

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра маркетингу та міжнародної логістики

Допущено до захисту

Завідувач кафедри
Саєнсує М.А

(підпис)

“ ” _____ 2026 р.



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 075 Маркетинг
за освітньою програмою «Маркетинг та міжнародна логістика»

на тему: «**Формування та вдосконалення стратегії стимулювання
збуту продукції підприємства (на прикладі ТОВ «ОДЕСА
АВТОПОСТАВКА»)**»

Виконавець:

студентка факультету міжнародної
економіки

Моргунова Анастасія Вячеславівна

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Тарасова Кристина Ігорівна

Одеса 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ.....	6
1.1. Збут у системі маркетингової діяльності підприємства: економічна сутність, функції та стратегічне значення.....	6
1.2. Збутова політика підприємства як інструмент організації та управління збутовою діяльністю.....	11
1.3. Формування стратегії стимулювання збуту в системі маркетингового управління підприємством.....	17
Висновки до 1 розділу.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА».....	28
2.1. Аналіз організаційно-економічних засад функціонування ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА».....	28
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища підприємства.....	35
2.3. Оцінка збутової стратегії ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА».....	44
Висновки до 2 розділу.....	53
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА».....	56
3.1. Формування стратегічних заходів підвищення ефективності збутової діяльності підприємства.....	56
3.2. Удосконалення системи контролю та оцінювання ефективності збутової діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА».....	66
Висновки до 3 розділу.....	77
ВИСНОВКИ.....	80
Список використаних джерел.....	83

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування економіки України особливого значення набуває ефективна організація збутової діяльності підприємств, оскільки саме збут забезпечує формування доходів, підтримання конкурентних позицій та стабільність роботи підприємства. В умовах воєнного стану, нестабільності ринкового середовища, інфляційних процесів та посилення конкуренції підприємства змушені адаптувати свої збутові стратегії до сучасних викликів і активніше використовувати маркетингові інструменти.

Особливо актуальними ці питання є для підприємств, що функціонують на ринку автомобільних запчастин та комплектуючих, який характеризується високим рівнем конкуренції та залежністю від змін споживчого попиту. Для ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» вдосконалення системи стимулювання збуту є важливою умовою підвищення ефективності діяльності, покращення роботи з клієнтською базою та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Теоретичні та практичні аспекти маркетингового управління та організації збутової діяльності досліджувалися у працях таких науковців, як Ф. Котлер, М. Портер, Н. В. Куденко, Л. В. Балабанова, С. С. Гаркавенко, С. М. Ілляшенко та інших.

Попри значну кількість досліджень, питання вдосконалення системи стимулювання збуту підприємств в умовах цифровізації економіки та нестабільного ринкового середовища потребують подальшого дослідження, що й обумовлює актуальність обраної теми дипломної роботи.

Мета та завдання дослідження. Мета дослідження полягає у дослідженні теоретичних і практичних аспектів формування стратегії стимулювання збуту продукції підприємства та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення збутової діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» з метою підвищення ефективності його функціонування та зміцнення конкурентних позицій на ринку автомобільних запчастин і комплектуючих.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи формування стратегії стимулювання збуту продукції підприємства та визначити її роль у системі маркетингового управління;
- проаналізувати сучасні підходи до організації збутової діяльності та використання маркетингових інструментів управління збутом підприємства;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА»;
- здійснити аналіз фінансово-економічного стану та дослідити особливості збутової діяльності підприємства;
- провести аналіз внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища функціонування ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА»;
- розробити рекомендації щодо впровадження системи стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства;
- обґрунтувати заходи з удосконалення цифрових інструментів контролю та аналітики збутової діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА».

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегії стимулювання збуту продукції підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні аспекти вдосконалення системи стимулювання збуту ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» з метою підвищення ефективності його збутової діяльності та конкурентоспроможності на ринку автомобільних запчастин і комплектуючих.

Методи дослідження. У роботі було використано сукупність теоретичних та емпіричних методів дослідження. Теоретичні методи включали аналіз наукової літератури з питань маркетингового управління, організації збутової діяльності та стратегічного управління підприємством, що дозволило сформулювати теоретико-методичну основу дослідження. Емпіричні методи охоплювали аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства, SWOT-аналіз, STEP-аналіз, побудову багатокутника конкурентоспроможності, аналіз внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища, а також оцінювання ефективності збутової діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА». Використання зазначених методів дозволило об'єктивно оцінити конкурентні позиції підприємства та визначити напрями вдосконалення системи стимулювання збуту.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з маркетингу та стратегічного управління, нормативно-правові документи, статистичні матеріали, фінансова звітність ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА», аналітичні матеріали та електронні ресурси, що містять інформацію про сучасний стан ринку автомобільних запчастин і комплектуючих.

Практична цінність дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи стимулювання збуту, впровадження сучасних цифрових інструментів управління збутовою діяльністю та підвищення ефективності роботи з клієнтською базою ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА». Запропоновані заходи можуть бути використані підприємством для покращення результативності збутових процесів, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури, який налічує 45 найменувань. В роботі 4 рисунки та 22 таблиці. Зміст кваліфікаційної роботи викладений на 86 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ

1.1. Збут у системі маркетингової діяльності підприємства: економічна сутність, функції та стратегічне значення

Стратегія розглядається як комплексна довгострокова концепція розвитку підприємства, що визначає напрями досягнення стратегічних цілей, формування конкурентних переваг та забезпечення стійкого функціонування в умовах динамічного ринкового середовища.

У науковій літературі стратегія трактується як система управлінських рішень, спрямованих на формування оптимальної моделі поведінки підприємства в конкурентному середовищі. Вона визначає розподіл ресурсів, вибір ринків, формування продуктового портфеля та механізми адаптації до змін зовнішнього середовища (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «стратегія» у працях зарубіжних та вітчизняних учених

Автор	Визначення стратегії	Ключовий акцент
І. Ансофф	Стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності	Орієнтація на довгострокові рішення
М. Портер	Стратегія – це створення унікальної позиції на ринку шляхом здійснення відмінного набору видів діяльності	Конкурентні переваги
А. Чандлер	Стратегія – це визначення довгострокових цілей підприємства та розподіл ресурсів для їх досягнення	Цілі та ресурси
Г. Мінцберг	Стратегія – це модель поведінки або план дій, що формується у процесі розвитку організації	Поведінковий підхід
Ф. Котлер	Стратегія – це логічна схема маркетингових дій, спрямованих на досягнення ринкових цілей	Ринкова орієнтація
О. Віханський	Стратегія – це загальний напрям розвитку організації, що визначає її позицію в середовищі	Напрямок розвитку

Джерело: систематизовано на основі [1-10]

Аналіз наведених підходів дозволяє зробити висновок, що стратегія поєднує в собі довгострокову орієнтацію розвитку підприємства, механізм формування конкурентних переваг та систему управлінських рішень щодо розподілу ресурсів. У контексті стимулювання збуту стратегія виступає інструментом формування ефективної політики просування продукції та забезпечення зростання обсягів реалізації.

Збутова діяльність підприємства є завершальною стадією виробничо-комерційного циклу та виступає ключовим механізмом реалізації створеної споживчої вартості продукції. Саме через систему збуту забезпечується перетворення товарної форми продукції на грошову, що визначає фінансову стійкість та подальший розвиток підприємства.

Ефективність збуту залежить від узгодженості внутрішніх ресурсів підприємства з умовами зовнішнього ринкового середовища. До внутрішніх факторів належать організаційна структура, кадровий потенціал, виробничі можливості та система управління, тоді як зовнішні фактори формуються під впливом конкурентного середовища, стану ринку, законодавчого регулювання та споживчої поведінки.

Збут у сучасних умовах не обмежується лише фізичною реалізацією продукції. Він охоплює комплекс управлінських рішень щодо формування каналів розподілу, організації логістичних процесів, цінової політики, післяпродажного обслуговування та стимулювання продажів.

Збут виконує не лише операційну, а й стратегічну функцію, оскільки саме через нього реалізується конкурентна позиція підприємства на ринку. Це зумовлює необхідність формування цілеспрямованої стратегії стимулювання збуту як складової загальної маркетингової стратегії підприємства.

У сучасних наукових підходах збут розглядається не лише як завершальний етап виробничого процесу, а як інтегрована функція маркетингової системи підприємства. Він забезпечує зв'язок між виробником і кінцевим споживачем, трансформуючи виробничі можливості у реальний попит.

Економічна сутність збуту проявляється у таких аспектах:

- забезпечення оборотності капіталу;
- формування грошового потоку підприємства;
- мінімізація витрат обігу;
- адаптація пропозиції до змін ринкової кон'юнктури;
- формування довгострокових відносин зі споживачами.

Таким чином, збут виступає механізмом реалізації вартості товару та інструментом досягнення фінансової стабільності підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Функції збуту в системі діяльності підприємства

Функція	Характеристика	Економічний ефект
Реалізаційна	Забезпечення доведення продукції до споживача	Отримання доходу
Координаційна	Узгодження виробництва та попиту	Зниження ризику перевиробництва
Комунікаційна	Взаємодія зі споживачами та посередниками	Підвищення лояльності
Регулююча	Гнучке реагування на зміни ринку	Підвищення конкурентоспроможності
Стратегічна	Формування ринкової позиції підприємства	Довгострокова стійкість

Джерело: сформовано на основі [11-16]

У працях Ф. Котлера збут розглядається як складова маркетингового комплексу, що забезпечує створення цінності для споживача через ефективну систему розподілу [5]. Ж.-Ж. Ламбен підкреслює роль збуту як елементу стратегічного управління, що визначає структуру каналів розподілу та взаємодію з ринковими партнерами [10]. М. Портер пов'язує систему збуту з ланцюгом створення вартості, вказуючи, що саме через ефективну організацію реалізації продукції підприємство формує конкурентну перевагу [2].

У структурі маркетингової діяльності підприємства збут посідає особливе місце, оскільки саме він забезпечує матеріалізацію результатів маркетингових досліджень, цінової політики та комунікаційних заходів.

Якщо виробництво формує товарну пропозицію, а маркетингові дослідження визначають потреби споживачів, то збут трансформує ці елементи у реальний обсяг продажів.

Збут як економічна категорія характеризується наявністю певних ознак:

- цілеспрямованість (орієнтація на задоволення попиту);
- безперервність (постійна взаємодія з ринком);
- системність (взаємозв'язок з іншими функціями підприємства);
- динамічність (адаптація до змін зовнішнього середовища).

У науковій літературі виділяють кілька підходів до трактування збуту: функціональний, процесний та системний (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні підходи до трактування поняття «збут»

Підхід	Зміст трактування	Представники
Функціональний	Збут як сукупність операцій з реалізації продукції	Котлер, Павленко
Процесний	Збут як безперервний процес руху товару від виробника до споживача	Ламбен
Системний	Збут як елемент цілісної маркетингової системи підприємства	Портер, Мінцберг

Джерело: систематизовано за [2, 5, 10, 17, 18]

Розгляд збуту через призму зазначених підходів дозволяє визначити його багатовимірний характер. З одного боку, це практична діяльність з організації продажів, з іншого – управлінський інструмент координації попиту та пропозиції.

Особливої актуальності набуває системний підхід, відповідно до якого збут інтегрується з виробничими, фінансовими та комунікаційними процесами підприємства. Така інтеграція дозволяє мінімізувати витрати обігу, скоротити час доведення продукції до споживача та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Економічна результативність збутової діяльності може оцінюватися через показники обсягу реалізації, частки ринку, швидкості обороту товарних

запасів, рівня витрат на реалізацію та рентабельності продажів. Саме через ці показники проявляється вплив збуту на фінансовий стан підприємства.

Крім того, в умовах посилення конкуренції зростає значення нематеріальних аспектів збуту – формування довгострокових відносин із клієнтами, розвитку сервісного супроводу та підтримання репутації підприємства на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, забезпечуючи стійкі позиції на ринку та отримання прибутку. У цьому контексті збут відіграє ключову роль, оскільки саме через нього реалізуються конкурентні переваги підприємства.

Збут впливає на конкурентоспроможність через такі механізми:

- забезпечення доступності продукції для цільових сегментів ринку;
- формування оптимальної структури каналів розподілу;
- скорочення часу доставки продукції споживачам;
- підвищення рівня сервісного обслуговування;
- адаптацію пропозиції до змін попиту.

Ефективна організація збуту дозволяє підприємству не лише реалізовувати вироблену продукцію, але й формувати стійкі взаємовідносини зі споживачами, що створює додаткову цінність та підвищує рівень лояльності клієнтів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Вплив збуту на складові конкурентоспроможності підприємства

Складова конкурентоспроможності	Роль збуту
Цінова конкурентоспроможність	Оптимізація витрат обігу та логістики
Якість обслуговування	Організація післяпродажного сервісу
Ринкова присутність	Розвиток каналів розподілу
Імідж підприємства	Формування стабільних відносин із клієнтами
Гнучкість реагування	Швидка адаптація до змін попиту

Джерело: сформовано на основі [19-22]

Згідно з концепцією ланцюга створення вартості М. Портера [2], збут є одним із ключових видів діяльності, що формують додану вартість продукції. Через ефективну організацію реалізації підприємство може знижувати витрати або підвищувати диференціацію продукції, що безпосередньо впливає на рівень його конкурентоспроможності.

Крім того, сучасні дослідження в галузі маркетингу підкреслюють, що конкурентні переваги дедалі частіше формуються не лише на етапі виробництва, а саме на етапі доведення продукції до споживача. У цьому аспекті збут стає інструментом створення споживчої цінності, оскільки включає не тільки фізичну доставку товару, але й інформаційний супровід, консультування, гарантійне обслуговування та підтримку.

В умовах цифровізації економіки збут набуває нових форм, пов'язаних із використанням електронних каналів продажів, CRM-систем та аналітичних інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами. Це розширює можливості підприємства щодо зміцнення своїх ринкових позицій та підвищення ефективності взаємодії зі споживачами.

Таким чином, збут виступає не лише функціональною підсистемою маркетингу, але й стратегічним чинником формування конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

1.2. Збутова політика підприємства як інструмент організації та управління збутовою діяльністю

Основною метою діяльності підприємства є забезпечення задоволення потреб споживачів як передумови досягнення стабільних фінансових результатів та довгострокового розвитку. У сучасних умовах ринкової конкуренції саме орієнтація на клієнта визначає ефективність функціонування підприємства.

Забезпечення задоволеності споживачів є результатом узгодженої діяльності всіх функціональних підрозділів підприємства. Маркетингова

служба формує ціннісні пропозиції для ринку, однак їх реалізація залежить від ефективності виробництва, логістики, сервісного обслуговування та збутової системи. У цьому контексті служба продажів виконує координаційну функцію, забезпечуючи взаємодію між внутрішніми підрозділами та кінцевим споживачем.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення ролі служби продажів у структурі підприємства. У деяких компаніях вона функціонує як самостійний підрозділ, що відповідає за організацію каналів реалізації та управління взаємовідносинами з клієнтами. В інших випадках збут інтегрується в маркетингову службу як складова єдиної системи управління ринковою діяльністю.

Управління продажами продукції передбачає формування ефективної системи каналів реалізації, організацію раціонального товароруху, координацію інформаційних потоків та забезпечення належного рівня управління персоналом, задіяним у процесі збуту. Його основною метою є досягнення запланованих обсягів реалізації та забезпечення стабільного прибутку підприємства.

Ефективне управління продажами потребує систематичного аналізу ринкової ситуації, оцінки результативності збутових рішень та своєчасного коригування дій відповідно до змін попиту, конкурентного середовища та внутрішніх ресурсних можливостей підприємства.

Процес управління продажами включає наявність суб'єкта управління (керівництво підприємства, служба збуту або маркетинговий підрозділ) та об'єкта управління (канали реалізації, товарні потоки, клієнтська база, збутовий персонал). У межах управлінської системи визначаються цілі продажів, розробляються заходи щодо їх досягнення та здійснюється контроль виконання поставлених завдань.

Разом із поняттям «управління продажами» в науковій літературі використовуються категорії «збутова діяльність» та «збутова політика», які мають різний змістовий акцент. Якщо збутова діяльність охоплює практичну

реалізацію товарів і взаємодію з контрагентами, то збутова політика відображає систему принципів і управлінських рішень, що визначають напрям організації та розвитку збуту підприємства.

Продажі як економічна категорія спрямовані на отримання вигоди від обміну товару на грошові ресурси з урахуванням інтересів підприємства та споживачів. Водночас сучасна практика господарювання вимагає врахування не лише фінансових результатів, а й формування довгострокових партнерських відносин, підтримання репутації та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.

Збутова діяльність охоплює планування обсягів реалізації, прогнозування прибутку, вибір партнерів, формування цінових пропозицій, забезпечення належної якості товарів та оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Вона передбачає активне використання факторів, що стимулюють реалізацію продукції та сприяють зростанню прибутковості підприємства.

У межах маркетингової системи підприємства збутова політика виступає інтегруючим елементом, що поєднує виробничі можливості, логістичні рішення та інструменти просування продукції. Саме вона визначає підходи до вибору каналів розподілу, формування взаємовідносин із посередниками, управління клієнтською базою та координації збутових процесів.

Незалежно від організаційної моделі, управління продажами передбачає формування ефективної структури каналів збуту, раціональну організацію товароруку, координацію інформаційних потоків та управління персоналом, задіяним у процесі реалізації продукції. Це потребує постійного моніторингу ринкової ситуації, аналізу показників продажів та адаптації збутових рішень до змін зовнішнього середовища.

На формування та реалізацію збутової політики підприємства впливає сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають характер

організації каналів розподілу, методи реалізації продукції та інструменти стимулювання продажів.

До ключових зовнішніх факторів належать споживачі, рівень конкуренції та особливості функціонування каналів розподілу. Споживачі визначають обсяги попиту, структуру замовлень, вимоги до сервісу та швидкість прийняття рішень щодо закупівлі. Конкурентне середовище впливає на вибір стратегічних напрямів збуту, інтенсивність використання маркетингових інструментів та рівень цінової гнучкості. Канали розподілу формують можливості доступу до ринку, визначають витрати обігу та організаційні обмеження діяльності підприємства.

Внутрішні фактори пов'язані з маркетинговим потенціалом підприємства, його ресурсними можливостями, кадровим забезпеченням та організаційною структурою. Саме рівень фінансових ресурсів, кваліфікація збутового персоналу та ефективність інформаційної системи визначають результативність реалізації збутової політики (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Фактори впливу на формування збутової політики підприємства

Група факторів	Конкретні прояви	Вплив на збутову політику
Споживачі	Кількість, концентрація, поведінка, потреби	Вибір каналів, форми обслуговування
Конкуренція	Кількість конкурентів, рівень агресії, ринкова частка	Інтенсивність стимулювання, цінова політика
Канали розподілу	Доступність, альтернативність, юридичні обмеження	Структура збутової мережі
Маркетинговий потенціал	Фінансові ресурси, персонал, досвід	Масштаб і глибина збутових заходів
Організаційна структура	Рівень координації, система контролю	Ефективність управління продажами

Джерело: [23-25]

Розробка збутової політики потребує узгодження стратегічних і тактичних рішень підприємства. Вона базується на результатах аналізу продажів, дослідженні кон'юнктури ринку та оцінці внутрішніх можливостей підприємства. Важливим елементом є раціоналізація організаційної

структури, удосконалення договірної роботи, інформаційного забезпечення та технічного оснащення процесу реалізації продукції.

Ефективність впровадження збутової політики значною мірою залежить від досвіду управління продажами, кваліфікації персоналу та здатності підприємства оперативно реагувати на зміни ринкового середовища (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Структурні підсистеми забезпечення збутової діяльності підприємства

Підсистема	Основні елементи	Функціональне призначення
Інформаційна	Аналіз кон'юнктури; визначення місткості ринку; прогнозування; дослідження споживачів	Формування аналітичної бази для управління збутом
Організаційна	Структура управління; збутовий персонал; програми; договірна та асортиментна політика; мерчандайзинг	Координація та реалізація збутових процесів
Розподільча	Канали розподілу; форми і методи збуту	Забезпечення фізичного доведення продукції до споживача
Комунікаційна	Імідж; реклама; PR; прямий маркетинг; сервіс; стимули	Активізація попиту та підтримання лояльності клієнтів

Джерело: [26-30]

Зазначена структура свідчить про багаторівневий характер системи забезпечення збутової діяльності [31]. Кожна підсистема виконує специфічні функції, однак їх ефективність досягається лише за умови взаємодії та узгодженості управлінських рішень.

Продаж слід розглядати як ключовий інструмент реалізації маркетингової діяльності підприємства, що забезпечує трансформацію ринкових можливостей у фінансовий результат. З позицій управління продажі виступають окремою функціональною підсистемою підприємства, яка інтегрує виробничі, фінансові та комунікаційні процеси (Котлер, Ламбен) [5, 10].

Ефективність управління продажами значною мірою залежить від використання маркетингових комунікацій. За визначенням Ф. Котлера,

маркетингові комунікації є системою заходів з інформування, переконання та нагадування споживачам про продукцію підприємства з метою формування попиту [2]. В умовах конкуренції саме комунікаційна підтримка забезпечує зростання обсягів реалізації та зміцнення ринкової позиції компанії.

Важливим елементом збутової політики є прогнозування продажів. Як зазначає Ж.-Ж. Ламбен [10], прогнозування дозволяє узгодити виробничі потужності з очікуваним попитом та мінімізувати ризики перевиробництва або дефіциту продукції. Прогноз продажів виступає основою формування планів реалізації, бюджетування та оцінки ефективності діяльності торгового персоналу.

Необхідно розрізняти такі категорії, як ринковий потенціал, потенціал продажу та прогноз продажів. Ринковий потенціал визначає максимально можливий обсяг попиту на певному ринку в ідеальних умовах, тоді як потенціал продажу характеризує можливості конкретного підприємства. Прогноз продажів відображає очікуваний обсяг реалізації за визначений період з урахуванням маркетингових заходів та ринкових обмежень.

Планування продажів виконує координаційну функцію в системі управління підприємством. Воно забезпечує розподіл ресурсів між підрозділами, формування операційних бюджетів та визначення індивідуальних цілей збутового персоналу. За Мінцбергом, системність планування дозволяє підприємству підвищити адаптивність до змін зовнішнього середовища та посилити конкурентні позиції [18].

Важливою складовою збутової політики є прогнозування та планування продажів, які забезпечують узгодження виробничих можливостей підприємства з очікуваним попитом. Як зазначає Ж.-Ж. Ламбен [10], прогнозування дозволяє мінімізувати ризики ринкової невизначеності та підвищити точність управлінських рішень.

Прогноз продажів базується на аналізі ринкового потенціалу, можливостей підприємства та динаміки попиту. Ринковий потенціал відображає максимально можливий обсяг реалізації в межах певного ринку,

тоді як потенціал продажу характеризує реальні можливості конкретного підприємства (Портер) [2].

Планування продажів виконує координаційну функцію в системі управління підприємством: воно слугує основою для формування бюджетів, визначення цільових показників діяльності торгового персоналу та розподілу ресурсів між підрозділами. За Мінцбергом [18], ефективне планування підвищує адаптивність організації до змін зовнішнього середовища.

У практиці управління використовуються різні підходи до прогнозування продажів – експертні та статистичні. Вибір методу залежить від доступності інформації, технічних можливостей підприємства та специфіки ринку (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Узагальнення підходів до прогнозування продажів

Метод прогнозування	Характеристика	Переваги	Обмеження
Експертний	Ґрунтується на досвіді менеджерів і фахівців	Простота застосування, гнучкість	Суб'єктивність оцінок
Статистичний	Використання кількісних моделей і аналітичних методів	Вища точність, об'єктивність	Потреба в масиві даних
Комбінований	Поєднання експертних і статистичних оцінок	Збалансованість результатів	Витрати часу та ресурсів

Джерело: сформовано на основі [32-33]

Таким чином, прогнозування та планування продажів є невід'ємними складовими збутової політики, що забезпечують обґрунтованість управлінських рішень та стабільність ринкової діяльності підприємства.

1.3. Формування стратегії стимулювання збуту в системі маркетингового управління підприємством

Ефективність діяльності підприємства на різних етапах його життєвого циклу значною мірою визначається узгодженістю маркетингових стратегій із

загальними цілями розвитку компанії. У системі маркетингового управління збут займає центральне місце, оскільки саме через нього забезпечується реалізація конкурентних переваг та досягнення запланованих фінансових результатів.

Маркетингові стратегії управління збутом формуються як складова загальної корпоративної та конкурентної стратегії підприємства. За М. Портером [5], стратегія повинна забезпечувати формування унікальної позиції на ринку, а система збуту виступає одним із ключових інструментів реалізації цієї позиції. Водночас, за Ф. Котлером, маркетингова стратегія визначає напрям дій підприємства щодо вибору цільових сегментів, формування ціннісної пропозиції та використання комплексу маркетингу.

У структурі маркетингового управління можна виділити декілька взаємопов'язаних груп стратегій, які формують основу для розробки стратегії стимулювання збуту (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Основні групи маркетингових стратегій у системі управління збутом

Група стратегій	Зміст	Значення для стимулювання збуту
Стратегії управління бізнесом	Визначення місії, довгострокових цілей, конкурентної позиції	Формують стратегічні орієнтири збуту
Стратегії управління цільовим ринком	Сегментація, вибір цільових сегментів, позиціонування	Визначають об'єкти стимулювання
Стратегії управління товарним портфелем	Асортиментна політика, управління життєвим циклом товару	Визначають пріоритети просування
Цінові стратегії	Формування рівня цін, система знижок	Впливають на попит та обсяг продажів
Стратегії управління збутовим потенціалом	Планування обсягів реалізації, прогнозування	Забезпечують ресурсну основу стимулювання
Стратегії управління ризиками збуту	Диверсифікація каналів, мінімізація втрат	Підвищують стабільність реалізації
Стратегії управління збутовим персоналом	Мотивація, контроль, оцінка результатів	Активізують процес продажу

Джерело: [34]

У межах зазначеної системи стратегія стимулювання збуту виконує функцію активізації попиту та інтенсифікації продажів. Вона спрямована на

формування додаткових мотивів до придбання продукції та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Стратегія стимулювання збуту інтегрує інструменти маркетингових комунікацій, цінові механізми впливу та організаційні заходи активізації діяльності торгового персоналу. Її формування передбачає врахування характеристик цільових сегментів, стадії життєвого циклу товару, рівня конкуренції та ресурсних можливостей підприємства.

З огляду на це, стратегія стимулювання збуту розглядається як системний комплекс заходів, спрямованих на підвищення обсягів реалізації продукції шляхом активного впливу на поведінку споживачів і партнерів по каналах розподілу.

Стратегія вибору цільового ринку дозволяє підприємству визначити кількість та характеристики сегментів, на яких доцільно зосередити зусилля, а також сформувати пріоритети розподілу ресурсів. Як зазначає Л.В. Балабанова, правильне визначення цільових сегментів є основою ефективної маркетингової діяльності та забезпечує узгодженість між потребами споживачів і можливостями підприємства.

Стратегія позиціювання, у свою чергу, спрямована на формування бажаного образу підприємства та його продукції в свідомості споживачів. За визначенням С.С. Гаркавенка [35], позиціювання створює основу конкурентної переваги шляхом закріплення унікальних характеристик товару або послуги в ринковому просторі.

Для підвищення результативності маркетингової діяльності підприємства доцільно формувати стратегії залучення та утримання клієнтів. Вітчизняні дослідники (І.М. Буднікевич, Н.В. Карпенко) [36-37] підкреслюють, що довгострокові відносини зі споживачами є важливішими за одноразові продажі, оскільки забезпечують стабільність грошових потоків і зменшують витрати на залучення нових клієнтів.

У системі маркетингового управління продажами вагоме місце займають також стратегії управління товарним портфелем, управління

збутовим потенціалом та управління ризиками. Вони повинні враховувати стадію життєвого циклу підприємства та особливості розвитку ринку.

В умовах динамічного маркетингового середовища стратегічні рішення у сфері збуту повинні адаптуватися до фаз розвитку підприємства. Згідно з підходами О.О. Кузьміна [38] та Н.І. Чухрай [39], стратегічне управління має враховувати етап життєвого циклу організації для забезпечення її стійкого розвитку.

На різних етапах доцільно акцентувати увагу на таких пріоритетах:

1. Стадія зародження – формування команди продажів, активне позиціонування, створення первинної клієнтської бази;
2. Стадія зростання – розширення каналів збуту, інтенсифікація маркетингових комунікацій, підвищення кваліфікації персоналу;
3. Стадія зрілості – оптимізація витрат, підвищення ефективності роботи персоналу, підтримання лояльності клієнтів;
4. Стадія спаду або трансформації – диверсифікація каналів реалізації, оновлення асортименту, реорганізація структури збуту.

Як зазначає А.А. Мазаракі [40], ефективність управління продажами значною мірою визначається здатністю підприємства своєчасно коригувати стратегічні орієнтири відповідно до змін ринкового середовища.

Формування стратегії стимулювання збуту повинно здійснюватися з урахуванням економічної доцільності торгової діяльності, оскільки саме в процесі реалізації продукції формується фінансовий результат підприємства. Водночас стратегія стимулювання не може розглядатися ізольовано — вона має бути узгодженою з корпоративною, конкурентною та маркетинговою стратегіями підприємства.

Вибір стратегічних орієнтирів у сфері продажів доцільно здійснювати на основі системи універсальних критеріїв, які дозволяють оцінити доцільність і ефективність управлінських рішень. До таких критеріїв належать (рис. 1.1).

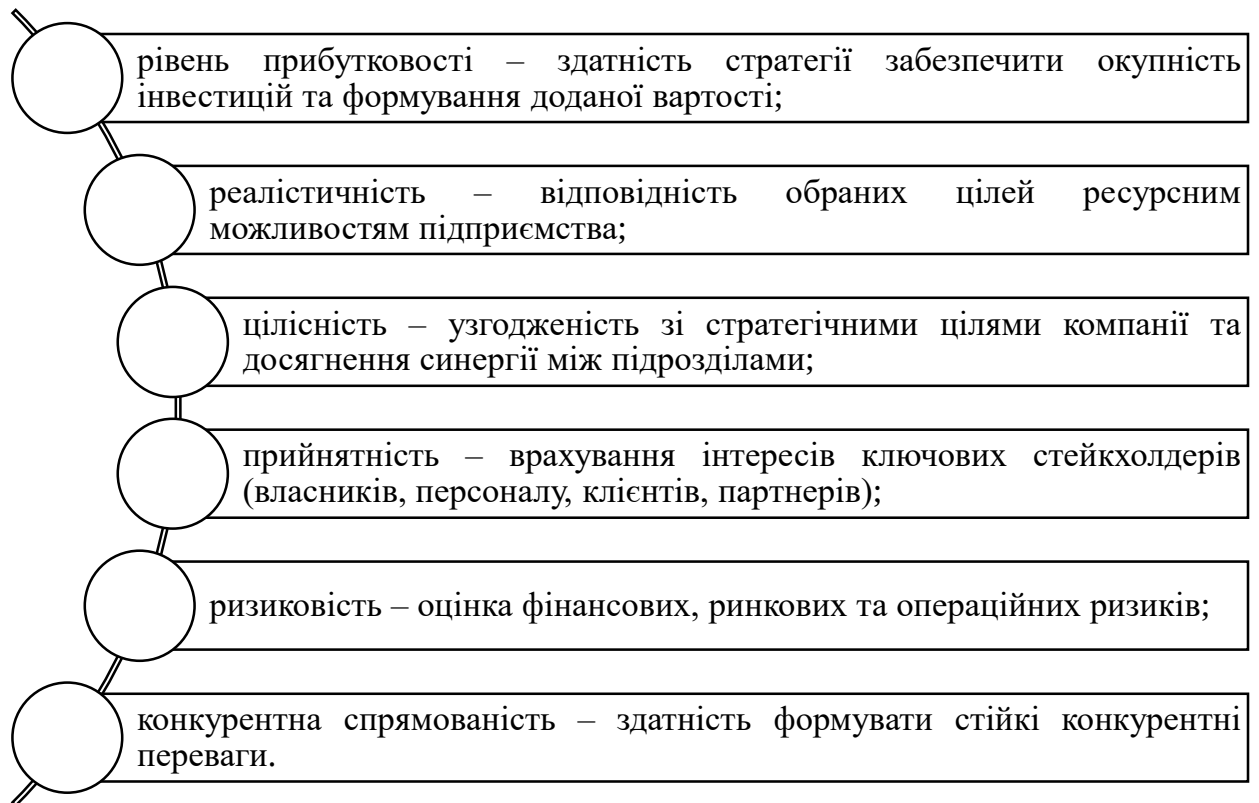


Рис. 1.1. Критерії вибору стратегії управління продажами підприємства
Джерело: [41-46]

Як зазначає А.А. Мазаракі, стратегія продажів повинна забезпечувати не лише короткострокове зростання обсягів реалізації, а й довгострокову стабільність ринкових позицій підприємства [40].

У процесі формування стратегії продажів необхідно визначити ключові параметри організації збуту, зокрема:

- структуру та роль посередників у каналах реалізації;
- рівень ринкового покриття;
- вимоги до сервісного обслуговування;
- оптимальний обсяг запасів;
- логістичні рішення щодо часу та місця доставки;
- систему інформаційного забезпечення каналів продажів.

Вибір каналу реалізації є одним із центральних рішень у межах стратегії збуту. За Ф. Котлером [5], ефективність каналної політики

визначається не окремим каналом, а оптимальною комбінацією каналів, яка відповідає характеристикам цільового ринку та стратегічним цілям підприємства.

У практиці маркетингового управління цілі збутової стратегії можуть мати як кількісне, так і якісне вираження. До кількісних показників належать:

- запланований обсяг продажів;
- частка ринку;
- рівень рентабельності реалізації;
- коефіцієнт оборотності товарних запасів.

До якісних орієнтирів відносять:

- підвищення рівня лояльності клієнтів;
- зміцнення іміджу бренду;
- розширення клієнтської бази;
- оптимізацію взаємодії з торговими партнерами.

Стратегія стимулювання збуту формується як комплексна система управлінських рішень, що поєднує економічні критерії ефективності, організаційні параметри збуту та інструменти активізації попиту.

Вибір каналу збуту є одним із центральних рішень у процесі формування стратегії стимулювання збуту підприємства, оскільки саме канал визначає рівень контролю над продажами, глибину проникнення на ринок, структуру витрат обігу та характер взаємодії зі споживачем. Процес формування стратегії збуту доцільно розглядати як послідовну систему управлінських рішень, що починається з визначення цілей збутової діяльності, продовжується аналізом зовнішнього й внутрішнього середовища та завершується вибором каналу реалізації й стратегії охоплення ринку.

На першому етапі підприємство визначає стратегічні орієнтири: збільшення обсягу реалізації, зростання частки ринку, підвищення прибутковості або прискорення проникнення на нові сегменти. Саме ці цілі зумовлюють подальші рішення щодо структури каналів розподілу. Далі

здійснюється аналіз факторів ринкового середовища — рівня конкуренції, географічної концентрації попиту, логістичних умов, правових обмежень, а також оцінюються внутрішні ресурси підприємства: фінансові можливості, кадровий потенціал, досвід роботи з посередниками.

Залежно від результатів такого аналізу підприємство обирає прямий, непрямий або комбінований канал збуту. Прямий канал передбачає реалізацію продукції без участі посередників і є доцільним у випадках обмеженої кількості клієнтів, високої маржинальності товару, потреби у високому рівні сервісу або персоналізованій взаємодії. Його перевагами є максимальний контроль над ціноутворенням, комунікаціями та якістю обслуговування, а також швидкий зворотний зв'язок із ринком. Водночас такий канал потребує значних витрат на організацію власної збутової інфраструктури та обмежує географічне охоплення.

Непрямий канал передбачає залучення одного або кількох посередників і застосовується переважно на масових ринках із географічно розпорошеним попитом. Його перевагами є швидке масштабування продажів, зниження потреби у власній логістичній інфраструктурі та можливість використання вже сформованих мереж розподілу. Однак у цьому випадку знижується рівень контролю над кінцевим споживачем, виникає залежність від торгових партнерів та ризик конфлікту каналів. У межах непрямого каналу також розрізняють короткі (з одним посередником) та довгі (з кількома рівнями посередників) структури розподілу, що впливають на складність координації та характер стимулювання.

Комбінована модель поєднує елементи прямого та непрямого збуту й дозволяє диференціювати канали залежно від регіону, сегмента або товарної лінійки. Така стратегія забезпечує гнучкість і диверсифікацію ризиків, однак потребує чіткої координації, щоб уникнути внутрішньої конкуренції між каналами та розбалансування стимулюючих програм.

Після визначення типу каналу підприємство переходить до вибору стратегії охоплення ринку — інтенсивної, селективної або ексклюзивної.

Інтенсивна стратегія передбачає максимальну представленість товару в усіх можливих точках продажу та застосовується для товарів повсякденного попиту. Її метою є забезпечення максимальної доступності продукції, що супроводжується активним використанням інструментів цінового стимулювання, трейд-маркетингу та мерчандайзингу. Селективна стратегія передбачає співпрацю з обмеженим колом партнерів, що дозволяє зберегти баланс між контролем і покриттям ринку та забезпечити вищий рівень сервісу. Ексклюзивна стратегія застосовується щодо преміальних або спеціалізованих товарів і передбачає надання одному або кільком партнерам виняткових прав реалізації в певному регіоні, що посилює контроль за брендом, але звужує ринкове охоплення.

Вибір каналу збуту та стратегії охоплення ринку безпосередньо визначає логіку стимулювання збуту. У прямому каналі акцент робиться на інструментах персональних продажів, програм лояльності та управління взаємовідносинами з клієнтами. У непрямому — домінують заходи трейд-стимулювання, бонусні програми для посередників, мотивація торгових мереж і підтримка мерчандайзингу. У комбінованій системі необхідне диференційоване застосування стимулюючих інструментів із чітким розмежуванням їх за каналами.

Формування стратегії стимулювання збуту є багаторівневим процесом, що поєднує стратегічні цілі підприємства, вибір структури розподілу та визначення механізмів активізації попиту. Ефективність цієї стратегії залежить від узгодженості каналів реалізації, системи мотивації партнерів і відповідності інструментів стимулювання характеристикам цільового ринку.

Ексклюзивний розподіл передбачає надання права реалізації продукції лише одному або обмеженій кількості посередників у межах певного географічного регіону. Такий підхід застосовується переважно щодо преміальних, спеціалізованих або технологічно складних товарів, де важливими є контроль якості обслуговування, збереження іміджу бренду та чітке дотримання стандартів продажу. В ексклюзивній системі можуть

визначатися додаткові умови співпраці: мінімальні обсяги закупівель, рівень товарних запасів, межі торгових зон, стандарти сервісу, правила використання бренду та інші регламентовані вимоги. Ексклюзивність виступає стимулом для партнера, формуючи його зацікавленість у розвитку марки, однак водночас підвищує залежність виробника від ефективності конкретного посередника.

Вибір типу посередника є не менш важливим стратегічним рішенням. Залежно від характеристик товару, масштабу ринку та цілей компанії можуть залучатися незалежні торгові агенти, дистриб'ютори, оптові або роздрібні мережі. Оцінювання потенційних партнерів має здійснюватися за системою критеріїв, що включає фінансову стабільність, логістичні можливості, репутацію, ринкове покриття, професійний рівень персоналу та відповідність корпоративним стандартам виробника. Важливо також визначити фактори мотивації посередників — розмір торгової націнки, бонусні програми, маркетингову підтримку, умови ексклюзивності або територіального захисту. Саме поєднання економічних стимулів та організаційних вимог формує основу довгострокового партнерства.

Заключним етапом формування стратегії стимулювання збуту є управління каналами розподілу. Воно охоплює координацію діяльності учасників каналу, систему контролю виконання договірних умов, оцінювання ефективності роботи партнерів та коригування взаємодії залежно від змін ринкової ситуації. Особливу увагу необхідно приділяти запобіганню конфліктам каналів, що можуть виникати в умовах паралельного використання кількох форм збуту або при невідповідності стимулюючих програм різним групам посередників.

Ефективне управління каналами передбачає регулярний моніторинг показників діяльності — обсягів реалізації, рівня покриття, оборотності запасів, дотримання стандартів мерчандайзингу та сервісу. За результатами такої оцінки приймаються рішення щодо продовження співпраці, зміни умов контрактів, перерозподілу територій або оптимізації структури каналу. Зміни

у збутовій політиці мають базуватися на попередньому комплексному аналізі, оскільки реорганізація каналів розподілу без стратегічного обґрунтування може негативно вплинути на стабільність продажів і ринкові позиції підприємства.

Формування стратегії стимулювання збуту є системним процесом, що поєднує вибір типу каналу, визначення моделі охоплення ринку, відбір і мотивацію посередників та подальше управління взаємодією в межах каналу розподілу. Узгодженість цих елементів забезпечує підвищення ефективності реалізації продукції та формування стійких конкурентних переваг підприємства на ринку.

Висновки до 1 розділу

У першому розділі було розглянуто теоретико-методичні засади формування стратегії стимулювання збуту в системі маркетингового управління підприємством. Обґрунтовано, що збут виступає не лише завершальним етапом маркетингової діяльності, а ключовим елементом стратегічного розвитку підприємства, оскільки саме в процесі реалізації продукції формується фінансовий результат і забезпечується ринкова позиція компанії.

Доведено, що стратегія стимулювання збуту має системний характер і повинна формуватися в тісному взаємозв'язку з корпоративною та конкурентною стратегіями підприємства. Ефективність управління продажами залежить від узгодженості стратегічних цілей, ресурсних можливостей компанії, структури каналів розподілу та інструментів активізації попиту. Визначено, що вибір каналу збуту — прямого, непрямого або комбінованого — впливає на рівень контролю над продажами, масштаб охоплення ринку та характер застосування стимулюючих заходів.

Обґрунтовано доцільність розмежування стратегій охоплення ринку на інтенсивні, селективні та ексклюзивні, що дозволяє адаптувати систему

стимулювання збуту до характеристик товару, цільового сегмента та конкурентного середовища. Показано, що у прямому каналі домінують інструменти персональних продажів і управління взаємовідносинами з клієнтами, тоді як у непрямому – важливого значення набувають заходи трейд-маркетингу та мотивації посередників. Комбінована модель забезпечує гнучкість, проте потребує чіткої координації для запобігання конфліктам каналів.

У процесі дослідження встановлено, що стратегія стимулювання збуту повинна базуватися на економічній доцільності, враховувати рівень прибутковості, ризиковість, конкурентну спрямованість та відповідність ресурсним можливостям підприємства. Окрему увагу приділено управлінню каналами розподілу, яке передбачає відбір і оцінювання посередників, визначення умов співпраці, систему контролю та коригування взаємодії залежно від результативності діяльності.

Таким чином, стратегія стимулювання збуту розглядається як багаторівнева система стратегічних і тактичних рішень, що поєднує вибір каналів реалізації, моделі охоплення ринку, механізми мотивації учасників каналу та інструменти впливу на кінцевого споживача. Теоретичні положення, сформульовані у першому розділі, створюють методичну основу для подальшого аналізу практики формування та реалізації стратегії стимулювання збуту на конкретному підприємстві.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА»

2.1. Аналіз організаційно-економічних засад функціонування ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА»

Діяльність ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» базується на принципах самофінансування, господарської самостійності та ефективного використання ресурсів. Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та спеціалізується на оптовій торгівлі деталями й приладдям для автотранспортних засобів, а також супутніми товарами для автомобільної сфери. Основним видом економічної діяльності підприємства є оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів (КВЕД 45.31). Крім того, підприємство здійснює технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, неспеціалізовану оптову торгівлю, а також торгівлю іншими товарами господарського призначення.

ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» зареєстроване у 2015 році та функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Юридична адреса підприємства розташована у місті Одеса. Підприємство має сформований статутний капітал у розмірі 100 тис. грн та здійснює господарську діяльність як головне підприємство.

Підприємство орієнтується на забезпечення потреб автомобільного ринку шляхом реалізації запасних частин, комплектуючих та супутньої продукції для транспортних засобів. У процесі діяльності компанія співпрацює з постачальниками та клієнтами, забезпечуючи стабільність поставок і формування асортименту відповідно до попиту споживачів. Важливим напрямом діяльності підприємства є організація складської та логістичної роботи, що забезпечує ефективне зберігання та реалізацію продукції.

Керівництво діяльністю підприємства здійснює директор, який одночасно виконує функції управління та координації основних бізнес-процесів. Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер, що дозволяє розподіляти управлінські повноваження між окремими напрямками діяльності та забезпечувати контроль за виконанням операційних процесів.

ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» здійснює діяльність на конкурентному ринку автозапчастин, де важливого значення набувають якість продукції, швидкість обслуговування клієнтів, ефективність логістики та рівень маркетингової підтримки збуту. Підприємство прагне підтримувати конкурентні позиції шляхом оновлення асортименту продукції, співпраці з надійними постачальниками та вдосконалення обслуговування клієнтів.

Разом із тим, у діяльності підприємства існують окремі проблемні аспекти, зокрема недостатній рівень розвитку маркетингової діяльності та потреба у вдосконаленні системи планування збуту продукції. В умовах високої конкуренції на ринку автомобільних товарів особливого значення набуває формування ефективної системи стимулювання збуту, удосконалення комунікацій із клієнтами та впровадження сучасних маркетингових інструментів.

Фінансово-господарська діяльність підприємства здійснюється через систему банківських рахунків у провідних банківських установах України, а підприємство є зареєстрованим платником ПДВ, що свідчить про офіційний характер ведення господарської діяльності та участь у легальному секторі економіки.

Розрахувавши показники ефективності використання оборотних активів ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА», можна зробити висновок про загальні тенденції розвитку підприємства у 2023–2025 рр. Аналіз показав, що підприємство поступово нарощує обсяги активів, запасів та власного капіталу, що свідчить про розширення масштабів діяльності та збільшення

товарних залишків. При цьому у 2025 році підприємству вдалося перейти від збиткової діяльності до отримання чистого прибутку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка рівня забезпеченості та ефективності використання оборотних активів ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	2473,9	2423,7	3025,0	+551,1
Оборотні активи, тис. грн	2051,3	2411,5	3565,5	+1514,2
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	1,21	1,00	0,85	-0,36
Коефіцієнт оборотності запасів, оборотів	1,88	1,44	1,09	-0,79
Період обороту запасів, днів	194,1	253,5	334,9	+140,8
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	4,25	3,78	4,28	+0,03
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	85,9	96,5	85,3	-0,6
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	152,2	82,5	80,6	-71,6
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-376,8	-315,5	206,8	+583,6

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

У 2023–2024 рр. підприємство функціонувало збитково, однак у 2025 році фінансовий результат став позитивним і чистий прибуток склав 206,8 тис. грн, що свідчить про покращення ефективності господарської діяльності та стабілізацію фінансового стану підприємства.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів протягом досліджуваного періоду зменшився з 1,21 до 0,85 оборотів. Це свідчить про те, що темпи зростання оборотних активів перевищували темпи зростання виручки від реалізації продукції. Подібна тенденція пов'язана насамперед зі значним збільшенням запасів підприємства у 2025 році.

Коефіцієнт оборотності запасів також демонструє тенденцію до зниження – з 1,88 оборотів у 2023 році до 1,09 оборотів у 2025 році. Водночас період обороту запасів зріс до 334,9 днів, що може свідчити про накопичення товарних залишків та уповільнення реалізації продукції.

Разом із тим показники дебіторської заборгованості залишаються відносно стабільними. У 2025 році коефіцієнт оборотності дебіторської

заборгованості становив 4,28 оборотів, а період її погашення скоротився до 85,3 днів. Це свідчить про достатньо ефективну політику розрахунків із покупцями та контроль за дебіторською заборгованістю.

У цілому результати аналізу дозволяють зробити висновок, що ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» у 2025 році покращило фінансові результати діяльності та збільшило обсяги реалізації продукції. Разом із тим підприємству доцільно приділити увагу оптимізації структури запасів та прискоренню оборотності оборотних активів з метою підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

Ефективність використання основних засобів є важливою складовою оцінки господарської діяльності підприємства, оскільки характеризує рівень забезпеченості підприємства матеріально-технічною базою та результативність використання наявних основних засобів. Аналіз динаміки показників використання основних засобів ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» за 2023–2025 рр. дозволяє оцінити зміни у структурі активів підприємства та ефективність їх використання (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка показників використання основних засобів ТОВ «ОДЕСА
АВТОПОСТАВКА» за 2023–2025 рр.**

Назва показника	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023
Вартість основних засобів, тис. грн	98,7	148,1	177,2	+78,5
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	221,2	303,1	358,9	+137,7
Частка основних засобів в активах, %	4,6	5,8	4,7	+0,1
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,55	0,51	0,51	-0,04
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,45	0,49	0,49	+0,04
Фондовіддача, грн/грн	24,56	16,36	17,07	-7,49
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,27	0,18	0,16	-0,11

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Упродовж 2023–2025 рр. вартість основних засобів ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» збільшилася на 78,5 тис. грн, що свідчить про поступове

оновлення та розширення матеріально-технічної бази підприємства. Первісна вартість основних засобів за досліджуваний період також зросла на 137,7 тис. грн.

Частка основних засобів у структурі активів підприємства залишається відносно невисокою та коливається в межах 4,6–5,8 %, що пояснюється специфікою діяльності підприємства, орієнтованого переважно на торговельну діяльність, де значну частину активів формують оборотні активи та товарні запаси.

Коефіцієнт зносу основних засобів у 2025 році становив 0,51, що є дещо нижчим порівняно з 2023 роком. Це свідчить про часткове оновлення основних засобів та поступове покращення технічного стану матеріальної бази підприємства. Водночас коефіцієнт придатності зріс із 0,45 до 0,49, що також підтверджує позитивні зміни у структурі основних засобів.

Показник фондівдачі у 2025 році становив 17,07 грн/грн, що менше рівня 2023 року. Зниження фондівдачі пояснюється тим, що темпи зростання вартості основних засобів випереджали темпи збільшення чистого доходу від реалізації продукції.

Коефіцієнт оновлення основних засобів протягом досліджуваного періоду поступово знижувався, однак залишався на достатньому рівні, що свідчить про продовження процесу оновлення матеріально-технічної бази підприємства.

ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» у 2023–2025 рр. здійснювало поступове оновлення основних засобів та нарощення активів. Разом із тим підприємству доцільно підвищувати ефективність використання наявної матеріально-технічної бази та забезпечувати більш швидке зростання обсягів реалізації продукції порівняно з темпами приросту основних засобів.

Проведемо оцінку рівня забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники загального рівня продуктивності праці в ТОВ «ОДЕСА
АВТОПОСТАВКА»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 до 2023, %
Середня кількість працівників, осіб	13	13	13	100,0
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	2473,9	2423,7	3025,0	122,3
Виробіток на 1 працівника, тис. грн	824,6	807,9	1008,3	122,3
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-376,8	-315,5	206,8	—

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Проведений аналіз свідчить, що чисельність працівників ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» упродовж 2023–2025 рр. залишалася незмінною та становила 13 осіб. Водночас у 2025 році підприємству вдалося збільшити обсяг чистого доходу від реалізації продукції до 3025,0 тис. грн, що позитивно вплинуло на показники продуктивності праці.

Виробіток на одного працівника у 2025 році склав 1008,3 тис. грн, що на 22,3 % більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства та зростання результативності діяльності персоналу.

Незважаючи на збитковість діяльності у 2023–2024 рр., у 2025 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 206,8 тис. грн, що є позитивною тенденцією та свідчить про покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Зростання прибутковості в умовах незмінної чисельності персоналу також характеризує підвищення загальної ефективності управління діяльністю підприємства.

Аналіз трудових ресурсів ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» показав, що підприємство забезпечує відносно стабільний рівень кадрового забезпечення та демонструє тенденцію до підвищення продуктивності праці. Подальше вдосконалення системи управління персоналом, а також підвищення ефективності організації праці можуть позитивно вплинути на результати діяльності підприємства в майбутньому.

У таблиці 2.4 наведено фінансові результати діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» за 2023–2025 рр. Аналіз показав, що у 2025 році підприємство суттєво покращило результати фінансово-господарської діяльності порівняно з попередніми роками. Зокрема, спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції та перехід підприємства від збиткової діяльності до отримання чистого прибутку.

Таблиця 2.4

Фінансові результати діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА»,
тис. грн.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	2473,9	2423,7	3025,0	122,3
Собівартість реалізованої продукції	1922,7	1559,1	1997,2	103,9
Інші операційні витрати	–	13,1	14,3	–
Інші витрати	907,6	1146,9	781,9	86,2
Разом витрати	2830,3	2719,1	2793,4	98,7
Фінансовий результат до оподаткування	-356,3	-295,4	252,2	–
Податок на прибуток	20,5	20,1	45,4	221,5
Чистий прибуток (збиток)	-376,8	-315,5	206,8	–
Рентабельність реалізації, %	-15,2	-13,0	6,8	+22,0 в.п.

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Упродовж 2023–2024 рр. підприємство здійснювало діяльність зі збитком, однак у 2025 році фінансові результати значно покращилися. Чистий дохід від реалізації продукції у 2025 році зріс на 22,3 % порівняно з 2023 роком та склав 3025,0 тис. грн. Одночасно підприємству вдалося скоротити інші витрати, що позитивно вплинуло на кінцевий фінансовий результат.

Собівартість реалізованої продукції у 2025 році зросла незначними темпами порівняно зі зростанням доходу від реалізації, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства та покращення управління витратами.

Важливою позитивною тенденцією є отримання у 2025 році чистого прибутку в розмірі 206,8 тис. грн, тоді як у попередні роки підприємство було збитковим. Крім того, рентабельність реалізації у 2025 році становила 6,8 %,

що свідчить про підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Показники прибутку та рентабельності дозволяють оцінити загальний рівень ефективності діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА». Незважаючи на складні умови функціонування та збитковість у попередні роки, підприємство у 2025 році продемонструвало позитивну динаміку фінансових результатів, що свідчить про поступову стабілізацію його діяльності та покращення результативності управління фінансовими ресурсами.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища підприємства

Почнемо аналіз маркетингового середовища ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» із дослідження внутрішнього середовища підприємства та оцінки особливостей організації маркетингової діяльності. Внутрішнє маркетингове середовище формує основу конкурентоспроможності підприємства, оскільки охоплює асортимент продукції, систему збуту, цінову політику, організацію роботи з клієнтами, а також використання маркетингових інструментів у процесі просування товарів.

Основним напрямом діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» є оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів. Підприємство реалізує запасні частини, комплектуючі, витратні матеріали та інші товари, пов'язані з обслуговуванням автомобільної техніки. Асортимент підприємства орієнтований переважно на потреби автомобільного ринку та включає широкий перелік товарів для технічного обслуговування транспортних засобів.

Однією з конкурентних переваг підприємства є наявність сформованої клієнтської бази, гнучкість у роботі із замовниками та можливість оперативного постачання продукції. Важливе значення для підприємства має

підтримання конкурентоспроможного рівня цін, що дозволяє зберігати позиції на ринку автомобільних товарів.

Маркетингова діяльність на підприємстві організована у спрощеній формі. Окремий маркетинговий відділ у структурі підприємства відсутній, а функції маркетингу виконуються керівництвом підприємства. Основна увага приділяється підтриманню взаємовідносин із постійними клієнтами, пошуку нових покупців, моніторингу попиту та забезпеченню збуту продукції. Серед основних маркетингових інструментів використовуються прямі комунікації з клієнтами, телефонні консультації, рекомендації постійних покупців та робота через партнерські зв'язки.

Ключовими споживачами продукції ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» є автотранспортні підприємства, станції технічного обслуговування, підприємства малого бізнесу, а також приватні клієнти, які потребують запасних частин та комплектуючих для транспортних засобів. Значну частину клієнтів формують постійні покупці, що позитивно впливає на стабільність реалізації продукції.

Для наочності структуру основних груп клієнтів підприємства доцільно представити у вигляді діаграми (рис. 2.1).

Найбільшу частку клієнтів підприємства становлять автотранспортні підприємства та станції технічного обслуговування, що безпосередньо пов'язано зі специфікою діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» та орієнтацією на ринок автомобільних товарів і комплектуючих.

Цінова політика ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» спрямована на підтримання конкурентоспроможності підприємства на ринку автомобільних товарів та комплектуючих. Підприємство використовує систему індивідуального підходу до клієнтів, надаючи постійним покупцям знижки залежно від обсягів замовлення та тривалості співпраці. Такий підхід дозволяє підтримувати стабільні партнерські відносини та стимулювати повторні закупівлі.

Структура основних груп клієнтів ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА»



Рис. 2.1. Структура основних груп клієнтів ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Асортимент продукції ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» представлений широким переліком запасних частин, комплектуючих і супутніх товарів для автотранспортних засобів. Найбільшу частку в структурі реалізації займають автомобільні запчастини та витратні матеріали, що користуються стабільним попитом серед клієнтів підприємства. Формування асортименту здійснюється відповідно до потреб споживачів, тенденцій ринку та специфіки діяльності основних груп покупців.

Організація збутової діяльності підприємства орієнтована на забезпечення швидкого постачання продукції та підтримання постійної

наявності найбільш затребуваних товарних позицій. При цьому важливу роль відіграє ефективна взаємодія з постачальниками та клієнтами.

У структурі підприємства відсутній окремий маркетинговий відділ, а функції маркетингу виконуються керівництвом підприємства. Основна увага приділяється підтриманню зв'язків із клієнтами, пошуку нових покупців, аналізу попиту та просуванню продукції. Для комунікації зі споживачами використовуються телефонні консультації, партнерські рекомендації та прямі продажі.

Для просування продукції підприємство переважно використовує прямі канали комунікації, рекомендації постійних клієнтів та партнерські зв'язки. Водночас використання сучасних маркетингових інструментів, зокрема цифрового маркетингу та просування в мережі Інтернет, залишається недостатньо розвиненим.

Для комплексної оцінки внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» доцільно провести SWOT-аналіз діяльності підприємства. Застосування даного методу дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити основні можливості й загрози зовнішнього середовища, що впливають на ефективність його функціонування та конкурентоспроможність на ринку (табл. 2.5).

Проведений SWOT-аналіз показав, що ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» має низку конкурентних переваг, серед яких сформована клієнтська база, широкий асортимент продукції та гнучка система роботи з клієнтами. Водночас підприємство стикається з окремими внутрішніми проблемами, пов'язаними з недостатнім рівнем розвитку маркетингової діяльності та обмеженим використанням сучасних інструментів просування продукції.

Серед зовнішніх можливостей найбільше значення для підприємства має розвиток цифрових каналів комунікації, розширення асортиментної політики та підвищення рівня клієнтського сервісу. Разом із тим діяльність

підприємства залежить від впливу зовнішніх загроз, зокрема високого рівня конкуренції, економічної нестабільності та коливань валютних курсів.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність сформованої клієнтської бази	Відсутність окремого маркетингового відділу
Широкий асортимент автомобільних запчастин та комплектуючих	Недостатній рівень цифрового маркетингу
Гнучка цінова політика та система знижок	Обмежене використання сучасних інструментів просування
Налагоджені зв'язки з постачальниками	Висока залежність від ринку автозапчастин
Досвід роботи на ринку та стабільність діяльності	Невелика чисельність персоналу
Можливість оперативного постачання продукції	Зростання обсягів запасів та уповільнення їх оборотності
Можливості	Загрози
Розширення каналів онлайн-просування	Посилення конкуренції на ринку автозапчастин
Залучення нових клієнтів через цифрові комунікації	Колівання валютних курсів
Розширення асортименту товарів	Зростання вартості логістики та постачання
Підвищення рівня сервісу та клієнтоорієнтованості	Зниження платоспроможності споживачів
Автоматизація процесів збуту та обліку	Нестабільність економічної ситуації
Розвиток партнерських програм	Перебої у постачанні імпортової продукції

Джерело: розроблено автором

Результати SWOT-аналізу свідчать про необхідність удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА», активізації просування продукції у цифровому середовищі та підвищення ефективності системи збуту з метою посилення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Для більш детальної оцінки зовнішнього маркетингового середовища та конкурентних позицій ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» доцільно провести аналіз конкурентоспроможності підприємства за допомогою багатукутника конкурентоспроможності. Даний метод дозволяє порівняти

основні характеристики підприємства з найближчими конкурентами та визначити сильні й слабкі сторони його ринкової позиції.

Основними конкурентами ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» на ринку автомобільних запчастин Одеської області можна вважати такі підприємства: ТОВ «Автозапчастина Південь»; ТОВ «АвтоТрейд Одеса»; ТОВ «Exist.ua Одеса».

Для оцінки конкурентоспроможності було обрано такі критерії: якість продукції; рівень цін; широта асортименту; швидкість обслуговування; рівень сервісу; впізнаваність підприємства; ефективність маркетингових комунікацій (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Результати оцінювання конкурентоспроможності підприємств

Критерій	ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА»	ТОВ «Автозапчастина Південь»	ТОВ «АвтоТрейд Одеса»	ТОВ «Exist.ua Одеса»
Якість продукції	8	8	7	9
Рівень цін	9	8	8	7
Асортимент	7	8	7	10
Швидкість обслуговування	8	7	7	9
Рівень сервісу	8	7	6	9
Впізнаваність підприємства	6	7	6	10
Ефективність маркетингових комунікацій	5	6	5	9

Джерело: розроблено автором

Примітка: 10 балів – найвищий показник оцінювання, 1 бал – найнижчий.

Для наочнішого представлення результатів оцінювання конкурентоспроможності підприємств доцільно відобразити отримані результати у графічному вигляді за допомогою багатокутника конкурентоспроможності. Такий підхід дозволяє візуально порівняти позиції ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» з основними конкурентами за ключовими

критеріями оцінювання та визначити напрями, які потребують подальшого вдосконалення.

Багатокутник конкурентоспроможності дає можливість комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити конкурентні переваги порівняно з іншими учасниками ринку. На рис. 2.2 представлено графічне відображення результатів оцінювання конкурентоспроможності досліджуваних підприємств.

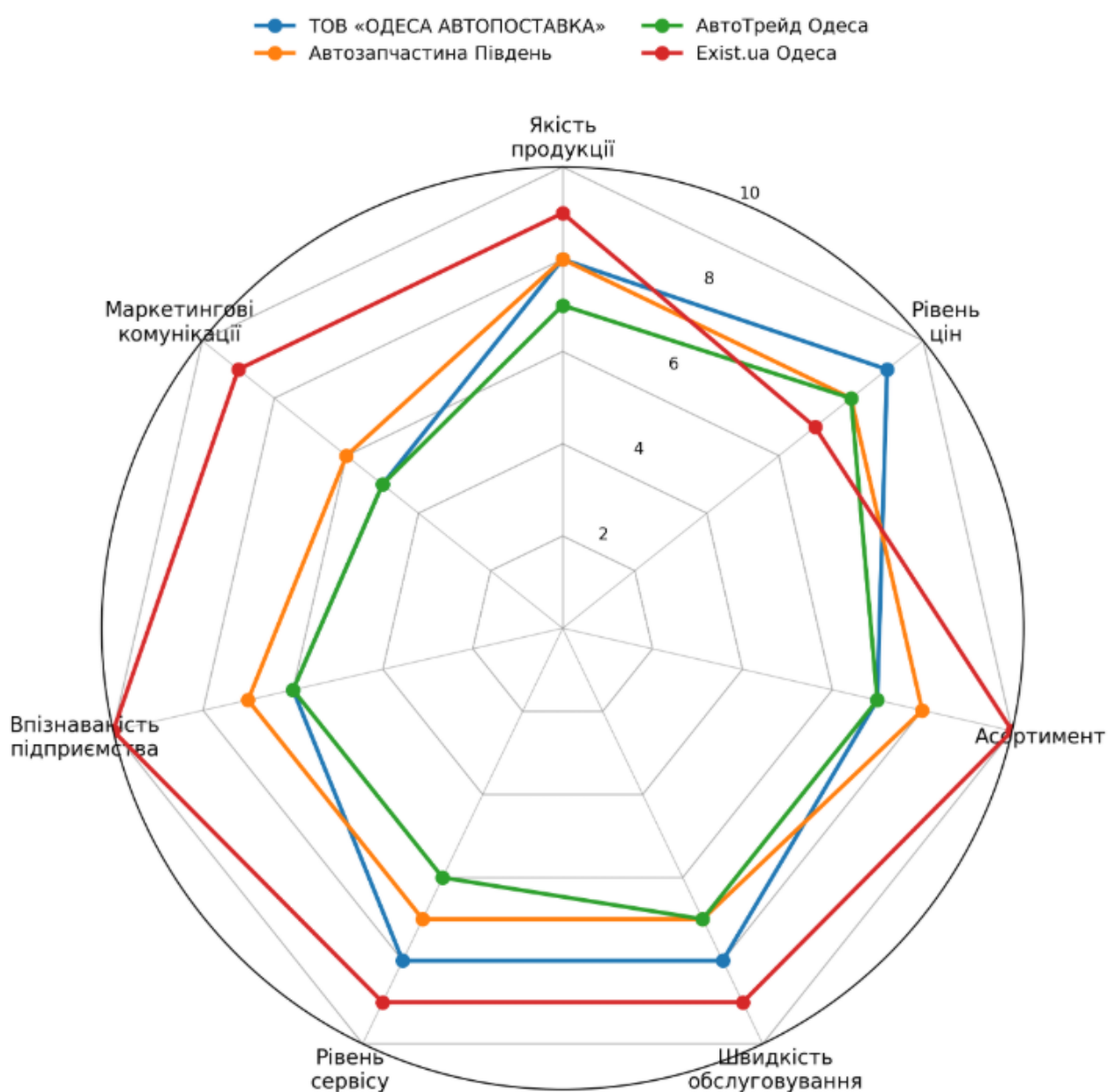


Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності підприємств ринку автозапчастин Одеської області

Джерело: сформовано за табл. 2.6

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» займає достатньо стабільні позиції на ринку автомобільних запчастин Одеської області. Основними конкурентними перевагами підприємства є гнучка цінова політика, належний рівень сервісу та швидкість обслуговування клієнтів.

Водночас підприємство поступається окремим конкурентам за рівнем впізнаваності бренду, широтою асортименту та активністю маркетингових комунікацій. Особливо помітною є перевага великих мережевих компаній у сфері цифрового маркетингу та онлайн-просування продукції.

Після проведення аналізу внутрішнього середовища та оцінки конкурентних позицій ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» доцільно перейти до дослідження факторів зовнішнього макросередовища підприємства. Наступним етапом дослідження виступить аналіз макросередовища підприємства за допомогою STEP-аналізу.

STEP-аналіз є одним із найбільш поширених методів стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства. Його застосування дозволяє оцінити вплив соціальних (Social), технологічних (Technological), економічних (Economic) та політичних (Political) факторів на діяльність підприємства. Проведення STEP-аналізу дає можливість визначити основні тенденції розвитку зовнішнього середовища, виявити потенційні загрози та можливості, а також оцінити їхній вплив на ефективність функціонування підприємства.

Особливого значення STEP-аналіз набуває в умовах нестабільного ринкового середовища, високого рівня конкуренції та постійних змін економічної ситуації. Для підприємств, що здійснюють діяльність на ринку автомобільних запчастин та комплектуючих, вплив макросередовища є особливо важливим, оскільки зміни економічної кон'юнктури, валютного курсу, рівня доходів населення, логістичних умов та технологічного розвитку безпосередньо впливають на обсяги попиту та результати господарської діяльності.

У межах STEP-аналізу буде досліджено ключові фактори макросередовища, які можуть впливати на діяльність ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА», а також визначено характер їхнього впливу на підприємство (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**STEP-аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «ОДЕСА
АВТОПОСТАВКА»**

Фактори	Вплив на діяльність підприємства
Соціально-демографічні фактори (S)	Зростання кількості автотранспортних засобів, розвиток сфери автомобільних перевезень та підвищення попиту на технічне обслуговування транспортних засобів позитивно впливають на попит на автомобільні запчастини та комплектуючі. Водночас зниження платоспроможності населення та зміна споживчих пріоритетів можуть негативно впливати на обсяги продажів.
Технологічні фактори (T)	Розвиток цифрових технологій, онлайн-продажів, CRM-систем та цифрових каналів комунікації створює можливості для підвищення ефективності збутової діяльності підприємства. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє оптимізувати роботу з клієнтами, складський облік та логістичні процеси.
Економічні фактори (E)	Інфляційні процеси, нестабільність валютного курсу та зростання вартості імпортової продукції безпосередньо впливають на ціни автомобільних запчастин і купівельну спроможність клієнтів. Крім того, економічна нестабільність та збільшення логістичних витрат можуть негативно позначатися на фінансових результатах діяльності підприємства.
Політико-правові фактори (P)	Воєнний стан, зміни податкового законодавства, митного регулювання та умов імпорту автомобільних товарів впливають на діяльність підприємства та потребують постійної адаптації його збутової та маркетингової політики. Важливе значення також мають державні вимоги щодо ведення господарської діяльності та змін у сфері оподаткування.

Джерело: розроблено автором

Проведений STEP-аналіз показав, що на діяльність ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» суттєво впливають як економічні, так і технологічні фактори зовнішнього середовища. Найбільший вплив мають інфляційні процеси, коливання валютного курсу та зміни вартості імпортової продукції, оскільки значна частина автомобільних запчастин та комплектуючих залежить від зовнішніх поставок.

Водночас розвиток цифрових технологій та онлайн-комунікацій створює для підприємства нові можливості у сфері просування продукції, розширення клієнтської бази та вдосконалення системи обслуговування клієнтів. Соціально-демографічні фактори також мають важливе значення, оскільки розвиток транспортної сфери та зростання потреб у технічному обслуговуванні транспортних засобів підтримують стабільний попит на продукцію підприємства.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зазначити, що ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» функціонує в умовах динамічного та конкурентного ринкового середовища, що потребує постійного вдосконалення маркетингової діяльності та адаптації до змін зовнішніх факторів. Підприємство має сформовану клієнтську базу, конкурентні переваги у сфері цінової політики та обслуговування клієнтів, однак рівень використання сучасних маркетингових інструментів залишається недостатнім.

Оцінка конкурентних позицій підприємства, результати SWOT- та STER-аналізу дозволили виявити ключові проблеми та перспективні напрями розвитку діяльності підприємства. Зокрема, особливої уваги потребують питання активізації цифрових маркетингових комунікацій, розширення каналів просування продукції, підвищення впізнаваності підприємства та оптимізації збутової діяльності.

Виявлені у процесі аналізу тенденції та проблемні аспекти діяльності підприємства виступають підґрунтям для формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стимулювання збуту та підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» у сучасних ринкових умовах.

2.3. Оцінка збутової стратегії ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА»

Збутова діяльність ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» є одним із ключових напрямів функціонування підприємства, оскільки саме

ефективність організації процесу реалізації продукції безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності та рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку автомобільних запчастин і комплектуючих. В умовах високого рівня конкуренції підприємству необхідно забезпечувати стабільне функціонування системи збуту, підтримувати належний рівень обслуговування клієнтів та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

Організація збутової діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» залежить від особливостей ринку автомобільних товарів, структури клієнтської бази, специфіки асортименту продукції та налагодженості взаємодії з постачальниками й покупцями. Основними споживачами продукції підприємства є автотранспортні підприємства, станції технічного обслуговування, корпоративні клієнти та приватні споживачі, що формує необхідність використання різних підходів до організації збуту та обслуговування клієнтів.

Система збуту ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» орієнтована на реалізацію запасних частин, комплектуючих та супутніх товарів для транспортних засобів через прямі канали продажу. Значна увага приділяється підтриманню постійної наявності найбільш затребуваних товарних позицій, швидкості обробки замовлень та забезпеченню оперативного постачання продукції клієнтам.

Оцінка збутової діяльності підприємства дозволяє визначити ефективність організації процесу реалізації продукції, виявити сильні та слабкі сторони системи збуту, а також оцінити рівень адаптації підприємства до сучасних умов ринку. Для проведення аналізу збутової діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» доцільно:

Визначити особливості організації збутової діяльності підприємства.

1. Проаналізувати канали реалізації продукції та структуру клієнтської бази.

2. Оцінити ефективність використання маркетингових інструментів у процесі збуту.

3. Дослідити показники, що характеризують результативність збутової діяльності підприємства.

Аналіз збутової діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» дозволяє визначити основні напрями реалізації продукції підприємства та оцінити ефективність використання існуючих каналів збуту. Основними цілями збутової діяльності підприємства є забезпечення стабільного обсягу реалізації продукції, розширення клієнтської бази, підтримання конкурентних позицій на ринку автомобільних запчастин та комплектуючих, а також підвищення ефективності взаємодії з клієнтами.

Особливістю діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» є орієнтація на ринок автомобільних запчастин та супутніх товарів, який характеризується високим рівнем конкуренції, значною залежністю від імпоротної продукції та постійними змінами споживчого попиту. У сучасних умовах ринок автомобільних комплектуючих значною мірою залежить від економічної ситуації, валютного курсу, вартості логістики та рівня ділової активності в транспортній сфері.

Збутова діяльність підприємства здійснюється переважно через прямі канали продажу. Основними споживачами продукції є станції технічного обслуговування, автотранспортні підприємства, корпоративні клієнти та приватні споживачі. Підприємство орієнтується на забезпечення швидкого постачання продукції, підтримання стабільної наявності товарів та формування довгострокових партнерських відносин із клієнтами.

Для оцінки конкурентної ситуації на ринку автомобільних запчастин доцільно виділити основні стратегічні групи підприємств залежно від рівня цін, широти асортименту та особливостей обслуговування клієнтів.

До першої групи належать великі мережеві компанії та національні онлайн-платформи з продажу автозапчастин, які характеризуються широким асортиментом продукції, високим рівнем впізнаваності та активним

використанням цифрових маркетингових інструментів. Такі підприємства займають значну частку ринку та мають розвинену систему логістики й онлайн-продажів.

До другої групи можна віднести регіональні підприємства середнього рівня, які працюють на локальному ринку та забезпечують реалізацію найбільш затребуваних товарних позицій. Саме до цієї групи належить ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА». Основними конкурентними перевагами таких підприємств є гнучка цінова політика, швидкість обслуговування клієнтів та індивідуальний підхід до покупців.

Третю групу формують невеликі спеціалізовані підприємства та локальні магазини автозапчастин, діяльність яких орієнтована на окремі сегменти ринку або реалізацію вузькоспеціалізованої продукції. Такі підприємства мають обмежений асортимент та менші можливості у сфері маркетингового просування продукції.

До окремої стратегічної групи можна віднести невеликі локальні підприємства, які функціонують у нижньому ціновому сегменті та орієнтуються переважно на реалізацію найбільш доступної продукції. Основною метою таких компаній є збереження власного сегмента ринку шляхом підтримання низького рівня цін та мінімізації витрат.

За результатами проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» функціонує у середньому ціновому сегменті ринку автомобільних запчастин та комплектуючих. Для підприємства характерним є поєднання помірних рівнів цін, достатньо широкого асортименту продукції та орієнтації на забезпечення стабільного обслуговування клієнтів. Саме у цьому сегменті спостерігається найбільш високий рівень конкуренції, оскільки тут представлена значна кількість регіональних та національних компаній.

На ефективність збутової діяльності підприємства значний вплив здійснюють фактори зовнішнього середовища, які перебувають поза межами прямого контролю підприємства. У сучасних умовах особливо важливими

для ринку автомобільних запчастин є економічні фактори, коливання валютного курсу, зміни вартості логістики, рівень купівельної спроможності споживачів, а також рівень конкуренції на ринку.

Крім того, суттєвий вплив на діяльність ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» мають технологічні зміни та розвиток цифрових каналів продажу, оскільки все більше підприємств ринку автомобільних товарів використовують онлайн-платформи, CRM-системи та інструменти цифрового маркетингу для залучення клієнтів і просування продукції.

Для наочнішого відображення конкурентної ситуації на ринку автомобільних запчастин доцільно побудувати карту стратегічних груп підприємств за показниками «рівень цін – частка ринку». Такий підхід дозволяє визначити позицію ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» серед основних конкурентів та оцінити рівень конкуренції у відповідному сегменті ринку.

На рис. 2.3 представлено карту стратегічних груп підприємств ринку автомобільних запчастин Одеської області.

На збутову діяльність ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» значний вплив здійснюють фактори зовнішнього економічного середовища, серед яких особливе значення мають рівень інфляції, коливання валютного курсу, рівень доходів населення та загальна економічна ситуація в країні. Оскільки значна частина автомобільних запчастин та комплектуючих є імпортною продукцією, зміни валютного курсу безпосередньо впливають на формування закупівельних цін та кінцевої вартості товарів для споживачів.

Зростання інфляційних процесів та зниження купівельної спроможності населення негативно впливають на попит на окремі групи автомобільних товарів. У періоди економічної нестабільності споживачі частіше орієнтуються на більш доступні товари або відкладають витрати, пов'язані з технічним обслуговуванням транспортних засобів, що може призводити до зниження обсягів реалізації продукції підприємства.

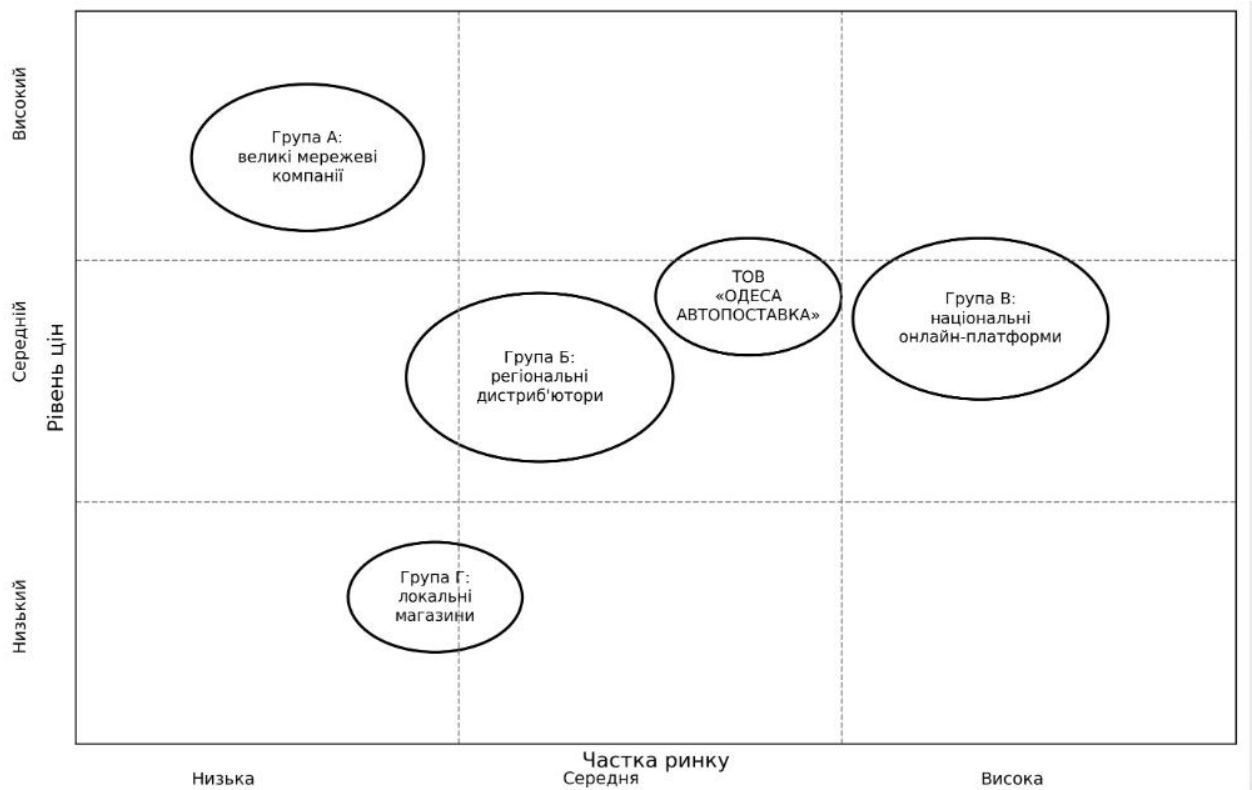


Рис. 2.3. Карта стратегічних груп підприємств ринку автозапчастин Одеської області за показниками «рівень цін – частка ринку»

Джерело: розроблено автором

Водночас важливий вплив на діяльність ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» мають зміни у податковому законодавстві, митному регулюванні та вартості логістичних послуг. Оскільки підприємство працює у сфері реалізації автомобільних комплектуючих, значну роль відіграють витрати на транспортування продукції, строки поставок та стабільність співпраці з постачальниками.

Конкурентне середовище ринку автомобільних запчастин також здійснює суттєвий вплив на збутову діяльність підприємства. Високий рівень конкуренції змушує компанії постійно вдосконалювати систему обслуговування клієнтів, підтримувати конкурентоспроможний рівень цін та розширювати асортимент продукції. Підприємства, які швидше адаптуються до змін ринку та активніше використовують сучасні маркетингові

інструменти, мають вищі можливості для зміцнення своїх конкурентних позицій.

Важливе значення для діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» мають також технологічні фактори. Активний розвиток онлайн-торгівлі, цифрових платформ та CRM-систем поступово змінює підходи до організації збуту продукції. Сучасні споживачі все частіше здійснюють пошук товарів через мережу Інтернет, порівнюють ціни та обирають постачальників, орієнтуючись на швидкість обслуговування, наявність онлайн-комунікації та рівень сервісу.

Діяльність ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» базується переважно на використанні стратегії прямих продажів, яка передбачає безпосередню взаємодію підприємства зі споживачами продукції. Такий підхід дозволяє підтримувати постійний контакт із клієнтами, оперативно реагувати на їхні потреби та формувати довгострокові партнерські відносини.

Підприємство використовує індивідуальний підхід до кожного клієнта, що є важливою складовою формування лояльності споживачів. У процесі реалізації продукції значна увага приділяється швидкості обробки замовлень, якості консультацій та забезпеченню оперативного постачання товарів.

Крім того, у діяльності підприємства важливу роль відіграє сервісна складова збуту. Для ринку автомобільних запчастин особливого значення набувають не лише ціна продукції, а й рівень обслуговування, професійність консультацій, можливість швидкого підбору необхідних комплектуючих та надійність постачання.

Збутова стратегія ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» спрямована на підтримання стабільного обсягу продажів, поступове розширення клієнтської бази та зміцнення конкурентних позицій підприємства на регіональному ринку. Важливими завданнями підприємства є забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, підтримання конкурентоспроможних цін та формування довгострокових партнерських відносин із покупцями.

Використання індивідуального підходу до роботи з клієнтами дозволяє підприємству більш ефективно враховувати потреби різних груп споживачів та підтримувати стабільний рівень реалізації продукції. Разом із тим сучасні умови ринку вимагають від підприємства активнішого використання цифрових каналів просування продукції, удосконалення маркетингових комунікацій та розвитку онлайн-продажів.

Стратегія збуту ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» передбачає формування довгострокових партнерських відносин із корпоративними та постійними клієнтами. Для різних категорій споживачів підприємство застосовує індивідуальний підхід до умов співпраці, враховуючи обсяги закупівель, регулярність замовлень та специфіку потреб клієнтів. Такий підхід дозволяє підтримувати стабільність збуту продукції та забезпечувати лояльність покупців.

Важливим елементом збутової стратегії підприємства є використання гнучкої системи цінових пропозицій і знижок для постійних клієнтів та корпоративних партнерів. Підприємство орієнтується на підтримання конкурентоспроможного рівня цін та створення вигідних умов співпраці для різних груп споживачів.

Для стимулювання збуту ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» використовує комплекс маркетингових заходів, серед яких прямі продажі, рекомендації постійних клієнтів, телефонні консультації та індивідуальна робота із замовниками. Підприємство також застосовує елементи цінового стимулювання, сезонні пропозиції та спеціальні умови для окремих категорій покупців.

Збутова стратегія підприємства орієнтована на забезпечення максимальної доступності продукції для споживачів та підтримання стабільної наявності найбільш затребуваних товарних позицій. Важливе значення при цьому має ефективна організація постачання продукції, оперативність обробки замовлень та швидкість доставки товарів клієнтам.

Підприємство також приділяє увагу розвитку сервісної складової збутової діяльності. Для ринку автомобільних запчастин важливим фактором конкурентоспроможності є не лише реалізація продукції, а й якість консультацій, професійний підбір комплектуючих, оперативність обслуговування та рівень комунікації з клієнтами.

Крім основної продукції, ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» реалізує супутні товари для обслуговування транспортних засобів, що дозволяє підприємству розширювати асортиментну політику та підвищувати рівень задоволення потреб споживачів. Наявність широкого переліку товарних позицій сприяє збільшенню середнього обсягу замовлень та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Важливою складовою сучасної збутової діяльності підприємства є поступове впровадження цифрових каналів комунікації зі споживачами. Використання онлайн-комунікацій, цифрових платформ та інтернет-ресурсів створює додаткові можливості для просування продукції, пошуку нових клієнтів та підвищення ефективності взаємодії з покупцями.

Збутова стратегія ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» періодично переглядається та коригується відповідно до змін ринкового середовища, рівня конкуренції та потреб споживачів. Особлива увага приділяється адаптації підприємства до сучасних тенденцій ринку автомобільних запчастин, розвитку сервісної складової діяльності та підвищенню ефективності маркетингових комунікацій.

Ефективність збутової діяльності підприємства може оцінюватися за допомогою показників обсягу реалізації продукції, прибутковості діяльності, рівня рентабельності, оборотності запасів, стабільності клієнтської бази та результативності використання маркетингових інструментів. Саме ці показники дозволяють оцінити рівень ефективності збутової політики підприємства та визначити перспективні напрями її подальшого вдосконалення.

Висновки до 2 розділу

У другому розділі дипломної роботи здійснено комплексне дослідження діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» та особливостей формування і реалізації його збутової стратегії в сучасних умовах функціонування ринку автомобільних запчастин і комплектуючих. У межах дослідження проведено оцінку організаційно-економічних засад функціонування товариства, проаналізовано фінансово-економічні показники та визначено основні тенденції розвитку за 2023–2025 рр.

У результаті дослідження встановлено, що основним напрямом роботи товариства є оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів. Компанія реалізує запасні частини, комплектуючі, мастила, витратні матеріали та супутню автомобільну продукцію. Дослідження організаційної структури показало, що штат налічує 3 працівники, а маркетингові функції виконуються без створення окремого профільного підрозділу.

Оцінка фінансово-економічних результатів засвідчила покращення господарських показників у 2025 році порівняно з попередніми періодами. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції досяг 3025,0 тис. грн, що на 22,3 % перевищує показник 2023 року. Собівартість реалізованої продукції становила 1997,2 тис. грн, а загальний обсяг витрат — 2793,4 тис. грн.

Дослідження фінансових результатів показало, що у 2023–2024 рр. товариство працювало зі збитком, однак у 2025 році було отримано чистий прибуток у розмірі 206,8 тис. грн. Рентабельність реалізації досягла 6,8 %, тоді як у 2023 році спостерігався від’ємний рівень рентабельності. Це свідчить про поступове підвищення ефективності господарювання та стабілізацію фінансового стану.

Окрему увагу приділено оцінці ефективності використання оборотних засобів. У 2025 році спостерігалось підвищення коефіцієнта оборотності активів порівняно з 2023 роком, що характеризує більш ефективне

використання ресурсного потенціалу. Разом із цим виявлено зростання обсягів запасів і залежність від стабільності постачання продукції.

У межах дослідження проаналізовано внутрішнє та зовнішнє маркетингове середовище товариства. SWOT-аналіз дозволив виокремити ключові переваги компанії, серед яких сформована клієнтська база, широкий асортимент продукції, гнучка система ціноутворення та стабільні взаємовідносини зі споживачами. До проблемних аспектів віднесено недостатній рівень цифрового маркетингу, відсутність окремого маркетингового підрозділу та обмежене використання сучасних інструментів просування.

Оцінювання конкурентоспроможності за допомогою багатокутника конкурентоспроможності показало, що товариство займає достатньо сильні позиції за показниками рівня цін, сервісу та швидкості обслуговування. Водночас за рівнем впізнаваності, широтою асортименту та активністю маркетингових комунікацій воно поступається окремим конкурентам. Побудована карта стратегічних груп дала змогу визначити позицію компанії у сегменті регіональних дистриб'юторів середнього цінового рівня, для якого характерна висока конкуренція.

Під час STEP-аналізу факторів зовнішнього середовища встановлено, що найбільший вплив на результати роботи товариства здійснюють економічні чинники: інфляційні процеси, валютні коливання, зростання логістичних витрат та зміни купівельної спроможності населення. Водночас важливого значення набувають технологічні фактори, пов'язані з розвитком цифрових каналів продажу та онлайн-комунікацій.

Дослідження збутової діяльності показало, що компанія переважно використовує прямі канали реалізації продукції та підтримує індивідуальний підхід до клієнтів. Основними споживачами є автотранспортні підприємства, станції технічного обслуговування, корпоративні клієнти та приватні покупці. Найбільшу частку клієнтської бази формують автотранспортні підприємства – 32 %, а також станції технічного обслуговування – 26 %.

Отримані результати свідчать про наявність сформованої системи збуту та достатньо стабільних позицій товариства на регіональному ринку. Разом із цим виявлено потребу у вдосконаленні збутової стратегії, активізації маркетингової діяльності та ширшому використанні сучасних цифрових інструментів просування продукції. Саме виявлені проблемні аспекти та резерви розвитку стали основою для формування практичних рекомендацій, які будуть розроблені у третьому розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА»

3.1. Формування стратегічних заходів підвищення ефективності збутової діяльності підприємства

У сучасних умовах функціонування ринку ефективна організація збутової діяльності є однією з ключових умов забезпечення стабільного розвитку підприємства та підтримання його конкурентоспроможності. Саме збутова діяльність забезпечує взаємозв'язок між підприємством і споживачем, формує механізм реалізації продукції та безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності товариства. Тому дослідження потреб споживачів, аналіз ринкового середовища та розробка ефективної збутової стратегії мають важливе значення для ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА».

В умовах високого рівня конкуренції на ринку автомобільних запчастин і комплектуючих особливої актуальності набуває необхідність удосконалення системи стимулювання збуту та підвищення ефективності маркетингової діяльності. Вплив факторів зовнішнього середовища, зміни споживчої поведінки, розвиток цифрових технологій та посилення конкуренції вимагають від підприємства постійного перегляду підходів до організації збуту продукції та взаємодії з клієнтами.

З огляду на результати проведеного у другому розділі аналізу, можна стверджувати, що ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» має сформовану систему збуту та стабільні позиції на регіональному ринку, однак потребує вдосконалення окремих елементів збутової стратегії. Зокрема, особливої уваги потребують питання розвитку маркетингових комунікацій, активізації цифрових каналів просування продукції, розширення клієнтської бази та підвищення ефективності взаємодії зі споживачами.

У процесі розробки заходів щодо вдосконалення збутової діяльності важливо забезпечити відповідність між стратегічними цілями товариства,

його ресурсними можливостями та потребами ринку. При цьому необхідно враховувати як внутрішні особливості функціонування компанії, так і вплив зовнішніх факторів, що формують сучасне конкурентне середовище.

Стратегічний підхід до організації збутової діяльності дозволяє вирішити низку важливих завдань, серед яких:

- підвищення ефективності реалізації продукції;
- розширення клієнтської бази;
- збільшення обсягів продажів;
- підвищення рівня конкурентоспроможності;
- покращення якості обслуговування клієнтів;
- підвищення ефективності використання маркетингових інструментів.

Варто зазначити, що збутова діяльність є завершальним етапом процесу реалізації продукції та одночасно виконує функцію зворотного зв'язку між підприємством і споживачем. Саме через систему збуту підприємство отримує інформацію про потреби клієнтів, рівень попиту на продукцію, зміну споживчих переваг та ефективність використання маркетингових інструментів.

Планування збутової діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» повинно базуватися на комплексному підході та включати декілька взаємопов'язаних етапів:

- Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства.
- Визначення стратегічних цілей збутової діяльності.
- Оцінку ефективності існуючих каналів реалізації продукції.
- Вибір інструментів стимулювання збуту та маркетингових комунікацій.
- Розробку заходів щодо підвищення ефективності збутової діяльності.

- Контроль результативності реалізації запропонованих заходів.

З урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку особливого значення набуває використання цифрових інструментів маркетингу та онлайн-комунікацій зі споживачами. Активне впровадження цифрових каналів просування продукції дозволяє підприємствам підвищувати рівень впізнаваності, розширювати аудиторію клієнтів та забезпечувати більш ефективну взаємодію зі споживачами.

Враховуючи результати проведеного аналізу, подальше вдосконалення збутової діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» доцільно здійснювати шляхом формування стратегічного підходу до управління збутом, активізації маркетингової діяльності та впровадження сучасних інструментів стимулювання реалізації продукції.

Для підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» доцільно використовувати комплексний підхід до маркетингово-стратегічного планування, який забезпечить узгодження цілей підприємства з потребами ринку, конкурентною ситуацією та ресурсними можливостями товариства. З огляду на це, пропонується модель стратегічного планування збутової діяльності, що представлена у табл. 3.1.

Враховуючи результати проведеного аналізу, слід зазначити, що ефективність маркетингово-стратегічного планування збутової діяльності значною мірою залежить від здатності підприємства оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, поведінки споживачів та конкурентної ситуації. Кожний етап стратегічного планування має власне функціональне призначення та забезпечує основу для реалізації наступних управлінських рішень у сфері збуту продукції.

Дослідження збутової діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» показало, що на сьогодні планування реалізації продукції здійснюється переважно на основі фінансових показників, даних про обсяги продажів та поточних потреб клієнтів. Водночас сучасні умови функціонування ринку вимагають використання більш комплексного підходу до стратегічного

управління збутом, який би враховував не лише фінансові результати, а й рівень задоволеності клієнтів, ефективність внутрішніх процесів та розвиток персоналу.

Таблиця 3.1

Етапи маркетингово-стратегічного планування збутової діяльності ТОВ
«ОДЕСА АВТОПОСТАВКА»

Етап стратегічного планування	Зміст етапу	Основна мета	Очікуваний результат
1	2	3	4
Аналіз зовнішнього маркетингового середовища	Дослідження економічних, конкурентних, технологічних та ринкових факторів, що впливають на збутову діяльність товариства	Виявлення можливостей та загроз зовнішнього середовища	Формування інформаційної бази для прийняття стратегічних рішень
Аналіз конкурентних позицій підприємства	Оцінка рівня конкурентоспроможності товариства, порівняння з основними конкурентами, визначення сильних і слабких сторін	Визначення конкурентних переваг та проблемних аспектів діяльності	Формування напрямів підвищення конкурентоспроможності
Аналіз цільового ринку та клієнтської бази	Дослідження структури споживачів, потреб клієнтів, особливостей попиту та поведінки покупців	Визначення найбільш перспективних сегментів ринку	Підвищення ефективності роботи з клієнтами
Вибір стратегічного напрямку розвитку збутової діяльності	Формування загальної концепції розвитку системи збуту та маркетингової діяльності	Визначення пріоритетних напрямів розвитку	Узгодження цілей збуту із загальною стратегією товариства
Формування системи стратегічних цілей	Визначення кількісних та якісних показників збутової діяльності	Підвищення ефективності реалізації продукції та маркетингової діяльності	Формування системи стратегічних орієнтирів
Розробка стратегічних альтернатив	Формування можливих варіантів удосконалення збутової діяльності та маркетингових комунікацій	Пошук найбільш ефективних напрямів розвитку	Вибір оптимальних стратегічних рішень

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Вибір маркетингових стратегій управління збутом	Визначення інструментів стимулювання збуту, каналів просування продукції та методів взаємодії зі споживачами	Підвищення результативності збутової діяльності	Формування ефективної системи управління збутом
Формування стратегічного набору інструментів стимулювання збуту	Вибір маркетингових інструментів, цифрових каналів просування, програм лояльності та комунікаційних заходів	Активізація продажів та залучення нових клієнтів	Розширення клієнтської бази та підвищення рівня впізнаваності
Розробка бюджету реалізації заходів	Планування витрат на впровадження запропонованих заходів та оцінка їх економічної ефективності	Раціональний розподіл ресурсів	Контроль ефективності реалізації збутової стратегії

Джерело: розроблено автором

У зв'язку з цим доцільним є використання технології Balanced Scorecard (системи збалансованих показників), яка дозволяє комплексно оцінювати ефективність збутової діяльності підприємства та забезпечує взаємозв'язок між стратегічними цілями компанії й результатами їх реалізації. На основі даного підходу пропонується сформувати стратегічну карту збутової діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА», яка представлена в табл. 3.2.

Запропонована стратегічна карта дозволяє комплексно оцінювати ефективність збутової діяльності підприємства та визначати пріоритетні напрями її вдосконалення. Використання системи збалансованих показників забезпечує узгодження фінансових результатів із маркетинговими цілями товариства та сприяє формуванню більш ефективної системи управління збутом.

Крім того, застосування стратегічної карти створює умови для підвищення рівня контролю за реалізацією збутової стратегії та дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності підприємства. Це особливо

важливо в умовах високого рівня конкуренції та швидких змін ринкового середовища.

Таблиця 3.2

Стратегічна карта маркетингово-збутової діяльності ТОВ «ОДЕСА
АВТОПОСТАВКА»

Напрямок	Основні показники оцінювання
Фінанси / економічні результати	Зростання обсягів реалізації продукції; збільшення чистого прибутку; зниження частки збутових витрат; підвищення рентабельності реалізації; підвищення ефективності використання оборотних коштів; зростання середнього обсягу замовлення
Маркетинг / споживачі	Підвищення рівня задоволеності клієнтів; розширення клієнтської бази; підвищення рівня впізнаваності підприємства; активізація цифрових каналів комунікації; підвищення ефективності маркетингових комунікацій; зростання кількості постійних клієнтів
Внутрішні бізнес-процеси	Скорочення часу обробки замовлень; підвищення швидкості постачання продукції; оптимізація процесу взаємодії з клієнтами; вдосконалення системи управління запасами; підвищення ефективності організації збутової діяльності
Персонал та розвиток інфраструктури	Підвищення кваліфікації працівників; розвиток цифрових навичок персоналу; удосконалення комунікації між працівниками; використання CRM-систем та цифрових інструментів; підвищення рівня мотивації персоналу

Джерело: розроблено автором

Впровадження системи стратегічного управління збутовою діяльністю на основі Balanced Scorecard дозволить ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» підвищити ефективність маркетингової діяльності, покращити взаємодію зі споживачами та забезпечити більш стабільні конкурентні позиції на ринку автомобільних запчастин і комплектуючих.

Разом із тим ефективне функціонування запропонованої системи неможливе без створення відповідного організаційного та інформаційного забезпечення управління збутовою діяльністю. Проведений у другому розділі аналіз показав, що на підприємстві відсутній окремий працівник, відповідальний за маркетингову діяльність, не використовується CRM-система для управління клієнтською базою, а контроль ефективності збуту здійснюється переважно на основі поточних фінансових показників.

У зв'язку з цим для реалізації запропонованого стратегічного підходу доцільним є впровадження системи внутрішнього контролю та аналітики збутової діяльності, яка передбачатиме:

- використання CRM-системи для ведення клієнтської бази;
- автоматизацію процесу обробки замовлень;
- формування системи ключових показників ефективності (KPI);
- підвищення рівня цифрових комунікацій із клієнтами;
- закріплення відповідальності за реалізацію маркетингово-збутових функцій.

Особливу увагу доцільно приділити впровадженню CRM-системи, оскільки її використання дозволить підприємству систематизувати інформацію про клієнтів, контролювати процес виконання замовлень, аналізувати динаміку продажів та підвищити ефективність взаємодії зі споживачами. Крім того, використання CRM-системи створює можливості для проведення більш ефективних маркетингових комунікацій, формування персоналізованих пропозицій та підвищення рівня лояльності клієнтів.

Важливим елементом реалізації запропонованих заходів є також підвищення кваліфікації персоналу у сфері цифрових комунікацій, роботи з клієнтами та використання сучасних інструментів управління збутом. Навчання працівників дозволить підвищити ефективність використання програмного забезпечення, покращити якість обслуговування клієнтів та забезпечити більш результативне використання маркетингових інструментів.

Для реалізації запропонованих заходів ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» необхідно здійснити відповідні витрати, пов'язані із впровадженням CRM-системи, навчанням персоналу, організацією системи внутрішнього контролю збутової діяльності та технічним налаштуванням цифрових комунікацій. Орієнтовний бюджет реалізації запропонованих заходів представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Бюджет реалізації заходів щодо впровадження системи стратегічного управління та контролю збутової діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА»

Захід	Характеристика витрат	Період / обсяг	Вартість, грн
Впровадження CRM-системи KeerpinCRM	Первинне налаштування CRM-системи для малого підприємства, створення структури клієнтської бази, налаштування доступів та базових бізнес-процесів	одноразово	8 000
Підписка на CRM-систему KeerpinCRM	Використання тарифного пакета для малого бізнесу (до 5 користувачів), включаючи ведення клієнтської бази та аналітику продажів	12 міс. × 950 грн	11 400
Інтеграція CRM із цифровими каналами комунікації	Налаштування інтеграції з email, Viber, Telegram та цифровими каналами взаємодії з клієнтами	одноразово	6 500
Розробка системи KPI та внутрішнього контролю збуту	Формування системи ключових показників ефективності, шаблонів звітності та механізму контролю збутової діяльності	одноразово	7 000
Введення посади менеджера з маркетингу та збуту	Заробітна плата працівника, відповідального за координацію збутової діяльності, цифрові комунікації, ведення CRM та аналітику продажів	12 міс. × 24 000 грн	288 000
ЄСВ на заробітну плату менеджера	Єдиний соціальний внесок у розмірі 22 % від річного фонду оплати праці	12 міс.	63 360
Навчання персоналу роботі з CRM та цифровими інструментами	Проведення внутрішнього тренінгу щодо роботи з CRM-системою, цифровими каналами комунікації та збутової аналітики	одноразово	9 500
Розробка регламенту внутрішнього контролю збутової діяльності	Формування внутрішньої документації щодо контролю процесів реалізації продукції та взаємодії з клієнтами	одноразово	4 500
Технічне оновлення робочого місця менеджера	Придбання ноутбука, гарнітури, ліцензійного програмного забезпечення та базового технічного оснащення	одноразово	24 000
Резерв витрат на технічну підтримку та оновлення системи	Витрати на технічний супровід CRM-системи, оновлення програмного забезпечення та підтримку цифрових сервісів	резерв на рік	6 000
Разом			428 260

Джерело: розроблено автором

Проведені розрахунки свідчать, що загальний бюджет реалізації запропонованих заходів у перший рік впровадження становитиме 428,26 тис. грн. Найбільшу частку витрат формують витрати на оплату праці менеджера з маркетингу та збуту, а також витрати, пов'язані із впровадженням і підтримкою CRM-системи.

Разом із тим значна частина витрат має одноразовий характер та пов'язана із технічним налаштуванням системи, організацією внутрішнього контролю й навчанням персоналу. У наступних періодах підприємство нестиме переважно поточні витрати на оплату праці працівника, підписку на CRM-систему та підтримку цифрових сервісів.

Запропоновані витрати слід розглядати як інвестиції у формування сучасної системи управління збутовою діяльністю, що дозволить підвищити ефективність взаємодії з клієнтами, покращити контроль за процесом реалізації продукції та створити основу для подальшого зростання обсягів продажів і прибутковості діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА».

Для оцінки доцільності впровадження запропонованих заходів необхідно здійснити прогноз ефективності реалізації системи стратегічного управління та контролю збутової діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА». З огляду на невизначеність ринкового середовища та можливі коливання попиту доцільно розглянути два сценарії розвитку подій – помірний та оптимістичний.

Помірний сценарій передбачає поступове впровадження запропонованих заходів, часткове зростання ефективності збутової діяльності та обмежений приріст клієнтської бази у перший рік реалізації проєкту. За даного сценарію очікується помірне зростання обсягів реалізації продукції за рахунок покращення взаємодії з клієнтами, автоматизації процесів збуту та підвищення ефективності маркетингових комунікацій.

Оптимістичний сценарій базується на більш активному використанні цифрових інструментів, швидшій адаптації персоналу до нової системи управління збутом та більш високому рівні залучення нових клієнтів. У

межах цього сценарію передбачається більш суттєве зростання обсягів реалізації продукції та підвищення прибутковості діяльності підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогноз ефективності впровадження системи стратегічного управління збутовою діяльністю ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА»

Показник	Базове значення (2025 р.)	Помірний сценарій	Оптимістичний сценарій
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	3025,0	3387,0	3630,0
Приріст обсягу реалізації, %	–	12 %	20 %
Чистий прибуток, тис. грн	206,8	312,0	421,0
Приріст чистого прибутку, %	–	50,9 %	103,6 %
Рентабельність реалізації, %	6,8 %	9,2 %	11,6 %
Кількість постійних клієнтів	100 %	112 %	125 %
Середній обсяг замовлення	100 %	108 %	115 %
Орієнтовний строк окупності проекту	–	2,9 року	1,9 року

Джерело: розроблено автором

Проведені розрахунки свідчать, що впровадження системи стратегічного управління та контролю збутової діяльності є економічно доцільним для ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА». Навіть за помірною сценарію реалізації проекту очікується зростання чистого доходу від реалізації продукції на 12 %, а чистого прибутку – більш ніж на 50 % порівняно з базовими показниками 2025 року.

За оптимістичного сценарію прогнозується більш суттєве підвищення ефективності діяльності товариства. Очікуване зростання чистого прибутку може перевищити 100 %, що свідчитиме про високу результативність впровадження системи стратегічного управління збутовою діяльністю та цифрових інструментів управління взаємодією з клієнтами.

Важливо зазначити, що основний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів буде формуватися не лише за рахунок збільшення обсягів реалізації продукції, а й завдяки підвищенню ефективності управління клієнтською базою, скороченню втрат часу при обробці замовлень, покращенню внутрішнього контролю збутових процесів та підвищенню рівня лояльності клієнтів.

Отримані результати підтверджують доцільність реалізації запропонованих заходів та свідчать про наявність потенціалу для підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» у довгостроковій перспективі.

3.2. Удосконалення системи контролю та оцінювання ефективності збутової діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА»

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня організації системи внутрішнього контролю, оскільки саме вона забезпечує своєчасне виявлення проблемних аспектів діяльності, підвищення результативності управлінських рішень та стабільність функціонування підприємства. Особливо важливого значення система внутрішнього контролю набуває у сфері збутової діяльності, яка безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства, рівень конкурентоспроможності та ефективність взаємодії зі споживачами.

Для ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» питання вдосконалення системи внутрішнього контролю збутової діяльності є особливо актуальним, оскільки проведений у другому розділі аналіз показав відсутність системного підходу до контролю маркетингово-збутових процесів, використання цифрових інструментів управління клієнтською базою та оцінювання результативності збутових заходів. На сьогодні контроль реалізації продукції на підприємстві здійснюється переважно на основі поточних фінансових показників та

загального аналізу обсягів продажів, що ускладнює оперативне реагування на зміни ринкового середовища та поведінки споживачів.

У зв'язку з цим для ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» доцільним є впровадження комплексної системи внутрішнього контролю збутової діяльності, яка забезпечуватиме моніторинг основних показників ефективності збуту, контроль взаємодії з клієнтами та оцінювання результативності маркетингових заходів.

Важливим елементом запропонованої системи є забезпечення постійного контролю таких показників, як:

- обсяг реалізації продукції;
- швидкість обробки замовлень;
- рівень повторних продажів;
- кількість постійних клієнтів;
- ефективність маркетингових комунікацій;
- рівень задоволеності споживачів;
- результативність роботи цифрових каналів збуту.

Крім того, система внутрішнього контролю повинна забезпечувати своєчасне виявлення відхилень фактичних результатів від запланованих показників та формування управлінських рішень щодо підвищення ефективності збутової діяльності підприємства.

На основі організаційної структури ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» та запропонованої системи стратегічного управління збутовою діяльністю доцільно сформуувати модель внутрішнього контролю збутових процесів підприємства, яка дозволить забезпечити комплексний підхід до оцінювання результативності реалізації продукції та управління взаємодією зі споживачами (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Організаційна модель внутрішнього контролю збутової діяльності ТОВ

«ОДЕСА АВТОПОСТАВКА»

Код процедури	Назва процедури контролю	Зміст контрольної процедури	Відповідальні особи	Інструменти контролю
X1	Прийом та реєстрація замовлення	Прийом замовлення від клієнта, перевірка правильності внесення контактних даних та параметрів замовлення	Менеджер із продажу	CRM-система, журнал замовлень
X2	Перевірка наявності продукції	Контроль наявності необхідної продукції на складі, перевірка залишків товару	Менеджер із продажу	CRM-система, складська база даних
X3	Узгодження умов реалізації	Погодження способу оплати, термінів поставки та умов співпраці з клієнтом	Менеджер із маркетингу та збуту, керівник	Комерційна пропозиція, CRM
X4	Оформлення супровідної документації	Контроль правильності оформлення рахунків, накладних та інших документів	Бухгалтер	Бухгалтерська документація
X5	Контроль виконання замовлення	Контроль підготовки продукції до відвантаження та дотримання термінів поставки	Менеджер із продажу	CRM-система, накладні
X6	Контроль дебіторської заборгованості	Моніторинг строків оплати, аналіз заборгованості клієнтів	Бухгалтер, менеджер із маркетингу та збуту	CRM-система, фінансова звітність
X7	Аналіз ефективності збуту	Оцінювання динаміки продажів, повторних замовлень та результативності збутових заходів	Менеджер із маркетингу та збуту	KPI, CRM-аналітика
X8	Контроль ефективності маркетингових комунікацій	Аналіз результативності цифрових каналів просування та взаємодії з клієнтами	Менеджер із маркетингу та збуту	Соціальні мережі, CRM, аналітика
X9	Формування звітності щодо збутової діяльності	Підготовка звітів щодо виконання плану продажів та результатів збутової діяльності	Менеджер із маркетингу та збуту, бухгалтер	CRM-звіти, фінансова звітність

Джерело: розроблено автором

Запропонована система процедур внутрішнього контролю збутової діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» спрямована на забезпечення комплексного контролю всіх основних етапів реалізації продукції – від моменту отримання замовлення до оцінювання результативності збутових процесів та ефективності взаємодії з клієнтами. Використання такої системи дозволить підприємству підвищити рівень організації збутової діяльності, покращити координацію між працівниками та забезпечити більш оперативне реагування на зміни ринкової ситуації.

Першим етапом внутрішнього контролю є прийом та реєстрація замовлення клієнта (X1). На даному етапі менеджер із продажу здійснює фіксацію інформації про клієнта, перелік необхідної продукції, обсяг замовлення, умови доставки та способи оплати.

Важливе значення має правильність внесення інформації до CRM-системи, оскільки саме на основі цих даних формується подальший процес обробки замовлення та взаємодії зі споживачем. Контроль на цьому етапі дозволяє уникнути помилок при оформленні замовлень та підвищує швидкість їх виконання.

Наступним етапом є перевірка наявності продукції на складі (X2). Менеджер із продажу за допомогою CRM-системи та складської бази даних здійснює контроль залишків товару, відповідності необхідної номенклатури та можливості виконання замовлення у визначені строки. У разі відсутності необхідної продукції працівник погоджує з клієнтом альтернативні варіанти товару або можливі строки постачання продукції. Такий контроль дозволяє мінімізувати ризики втрати клієнтів через затримки поставок та підвищити рівень задоволеності споживачів.

На етапі узгодження умов реалізації продукції (X3) здійснюється контроль правильності визначення умов співпраці з клієнтом, способу оплати, термінів постачання та можливих знижок. У процесі реалізації даної процедури менеджер із маркетингу та збуту разом із керівником підприємства аналізують доцільність співпраці з клієнтом, рівень потенційних ризиків та

економічну ефективність виконання замовлення. Особливу увагу доцільно приділяти новим клієнтам та покупцям, які здійснюють закупівлі з відстрочкою платежу.

Важливим елементом системи внутрішнього контролю є оформлення супровідної документації (X4). На даному етапі бухгалтер контролює правильність оформлення рахунків, накладних, актів та інших документів, пов'язаних із реалізацією продукції. Контроль документації дозволяє знизити ризик виникнення помилок у фінансовому обліку та забезпечити належний рівень документального супроводу господарських операцій.

На етапі контролю виконання замовлення (X5) менеджер із продажу здійснює моніторинг процесу підготовки продукції до відвантаження, дотримання строків поставки та фактичного виконання умов замовлення. Важливу роль у реалізації цієї процедури відіграє CRM-система, яка дозволяє відстежувати статус кожного замовлення та оперативно реагувати на можливі затримки або відхилення.

Контроль дебіторської заборгованості (X6) є одним із ключових елементів системи внутрішнього контролю збутової діяльності. Бухгалтер та менеджер із маркетингу та збуту здійснюють постійний моніторинг строків оплати продукції, аналізують стан розрахунків із клієнтами та контролюють рівень дебіторської заборгованості. Використання CRM-системи дозволяє автоматизувати процес нагадування клієнтам про строки оплати та забезпечити більш ефективний контроль фінансової дисципліни покупців.

Особливого значення в сучасних умовах набуває аналіз ефективності збутової діяльності (X7). На даному етапі здійснюється оцінювання динаміки продажів, результативності збутових заходів, рівня повторних продажів, середнього обсягу замовлення та ефективності роботи з клієнтською базою. Отримані результати використовуються для формування управлінських рішень щодо вдосконалення збутової стратегії підприємства.

Окрему увагу доцільно приділити контролю ефективності маркетингових комунікацій (X8). Менеджер із маркетингу та збуту аналізує

результативність цифрових каналів просування продукції, ефективність комунікації зі споживачами, рівень активності клієнтів та результативність використання маркетингових інструментів. Такий контроль дозволяє своєчасно коригувати маркетингові заходи та підвищувати ефективність просування продукції підприємства.

Завершальним етапом є формування звітності щодо результатів збутової діяльності (X9). На основі даних CRM-системи, фінансової звітності та результатів аналізу збутових процесів менеджер із маркетингу та збуту разом із бухгалтером формують аналітичні звіти щодо виконання планів продажів, ефективності збутових заходів та загальної результативності діяльності підприємства. Отримана інформація використовується керівництвом підприємства для прийняття подальших управлінських рішень та вдосконалення системи стратегічного управління збутовою діяльністю.

З метою підвищення ефективності формування та аналізу звітності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» доцільно впровадити сучасні цифрові інструменти бізнес-аналітики, зокрема системи Power BI або Looker Studio. Використання таких програмних рішень дозволить автоматизувати процес обробки інформації щодо збутової діяльності підприємства, забезпечити візуалізацію ключових показників ефективності та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень.

На відміну від традиційного формування звітності у табличному форматі, використання ВІ-систем дозволяє створювати інтерактивні аналітичні панелі (дашборди), які в режимі реального часу відображають динаміку продажів, структуру клієнтської бази, результативність окремих каналів збуту, рівень дебіторської заборгованості та ефективність маркетингових заходів.

Для ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» впровадження таких інструментів дозволить:

- здійснювати постійний моніторинг виконання планів продажів;
- контролювати ефективність роботи менеджерів із продажу;

- аналізувати структуру реалізації продукції за товарними групами;
- оцінювати динаміку повторних продажів;
- оперативно виявляти проблемні аспекти збутової діяльності;
- підвищити точність аналітичної звітності;
- скоротити час на підготовку управлінської інформації для керівництва підприємства.

Крім того, використання BI-систем дозволить інтегрувати дані CRM-системи, фінансової звітності та інформації щодо клієнтської бази в єдину систему аналітичного управління збутовою діяльністю підприємства. Це створить умови для більш ефективного стратегічного планування, підвищення якості управлінських рішень та вдосконалення системи внутрішнього контролю збутових процесів.

Для оцінювання доцільності впровадження запропонованих цифрових інструментів аналітики та контролю збутової діяльності необхідно здійснити розрахунок витрат, пов'язаних із придбанням, налаштуванням та використанням відповідного програмного забезпечення. Формування бюджету впровадження BI-систем дозволить оцінити необхідний обсяг інвестицій, а також визначити економічну ефективність запропонованих заходів для ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА».

При формуванні бюджету доцільно враховувати не лише витрати на безпосереднє підключення програмного забезпечення, але й витрати на інтеграцію системи з CRM, налаштування аналітичних панелей, навчання персоналу та технічну підтримку програмного забезпечення. Оскільки підприємство належить до категорії малого бізнесу, використання хмарних BI-рішень є більш економічно доцільним порівняно із впровадженням складних корпоративних аналітичних платформ.

З огляду на функціональні можливості та доступність для малого підприємства, у межах даного дослідження пропонується використання платформи Microsoft Power BI, яка дозволяє інтегрувати дані CRM-системи,

фінансової звітності та інформації щодо продажів у єдину систему аналітичного управління збутовою діяльністю.

Розрахунок витрат на впровадження системи бізнес-аналітики для ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Бюджет впровадження системи бізнес-аналітики та цифрового контролю збутової діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА»

Захід	Характеристика витрат	Період / обсяг	Вартість, грн
Придбання ліцензій Microsoft Power BI Pro	Підключення ліцензій для менеджера із маркетингу та збуту і керівника підприємства	2 користувачі × 12 міс. × 450 грн	10 800
Налаштування Power BI та інтеграція з CRM-системою	Підключення джерел даних, інтеграція CRM, імпорт фінансової та збутової інформації	одноразово	14 000
Розробка аналітичних панелей (дашбордів)	Формування інтерактивних звітів щодо продажів, клієнтів, дебіторської заборгованості та KPI	одноразово	12 500
Автоматизація формування звітності	Налаштування автоматичного оновлення даних та генерації управлінських звітів	одноразово	7 000
Навчання персоналу роботі з Power BI	Проведення практичного тренінгу для працівників щодо використання аналітичної системи	одноразово	6 500
Технічна підтримка та супровід системи	Консультаційний супровід, оновлення звітів та підтримка працездатності системи	12 міс. × 1 200 грн	14 400
Резерв витрат на оновлення та доопрацювання аналітичної системи	Можливе розширення функціоналу, адаптація звітності та оновлення інтеграцій	резерв на рік	5 000
Разом			70 200

Джерело: розроблено автором

Проведені розрахунки свідчать, що загальний бюджет впровадження системи бізнес-аналітики та цифрового контролю збутової діяльності для ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» становитиме 70,2 тис. грн у перший рік реалізації проекту.

Найбільшу частку витрат формують роботи з інтеграції Power BI із CRM-системою підприємства та розробка аналітичних панелей, оскільки саме ці елементи забезпечують створення єдиної системи аналітичного управління збутовою діяльністю. Водночас використання хмарного програмного забезпечення дозволяє уникнути значних витрат на придбання серверного обладнання та складної IT-інфраструктури.

Запропоновані витрати мають інвестиційний характер і спрямовані на підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства, покращення якості аналітичної звітності та прискорення процесу прийняття управлінських рішень. У подальшому використання системи бізнес-аналітики дозволить скоротити час на формування звітності, підвищити точність аналізу результатів продажів та забезпечити більш ефективний контроль результативності збутових процесів підприємства.

Впровадження системи бізнес-аналітики та цифрового контролю збутової діяльності матиме для ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» як економічний, так і соціально-організаційний ефект. Використання сучасних BI-інструментів дозволить не лише підвищити ефективність управління збутовими процесами, але й оптимізувати внутрішню організацію роботи підприємства.

Соціальний ефект від впровадження запропонованих заходів полягає насамперед у покращенні умов праці працівників підприємства та зменшенні навантаження, пов'язаного з ручною обробкою інформації. Автоматизація формування аналітичної звітності дозволить скоротити обсяг рутинної роботи менеджера із маркетингу та збуту, а також бухгалтера, що позитивно впливатиме на швидкість виконання основних робочих процесів та зниження ймовірності виникнення помилок у процесі підготовки звітної документації.

Крім того, використання Power BI забезпечить більш прозоре та зрозуміле відображення результатів діяльності підприємства, що сприятиме покращенню внутрішньої комунікації між працівниками та підвищенню рівня координації збутових процесів. Працівники отримають можливість

оперативно отримувати інформацію щодо результатів продажів, стану виконання планів та ефективності роботи з клієнтами, що підвищить рівень відповідальності та мотивації персоналу.

Важливим соціальним ефектом є також підвищення якості обслуговування клієнтів. Завдяки автоматизації аналітичних процесів підприємство зможе швидше реагувати на потреби споживачів, оперативніше обробляти замовлення та більш ефективно контролювати взаємодію з клієнтською базою.

Економічний ефект від впровадження системи бізнес-аналітики проявлятиметься у скороченні часу на підготовку управлінської звітності та підвищенні ефективності прийняття управлінських рішень. За оцінками, автоматизація процесу формування аналітичних звітів дозволить скоротити витрати робочого часу працівників щонайменше на 25–30 %.

Зокрема, якщо на підготовку щотижневої та щомісячної звітності працівники підприємства в середньому витрачають близько 20–24 годин на місяць, то після впровадження Power BI цей показник може скоротитися до 7–10 годин на місяць. Таким чином, підприємство щомісячно економитиме орієнтовно 12–15 робочих годин, які можуть бути спрямовані на більш ефективне виконання збутових та маркетингових завдань.

Крім економії робочого часу, використання BI-систем дозволить:

- скоротити кількість помилок у звітності;
- підвищити точність прогнозування продажів;
- покращити контроль дебіторської заборгованості;
- підвищити ефективність роботи з клієнтською базою;
- забезпечити швидше виявлення проблемних аспектів збутової діяльності.

Очікується, що впровадження системи цифрової аналітики сприятиме підвищенню ефективності управління збутовою діяльністю підприємства та створить умови для подальшого зростання обсягів реалізації продукції й прибутковості діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА».

Крім того, використання цифрових аналітичних інструментів забезпечить:

- підвищення точності аналізу продажів;
- покращення контролю дебіторської заборгованості;
- скорочення кількості помилок у звітності;
- прискорення процесу прийняття управлінських рішень;
- підвищення ефективності роботи з клієнтською базою;
- покращення контролю виконання планів продажів.

Завдяки більш оперативному аналізу результатів збутової діяльності підприємство отримає можливість швидше реагувати на зміни попиту, коригувати збутову політику та ефективніше управляти взаємодією зі споживачами. Це створить передумови для подальшого зростання обсягів реалізації продукції та підвищення прибутковості діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Очікувані результати впровадження системи бізнес-аналітики та цифрового контролю збутової діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Очікуваний ефект
Час на формування управлінської звітності	20–24 год./міс.	7–10 год./міс.	Скорочення витрат робочого часу на 55–60 %
Швидкість отримання аналітичної інформації	1–2 дні	у режимі реального часу	Підвищення оперативності управління
Рівень автоматизації аналітичних процесів	низький	високий	Зменшення обсягу ручної роботи
Точність аналітичної звітності	середня	висока	Скорочення кількості помилок у звітності
Контроль дебіторської заборгованості	періодичний	постійний	Підвищення фінансової дисципліни клієнтів
Контроль виконання планів продажів	частковий	комплексний	Підвищення ефективності контролю збуту
Рівень аналітичної підтримки управлінських рішень	обмежений	системний	Підвищення якості управлінських рішень
Швидкість реагування на зміни попиту	середня	висока	Покращення адаптивності збутової діяльності
Рівень контролю ефективності маркетингових заходів	фрагментарний	комплексний	Підвищення результативності маркетингової діяльності

Джерело: розроблено автором

Отримані результати свідчать, що впровадження системи бізнес-аналітики та цифрового контролю збутової діяльності дозволить ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» підвищити ефективність управління збутовими процесами, покращити якість аналітичної роботи та створити більш сучасну систему інформаційного забезпечення управлінської діяльності підприємства.

Висновки до 3 розділу

У третьому розділі дипломної роботи було розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи стимулювання збуту та підвищення ефективності управління збутовою діяльністю ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА». Запропоновані заходи сформовано на основі результатів проведеного у другому розділі аналізу фінансово-економічного стану підприємства, дослідження його конкурентних позицій, особливостей збутової діяльності та оцінювання внутрішнього і зовнішнього маркетингового середовища.

У процесі дослідження було встановлено, що підприємство має сформовану клієнтську базу та стабільні позиції на регіональному ринку автомобільних запчастин і комплектуючих, однак водночас характеризується недостатнім рівнем цифровізації збутових процесів, відсутністю системного підходу до контролю результативності збутової діяльності та обмеженим використанням сучасних інструментів аналітики й управління взаємодією з клієнтами.

З метою усунення виявлених недоліків у роботі було запропоновано впровадження системи стратегічного управління збутовою діяльністю на основі Balanced Scorecard, яка передбачає використання CRM-системи, системи KPI, цифрових інструментів управління клієнтською базою та створення механізму внутрішнього контролю результативності збутових процесів. Запропонований підхід дозволить підприємству перейти від переважно інтуїтивного управління збутом до системного стратегічного

управління, заснованого на аналізі результативності збутових заходів та оперативному контролі ключових показників діяльності.

В межах реалізації запропонованих заходів було розроблено стратегічну карту збутової діяльності підприємства, сформовано систему процедур внутрішнього контролю та визначено основні напрями автоматизації збутових процесів. Особливу увагу приділено впровадженню CRM-системи KeerpinCRM, введенню посади менеджера з маркетингу та збуту, автоматизації контролю клієнтської бази та використанню системи бізнес-аналітики Power BI для формування інтерактивної аналітичної звітності.

Проведені розрахунки показали, що бюджет реалізації заходів щодо впровадження системи стратегічного управління та контролю збутової діяльності становитиме 428,26 тис. грн у перший рік реалізації проєкту. До складу витрат включено витрати на оплату праці менеджера з маркетингу та збуту, впровадження CRM-системи, навчання персоналу, налаштування цифрових інструментів управління та організацію системи внутрішнього контролю збутових процесів.

Крім того, у роботі було запропоновано впровадження системи бізнес-аналітики на основі Microsoft Power BI для автоматизації процесу формування аналітичної звітності та підвищення ефективності контролю збутової діяльності підприємства. Бюджет реалізації даного напрямку вдосконалення становитиме 70,2 тис. грн у перший рік використання системи.

Проведене оцінювання ефективності запропонованих заходів показало, що їх впровадження дозволить підприємству забезпечити зростання обсягів реалізації продукції, підвищити рівень повторних продажів, покращити контроль дебіторської заборгованості та підвищити ефективність управління клієнтською базою. За помірною сценарію прогнозується зростання чистого доходу від реалізації продукції на 12 %, а чистого прибутку — більш ніж на 50 %. За оптимістичного сценарію очікуване зростання чистого прибутку може перевищити 100 % порівняно з базовими показниками 2025 року.

Важливим результатом реалізації запропонованих заходів стане також підвищення рівня автоматизації збутових процесів та скорочення часу на формування управлінської звітності. Очікується, що використання системи Power BI дозволить скоротити витрати робочого часу на підготовку аналітичної звітності на 55–60 %, підвищити точність аналізу результатів продажів та забезпечити більш оперативне прийняття управлінських рішень.

Запропоновані у третьому розділі заходи є економічно доцільними та практично обґрунтованими, а їх реалізація дозволить ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» підвищити ефективність збутової діяльності, покращити систему управління взаємодією з клієнтами та забезпечити більш стійкі конкурентні позиції на ринку автомобільних запчастин і комплектуючих.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було досліджено теоретичні та практичні аспекти формування стратегії стимулювання збуту продукції підприємства на прикладі ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА». У процесі дослідження обґрунтовано роль збутової діяльності як одного з ключових елементів системи маркетингового управління підприємством, визначено сучасні підходи до формування збутової політики та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства.

У першому розділі роботи було досліджено теоретико-методичні основи формування стратегії стимулювання збуту продукції підприємства. Визначено економічну сутність збуту, його функції та стратегічне значення у системі маркетингової діяльності підприємства. Встановлено, що збут виконує не лише функцію реалізації продукції, але й виступає інструментом формування конкурентних переваг підприємства, забезпечення його фінансової стабільності та підтримання довгострокових взаємовідносин із клієнтами.

Проаналізовано підходи вітчизняних і зарубіжних науковців до трактування понять «стратегія», «збут», «збутова політика» та «стратегія стимулювання збуту». Визначено, що стратегія стимулювання збуту повинна формуватися у взаємозв'язку з корпоративною та маркетинговою стратегіями підприємства й враховувати особливості цільового ринку, структуру каналів збуту, поведінку споживачів та рівень конкурентного середовища. Окрему увагу приділено питанням вибору каналів розподілу, стратегіям охоплення ринку, методам стимулювання збуту та управління взаємовідносинами з клієнтами.

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» та досліджено особливості формування і реалізації збутової стратегії підприємства. Встановлено, що підприємство

спеціалізується на оптовій торгівлі деталями та приладдям для автотранспортних засобів і функціонує на конкурентному ринку автомобільних запчастин та комплектуючих. Аналіз показав, що підприємство має сформовану клієнтську базу, стабільні взаємовідносини з постачальниками та поступово покращує результати фінансово-господарської діяльності.

Проведений фінансово-економічний аналіз дозволив встановити, що у 2025 році чистий дохід від реалізації продукції підприємства склав 3025,0 тис. грн, що на 22,3 % більше порівняно з 2023 роком. Водночас підприємство перейшло від збиткової діяльності до отримання чистого прибутку в розмірі 206,8 тис. грн, а рентабельність реалізації у 2025 році становила 6,8 %. Аналіз показників використання оборотних активів показав зростання обсягів запасів та уповільнення їх оборотності, що свідчить про необхідність підвищення ефективності управління збутовими процесами та оптимізації товарних залишків.

У процесі аналізу внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища було встановлено, що сильними сторонами ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА» є сформована клієнтська база, гнучка цінова політика, стабільність поставок та достатньо високий рівень сервісу. Водночас серед основних проблем підприємства визначено недостатній рівень цифровізації збутових процесів, відсутність окремого маркетингового підрозділу, обмежене використання сучасних інструментів цифрового маркетингу та недостатню автоматизацію аналітичної роботи. SWOT-аналіз, STEP-аналіз, побудова багатокутника конкурентоспроможності та карти стратегічних груп дозволили визначити конкурентні позиції підприємства та ключові напрями вдосконалення його збутової діяльності.

У третьому розділі роботи розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи стимулювання збуту та підвищення ефективності управління збутовою діяльністю ТОВ «ОДЕСА АВТОПОСТАВКА». Основним напрямом удосконалення стало впровадження системи

стратегічного управління збутом на основі Balanced Scorecard, CRM-системи та системи КРІ. У межах запропонованих заходів передбачено введення посади менеджера із маркетингу та збуту, автоматизацію роботи з клієнтською базою, впровадження цифрових інструментів контролю збутових процесів та формування системи внутрішнього контролю результативності збутової діяльності.

Загальний бюджет реалізації заходів щодо впровадження системи стратегічного управління збутом становитиме 428,26 тис. грн у перший рік реалізації проєкту. Крім того, у роботі було запропоновано впровадження системи бізнес-аналітики на основі Microsoft Power BI для автоматизації аналітичної роботи та підвищення ефективності контролю збутової діяльності підприємства. Вартість впровадження BI-системи становитиме 70,2 тис. грн у перший рік використання.

Оцінювання ефективності запропонованих заходів показало, що їх реалізація дозволить підвищити результативність управління збутовою діяльністю, покращити контроль клієнтської бази, скоротити час на формування аналітичної звітності та забезпечити більш оперативне прийняття управлінських рішень. Очікується, що використання системи бізнес-аналітики дозволить скоротити витрати робочого часу на підготовку звітності на 55–60 %, а також підвищити ефективність роботи зі збутовими процесами та клієнтами підприємства.

За результатами прогностичних розрахунків встановлено, що впровадження запропонованих заходів дозволить забезпечити зростання обсягів реалізації продукції, підвищення рівня повторних продажів та збільшення прибутковості діяльності підприємства. За помірною сценарію очікується зростання чистого доходу від реалізації продукції приблизно на 12 %, а чистого прибутку – більш ніж на 50 % порівняно з базовими показниками 2025 року.

Список використаних джерел

1. Ansoff H. I. Strategic Management. London : Palgrave Macmillan, 2019. 256 p.
2. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 2018. 432 p.
3. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge : MIT Press, 2017. 480 p.
4. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management. 2nd ed. London : Pearson Education, 2020. 416 p.
5. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 16th ed. Harlow : Pearson Education, 2022. 832 p.
6. Віханський О. С. Стратегічне управління. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 528 с.
7. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 612 с.
8. Гаркавенко С. С. Маркетинг. 9-те вид. Київ : Лібра, 2018. 720 с.
9. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії підприємства. Київ : КНЕУ, 2021. 312 с.
10. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок. Харків : Гуманітарний центр, 2017. 800 с.
11. Doyle P. Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value. 2nd ed. Chichester : Wiley, 2016. 384 p.
12. Jobber D., Ellis-Chadwick F. Principles and Practice of Marketing. 9th ed. London : McGraw-Hill Education, 2019. 912 p.
13. Blythe J. Essentials of Marketing. 7th ed. Harlow : Pearson Education, 2020. 520 p.
14. Brassington F., Pettitt S. Essentials of Marketing. 5th ed. London : Pearson Education, 2018. 648 p.

15. Lancaster G., Massingham L. *Essentials of Marketing Management*. London : Routledge, 2017. 410 p.
16. Примак Т. О. *Маркетингова політика комунікацій*. Київ : Атіка, 2017. 328 с.
17. Павленко А. Ф. *Маркетинг*. Київ : КНЕУ, 2017. 600 с.
18. Mintzberg H., Quinn J., Ghoshal S. *The Strategy Process*. London : Pearson Education, 2018. 1038 p.
19. Ілляшенко С. М. *Маркетинговий менеджмент*. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 376 с.
20. Крикавський Є. В. *Логістика та управління ланцюгами поставок*. Львів : Львівська політехніка, 2020. 844 с.
21. Череп А. В. *Управління збутовою діяльністю підприємств*. Київ : Кондор, 2021. 364 с.
22. Біловодська О. А. *Маркетинговий менеджмент підприємства*. Суми : Університетська книга, 2018. 336 с.
23. Hutt M. D., Speh T. W. *Business Marketing Management: B2B*. 13th ed. Boston : Cengage Learning, 2017. 640 p.
24. Kumar V., Reinartz W. *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. 3rd ed. Berlin : Springer, 2018. 496 p.
25. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing*. 8th ed. Harlow : Pearson Education, 2022. 576 p.
26. Verhoef P. C., Bijmolt T. H. A. Marketing perspectives on digital business models: A framework and overview of the special issue. *International Journal of Research in Marketing*. 2019. Vol. 36. No. 3. P. 341–349.
27. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І. Сучасні підходи до формування збутової політики підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2020. № 4. С. 112–119.
28. Біловодська О. А. Маркетингові аспекти управління каналами збуту підприємства. *Економічний простір*. 2019. № 152. С. 87–95.

29. Череп А. В., Потапенко Д. О. Фактори впливу на формування збутової політики підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 63. С. 102–107.
30. Балабанова Л. В., Холод В. В. Управління збутовою діяльністю підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 45–50.
31. Ілляшенко С. М. Інноваційні підходи до управління збутовою діяльністю підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 2. С. 34–45.
32. Куденко Н. В. Прогнозування збуту продукції підприємства в системі маркетингового управління. *Маркетинг в Україні*. 2019. № 4. С. 23–31.
33. Багорка М. О. Інструменти прогнозування продажів у системі маркетингового управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 71. С. 96–102.
34. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг. Київ : КНЕУ, 2021. 523 с.
35. Гаркавенко С. С. Маркетинг. 9-те вид. Київ : Лібра, 2018. 720 с.
36. Буднікевич І. М. Маркетинг послуг. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2019. 396 с.
37. Карпенко Н. В. Управління взаємовідносинами з клієнтами в системі маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 64–69.
38. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2018. 464 с.
39. Чухрай Н. І. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах конкурентного середовища. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2020. № 2. С. 58–66.
40. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2017. 800 с.

41. Doyle P. Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value. 2nd ed. Chichester : Wiley, 2016. 384 p.
42. Ferrell O. C., Hartline M. Marketing Strategy. 7th ed. Boston : Cengage Learning, 2021. 720 p.
43. Best R. J. Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability. 7th ed. London : Pearson Education, 2019. 512 p.
44. Hutt M. D., Speh T. W. Business Marketing Management: B2B. 13th ed. Boston : Cengage Learning, 2017. 640 p.
45. Jobber D., Ellis-Chadwick F. Principles and Practice of Marketing. 9th ed. London : McGraw-Hill Education, 2019. 912 p.