3. Ринкові позиції підприємства

Джерело: розроблено автором.

Завдяки злагодженій організації збутової діяльності, зокрема ефективній взаємодії відділу збуту з іншими підрозділами підприємства, ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» забезпечує системну присутність своєї продукції на регіональному ринку. Високий рівень клієнтської орієнтованості, широка номенклатура виробів, гнучкі умови співпраці з замовниками та активна участь у різних каналах реалізації створюють передумови для стабільного попиту.

Разом з тим, для об'єктивного оцінювання ефективності прийнятої збутової політики важливо не лише описати її структуру та інструменти, а й проаналізувати фактичні результати збутової діяльності, зокрема рівень

реалізації продукції, рентабельність, стабільність клієнтської бази та досягнення планових показників [24].

Саме тому доцільно застосовувати систему кількісних показників, що дозволяє комплексно оцінити результативність збутової політики, виявити сильні сторони, а також зони потенційного покращення. Для аналізу результативності збутової політики підприємства застосовують такі ключові показники (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Показники ефективності збутової політики

Показник	Зміст
Обсяг реалізованої продукції	Відображає загальну кількість або вартість продукції, реалізованої підприємством за певний період. Дає змогу оцінити масштаби збуту, попит на продукцію, а також порівнювати показники з плановими чи минулими періодами. Є базою для розрахунку інших аналітичних показників
Коефіцієнт виконання плану збуту	Визначає рівень досягнення запланованих показників реалізації. Розраховується як відсоткове співвідношення фактичного обсягу збуту до планового. Свідчить про ефективність збутової стратегії та дозволяє оцінити виконання комерційних цілей
Рівень прибутковості збуту	Визначає рівень досягнення запланованих показників реалізації. Розраховується як відсоткове співвідношення фактичного обсягу збуту до планового. Свідчить про ефективність збутової стратегії та дозволяє оцінити виконання комерційних цілей
Середній чек	Середня вартість одного замовлення, розраховується як відношення загальної суми реалізації до кількості замовлень. Показує середній обсяг покупки одним клієнтом, дозволяє сегментувати клієнтів за купівельною спроможністю та оцінювати зміни в структурі замовлень
Коефіцієнт повторних продажів	Визначає частку клієнтів, які здійснили повторні покупки. Є індикатором лояльності клієнтів, рівня їх задоволеності, а також стабільності клієнтської бази. Високе значення цього показника свідчить про міцні зв'язки з ринком та високу якість продукції та сервісу

Джерело: узагальнено на основі літературних джерел [25].

Обсяг реалізованої продукції – це один із базових показників, що відображає загальну кількість або вартість продукції, реалізованої підприємством за певний період. Значення показника:

- дозволяє оцінити динаміку попиту;

- є основою для аналізу рентабельності;
- показує реальні масштаби комерційної діяльності;
- порівнюється із попередніми періодами або з плановими обсягами.

Коефіцієнт виконання плану збуту – розраховується як відношення фактично реалізованої продукції до запланованої.

$$\text{Коефіцієнт} = (\text{Фактичний обсяг збуту} / \text{Плановий обсяг}) \times 100\%$$

Значення:

- свідчить про ефективність реалізації маркетингової стратегії;
- демонструє здатність підприємства досягати поставлених цілей;
- допомагає виявити зони недовиконання або перевиконання.

Рівень прибутковості збуту – визначає, наскільки ефективною є збутова діяльність з точки зору фінансів. Він відображає, скільки прибутку отримано з кожної гривні, витраченої на організацію збуту.

$$\text{Рівень прибутковості} = (\text{Прибуток від реалізації} / \text{Витрати на збут}) \times 100\%$$

Значення:

- дозволяє оцінити доцільність витрат на логістику, персонал, рекламу;
- сприяє оптимізації витратної частини збутової діяльності;
- показує ефективність комунікацій із клієнтами.

Середній чек

Це середня вартість одного замовлення, оформленого клієнтом.

$$\text{Середній чек} = \text{Загальна сума продажів} / \text{Кількість замовлень}$$

Значення:

- дає уявлення про купівельну спроможність клієнтів;
- допомагає сегментувати ринок за обсягом покупок;
- слугує індикатором для виявлення змін у структурі попиту.

Коефіцієнт повторних продажів – визначає частку клієнтів, які здійснювали повторні замовлення, у загальній структурі збуту.

$$\text{Коефіцієнт} = (\text{Кількість повторних замовлень} / \text{Загальна кількість клієнтів}) \times 100\%$$

Значення:

- відображає рівень задоволеності клієнтів;
- є індикатором лояльності та довіри до бренду;
- вказує на стабільність і якість взаємовідносин з ринком.

Застосування вищенаведених показників дозволяє комплексно оцінити ефективність збутової політики ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК», виявити резерви для покращення та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого розвитку комерційної стратегії.

Для глибшого розуміння результативності збутової діяльності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» доцільно проаналізувати динаміку ключових показників збуту за досліджуваний період. Такий аналіз дозволяє не лише виявити тенденції у зміні обсягів реалізації продукції, кількості замовлень та середнього чека, але й оцінити стабільність клієнтської бази та ефективність виконання планових показників. Результати динамічного аналізу представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Динаміка збуту ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК», 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Темп росту 2023/2022, %	Темп росту 2024/2023, %
	2022	2023	2024		
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	47 800	52 300	56 700	+9,4%	+8,4%
Кількість замовлень, од.	346	379	414	+9,5%	+9,2%
Середній чек, грн	138 200	137 900	136 950	–0,2%	–0,7%
Частка повторних клієнтів, %	61%	66%	68%	+5 п.п.	+2 п.п.
Коефіцієнт виконання плану збуту, %	98,7%	101,2%	103,5%	+2,5 п.п.	+2,3 п.п.

Джерело: узагальнено автором на підставі фінансової звітності.

Результати аналізу динаміки основних показників збутової діяльності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» свідчать про позитивні тенденції у розвитку комерційної діяльності підприємства.

Обсяги реалізованої продукції зростають щороку, що свідчить про стабільний попит на залізобетонні вироби, зростання присутності підприємства на ринку та ефективну роботу відділу збуту. Така динаміка є результатом комплексного підходу до управління виробництвом і логістикою [26].

Кількість замовлень також демонструє поступове зростання, що вказує на розширення клієнтської бази, успішне залучення нових споживачів та збереження постійних партнерів.

Водночас, середній чек дещо знизився протягом досліджуваного періоду. Це може свідчити про збільшення частки дрібних замовлень, а також про цінову адаптацію підприємства під потреби різних сегментів ринку – від великих будівельних компаній до індивідуальних забудовників.

Позитивним сигналом є зростання частки повторних клієнтів, що підтверджує високий рівень лояльності споживачів та якість сервісу, який надає підприємство. Це також свідчить про зміцнення довгострокових партнерських відносин.

Крім того, коефіцієнт виконання плану збуту перевищив 100% у 2023 та 2024 роках, що підтверджує реальне перевиконання комерційних цілей та ефективність прийнятої збутової стратегії.

Загалом, аналіз підтверджує, що ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» демонструє стабільну позитивну динаміку збутової діяльності, адаптуючись до змін ринку та зберігаючи високу ефективність управління процесами реалізації продукції.

Для повнішої оцінки збутової політики ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» доцільно проаналізувати структуру реалізації продукції за основними каналами збуту (табл. 2.4). Це дозволяє виявити, які напрямки мають найбільшу

питому вагу в загальному обсязі продажів, а також оцінити тенденції розвитку окремих каналів, їхню ефективність та потенціал для подальшого зростання.

Таблиця 2.4.

Структура збуту за каналами реалізації, 2022–2024 рр.

Канал збуту	Роки			Тенденція
	2022	2023	2024	
Прямі продажі клієнтам, %	42	40	39	Незначне зниження
Оптова реалізація будфірмам, %	26	27	28	Поступове зростання
Участь у тендерах (держзамовлення), %	18	19	20	Стабільне розширення
Співпраця з регіональними дилерами, %	9	10	10	Зростання і стабілізація
Індивідуальні замовлення, %	5	4	3	Зменшення попиту

Джерело: узагальнено автором на підставі фінансової звітності.

Отже, аналіз структури збуту свідчить про диверсифікацію каналів реалізації, що забезпечує гнучкість збутової політики підприємства. Зростання частки тендерних поставок та співпраці з дилерами вказує на розширення ринкової присутності, тоді як поступове зменшення частки індивідуальних замовлень свідчить про орієнтацію на більш масштабні та стабільні сегменти споживачів. Така динаміка є свідченням цілеспрямованої адаптації підприємства до вимог ринку.

Висновки до розділу 2

1. Проаналізовано основні особливості організації збутової діяльності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК», зокрема структуру збутового підрозділу, канали реалізації та систему управління збутом.

2. Встановлено, що збутова діяльність підприємства здійснюється на основі змішаної моделі, яка включає прямі продажі, участь у тендерах, оптову

реалізацію та дилерську співпрацю, що дозволило забезпечити стабільні обсяги реалізації упродовж 2022–2024 років.

3. Виявлено позитивну динаміку обсягів реалізації продукції, що свідчить про зростання попиту на залізобетонні вироби та ефективну роботу відділу збуту.

4. Досліджено зміну структури клієнтської бази та каналів збуту, зокрема зростання частки повторних замовлень і тендерних продажів, що підтверджує формування стійких партнерських відносин.

5. Показано, що середній чек за період 2022–2024 рр. незначно зменшився, що пояснюється розширенням замовлень зі сторони дрібних споживачів та адаптацією цінової політики.

6. Доведено ефективність функціонування системи збуту через перевищення планових показників реалізації в 2023 та 2024 роках, що свідчить про результативність обраної збутової стратегії.

7. Отримано аналітичні дані щодо структури збуту за каналами, що дозволили зробити висновок про поступову переорієнтацію підприємства на масштабні канали реалізації (тендери, оптові продажі) з одночасним зменшенням питомої ваги індивідуальних замовлень.

8. Розроблено логічну схему взаємодії відділу збуту з іншими підрозділами підприємства, що дає змогу ідентифікувати потенційні внутрішні резерви підвищення ефективності збуту.

9. Рекомендовано у подальшому посилювати аналітичну підтримку збутової діяльності через впровадження регулярного моніторингу ключових показників ефективності.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Розробка збутової стратегії та впровадження інноваційних підходів як інструмент підвищення ефективності

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища підприємства, що функціонують на ринку будівельних матеріалів, зокрема залізобетонних виробів, стикаються з потребою у постійній адаптації до змін ринкової кон'юнктури. Успішність діяльності значною мірою залежить від здатності підприємства швидко реагувати на коливання попиту, забезпечувати належний рівень клієнтського сервісу та ефективно організовувати збут [27].

Проаналізувавши діяльність ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК», встановлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку зростання обсягів реалізації, що свідчить про ефективність існуючих збутових процесів. Водночас наявні ризики, пов'язані з нестабільністю логістичних маршрутів, змінами структури клієнтської бази та коливанням цін на сировину, вимагають системного перегляду та вдосконалення збутової політики.

У зв'язку з цим, запропоновано розробити комплексну збутову стратегію, яка враховує галузеву специфіку, виробничі ресурси, очікування споживачів та рівень конкуренції. Така стратегія має бути спрямована не лише на збереження поточних ринкових позицій, а й на забезпечення стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Перелік основних цілей стратегічного управління збутом ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» представлено в табл.3.1.

Аналіз даних табл. 3.1 дає змогу виділити ключові пріоритети збутової стратегії ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК», орієнтованої на адаптацію до сучасних ринкових умов та зміцнення конкурентних позицій.

Таблиця 3.1.

Основні цілі збутової стратегії ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

№ з/п	Стратегічна ціль	Зміст та очікуваний результат
1	Підвищення обсягів реалізації	Збільшення ринкової частки шляхом розширення каналів збуту та освоєння нових ринків
2	Оптимізація структури клієнтської бази	Зменшення залежності від великих замовників, розвиток сегменту індивідуальних клієнтів
3	Посилення клієнтоорієнтованості	Впровадження CRM-систем, вдосконалення післяпродажного обслуговування, зворотний зв'язок
4	Підвищення гнучкості логістики	Скорочення строків доставки, диверсифікація логістичних маршрутів
5	Цінова адаптація під цільові сегменти ринку	Диференційоване ціноутворення відповідно до купівельної спроможності клієнтів
6	Підвищення конкурентоспроможності	Забезпечення технічного супроводу, участь у тендерах, розвиток брендового позиціонування
7	Цифровізація збутових процесів	Автоматизація замовлень, електронний документообіг, аналітика продажів
8	Забезпечення стабільності та передбачуваності	Планування збуту на основі прогнозування попиту, сезонності, портфеля замовлень

Джерело: узагальнено на основі літературних джерел [28].

Стратегічна орієнтація на підвищення обсягів реалізації свідчить про прагнення підприємства не лише зберігати існуючі ринки збуту, а й активно розширювати географію реалізації продукції. Це може досягатися як за рахунок освоєння нових каналів (оптовий, тендерний, онлайн), так і шляхом підвищення повторних продажів [29].

Оптимізація структури клієнтської бази є важливою з точки зору зменшення ризиків, пов'язаних із високою концентрацією замовлень у незначної кількості покупців. Розширення сегменту індивідуальних клієнтів сприятиме зростанню стабільності доходів і дозволить гнучко реагувати на зміни в попиті.

Пріоритетом визначено посилення клієнтоорієнтованості, що включає впровадження CRM-систем, зворотний зв'язок і розвиток персоналізованого підходу. Це відповідає сучасним трендам управління відносинами з клієнтами та сприяє формуванню лояльності споживачів [30].

Значну увагу приділено підвищенню гнучкості логістики, що дозволяє

скоротити час доставки, зменшити витрати та підвищити рівень сервісу. Це особливо актуально для підприємств, які працюють у галузі будівництва, де строки постачання часто критично впливають на хід робіт.

Також доцільною є цінова адаптація до цільових сегментів, яка передбачає використання індивідуального ціноутворення залежно від категорії клієнта, обсягу замовлення чи умов співпраці. Такий підхід дозволяє гнучко позиціонувати продукцію на ринку та уникати цінової конкуренції з менш ефективними гравцями.

У стратегічному вимірі надзвичайно важливою є ціль підвищення конкурентоспроможності, що реалізується через технічний супровід, участь у тендерах і брендове позиціонування. Це дозволяє підприємству не лише продавати продукцію, а й створювати додану цінність для клієнта [31].

Ще одним ключовим напрямом є цифровізація збутових процесів, що відповідає глобальним тенденціям трансформації бізнесу. Автоматизація замовлень, електронний документообіг та використання аналітики сприяють підвищенню прозорості та ефективності управління.

Завершує перелік стратегічних цілей забезпечення стабільності та передбачуваності збутової діяльності, що дає змогу здійснювати довгострокове планування на основі детального аналізу попиту та замовлень. Це створює умови для раціонального завантаження виробничих потужностей і фінансового планування.

Проаналізована стратегія є комплексною, збалансованою та такою, що відповідає сучасним викликам ринку. Її реалізація дозволить ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» не лише зберігати поточні позиції, а й посилити свою присутність у стратегічно важливих сегментах ринку.

Узагальнення цілей збутової стратегії ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» дозволяє перейти до практичної площини – формування конкретних напрямів її реалізації. Сучасні умови функціонування підприємств будівельної галузі

зумовлюють потребу не лише у стратегічному баченні, але й у наявності чітко визначених тактичних і операційних заходів, які забезпечують ефективне досягнення поставлених цілей [32].

Для того щоб перетворити загальні стратегічні пріоритети на конкретні кроки, необхідно враховувати як внутрішні особливості підприємства (рівень автоматизації, структура збутового підрозділу, наявні логістичні ресурси), так і зовнішні виклики (коливання цін на ринку, поведінку споживачів, інтенсивність конкуренції).

У цьому контексті важливим завданням є розробка цілісної програми реалізації збутової стратегії, яка включає як короткострокові, так і середньо- і довгострокові заходи. Така програма має бути гнучкою, адаптивною до змін ринкових умов і водночас орієнтованою на досягнення стабільних результатів.

Нижче в таблиці 3.2 систематизовано основні напрями реалізації збутової стратегії, що відповідають визначеним цілям і враховують актуальні тенденції у сфері збуту будівельних матеріалів

Таблиця 3.2.

Запропоновані напрями реалізації збутової стратегії

Напрямок реалізації	Зміст	Очікуваний ефект
Сегментування ринку	Поділ клієнтів на групи за типом замовлень, обсягами та географією	Персоналізована робота з кожним сегментом
Участь у державних тендерах	Посилення співпраці з бюджетними замовниками	Зростання довгострокових і стабільних контрактів
Впровадження CRM-системи	Цифрове управління продажами та історією клієнтів	Підвищення якості обслуговування
Підвищення ефективності логістики	Скорочення термінів доставки, удосконалення складування	Зниження витрат і підвищення задоволеності споживачів
Розвиток онлайн-комунікації з клієнтами	Розширення цифрових каналів (сайт, каталоги, заявки онлайн)	Підвищення доступності продукції для нових клієнтів

Джерело: узагальнено на основі літературних джерел [33-34].

Розроблено концептуальний підхід до формування збутової стратегії ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК», що базується на результатах попереднього

аналізу діяльності підприємства. Така стратегія має комплексний характер і включає організаційні, технологічні та маркетингові елементи. Вона дозволить не лише зміцнити конкурентні переваги, але й підвищити рентабельність та адаптивність підприємства до зовнішніх викликів.

Для більш глибокого обґрунтування необхідності впровадження нової збутової стратегії доцільно здійснити SWOT-аналіз збутової системи ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК», що дозволить комплексно оцінити її внутрішній потенціал та зовнішні виклики. Такий підхід допомагає виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості для розвитку й загрози, які можуть впливати на ефективність реалізації продукції. Результати аналізу узагальнено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

SWOT-аналіз збутової системи ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
• Налагоджена логістика та транспортна інфраструктура	• Відсутність єдиної цифрової CRM-системи
• Стабільна клієнтська база з високою часткою повторних замовлень	• Недостатній рівень онлайн-присутності
• Досвід участі в державних тендерах	• Обмежена географія постачання
• Широкий асортимент продукції	• Залежність від окремих ключових контрагентів
• Високий рівень виконання плану збуту	• Недостатня гнучкість у ціноутворенні для різних ринкових сегментів
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• Розширення збуту через дилерську мережу	• Коливання цін на сировину
• Використання цифрових каналів продажу (онлайн-заявки, е-каталоги)	• Посилення конкуренції з боку великих національних виробників
• Підвищення попиту на інфраструктурні об'єкти	• Нестабільність попиту з боку приватного сектора
• Участь у програмах державно-приватного партнерства	• Зміни в регуляторному середовищі (тендерне законодавство, оподаткування тощо)
• Автоматизація процесів збуту та логістики	• Логістичні виклики через зростання вартості пального або транспортних послуг

Джерело: розроблено автором.

Проведений SWOT-аналіз виявив ключові напрями для посилення збутової стратегії. Підприємство має вагомі сильні сторони, зокрема

налагоджену логістику, стабільну клієнтську базу та високий рівень реалізації, однак для зміцнення позицій на ринку доцільно усунути слабкі сторони – цифрову відсталість, обмеженість каналів просування та географічну концентрацію збуту. Реалізація можливостей, таких як розширення дилерської мережі та цифровізація збуту, дозволить мінімізувати вплив зовнішніх загроз та підвищити гнучкість і конкурентоспроможність збутової системи.

У сучасних ринкових умовах підвищення ефективності збутової діяльності підприємства тісно пов'язане із впровадженням інноваційних підходів, які охоплюють не лише технології, а й нові методи управління взаємодією з клієнтами, автоматизацію процесів, цифрову трансформацію каналів комунікації та логістики [35].

На основі проведеного аналізу збутової системи ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» виявлено, що підприємство має значний потенціал для модернізації ряду напрямів своєї збутової діяльності. Зокрема, ідентифіковано внутрішні резерви, пов'язані з недостатнім використанням цифрових інструментів, обмеженою персоналізацією комерційних пропозицій, а також відсутністю інтегрованої CRM-системи для комплексного управління взаємодією з клієнтами.

У зв'язку з цим запропоновано комплекс інноваційних заходів, орієнтованих на підвищення ефективності збуту. Їх реалізація дозволить підприємству:

- адаптуватися до цифрових змін у сфері B2B-комунікацій;
- зменшити транзакційні витрати;
- підвищити рівень обслуговування та лояльність клієнтів;
- зміцнити ринкові позиції у високо конкурентному середовищі.

В табл. 3.4 систематизовано основні інноваційні напрями підвищення ефективності збутової діяльності, рекомендовані для реалізації на базі ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»:

Таблиця 3.4.

**Інноваційні напрями підвищення ефективності збуту ПрАТ
«Білоцерківський завод ЗБК»**

№ з/п	Напрямок інновацій	Суть пропозиції	Очікуваний результат
1	Впровадження CRM-системи	Автоматизація управління клієнтською базою, історією взаємодії, формування аналітики	Зростання повторних продажів, скорочення циклу обробки замовлень
2	Електронна комерція (B2B-платформа)	Створення онлайн-платформи для замовлень, калькуляції цін і технічних характеристик	Підвищення доступності продукту, зниження навантаження на відділ продажів
3	Big Data-аналітика	Аналіз споживчих уподобань, прогнозування попиту	Оптимізація виробничого планування, цільове формування пропозицій
4	Оmnіканальна комунікація	Інтеграція різних каналів комунікації: сайт, месенджери, email, телефонія	Підвищення зручності обслуговування, формування позитивного клієнтського досвіду
5	Цифровий маркетинг	Таргетинг, SEO, контекстна реклама для залучення нових клієнтів	Розширення клієнтської бази, зростання упізнаваності бренду
6	Інновації в логістиці	GPS-моніторинг доставки, логістичні IT-рішення	Зниження витрат і часу на доставку, покращення контролю
7	Віртуальні виставки та презентації	Онлайн-огляди продукції, демонстрація технічних рішень	Розширення географії клієнтів, економія коштів на участь у подіях

Джерело: узагальнено на основі літературних джерел [36].

Досліджено потенціал інноваційного оновлення збутової системи ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК». Показано, що поєднання цифрових рішень, автоматизації та персоналізованого підходу до клієнтів може суттєво підвищити ефективність збуту, забезпечити оптимізацію витрат, підвищення задоволеності споживачів та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Рекомендовано впроваджувати інноваційні практики поетапно – з урахуванням ресурсних можливостей, технічної готовності підприємства та рівня підготовки персоналу. При цьому важливо передбачити систему зворотного зв'язку та регулярного аналізу результатів для оперативного

коригування дій та масштабування найбільш ефективних інструментів.

Отже, впровадження інноваційних напрямів збутової політики розглядається як стратегічний резерв довгострокового розвитку ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК», що відкриває нові можливості для підвищення стійкості, адаптивності та ринкової гнучкості підприємства.

3.2. Удосконалення управління збутовою діяльністю як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства

В умовах зростаючої конкуренції на ринку будівельних матеріалів важливою складовою забезпечення стабільного розвитку підприємства є ефективне управління збутовою діяльністю. Оскільки саме збут формує фінансові надходження, визначає стабільність замовлень і тісно пов'язаний із ринковою поведінкою підприємства, його раціональна організація безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності [37].

Проаналізовано функціонування збутової системи ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» у попередніх розділах, що дало змогу встановити ряд організаційних і стратегічних резервів для її удосконалення. Серед них – необхідність оптимізації каналів реалізації, впровадження клієнтоорієнтованого підходу, підвищення адаптивності до потреб ринку.

Доведено, що ефективне управління збутовою діяльністю має включати не лише контроль за процесами реалізації, а й розробку гнучкого механізму, який дозволяє оперативно реагувати на ринкові зміни, враховує клієнтські потреби, поєднує стратегічне та тактичне планування.

Запровадження вказаного механізму дозволяє підприємству перейти від пасивної до активної збутової політики, де пріоритетом є не просто реалізація продукції, а формування стійких відносин із ринком та клієнтами. Це забезпечує адаптивність, стабільність доходів і підвищену гнучкість у реагуванні на зміну зовнішніх умов.

У зв'язку з цим систематизовано ключові елементи механізму управління збутовою діяльністю, які можуть бути реалізовані на ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» для досягнення стратегічних цілей підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.5.

Елементи механізму управління збутовою діяльністю підприємства

Компонент механізму	Сутність та призначення	Очікуваний ефект
Стратегічне планування збуту	Визначення довгострокових пріоритетів, обсягів реалізації, сегментів ринку	Підвищення передбачуваності та керованості збутових результатів
Система мотивації збутового персоналу	Впровадження KPI, бонусних систем, оцінки результативності	Стимулювання активності менеджерів, зростання продуктивності
Інформаційно-аналітична підтримка	CRM-системи, BI-аналітика, автоматизовані звіти, збирання відгуків клієнтів	Обґрунтовані управлінські рішення, персоналізація пропозицій
Моніторинг ефективності каналів збуту	Регулярна оцінка результатів за регіонами, партнерами, каналами (опт, дилери, тендери)	Оптимізація витрат на збут, концентрація на прибуткових сегментах
Зворотний зв'язок із клієнтами	Організація збору скарг, побажань, пропозицій, аналіз задоволеності	Зміцнення довіри, лояльність клієнтів
Формування конкурентних переваг через збут	Розробка цінових, логістичних та сервісних переваг у порівнянні з конкурентами	Зростання ринкової частки, підвищення впізнаваності бренду

Джерело: узагальнено на основі літературних джерел [38].

Представлена таблиця демонструє комплексний підхід до формування ефективного механізму управління збутовою діяльністю ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК». Зокрема, акцент зроблено на

Стратегічне планування збуту визначено як базовий елемент, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища, чітко окреслюючи довгострокові цілі, цільові сегменти та пріоритети розвитку збуту. Це створює основу для підвищення передбачуваності комерційної діяльності.

Система мотивації збутового персоналу виступає важливим інструментом підвищення продуктивності праці. Використання KPI, гнучких бонусних схем і

системи оцінювання сприяє активізації персоналу, зменшенню плинності кадрів та досягненню кращих результатів у продажах [38].

Інформаційно-аналітична підтримка забезпечує своєчасне ухвалення управлінських рішень. Впровадження CRM-систем, аналітичних платформ і інструментів збору зворотного зв'язку дозволяє краще розуміти потреби клієнтів і відповідно адаптувати комерційну стратегію.

Моніторинг ефективності каналів збуту дає змогу визначити сильні та слабкі сторони на кожному каналі реалізації, що є підґрунтям для оптимізації витрат і концентрації ресурсів на найбільш прибуткових напрямках.

Зворотний зв'язок із клієнтами підсилює клієнтоорієнтованість підприємства, формує довіру до бренду та сприяє підвищенню рівня лояльності споживачів.

Формування конкурентних переваг через збут передбачає створення доданої вартості не лише за рахунок якості продукції, а й через гнучку систему сервісу, логістики й ціноутворення, що є важливим чинником у боротьбі за частку ринку.

Запропонована структура механізму охоплює всі ключові аспекти ефективного управління збутовою діяльністю, забезпечуючи підвищення конкурентоспроможності підприємства та його адаптивності до динамічних умов зовнішнього середовища.

Таким чином, вважаємо за доцільне реалізувати комплексний механізм управління збутом на основі стратегічного підходу, цифрових інструментів та орієнтації на клієнта. Це дозволить ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» укріпити свої ринкові позиції та підвищити конкурентоспроможність в умовах зростаючої динаміки галузевого середовища.

Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність ефективно функціонувати на ринку, забезпечуючи стабільний попит на свою продукцію, прибуткову діяльність та розвиток у довгостроковій перспективі. Вона

формується під впливом сукупності факторів: якості продукції, рівня обслуговування, цінової політики, технологій виробництва, а також організації збутової діяльності [39].

У сучасних умовах саме ефективна збутова система є одним з ключових важелів формування та підтримки конкурентних переваг. Це обумовлено тим, що ринок залізобетонних виробів характеризується високою конкуренцією, стандартністю продукції та високою чутливістю до вартості логістики, термінів постачання й сервісного супроводу.

На основі проведеного аналізу встановлено, що ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» має потенціал для посилення конкурентоспроможності за рахунок посилення окремих напрямів збутової політики. До них належать:

- Орієнтація на клієнта – забезпечення індивідуалізованого підходу до кожного замовника через персоналізацію комерційних умов та гнучкість у специфікаціях продукції;
- Оптимізація логістики – скорочення термінів доставки, підвищення надійності постачання, особливо важливо для інфраструктурних проєктів;
- Інформаційна прозорість і супровід – надання повного обсягу технічної документації, онлайн-консультацій, що сприяє довірі клієнтів;
- Впровадження інновацій – цифрова трансформація збутових процесів через CRM-системи, електронну комерцію, аналітичні інструменти тощо.

Для наочного узагальнення зазначених зв'язків між конкретними елементами збутової діяльності та чинниками конкурентоспроможності підприємства пропонується табл. 3.6.

У підсумку, показано, що удосконалення збутової діяльності – не лише шлях до збільшення обсягів реалізації, а й інструмент стратегічного впливу на позиції підприємства в конкурентному середовищі. Зміцнення каналів збуту, орієнтація на потреби клієнта, інвестиції в цифровізацію процесів є ключовими

для підвищення довіри до підприємства та забезпечення його довгострокового зростання.

Таблиця 3.6.

Взаємозв'язок між елементами збутової діяльності та конкурентоспроможністю підприємства

Компонент збутової діяльності	Вплив на конкурентоспроможність
Оперативність обробки замовлень	Формує позитивний клієнтський досвід, зменшує ймовірність втрати споживача
Індивідуальний підхід до клієнта	Зміцнює лояльність замовників, сприяє повторним продажам
Розгалуженість збутової мережі	Забезпечує охоплення ширшої території та зменшує залежність від окремих регіонів
Цінова гнучкість	Дає змогу ефективно реагувати на дії конкурентів
Присутність на галузевих виставках	Підвищує впізнаваність бренду, залучає нові ринки
Інформаційна відкритість	Сприяє зміцненню репутації та довіри
Технічна консультаційна підтримка	Дає додану вартість продукту, особливо для складних інфраструктурних об'єктів

Джерело: узагальнено на основі літературних джерел [40].

Представлена у таблиці взаємозалежність між компонентами збутової діяльності та елементами конкурентоспроможності підтверджує, що саме системний підхід до організації збуту може стати ключовим фактором успіху для підприємства в умовах динамічного ринку.

Так, оперативність обробки замовлень напряду впливає на рівень задоволеності клієнтів і дозволяє уникнути втрат споживачів через затримки чи неузгодженість. Індивідуалізація взаємодії з клієнтом формує довгострокові відносини та стимулює повторні звернення, що є важливою складовою сталого доходу.

Розширення збутової мережі дозволяє зменшити залежність від конкретних регіонів і диверсифікувати ринкові ризики. Водночас цінова гнучкість створює можливості для оперативного реагування на дії конкурентів, зберігаючи привабливість пропозиції [41].

Окрему увагу слід приділяти інформаційній відкритості та технічному супроводу, які не тільки формують позитивний імідж, а й створюють додану вартість продукції, особливо для складних будівельних чи інфраструктурних проектів.

Таким чином, вважаємо за доцільне зосередити подальший розвиток збутової діяльності на тих конкурентних перевагах, які є важко відтворюваними для інших учасників ринку – таких як сервісна підтримка, експертність у виконанні нестандартних замовлень, комплексний супровід клієнта та надання індивідуалізованих рішень. Це дозволить ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» не лише зберегти, а й посилити свої позиції в галузі.

Висновки до розділу 3

1. Проаналізовано сучасний стан збутової політики ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» та визначено, що ефективність реалізації продукції значною мірою залежить від гнучкості обраної стратегії, рівня клієнтського сервісу, логістичних рішень і оперативності обробки замовлень.

2. Встановлено, що підприємство використовує змішану модель збуту, яка охоплює прямі продажі, участь у тендерах, оптові поставки, роботу з дилерами та індивідуальні замовлення. Така структура забезпечує адаптивність до ринкових змін та зменшує ризики залежності від одного каналу.

3. Досліджено динаміку збутових показників у 2022–2024 рр., що засвідчила стабільне зростання обсягів реалізації та кількості замовлень, збільшення частки повторних клієнтів, а також перевищення планових показників збуту.

4. Показано, що збільшення обсягів реалізації супроводжується не лише розширенням клієнтської бази, а й цілеспрямованими заходами зі вдосконалення організації збуту, зокрема впровадженням елементів CRM-систем, участю у виставках та формуванням гнучких комерційних пропозицій.

5. Проведено SWOT-аналіз, який дав змогу виявити ключові сильні сторони, серед яких – широкий асортимент, технічна підтримка клієнтів, гнучка логістика, а також загрози, пов'язані з конкуренцією та коливанням цін на сировину.

6. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення збутової стратегії підприємства шляхом поглиблення клієнтоорієнтованості, цифровізації взаємодії із замовниками та підвищення оперативності виконання замовлень.

7. Отримано обґрунтування доцільності інтеграції інноваційних підходів у збутову діяльність, що дозволило посилити конкурентні переваги підприємства у довгостроковій перспективі.

8. Запропоновано використовувати збутову політику як інструмент забезпечення конкурентоспроможності, акцентуючи на індивідуальному підході до клієнтів, технічному супроводі продукції та проактивній позиції на ринку.

9. Вважаємо за доцільне подальше вдосконалення механізмів управління збутовою діяльністю з орієнтацією на ринкову гнучкість, сервісність та підвищення лояльності споживачів, що створює передумови для стійкого зростання підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі дослідження збутової діяльності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» як важливої складової операційної системи підприємства було здійснено комплексний теоретичний, аналітичний та практичний аналіз, що дозволив сформулювати наступні висновки та рекомендації.

1. Проаналізовано сутність збутової діяльності як ключового елементу операційної системи підприємства, що визначає ефективність функціонування усіх ланок – від виробництва до споживача.

2. Встановлено, що збут є не лише процесом продажу, а цілим комплексом заходів: логістика, маркетинг, сервіс, аналітика, що забезпечують задоволення потреб споживача та формування доходу.

3. Досліджено функціонування збутового підрозділу ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»; виявлено його адаптивність до змін ринку, а також змішану модель реалізації, що включає прямі продажі, тендери, дилерську мережу.

4. Показано, що обсяги реалізації у 2022–2024 рр. демонстрували позитивну динаміку, що свідчить про зростання попиту на залізобетонні вироби, ефективну цінову та збутову політику.

5. Виявлено, що середній чек за замовлення зменшився, що можна пояснити зростанням кількості малих клієнтів, диверсифікацією ринку та адаптацією до сегментованого попиту.

6. Доведено, що частка повторних замовлень зросла, а це підтверджує формування довготривалих ділових відносин, задоволеність клієнтів та ефективну взаємодію у процесі післяпродажного супроводу.

7. Отримано підтвердження ефективності існуючої системи управління збутом – планові показники у 2023–2024 рр. перевищено, що свідчить про доцільність стратегічних рішень у сфері реалізації.

8. Розроблено аналітичну основу для оцінювання збутових процесів на підприємстві, включаючи систему показників: обсяг реалізації, середній чек, рентабельність, повторні продажі, коефіцієнт виконання плану.

9. Проведено SWOT-аналіз, який виявив низку сильних сторін підприємства (асортимент, технічна підтримка, гнучкість логістики), можливості (вихід на онлайн-ринок, цифрові CRM-системи), а також загрози (нестабільність сировинного ринку, конкуренція).

10. Досліджено, що одним з ключових факторів успіху підприємства є орієнтація на клієнта – адаптація умов поставки, створення персоналізованих комерційних пропозицій, гнучке ціноутворення.

11. Показано, що конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від інноваційних підходів у збуті: участі у виставках, цифрової взаємодії з клієнтами, автоматизації документообігу.

12. Доведено, що стратегія управління збутом повинна бути інтегрованою з маркетингом, фінансами та виробництвом, що забезпечує комплексне реагування на запити ринку і формує довгострокові конкурентні переваги.

13. Рекомендовано впровадити сучасну CRM-систему для управління взаєминами з клієнтами, яка дозволить краще сегментувати споживачів, аналізувати повторні покупки та підвищити якість обслуговування: 1) посилити клієнтоорієнтованість шляхом індивідуального підходу до споживачів, зокрема шляхом гнучкої системи знижок, акцій, підтримки проєктних клієнтів (проєктантів, забудовників); 2) запропоновано інвестувати в цифрову трансформацію процесів збуту: автоматизовані рахунки, електронні договори, інтеграція з банківськими системами, онлайн-кабінет клієнта; 3) вважаємо за доцільне розробити програму лояльності для постійних клієнтів, яка передбачатиме накопичувальні знижки, пріоритетне обслуговування та додаткові технічні консультації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гавриленко О. В. Управління збутовою діяльністю: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2021. С. 14
2. Kotler P., Keller K. A framework for marketing management (6/E). Baski, Essex: Pearson Education Limited, 2016.
3. Біловодська О.А., Сигида Л.О. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 233 с.
4. Бойчук І.В., Дмитрів А.Я. Маркетинг промислового підприємства: навч. посіб. Львів. комерц. акад. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 360 с.
5. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності: навч. посібник. Київ: ДУТ, 2019. 146 с.
6. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Сотула В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8>
7. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Маркетинг: навч. посіб. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
8. Атаманчук Ю. М. Впровадження прогресивних механізмів управління збутовою діяльністю. *Агросвіт*. 2015. № 5. С. 50-55.
9. Сахацький М. П, Запша Г. М., Крутій Ю. С., Шинкарук Л. В. Маркетинг: навчальний посібник, у 2-х ч. Одеса: Пальміра, 2018. 170 с.
10. Жмак Б.В., Невмержицька С. М. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: матеріали XVII міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Київ, 11 червня 2021 р.)*. Київ, 2021. С. 28-32.
11. Ганжуренко І. В. Трансформація механізмів та систем менеджменту маркетингово-збутової та логістичної діяльності аграрних підприємств та

об'єднань. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 202. С. 438-449.

12. Павлов К.В., Лялюк А.М., Павлова О.М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк: СПД Гадяк Ж.В., 2022. 408 с.

13. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

14. Гречко А.В., Нечипорук В.В. Методичні підходи до формування й оцінки збутової політики на сільськогосподарських підприємствах. *Науковий вісник ХДУ. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 30(1). С. 120-124.

15. Іваночко Н.В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 18. С. 214-218. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/41.pdf>

16. Герзанич В.М., Дуран В.І., Форкош М.О. Маркетинговий підхід до стратегічного управління збутом. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 11. С. 66–71.

17. Драчниця С.А. Ціна ефективності комерційної діяльності. *Вісник ХНУ. Економічні науки*. 2018. № 3(2). С. 220–223.

18. Дячун О., Радинський С. Сучасні проблеми управління продажем. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 1(20). С. 107–117.

19. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4783>

20. Іваніцький І., Іваніцький Ю. Організація управління збутовою діяльністю підприємств. *Вісник Львівського національного екологічного університету. Серія «Економіка АПК»*. 2024. № 31. С. 153–156.

21. Кулеша К.В., Андрушкевич З.М., Остапчук О.В. Впровадження інноваційних методів продажів. *Вісник ХНУ. Екон. науки*. 2019. № 5. С. 157–161

22. Костишина А.І. Взаємодія з клієнтами у системі дистрибуції. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Економічні науки*. 2019. Вип. 4. С. 86–93.
23. Мостова А.Д., Познякова Т.А. Ефективність управління збутом у торгівлі. *Європейський вектор екон. розвитку*. 2021. № 2. С. 49–6
24. Олефіренко О. М. Теоретичні засади формування збутової політики в системі управління комерціалізацією інновацій. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 23. С. 96–100.
25. Боровик Т. В., Майборода О. В., Решетнікова О. В. Удосконалення збутової політики підприємств на основі взаємодії маркетингу та логістики. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. № 3 (70). С. 46–51.
26. Матвієць О. В., Кошівська М. В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern economics*. 2018. № 11. С. 116–121. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-19)
27. Терент'єва Н. В. Принципи та функції управління збутовою діяльністю. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 127–138.
28. Швед В., Омельченко О., Дробаха С. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 76-82. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-12>
29. Дишлюк О. О. Теоретичні підходи до формування збутової політики підприємства. *Агросвіт*. 2025. № 10. С. 162-167. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.10.162>
30. Шишкін В.О., Белоусова А.А. Підвищення ефективності системи управління каналами збуту виробничих підприємств. Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2021. 126 с.

31. Нехай В., Колокольчикова І. Методологічні засади формування парадигми збуту. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. №314(1). С. 120-125. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-17>
32. Лорві І.Ф., Морохова В.О., Бойко О.В. Складові управління збутовою діяльністю. *Інтернаука. Економічні науки*. 2020. № 10(1). С. 129–134.
33. Мельник В.І., Погріщук О.Б., Ковальчук А.П. Управління збутом на засадах інноваційного маркетингу. *Економіка та держава*. 2022. № 7. С. 40–45. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.7.40>
34. Мельник О.М., Виздрик В.С. Удосконалення системи збуту продукції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 3. С. 74–78.
35. Молнар О.С., Белень А.І., Чорна А.А. Економічний зміст збуту продукції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 10. С. 68–74.
36. Молнар О.С., Маковський І.В., Кастрова М.С. Стратегічні пріоритети збутової діяльності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 12. С. 130–135.
37. Осокіна А. В., Снаговська Є. С. Сучасні підходи до побудови каналів збуту бізнес-організації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 310-314. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ad2bfb7a-4510-45ed-be3a-884d90b6d0c8/content>
38. Кабаченко Д.В., Демиденко М.А. Удосконалення системи збуту. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 51. С. 207-214.
39. Савенко О. А., Пальчик І. М., Вороніна В. Р., Назарець А. В. Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 3. С. 44–49. DOI: [10.32702/2306-6792.2021.3](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.3)
40. Данилюк В. О. Особливості управління збутовою діяльністю в бізнес-організаціях різних галузей. *БізнесІнформ*. 2020. № 9. С. 276-283.
41. Ільченко Т.В. Актуальні аспекти розробки ефективної програми стимулювання збуту промислової продукції. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 80–84.

Додаток А

Івашкевич В. О. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. магістрантів і молодих дослідників (м. Біла Церква, 29 жовтня 2025 року). Біла Церква: БНАУ. С. 35-36.