

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему: **«УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ
БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ»**

здобувача освіти за ОС «магістр»
заочної форми навчання

галузь знань **07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»**
спеціальність **073 «МЕНЕДЖМЕНТ»**
освітньо-професійна програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»

МЕДВІДЯ ВЛАДИСЛАВА АНДРІЙОВИЧА

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Кухта Павло Володимирович

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 14 від 14 травня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С.Г.

Київ – 2026

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«11» вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»
МЕДВІДЯ ВЛАДИСЛАВА АНДРІЙОВИЧА

1. Тема роботи: «Управління збутовою діяльністю торговельного підприємства на ринку будівельних матеріалів»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 11.09.2025, протокол №2,

редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 03.04.2026, протокол №12

2. Строк завершення роботи: 05.05.2026

3. Попередній захист роботи: квітень 2026 р.

4. Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до управління збутовою діяльністю підприємства.

5. Об'єкт дослідження: збутова діяльність торговельного підприємства на ринку будівельних матеріалів (на прикладі ТОВ «Скандеко»).

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – дослідження теоретичних і практичних аспектів управління збутовою діяльністю торговельного підприємства на ринку будівельних матеріалів та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі ТОВ «Скандеко».

Завдання:

6.1. Розкрити сутність збутової діяльності підприємства та її роль у системі управління.

6.2. Узагальнити основні елементи та фактори, що впливають на управління збутовою діяльністю.

6.3. Проаналізувати стан та особливості збутової діяльності ТОВ «Скандеко» на ринку будівельних матеріалів.

6.4. Здійснити фінансово-економічну оцінку ефективності збутової діяльності підприємства.

6.5. Обґрунтувати напрями вдосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «Скандеко».

6.6. Оцінити ефективність запропонованих заходів.

Науковий керівник

доц. Павло КУХТА

Здобувач освіти

Владислав МЕДВІДЬ

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2025
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2025
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2025
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2025 – березень 2026
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2026
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2026
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2026
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2026
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2026
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2026
11.	Передзахисти магістерської роботи	березень – квітень 2026
12.	Усунення зауважень, які були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 05.05.2026
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	06.05.2026
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	07–08.05.2026
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2026
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2026

Науковий керівник

доц. Павло КУХТА

Здобувач освіти

Владислав МЕДВІДЬ

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність збутової діяльності підприємства, принципи її реалізації та значення у системі управління підприємством	6
1.2. Складові елементи та фактори впливу на управління збутовою діяльністю підприємства	21
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «СКАНДЕКО» НА РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ	35
2.1. Загальний стан розвитку та особливості збутової діяльності ТОВ «СКАНДЕКО» на ринку будівельних матеріалів	35
2.2. Фінансово-економічна оцінка ефективності збутової діяльності торговельного підприємства ТОВ «СКАНДЕКО»	45
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «СКАНДЕКО»	55
3.1. Організаційно-економічні напрями вдосконалення управління збутовою діяльністю підприємства	55
3.2. Оцінювання ефективності запропонованих заходів з удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «СКАНДЕКО»	61
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	79
АНОТАЦІЇ	

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах функціонування підприємств основною метою їх діяльності є отримання прибутку, що безпосередньо залежить від ефективності реалізації товарів або послуг. Саме тому збутова діяльність посідає ключове місце у системі управління підприємством та тісно взаємопов'язана з іншими управлінськими процесами. Вона виступає центральною ланкою, яка поєднує всі етапи діяльності підприємства – від планування ресурсів і закупівлі матеріалів до організації роботи персоналу та реалізації обраної стратегії розвитку.

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується посиленням конкурентної боротьби, зростанням вимог споживачів до якості продукції та рівня сервісу, а також швидкими змінами ринкового середовища. За таких умов підприємства змушені постійно вдосконалювати свої підходи до організації збуту, впроваджувати нові методи просування продукції та шукати ефективні інструменти взаємодії з клієнтами з метою збереження та розширення своїх позицій на ринку.

Особливої актуальності набуває управління збутовою діяльністю для підприємств, що працюють на ринку будівельних матеріалів, зокрема ТОВ «Скандеко», яке здійснює реалізацію фарб та супутніх товарів. У зв'язку із високим рівнем конкуренції, залежністю від імпортних поставок, коливанням попиту та змінами у поведінці споживачів, підприємство потребує постійного вдосконалення системи збуту та підвищення ефективності управління продажами.

Теоретичні та прикладні аспекти організації та управління збутовою діяльністю підприємств розглядаються у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема таких учених, як: Л. Балабанова, Т. Гринько, О. Зернюк, Н. Іваночко, С. Назаренко, В. Козуб, В. Мартиненко, О. Романенко, С. Саннікова, О. Світовий, І. Спільник, А. Старостіна, О. Черноус, С. Тульчинська, А. Уварова, С. Фірсова, А. Филік, В. Швед, Д. Джоббер,

Д. Ланкастер та інших. Проведений аналіз наукових підходів свідчить про наявність різних трактувань поняття «збут» та «збутова діяльність», однак більшість дослідників сходяться на думці, що ефективне управління збутом є важливим чинником підвищення результативності діяльності підприємства.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління збутовою діяльністю торговельного підприємства на ринку будівельних матеріалів та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі ТОВ «Скандеко».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність збутової діяльності підприємства та її роль у системі управління;
- узагальнити основні елементи та фактори, що впливають на управління збутовою діяльністю;
- проаналізувати стан та особливості збутової діяльності ТОВ «Скандеко» на ринку будівельних матеріалів;
- здійснити фінансово-економічну оцінку ефективності збутової діяльності підприємства;
- обґрунтувати напрями вдосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «Скандеко»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є збутова діяльність торговельного підприємства на ринку будівельних матеріалів (на прикладі ТОВ «Скандеко»).

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до управління збутовою діяльністю підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез, системний підхід, порівняння, економіко-статистичні методи, методи групування та узагальнення. Теоретична частина базується на застосуванні методів наукового пізнання, а в аналітичній частині використано статистичні методи для оцінки тенденцій розвитку діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, офіційні статистичні дані, а також внутрішня звітність ТОВ «Скандеко».

Теоретичне значення роботи полягає в розкритті підходів до організації збуту, нових методів просування продукції та ефективних інструментів взаємодії із клієнтами, що уможлиблюють збереження та розширення позицій підприємства на ринку будівельних матеріалів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства, які, зокрема, можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «Скандеко», що здійснює реалізацію фарб та супутніх товарів. Високий рівень конкуренції, залежність від імпортних поставок, коливання попиту та зміни в поведінці споживачів зумовлюють потребу у постійному вдосконаленні системи збуту та підвищенні ефективності управління продажами.

Висновки та сформовані рекомендації підготовленої роботи отримали практичне використання в роботі конкретного підприємства-об'єкта дослідження ТОВ «Скандеко», що засвідчує довідка про впровадження результатів дослідження.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів (кожний містить два структурних параграфи) та висновків, що загалом складає 72 стор., списку використаних джерел (на 6 стор. – 55 найменувань), додатки, анотації.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність збутової діяльності підприємства, принципи її реалізації та значення у системі управління підприємством

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки збутова діяльність підприємства поступово трансформується з допоміжної функції у стратегічно важливий елемент системи управління. Це обумовлено тим, що саме збут забезпечує перетворення результатів виробничо-господарської діяльності у фінансовий результат, виступаючи ключовою ланкою взаємодії підприємства з ринком. Якщо виробництво створює товар або послугу, то збут забезпечує їх фактичне доведення до споживача, отримання доходу та формування підґрунтя для подальшого розвитку підприємства.

У традиційному розумінні збут часто ототожнювався лише з продажем продукції. Однак у сучасній економіці такий підхід є надто вузьким. Збутова діяльність охоплює не тільки безпосередній акт реалізації товару, але й планування продажів, вибір каналів збуту, організацію комунікації з клієнтами, логістичне забезпечення, формування клієнтської бази, післяпродажний супровід, контроль результатів і аналіз ефективності. Тому її доцільно розглядати як комплексну управлінську систему, що поєднує маркетингові, економічні, логістичні та організаційні процеси.

В умовах посилення конкуренції, насиченості ринку товарами та зростання вимог споживачів до якості продукції і сервісу підприємства змушені приділяти значну увагу не лише виробництву, але й ефективній організації процесу реалізації. Як зазначає Ф. Котлер, сучасний збут є невід'ємною складовою маркетингової діяльності, спрямованої на задоволення потреб споживача та формування довгострокових відносин із ним [16, с. 354]. Це означає, що підприємство має не просто продати товар, а

зрозуміти потребу клієнта, запропонувати відповідне рішення, забезпечити якісну комунікацію та створити підстави для повторної взаємодії.

Особливої актуальності питання управління збутом набуває для підприємств, що функціонують на ринку будівельних матеріалів. Це пов'язано з тим, що попит на таку продукцію є похідним від загального стану будівельної галузі, ремонтної активності населення, інвестиційної активності бізнесу, логістичних можливостей та платоспроможності споживачів. Крім того, процес прийняття рішення про купівлю будівельних матеріалів часто є складним, оскільки залежить не лише від ціни, а й від технічних характеристик продукції, репутації бренду, рекомендацій професійного середовища, умов доставки та рівня сервісного обслуговування [17; 47].

Для торговельних підприємств, які реалізують лакофарбові матеріали, збут має ще одну важливу особливість — консультаційний характер. Покупець часто не обмежується запитом на конкретний товар, а потребує пояснення щодо правильного підбору матеріалів, сумісності ґрунтів, шпаклівок, праймерів і фарб, особливостей нанесення, витрати матеріалу, умов експлуатації та можливого результату. Тому менеджер у такій сфері виконує не лише функцію продавця, а й функцію консультанта, який допомагає клієнту прийняти обґрунтоване рішення.

Таким чином, збутова діяльність у сучасних умовах виступає не лише як інструмент реалізації продукції, але і як засіб формування конкурентних переваг підприємства. Її ефективність визначає не тільки поточні обсяги продажів, а й рівень лояльності клієнтів, репутацію підприємства, стабільність грошових надходжень, здатність підприємства адаптуватися до змін ринку та підтримувати довгострокові відносини зі споживачами.

Для глибшого розуміння сутності збутової діяльності доцільно розглянути еволюцію підходів до трактування поняття «збут». На початкових етапах розвитку економічної науки збут розглядався виключно як процес реалізації продукції, тобто як завершальна стадія кругообігу капіталу. У таких умовах головним завданням підприємства було виробництво товару, а його

реалізація не становила значної проблеми, оскільки попит часто перевищував пропозицію.

Із розвитком ринкових відносин і зростанням конкуренції виникла необхідність більш глибокого аналізу попиту та поведінки споживачів. Це сприяло формуванню маркетингового підходу, відповідно до якого збут почав розглядатися як інструмент задоволення потреб клієнтів. У межах цього підходу важливого значення набули такі аспекти, як сегментація ринку, позиціонування товару, формування ціннісної пропозиції, комунікація з покупцем і підтримка споживача після здійснення продажу.

Подальший розвиток економічної науки призвів до формування логістичного підходу, який акцентує увагу на ефективності руху товару від виробника до споживача, включаючи управління запасами, транспортування та складування [52, с. 105]. З погляду логістики, збутова діяльність не може бути ефективною, якщо товар не доставлений у потрібне місце, у потрібний час, у потрібній кількості та належній якості. Для ринку будівельних матеріалів це особливо важливо, адже затримка поставки може призвести до зупинки ремонтних або будівельних робіт.

Окреме місце займає комунікаційний підхід, у межах якого збут розглядається як процес взаємодії підприємства з клієнтами. У цьому випадку увага зосереджується на якості контакту з покупцем, умінні виявити потребу, переконати клієнта, пояснити переваги продукції, зняти заперечення та супроводжувати клієнта до моменту ухвалення рішення. Саме цей підхід є близьким до сучасної практики продажів, оскільки в умовах конкуренції клієнт часто обирає не лише товар, а й рівень обслуговування.

На сучасному етапі домінує інтегрований підхід, який поєднує маркетингові, логістичні, комунікаційні та цифрові аспекти, а також враховує використання сучасних технологій у процесі збуту [51, с. 90]. Це проявляється у використанні CRM-систем, онлайн-магазинів, соціальних мереж, месенджерів, електронного документообігу, аналітики продажів і цифрових інструментів контролю роботи менеджерів. Таким чином, збутова діяльність

поступово переходить від окремої функції продажу до системи управління клієнтським досвідом.

Еволюцію підходів до розуміння збутової діяльності можна представити у вигляді табл. 1.1.1.

Таблиця 1.1.1

Еволюція підходів до трактування збутової діяльності підприємства

Підхід	Сутність підходу	Основний акцент	Значення для сучасного підприємства
Виробничо-реалізаційний	Збут розглядається як завершальний етап виробництва і передача товару покупцеві	Продаж продукції	Дає базове розуміння збуту як процесу реалізації товару
Економічний	Збут трактується як процес перетворення товару на грошові надходження	Фінансовий результат	Дозволяє оцінювати збут через дохід, прибуток і рентабельність
Маркетинговий	Збут пов'язується із задоволенням потреб споживачів і формуванням попиту	Споживач і попит	Допомагає орієнтувати збутову діяльність на клієнта
Логістичний	Збут розглядається як організація руху товару до споживача	Доставка, запаси, складування	Забезпечує доступність продукції для клієнта
Комунікаційний	Збут визначається як взаємодія продавця і покупця	Контакт із клієнтом	Підвищує якість продажів і рівень довіри
Цифровий	Збут реалізується через онлайн-канали, CRM, соціальні мережі та аналітику	Технології та дані	Забезпечує швидкість, контроль і персоналізацію роботи з клієнтами
Інтегрований	Збут поєднує маркетинг, логістику, фінанси, сервіс і комунікації	Системність	Формує комплексну модель управління збутовою діяльністю

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 16; 48; 50–53].

Дані табл. 1.1.1 свідчать про те, що зміст збутової діяльності поступово ускладнювався. Якщо раніше вона розглядалася переважно як процес реалізації продукції, то сьогодні охоплює значно ширше коло управлінських дій. Найбільш повним для сучасних умов є інтегрований підхід, оскільки він дозволяє враховувати не лише сам факт продажу, а й планування,

логістику, сервіс, клієнтську комунікацію, цифрові інструменти та контроль результатів.

Поняття «збутова діяльність» є більш широким порівняно з поняттям «збут» і включає не лише процес реалізації продукції, але й управління всіма пов'язаними з ним процесами. У науковій літературі збутова діяльність розглядається як система управління реалізацією продукції; комплекс організаційно-економічних заходів; інструмент взаємодії підприємства з клієнтами; складова маркетингової політики підприємства [2, с. 48].

Збутова діяльність відрізняється від звичайного продажу тим, що вона передбачає цілеспрямовану організацію всіх процесів, пов'язаних із доведенням товару до покупця. Продаж можна розглядати як окремий акт взаємодії з клієнтом, тоді як збутова діяльність включає підготовку до цього акту, управління товарними залишками, комунікаційну роботу, формування умов співпраці, доставку, документальний супровід і подальший аналіз результатів.

З метою систематизації існуючих підходів до визначення збутової діяльності доцільно представити їх у вигляді табл. 1.1.2.

Проведений аналіз свідчить, що кожен із підходів відображає лише окремий аспект збутової діяльності. Зокрема, маркетинговий підхід не враховує повною мірою логістичні процеси, а логістичний — недооцінює роль комунікації з клієнтами. Управлінський підхід дозволяє розглядати збут як систему планування, організації та контролю, однак не завжди достатньо розкриває поведінковий аспект взаємодії з покупцем. Сучасні цифрові підходи, у свою чергу, акцентують увагу на технологіях, але можуть не враховувати організаційні та людські чинники, які залишаються важливими у процесі продажу.

Отож, на нашу думку, для підприємств ринку будівельних матеріалів найбільш доцільним є саме інтегрований підхід до трактування збутової діяльності. Це пояснюється тим, що збут у цій сфері не може бути ефективним лише за рахунок якісного товару або активності менеджера. Він потребує

одночасного поєднання наявності товару, професійної консультації, правильної логістики, гнучких каналів комунікації, технічної обізнаності персоналу, репутації бренду та системної роботи з клієнтською базою.

Таблиця 1.1.2

Порівняльна характеристика підходів до визначення збутової діяльності

Автор / джерело	Зміст визначення	Основний акцент
Балабанова Л. В.	Управління процесом реалізації продукції підприємства	Управлінський
Котлер Ф.	Частина маркетингової діяльності, орієнтована на задоволення потреб споживача	Маркетинговий
Jobber D.	Організація взаємодії з клієнтами у процесі продажу	Комунікаційний
Christopher M.	Організація руху товару до споживача з урахуванням логістичних процесів	Логістичний
Chaffey D.	Використання цифрових каналів, онлайн-комунікацій і digital-інструментів	Цифровий
Швед В. В., Омельченко О. В., Дробаха С. В.	Збутова політика як сукупність елементів, пов'язаних із доведенням товару до споживача	Організаційно-маркетинговий
Козуб В. О., Уварова А. Є.	Управління збутом як процес забезпечення ефективної реалізації продукції на ринку	Управлінсько-ринковий
Спільник І. В., Загородна О. М.	Збутова діяльність як об'єкт аналізу ефективності та результативності підприємства	Аналітичний
Тімченко О. Д.	Управління продажами як система дій щодо організації та контролю процесу реалізації	Управління продажами

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 15; 16; 37; 38; 48; 50–53].

На основі проведеного аналізу пропонується наступне визначення: збутова діяльність підприємства – це комплексна система управління процесами реалізації продукції, організації її руху, взаємодії з клієнтами та використання каналів комунікації, спрямована на забезпечення стабільного доходу підприємства, формування конкурентних переваг і підтримку довгострокових відносин зі споживачами.

Для торговельного підприємства на ринку будівельних матеріалів це визначення можна конкретизувати. У такому випадку збутова діяльність

охоплює не лише продаж товару, а й консультаційний супровід клієнта, підбір матеріалів відповідно до потреб об'єкта, організацію доставки, електронне оформлення документів, підтримку повторних контактів із клієнтами та розвиток рекомендаційних каналів. Саме така логіка відповідає сучасним умовам функціонування підприємств, які працюють із технічно складною продукцією та різними групами покупців.

У сучасних умовах принципи збутової діяльності набувають стратегічного значення. Вони визначають загальні правила, на яких будується система управління збутом, і формують основу для прийняття управлінських рішень. До ключових принципів збутової діяльності доцільно віднести клієнтоорієнтованість, адаптивність, системність, інтегрованість, економічну ефективність, сервісність, цифровізацію та контрольованість.

«Принцип клієнтоорієнтованості» передбачає не лише задоволення потреб клієнта, але й їх прогнозування. Для підприємства це означає необхідність розуміти, які саме характеристики товару важливі для клієнта, які проблеми він хоче вирішити і який рівень сервісу очікує отримати. На ринку будівельних матеріалів клієнтоорієнтованість проявляється у здатності менеджера не просто продати фарбу, а запропонувати повне рішення для конкретного об'єкта.

«Принцип адаптивності» означає здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринку, що особливо важливо в умовах нестабільності. Зміни валютного курсу, логістичні затримки, коливання попиту, воєнні ризики, зміна поведінки споживачів і посилення конкуренції вимагають від підприємства гнучкості у прийнятті рішень.

«Принцип системності» означає, що збутова діяльність не повинна бути набором окремих несистемних дій. Вона має включати планування, організацію, мотивацію персоналу, контроль результатів, аналіз клієнтської бази та роботу з каналами комунікації. Без системності підприємство може втрачати клієнтів через несвоєчасне реагування, неузгодженість дій менеджерів або відсутність контролю за повторними продажами.

«Принцип інтегрованості» передбачає узгодженість збуту з маркетингом, логістикою, фінансами та сервісом. Наприклад, маркетинг формує попит, збут перетворює цей попит у продаж, логістика забезпечує доставку, фінанси контролюють дохідність операцій, а сервіс підтримує лояльність клієнта.

«Принцип економічної ефективності» спрямований на оптимізацію витрат і максимізацію результату [50, с. 30]. Його сутність полягає в тому, що підприємство має не просто збільшувати обсяги продажів, а забезпечувати прибутковість збутових операцій. Якщо продажі зростають, але витрати на їх забезпечення збільшуються ще швидше, така збутова діяльність не може вважатися ефективною.

«Принцип сервісності» є особливо важливим для ринку будівельних матеріалів. Він означає, що якість обслуговування, консультації, швидкість відповіді, допомога у підборі матеріалів і підтримка після продажу є частиною цінності, яку отримує клієнт. У сфері лакофарбових матеріалів саме сервіс часто стає фактором, що відрізняє якісного постачальника від конкурента.

«Принцип цифровізації» передбачає використання сучасних цифрових інструментів у збутовій діяльності: CRM-систем, месенджерів, сайту, соціальних мереж, електронного документообігу, онлайн-каталогів та аналітики продажів. Для сучасного торговельного підприємства це вже не додаткова перевага, а необхідна умова збереження конкурентоспроможності.

«Принцип контрольованості» означає, що всі основні процеси збутової діяльності мають бути вимірюваними. Підприємство повинно розуміти, які канали дають найбільше клієнтів, які менеджери виконують плани, які товарні групи продаються краще, які клієнти здійснюють повторні покупки і де виникають втрати.

Узагальнення принципів реалізації збутової діяльності наведено у табл. 1.1.3.

Збутова діяльність реалізується через низку функцій, які забезпечують її практичне виконання. До таких функцій належать планування збуту,

організація каналів реалізації, формування попиту, комунікація з клієнтами, управління продажами, логістичне забезпечення, контроль результатів та аналіз ефективності.

Таблиця 1.1.3

Принципи реалізації збутової діяльності підприємства

Принцип	Зміст	Практичне значення
Клієнтоорієнтованість	Орієнтація на потреби, очікування та поведінку клієнтів	Підвищує лояльність і повторні продажі
Адаптивність	Здатність реагувати на зміни ринку	Дозволяє зберігати стабільність у кризових умовах
Системність	Узгодженість усіх елементів збутової діяльності	Забезпечує керованість процесу продажу
Інтегрованість	Поєднання збуту з маркетингом, логістикою, фінансами та сервісом	Формує цілісну управлінську модель
Економічна ефективність	Досягнення результату при оптимальних витратах	Забезпечує прибутковість збутових операцій
Сервісність	Надання консультаційного та післяпродажного супроводу	Підвищує довіру клієнтів
Цифровізація	Використання CRM, онлайн-каналів і digital-інструментів	Прискорює обробку заявок і покращує контроль
Контрольованість	Вимірювання результатів збутової діяльності	Дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 16; 48; 50; 51].

Функція «планування збуту» полягає у визначенні очікуваних обсягів продажів, цільових клієнтських сегментів, планів роботи менеджерів, планів реалізації за товарними групами та каналами збуту. Для підприємств ринку будівельних матеріалів планування має враховувати сезонність, складські залишки, імпорتنі поставки, активність будівельного ринку та поведінку клієнтів.

Функція «організації каналів збуту» передбачає вибір способів доведення продукції до споживача. Це можуть бути прямі продажі через магазин, продажі через сайт, Instagram, месенджери, телефонні консультації, партнерські канали, рекомендації майстрів і дизайнерів. Вибір каналу

залежить від типу клієнта, обсягу закупівлі, характеру продукції та потреби у консультації.

Функція «управління продажами» охоплює безпосередню роботу менеджерів із клієнтами: виявлення потреб, підбір товару, підготовку комерційної пропозиції, погодження умов, оформлення замовлення та супровід до моменту отримання товару. У сучасних умовах управління продажами дедалі більше спирається на дані, CRM-системи та контроль якості комунікації [47].

Функція «комунікації» полягає у формуванні інформаційного зв'язку між підприємством і клієнтом. Вона охоплює рекламу, консультації, соціальні мережі, месенджери, дзвінки, email-комунікацію, роботу з відгуками та підтримку клієнтів після покупки.

Функція «логістичного забезпечення» включає управління запасами, зберігання, комплектацію замовлень, доставку продукції та контроль своєчасності виконання замовлень. Для ринку будівельних матеріалів логістика є не менш важливою, ніж сам процес продажу, оскільки клієнту часто потрібно отримати матеріали в конкретний день і час.

Функція «контролю та аналізу» передбачає оцінку результатів збутової діяльності, порівняння планових і фактичних показників, визначення причин відхилень, аналіз ефективності каналів збуту, оцінку роботи менеджерів і розробку коригувальних дій. Саме ця функція дозволяє перетворити збутову діяльність із хаотичного процесу на керовану систему.

Для оцінки ефективності збутової діяльності використовується система показників, що дає змогу комплексно оцінити результати діяльності підприємства. Важливо зазначити, що один показник не може повністю відобразити ефективність збуту. Наприклад, високий обсяг продажів не завжди означає високу прибутковість, якщо витрати на збут є надмірними. Так само велика кількість клієнтів не гарантує ефективності, якщо вони не здійснюють повторних покупок або мають низький середній чек.

Таблиця 1.1.4

Показники ефективності збутової діяльності підприємства

Показник	Зміст	Значення для оцінки збуту
Обсяг продажів	Загальна сума реалізації продукції	Дає змогу оцінити масштаб діяльності
Чистий дохід від реалізації	Дохід від продажу після вирахування податків і знижок	Відображає реальний фінансовий результат продажів
Рентабельність збуту	Співвідношення прибутку та витрат на збут	Показує економічну ефективність реалізації
Конверсія продажів	Частка звернень, що завершилися покупкою	Відображає якість роботи з клієнтами
Середній чек	Середня сума покупки одного клієнта	Характеризує ефективність продажу комплексних рішень
Повторні продажі	Частка клієнтів, які купують повторно	Відображає рівень лояльності клієнтів
Оборотність товарних запасів	Швидкість реалізації товарів зі складу	Показує ефективність управління запасами
Витрати на збут	Витрати на рекламу, доставку, оплату праці, комунікації	Дозволяє контролювати собівартість збутових процесів
Частка продажів за каналами	Розподіл продажів між магазином, сайтом, Instagram, месенджерами тощо	Дає змогу оцінити ефективність каналів збуту
Рівень виконання плану продажів	Співвідношення фактичного результату до планового	Характеризує результативність менеджерів і підрозділу збуту

Джерело: узагальнено автором на основі [40; 47].

Показник обсягу продажів характеризує масштаб діяльності підприємства, тоді як рентабельність збуту дозволяє оцінити економічну ефективність реалізації продукції. Конверсія продажів відображає якість роботи персоналу, а середній чек – ефективність взаємодії з клієнтами та здатність менеджерів пропонувати комплексні рішення. Оборотноість товарних запасів характеризує швидкість реалізації продукції та ефективність управління ресурсами. Показник повторних продажів є особливо важливим для підприємств, які працюють із професійними клієнтами, оскільки саме повторні покупки часто формують стабільну частину доходу.

Система показників ефективності збутової діяльності має важливе управлінське значення. Вона дає змогу не лише оцінити поточний результат, а

й виявити слабкі місця у збутовій системі. Наприклад, низька конверсія може свідчити про недостатню якість консультації, слабку комунікацію або невідповідність цінової пропозиції очікуванням клієнта. Низький середній чек може вказувати на те, що менеджери не пропонують супутні товари або не формують комплексні рішення. Повільна оборотність запасів може бути ознакою неправильного формування асортименту або недостатньої роботи з просуванням окремих товарних груп.

Збутова діяльність є ключовою ланкою системи управління підприємством, оскільки забезпечує формування доходів, реалізацію продукції, отримання інформації про попит та адаптацію діяльності підприємства до змін ринку [16, с. 402]. Вона пов'язує підприємство із зовнішнім середовищем і фактично показує, наскільки продукція, сервіс і цінова політика відповідають очікуванням клієнтів.

У системі управління підприємством збут виконує декілька важливих ролей. По-перше, він має фінансову роль, оскільки забезпечує надходження коштів. По-друге, він має маркетингову роль, оскільки через взаємодію з клієнтами підприємство отримує інформацію про потреби ринку. По-третє, збут має організаційну роль, оскільки вимагає координації роботи персоналу, складу, логістики, бухгалтерії та маркетингу. По-четверте, він має стратегічну роль, оскільки від ефективності збуту залежить ринкова позиція підприємства.

Значення збутової діяльності у системі управління підприємством можна узагальнити у табл. 1.1.5.

Із табл. 1.1.5 видно, що збутова діяльність не обмежується фінансовою функцією. Вона одночасно впливає на маркетинг, логістику, організаційну структуру, клієнтську комунікацію та стратегічний розвиток підприємства. Саме тому управління збутом має бути не епізодичним, а системним і постійним процесом.

Особливу увагу у межах даного дослідження слід приділити специфіці збутової діяльності на ринку будівельних матеріалів. Цей ринок має ряд характеристик, які істотно впливають на організацію продажів. До них

належать залежність від загального стану економіки, поєднання B2B і B2C сегментів, значна роль рекомендаційних каналів, залежність від логістики, вплив сезонності, імпортна складова та зростання ролі цифрових каналів збуту [1; 47].

Таблиця 1.1.5

Значення збутової діяльності у системі управління підприємством

Напрямок значення	Зміст	Управлінський результат
Фінансовий	Забезпечення доходу та прибутку	Формування ресурсів для розвитку підприємства
Маркетинговий	Отримання інформації про попит і поведінку клієнтів	Адаптація товарної та цінової політики
Логістичний	Організація руху товару до споживача	Підвищення доступності продукції
Комунікаційний	Взаємодія з клієнтами та партнерами	Формування довіри та лояльності
Організаційний	Координація роботи менеджерів, складу, доставки, документообігу	Підвищення узгодженості бізнес-процесів
Стратегічний	Утримання клієнтів і розвиток ринкової позиції	Зміцнення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 16; 48; 50; 53].

Поєднання B2B і B2C сегментів означає, що підприємство має працювати з різними типами клієнтів. Приватний клієнт зазвичай купує матеріали для власного ремонту і потребує детальної консультації. Натомість будівельна компанія, прораб або майстер можуть орієнтуватися на стабільність поставок, знижки, технічні характеристики, наявність товару, швидкість обробки замовлення та можливість безготівкового розрахунку.

Значна роль рекомендаційних каналів є ще однією особливістю ринку будівельних матеріалів. У багатьох випадках кінцевий споживач довіряє думці майстра, дизайнера або прораба більше, ніж рекламі. Тому підприємство, яке хоче ефективно управляти збутом, має працювати не лише з кінцевими покупцями, але й із професійним середовищем. Для лакофарбових матеріалів

це має особливе значення, оскільки саме майстер часто визначає, які матеріали будуть використані на об'єкті.

Логістика є критично важливою для збуту будівельних матеріалів, оскільки товар має бути доставлений вчасно та в належному стані. Для фарб, ґрунтів, шпаклівок і декоративних матеріалів важливими є умови зберігання і транспортування, особливо у холодний період року. Затримка доставки або відсутність потрібної позиції на складі може призвести до втрати клієнта, навіть якщо продукція має високу якість.

Сезонність також впливає на збутову діяльність. Традиційно будівельно-ремонтні роботи активізуються у певні періоди року, однак в умовах війни, енергетичних обмежень, зміни платоспроможності населення та нерівномірності будівельної активності сезонні коливання можуть змінюватися. Це означає, що підприємство має постійно відстежувати попит і гнучко коригувати складські запаси, маркетингові активності та роботу менеджерів.

Важливим чинником для підприємств, які реалізують імпорتنі будівельні матеріали, є валютний курс, митні процедури, міжнародна логістика та строки поставки. Імпортна складова впливає на кінцеву ціну товару, а отже — на конкурентоспроможність підприємства. Висока ціна якісної продукції може бути виправданою лише за умови, що клієнт розуміє її переваги, отримує професійну консультацію і бачить цінність у сервісі.

У сучасних умовах спостерігається поступова трансформація збуту у напрямку цифровізації та підвищення ролі дистанційних каналів комунікації. Соціальні мережі, месенджери, інтернет-магазини та CRM-системи стають важливими інструментами управління збутом. Вони дозволяють швидше обробляти заявки, зберігати історію взаємодії з клієнтами, контролювати повторні звернення та оцінювати ефективність каналів продажу [50; 51].

Для підприємств ринку будівельних матеріалів цифрові канали мають не лише рекламне, а й консультаційне значення. Через Instagram, сайт або месенджери клієнт може отримати інформацію про продукцію, уточнити

наявність товару, отримати рекомендацію щодо вибору матеріалу, домовитися про доставку або оформити замовлення. Таким чином, цифровізація не замінює класичний збут, а доповнює його і робить більш зручним для клієнта.

Актуальні дослідження будівельного ринку України підтверджують, що галузь функціонує в умовах економічної нестабільності, впливу війни, змін у структурі попиту та потреби у відновленні інфраструктури [4; 47]. Це створює як ризики, так і можливості для підприємств, які працюють у сфері будівельних матеріалів. З одного боку, зростають витрати, ускладнюється логістика, змінюється купівельна поведінка клієнтів. З іншого боку, потреби у ремонті, відновленні житла, комерційних приміщень та інфраструктури формують потенціал для подальшого розвитку ринку.

Отже, для підприємств ринку будівельних матеріалів ефективна збутова діяльність має базуватися на поєднанні якісного товару, професійної консультації, зручних каналів продажу, оперативної логістики, роботи з рекомендаційними групами, цифрових інструментів і системного контролю результатів. Саме така модель дозволяє підприємству не лише продавати продукцію, але й формувати довіру клієнтів, утримувати їх і розвивати довгострокові відносини.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що збутова діяльність є складною інтегрованою системою, яка поєднує економічні, організаційні, логістичні та комунікаційні процеси. Вона охоплює не лише продаж продукції, але й планування, організацію каналів збуту, взаємодію з клієнтами, логістичне забезпечення, контроль показників і використання цифрових інструментів.

Проаналізовані підходи дозволили сформулювати узагальнене визначення даного поняття, що враховує сучасні тенденції розвитку ринку. Визначено, що ефективність збутової діяльності залежить від дотримання принципів клієнтоорієнтованості, адаптивності, системності, інтегрованості, сервісності, цифровізації та економічної ефективності.

Особливості ринку будівельних матеріалів формують специфічні вимоги до управління збутом. Серед них особливо важливими є консультаційний характер продажів, поєднання B2B і B2C сегментів, роль професійних рекомендацій, залежність від логістики, вплив імпортової складової, сезонність і зростання значення цифрових каналів комунікації. Саме ці положення створюють теоретичну основу для подальшого аналізу складових елементів і факторів впливу на управління збутовою діяльністю підприємства у підрозділі 1.2.

1.2. Складові елементи та фактори впливу на управління збутовою діяльністю підприємства

Управління збутовою діяльністю підприємства є складним багаторівневим процесом, який охоплює не лише безпосередній продаж товарів, а й планування обсягів реалізації, вибір каналів збуту, організацію взаємодії з клієнтами, логістичне забезпечення, комунікаційну підтримку, контроль результатів та адаптацію до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах збутова діяльність поступово переходить від класичної моделі “продати товар” до більш складної моделі “побудувати довгострокову взаємодію з клієнтом”, що особливо важливо для підприємств, які працюють у сфері будівельних матеріалів.

Для торговельного підприємства, яке реалізує лакофарбові матеріали, підготовчі суміші, ґрунти, інструменти та супутні товари, збутова діяльність має не лише комерційний, а й консультаційний характер. Покупець у цій сфері часто потребує не просто товару, а готового рішення: яку фарбу обрати, яку ґрунтовку використати, як підготувати основу, якою буде витрата матеріалу, як забезпечити якісний результат у конкретних умовах приміщення або об'єкта. Саме тому управління збутом у цій галузі має поєднувати продажі, сервіс, технічне консультування, логістику та клієнтську комунікацію.

У теоретичному розумінні складові елементи збутової діяльності доцільно розглядати як взаємопов'язану систему, де кожен елемент впливає на кінцевий результат. Якщо підприємство має якісний товар, але не забезпечує доступність продукції, оперативну доставку, належну комунікацію з клієнтом або контроль повторних продажів, то ефективність збуту знижується. Водночас навіть за високого рівня конкуренції підприємство може утримувати клієнтів за рахунок якості обслуговування, професійних консультацій, гнучкої роботи менеджерів і зручних каналів комунікації.

У сучасній науковій літературі збутова діяльність розглядається як одна з ключових складових комерційного успіху підприємства, оскільки саме вона забезпечує фактичне перетворення товарної пропозиції на дохід. У дослідженнях збутової політики підприємства наголошується, що вибір каналів розподілу, організація логістики, комунікація зі споживачами та контроль результатів продажу формують основу конкурентних переваг підприємства [48]. Сучасні українські дослідження також підкреслюють, що фактори зовнішнього та внутрішнього середовища безпосередньо впливають на стабільність збуту, а тому підприємство має регулярно оцінювати ці фактори та коригувати збутову політику [17; 40].

Система управління збутовою діяльністю підприємства складається з окремих елементів, які у практичній діяльності мають діяти узгоджено. До таких елементів доцільно віднести: планування збуту, організацію каналів продажу, управління клієнтською базою, логістичне забезпечення, комунікаційну підтримку, мотивацію персоналу, контроль результатів та аналітику.

Першим важливим елементом є «планування збуту». Воно передбачає визначення очікуваних обсягів реалізації, формування планів продажу за товарними групами, регіонами, менеджерами або каналами збуту. Для підприємства на ринку будівельних матеріалів планування має особливе значення, оскільки попит може залежати від будівельної активності, ремонту житла, сезонності, купівельної спроможності клієнтів, логістичних умов та

наявності товару на складі. Наприклад, у діяльності підприємств, подібних до ТОВ «Скандеко», планування збуту має враховувати не лише обсяг фарб, що реалізується, але й потребу у супутніх матеріалах: шпаклівках, ґрунтах, праймерах, інструментах тощо.

Другим елементом є «організація каналів збуту». Канал збуту визначає, яким способом товар потрапляє до кінцевого споживача. У торговельній практиці можуть використовуватися прямі, непрямі та змішані канали реалізації. Для підприємств ринку будівельних матеріалів особливо характерним є поєднання фізичного магазину, шоуруму, соціальних мереж, месенджерів, інтернет-магазину, телефонних продажів і рекомендаційних каналів. Така багатоканальна модель дозволяє працювати одночасно з приватними клієнтами, майстрами, дизайнерами, прорабами, будівельними компаніями та дилерами.

Третім важливим елементом є «управління процесом продажу». Воно включає прийом заявки, виявлення потреб клієнта, підбір товару, консультацію, формування комерційної пропозиції, погодження умов оплати, оформлення документів і організацію видачі або доставки продукції. У сфері лакофарбових матеріалів цей процес часто є складнішим, ніж у звичайній роздрібній торгівлі, оскільки клієнт може не знати точної технології застосування матеріалів. Тому менеджер фактично виконує роль не лише продавця, а й консультанта.

Четвертим елементом є «комунікаційна підтримка збуту». Вона включає рекламу, роботу в соціальних мережах, особисті контакти менеджерів, рекомендації майстрів, консультації в месенджерах, телефонні дзвінки та післяпродажну комунікацію. Для ТОВ «Скандеко» важливим є те, що клієнти можуть приходити через офіційну сторінку Flügger фарби Україна, особисті профілі менеджерів, Instagram, сайт, холодні дзвінки та «сарафанне радіо». Це свідчить про те, що збутова діяльність підприємства вже має багатоканальний характер, однак потребує більш системного маркетингового підсилення.

П'ятим елементом виступає «логістичне забезпечення збуту». Воно передбачає зберігання товару, комплектацію замовлень, доставку клієнтам, роботу зі складськими залишками та контроль наявності продукції. Для ринку будівельних матеріалів логістика має особливе значення, оскільки матеріали можуть мати значну вагу, об'єм, обмеження щодо умов транспортування і зберігання. Крім того, для лакофарбових матеріалів важливими є температурні умови, особливо взимку. Тому використання власної доставки, служб таксі для оперативних замовлень, Нової пошти та попередньо узгодженої доставки на об'єкт є важливою практичною складовою збутової діяльності.

Шостим елементом є «управління клієнтською базою», яке у сучасних умовах дедалі частіше здійснюється за допомогою CRM-систем. CRM дозволяє фіксувати історію взаємодії з клієнтами, контролювати заявки, аналізувати повторні покупки, визначати перспективних клієнтів і планувати роботу менеджерів. У роботах з управління клієнтськими відносинами CRM розглядається не лише як технічна програма, а як управлінський інструмент, який допомагає підвищити якість взаємодії підприємства із клієнтами [50].

Сьомим елементом є «мотивація персоналу», оскільки результат збутової діяльності значною мірою залежить від роботи менеджерів. Якщо працівники мають зрозумілі плани, прозору систему винагороди та відчують зв'язок між власною активністю і доходом, це позитивно впливає на результати продажу. Для торговельного підприємства доцільною є система мотивації, яка поєднує фіксовану ставку та бонус за результат, оскільки вона одночасно забезпечує стабільність працівника і стимулює його до активної роботи з клієнтами.

Восьмим елементом є «контроль та оцінка результатів збуту». Контроль передбачає порівняння фактичних показників із плановими, аналіз причин відхилень, визначення ефективності каналів збуту, оцінку роботи менеджерів, аналіз середнього чеку, повторних продажів та рівня клієнтської лояльності. Без контролю збутова діяльність втрачає системність, а управлінські рішення приймаються інтуїтивно, а не на основі даних.

Для наочності складові елементи управління збутовою діяльністю підприємства систематизовано у табл. 1.2.1.

Таблиця 1.2.1

Складові елементи управління збутовою діяльністю підприємства

Складовий елемент	Зміст елемента	Практичне значення для підприємства на ринку будівельних матеріалів
Планування збуту	Визначення цілей, планів продажу, прогнозування попиту	Дозволяє прогнозувати потребу у фарбах, ґрунтах, шпаклівках, інструментах та інших товарних групах
Канали збуту	Вибір способів реалізації продукції	Забезпечує охоплення B2B і B2C клієнтів через магазин, сайт, Instagram, месенджери та рекомендації
Процес продажу	Консультація, підбір товару, оформлення замовлення, супровід клієнта	Важливий для продажу технічної продукції, де клієнту потрібне правильне рішення
Комунікації	Реклама, соціальні мережі, холодні дзвінки, рекомендації	Формує попит, упізнаваність бренду та довіру до підприємства
Логістика	Склад, комплектація, доставка, контроль залишків	Забезпечує своєчасне отримання матеріалів клієнтом, особливо для об'єктів
CRM та клієнтська база	Фіксація контактів, історії продажів, повторних звернень	Знижує ризик втрати клієнтів і підвищує повторні продажі
Мотивація персоналу	Ставка, бонус, план продажів, оцінка результатів	Стимулює менеджерів активніше працювати з клієнтами
Контроль результатів	Аналіз продажів, витрат, конверсії, середнього чеку	Дає можливість виявляти слабкі місця у збутовій системі

Джерело: систематизовано автором на основі джерел [2; 16; 48; 50].

Рис. 1.2.1 демонструє, що управління збутовою діяльністю не може розглядатися як ізольований процес продажу товару. Воно формується на перетині планування, комунікації з клієнтом, логістики, роботи персоналу, цифрових інструментів та контролю результатів. Для підприємств ринку будівельних матеріалів така система має особливе значення, оскільки покупець часто очікує не лише придбання товару, а й професійної консультації щодо його застосування, сумісності матеріалів, витрат, умов нанесення та доставки на об'єкт.

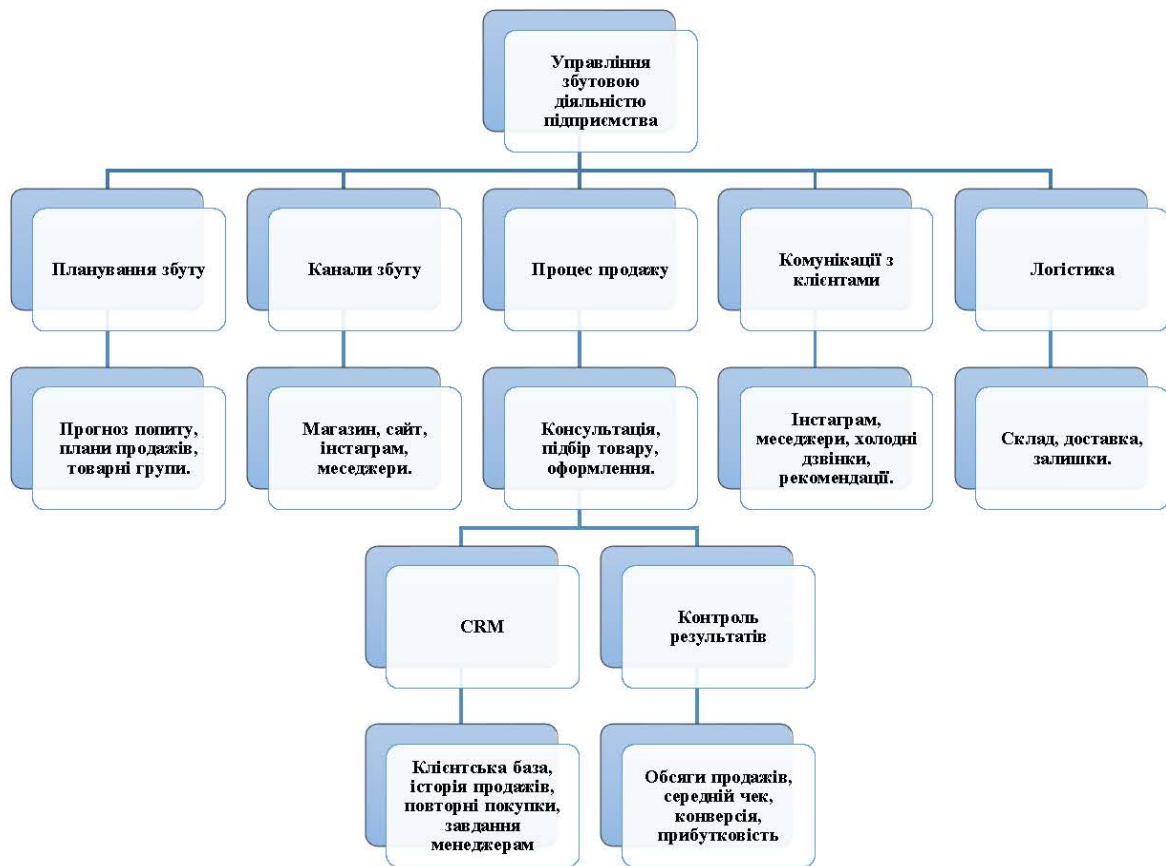


Рис. 1.2.1. Система складових управління збутовою діяльністю підприємства

У цьому контексті CRM-система виступає не окремим технічним інструментом, а зв'язувальною ланкою між менеджером, клієнтом, товарним асортиментом і результатами продажу. У сучасних дослідженнях CRM розглядається як управлінський підхід, що дозволяє підприємству систематизувати дані про клієнтів, покращувати якість взаємодії та підвищувати ефективність повторних продажів [50]. Саме тому для торговельного підприємства, яке працює з різними групами клієнтів – приватними покупцями, майстрами, дизайнерами, будівельними компаніями

та дилерами, – якісна клієнтська база стає одним із ключових елементів збутової системи.

Після аналізу табл. 1.2.1 можна зробити висновок, що управління збутовою діяльністю не можна зводити лише до процесу продажу. Воно охоплює ширшу систему управлінських дій, які починаються з планування і завершуються контролем результатів. Для підприємства, що працює на ринку будівельних матеріалів, особливо важливими є ті елементи, які пов'язані з консультаційним продажем, логістикою, CRM та повторною взаємодією з клієнтом.

Саме ці елементи формують практичну основу конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Важливим аспектом управління збутовою діяльністю є вибір форм та каналів збуту. Форма збуту визначає загальну модель реалізації продукції, а канал збуту – конкретний шлях, яким товар доходить до споживача. У науковій літературі канали збуту традиційно поділяють на прямі, непрямі та комбіновані [16; 53].

– «Прямий збут» передбачає реалізацію товару без посередників, коли підприємство самостійно контактує з клієнтом. Його перевагою є повний контроль над ціною, якістю комунікації, сервісом та умовами продажу. Саме прямий збут є характерним для фірмових магазинів, шоурумів і продажів через менеджерів. Для ТОВ «Скандеко» прямий збут проявляється у продажах через магазин, консультації менеджерів, спілкування через месенджери та індивідуальний супровід клієнтів.

– «Непрямий збут» передбачає залучення посередників, дилерів або партнерів. Його перевагою є можливість швидше охопити ширший ринок, однак недоліком може бути втрата частини контролю над кінцевою комунікацією із клієнтом. Для ринку будівельних матеріалів непрямий збут може реалізовуватися через дилерів, будівельні компанії, партнерські магазини або компанії з продажу матеріалів.

– «Комбінований збут» поєднує прямі й непрямі канали. Саме така модель є найбільш характерною для сучасних торговельних підприємств, адже вона дозволяє працювати одночасно з різними сегментами клієнтів. Наприклад, приватні покупці можуть купувати товар у магазині або через Instagram, будівельні компанії – через менеджера, а майстри чи дизайнери можуть приводити клієнтів через рекомендації.

Таблиця 1.2.2

Форми збуту та їх характеристика для підприємств ринку будівельних матеріалів

Форма збуту	Характеристика	Доцільність використання
Прямий продаж	Реалізація товару без посередників через магазин, менеджера або онлайн-комунікацію	Доцільний для консультаційного продажу, коли важлива якість сервісу
Роздрібний продаж	Продаж кінцевому споживачу у невеликих або середніх обсягах	Доцільний для приватних клієнтів, які купують матеріали для ремонту
Оптовий продаж	Продаж великих партій товару будівельним компаніям, дилерам або партнерам	Доцільний для B2B-сегмента і великих об'єктів
Партнерський продаж	Реалізація через дизайнерів, майстрів, прорабів, будівельні компанії	Ефективний завдяки довірі клієнта до рекомендації спеціаліста
Онлайн-продаж	Продаж через сайт, Instagram, месенджери, інтернет-магазин	Важливий в умовах дистанційної взаємодії та обмеженої мобільності
Комбінований збут	Поєднання фізичного магазину, онлайн-каналів, менеджерів і партнерів	Найбільш ефективний для підприємств із широкою клієнтською базою

Джерело: розроблено автором на основі джерел [16; 48; 51; 53].

Дані табл. 1.2.2 свідчать, що для підприємств ринку будівельних матеріалів найбільш ефективною є комбінована модель збуту. Це пояснюється тим, що клієнти мають різні потреби та різний спосіб прийняття рішення. Одні покупці приходять безпосередньо в магазин, інші спочатку шукають інформацію в соціальних мережах, частина клієнтів орієнтується на рекомендацію майстра або дизайнера, а будівельні компанії переважно потребують персонального супроводу, безготівкового документообігу та узгоджених умов поставки.

Для ТОВ «Скандеко» комбінований збут є найбільш логічною моделлю, оскільки підприємство фактично працює на перетині B2B та B2C сегментів. З одного боку, воно обслуговує приватних клієнтів, які купують матеріали для власного ремонту. З іншого боку, значну роль відіграють майстри, дизайнери, прораби, будівельні компанії та дилери, для яких важливими є не лише ціна, а й стабільність поставок, якість консультації, наявність товару та умови співпраці.

Управління збутовою діяльністю здійснюється під впливом значної кількості факторів. У найбільш загальному вигляді їх доцільно поділяти на зовнішні та внутрішні. Такий поділ дозволяє зрозуміти, які чинники підприємство може контролювати безпосередньо, а до яких воно має адаптуватися.

До «зовнішніх факторів» належать ті умови, які формуються поза межами підприємства: стан економіки, купівельна спроможність споживачів, конкуренція, ситуація на будівельному ринку, логістичні обмеження, державне регулювання, військові ризики, валютний курс та зміна цін на імпортовану продукцію. Для підприємств, що працюють із лакофарбовими матеріалами іноземного виробництва, особливе значення має саме імпортована складова, оскільки вона впливає на кінцеву ціну товару, строки постачання та конкурентоспроможність пропозиції.

До «внутрішніх факторів» належать організаційна структура підприємства, кваліфікація менеджерів, мотивація персоналу, наявність CRM-системи, фінансові можливості, товарний асортимент, складські запаси, якість сервісу, швидкість обробки замовлень та здатність підприємства працювати з різними групами клієнтів.

Окремо слід виділити фактори, пов'язані з сучасними умовами функціонування українського ринку. За аналітичними матеріалами BDO, у 2024 році будівельна галузь України була орієнтована на відновлення інфраструктури, розвиток житлового та промислового будівництва, однак водночас залишалася під впливом економічних викликів, високих цін і

потреби в ефективному управлінні ресурсами [4]. Pro-Consulting також зазначає, що після різкого падіння у 2022 році будівельний ринок у 2023–2024 роках демонстрував ознаки відновлення, зокрема у першому кварталі 2024 року місткість ринку будівництва зросла на 57% у гривневому вимірі порівняно з відповідним періодом попереднього року [1]. Ці тенденції впливають і на попит на будівельні матеріали, оскільки активізація будівництва та ремонтів формує додаткові можливості для збуту.

Для систематизації факторів впливу на управління збутовою діяльністю підприємства доцільно представити їх у табл. 1.2.3.

Таблиця 1.2.3

Класифікація факторів впливу на управління збутовою діяльністю підприємства

Група факторів	Конкретні фактори	Характер впливу на збутову діяльність
Економічні	Інфляція, валютний курс, купівельна спроможність, рівень цін	Впливають на ціну продукції, платоспроможність клієнтів і обсяг продажів
Ринкові	Конкуренція, попит, зміна поведінки споживачів	Визначають необхідність адаптації асортименту, сервісу і каналів продажу
Логістичні	Доставка, складські запаси, митні затримки, умови зберігання	Впливають на доступність товару, строки виконання замовлення і якість сервісу
Організаційні	Структура управління, розподіл обов'язків, CRM, контроль	Визначають швидкість і якість роботи збутової системи
Кадрові	Кваліфікація менеджерів, мотивація, навантаження персоналу	Впливають на якість консультації, конверсію та повторні продажі
Маркетингові	Реклама, соціальні мережі, бренд, рекомендації	Формують попит, впізнаваність підприємства і довіру клієнтів
Технологічні	CRM, онлайн-продажі, месенджери, електронний документообіг	Підвищують швидкість обробки заявок і прозорість роботи з клієнтами
Воєнно-політичні	Воєнний стан, блекаути, ризики пошкодження складів, обмеження мобільності	Ускладнюють логістику, впливають на попит і змінюють формат продажів

Джерело: Систематизовано автором на основі джерел [1; 17; 40].

Аналіз табл. 1.2.3 дає змогу зробити висновок, що фактори впливу на управління збутовою діяльністю мають різну природу, але діють

взаємопов'язано. Наприклад, зростання валютного курсу впливає на ціну імпортованих матеріалів, що може змінити поведінку клієнтів. Логістичні затримки можуть призвести до втрати замовлення, навіть якщо клієнт зацікавлений у продукції. Недостатня активність реклами може зменшити кількість нових звернень, а слабка CRM-система – ускладнити повторну роботу з уже наявними клієнтами.

Ринок будівельних матеріалів має низку особливостей, які суттєво відрізняють його від ринків товарів повсякденного споживання. По-перше, продукція часто має технічний характер, тому клієнт потребує консультації. По-друге, рішення про купівлю може приймати не одна особа, а кілька учасників: власник об'єкта, дизайнер, майстер, прораб або представник будівельної компанії. По-третє, важливу роль відіграє терміновість поставки, оскільки будівельні та ремонтні роботи часто мають чіткий графік.

Для лакофарбових матеріалів особливо важливими є якість, репутація бренду, правильний підбір системи матеріалів та сумісність продуктів між собою. Наприклад, продаж фарби окремо від ґрунту, шпаклівки або праймера може бути менш ефективним, ніж комплексний продаж системи матеріалів. Саме тому для підприємств цього сегмента важливо не просто продавати окремі одиниці товару, а формувати комплексну пропозицію.

У діяльності ТОВ «Скандеко» це проявляється через необхідність поєднання консультаційного продажу, логістики, роботи з майстрами, онлайн-комунікації та підтримки бренду Flügger на українському ринку. Підприємство працює одночасно із приватними покупцями, майстрами, дизайнерами, прорабами, будівельними компаніями та дилерами, а тому система збуту має бути достатньо гнучкою.

Важливим фактором є також зміна сезонності. Якщо раніше ринок будівельних матеріалів мав більш виражені сезонні коливання, коли підготовчі роботи активізувалися взимку, а фарбування – навесні, то у сучасних умовах ця сезонність стала менш стабільною. На це впливають

воєнний стан, блекауту, перебої з теплом і електроенергією, а також адаптація споживачів до нових умов.

Для того щоб управління збутовою діяльністю було не інтуїтивним, а обґрунтованим, підприємство має використовувати систему показників, які дозволяють оцінити результативність збуту. До таких показників можна віднести: обсяг реалізації, чистий дохід, валовий прибуток, середній чек, конверсію звернень у продажі, частку повторних клієнтів, швидкість обробки замовлення, рівень виконання плану продажів, оборотність товарних запасів і частку продажів через окремі канали.

Для ТОВ «Скандеко» особливо важливими можуть бути такі показники, як середній чек, кількість повторних покупок, ефективність роботи менеджерів, частка продажів через Instagram та месенджери, обсяг B2B-продажів, кількість нових клієнтів через рекомендаційні канали та швидкість виконання замовлень. Саме ці показники дозволяють пов'язати теоретичний аналіз із практичною діяльністю підприємства (табл. 1.2.4).

Таблиця 1.2.4

Показники оцінювання впливу факторів на збутову діяльність підприємства

Напрямок оцінювання	Показник	Що дозволяє оцінити
Продажі	Обсяг реалізації, чистий дохід, середній чек	Масштаб збутової діяльності та результативність продажів
Клієнти	Кількість нових клієнтів, повторні покупки, конверсія	Якість роботи з клієнтами та ефективність комунікації
Канали збуту	Частка продажів через магазин, Instagram, сайт, месенджери	Ефективність окремих каналів реалізації
Логістика	Швидкість доставки, кількість затримок, виконання замовлень у строк	Якість логістичного забезпечення
Персонал	Виконання плану продажів, продажі на одного менеджера	Ефективність роботи збутового персоналу
Запаси	Оборотність товарів, залишки на складі, дефіцит позицій	Раціональність управління товарними ресурсами

Джерело: розроблено автором на основі джерел [2; 17; 48; 50].

У результаті проведеного дослідження встановлено, що управління збутовою діяльністю підприємства є складною системою, яка охоплює

планування обсягів реалізації, організацію каналів збуту, управління продажами, комунікацію з клієнтами, логістику, CRM, мотивацію персоналу та контроль результатів. Кожен із цих елементів має самостійне значення, однак реальна ефективність збуту досягається лише за умови їх узгодженої взаємодії.

Визначено, що для підприємств ринку будівельних матеріалів особливо важливими є консультаційний характер продажу, наявність товару, швидкість доставки, робота з професійними рекомендаціями, якість сервісу та здатність поєднувати фізичні й цифрові канали комунікації. Це пояснюється тим, що клієнт у цій сфері часто купує не окремий товар, а комплексне рішення для ремонтного або будівельного процесу.

Систематизація факторів впливу дала змогу встановити, що збутова діяльність залежить як від зовнішніх умов, так і від внутрішньої організації підприємства. До найбільш важливих зовнішніх факторів належать конкуренція, купівельна спроможність клієнтів, стан будівельного ринку, логістичні ризики, імпортна складова, валютний курс і воєнний стан. До внутрішніх – кваліфікація менеджерів, мотивація персоналу, CRM-система, асортимент, складські запаси, маркетингова активність і якість клієнтського сервісу.

Окремо встановлено, що для підприємств, які реалізують лакофарбові матеріали, важливо не лише забезпечити продаж товару, а й правильно організувати консультаційний супровід клієнта. Саме від цього залежить якість підбору матеріалів, повторні покупки, рівень довіри до бренду та довгострокова лояльність клієнтів.

Отримані теоретичні положення будуть використані у другому розділі роботи для аналізу фактичної організації збутової діяльності ТОВ «Скандеко», оцінки її результативності та виявлення основних проблем, які стримують підвищення ефективності збуту. У третьому розділі ці положення стануть основою для обґрунтування практичних напрямів удосконалення збутової діяльності підприємства.

Отже, оцінювання факторів впливу на збутову діяльність має здійснюватися комплексно. Недостатньо аналізувати лише фінансовий результат, оскільки він є наслідком багатьох процесів. Для якісного управління необхідно оцінювати не тільки обсяг продажів, а й роботу з клієнтами, ефективність каналів збуту, якість логістики, результативність персоналу та стан товарних запасів.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «СКАНДЕКО» НА РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ

2.1. Загальний стан розвитку та особливості збутової діяльності ТОВ «СКАНДЕКО» на ринку будівельних матеріалів

У сучасних умовах функціонування ринку будівельних матеріалів збутова діяльність перестає бути лише завершальною стадією реалізації товару і перетворюється на одну із ключових підсистем управління торговельним підприємством. Для компаній, що працюють у сегменті лакофарбових матеріалів, це має особливе значення, оскільки ефективність збуту визначається не тільки наявністю товарного асортименту, а й здатністю підприємства забезпечити професійну консультацію, своєчасну поставку, індивідуальний підбір рішень для клієнта та стабільний сервісний супровід. Саме така логіка характерна для діяльності ТОВ «Скандеко», яке функціонує на українському ринку як офіційне представництво продукції Flügger та орієнтується одночасно на B2B- і B2C-сегменти [25; 26; 39].

ТОВ «Скандеко» зареєстроване у м. Харків, а практична частина збутової діяльності здійснюється також через фірмовий магазин у м. Києві за адресою: проспект Берестейський, буд. 9, що підтверджується, зокрема, контактною інформацією офіційного представництва Flügger в Україні. Підприємство функціонує як торговельна структура з орієнтацією на реалізацію фарб, ґрунтів, декоративних покриттів та супутніх матеріалів, а сама діяльність поєднує елементи продажу, консультаційного супроводу і взаємодії з професійними клієнтами.

Flügger як бренд має сильну міжнародну основу. На офіційному сайті Flügger Group вказано, що група має 7 виробничих майданчиків у 4 країнах, 227 власних магазинів і 86 франчайзингових точок, а продукція реалізується на багатьох експортних ринках [26]. Це означає, що українське

представництво фактично інтегроване у більш широку міжнародну систему постачання, стандартизації асортименту, позиціонування і корпоративного сервісу [25]. Водночас у річному звіті Flügger за 2024/25 рр. зазначено, що в міжнародному сегменті продажі в Україні знизилися на 6% у місцевій валюті, що свідчить про складність ринкового середовища, у якому функціонують локальні торговельні партнери компанії.

Особливістю ТОВ «Скандеко» є те, що воно належить до категорії малих торговельних підприємств з компактною чисельністю персоналу. За наданими тобою даними та матеріалами практики, в компанії працює близько 10 осіб, а магазини нерідко одночасно виконують функції офісу, точки реалізації та локального складського вузла. Це створює більш гнучку модель організації продажів, коли персонал вимушений поєднувати кілька функціональних ролей: продавця-консультанта, менеджера із замовлень, комунікатора із клієнтом, а інколи й координатора логістики. Для малого підприємства така модель є доцільною, оскільки дозволяє мінімізувати адміністративні витрати, скорочувати час проходження замовлення та забезпечувати більш тісний контакт із покупцем.

Водночас розвиток підприємства відбувається в умовах підвищеного ризику. Один зі складів підприємства був пошкоджений унаслідок ракетного влучання, після чого компанія вимушено перебудувала складську логістику та перейшла до використання нового складу. Цей аспект є надзвичайно важливим для аналітичної частини магістерської роботи, оскільки він показує, що збутова діяльність ТОВ «Скандеко» формується не в абстрактних умовах, а в середовищі воєнного ризику, фізичних втрат активів, потреби швидкої адаптації та збереження операційної стабільності. Саме тому при аналізі загального стану розвитку підприємства доцільно розглядати не лише його ринкові показники, але й адаптивність, відновлюваність та здатність підтримувати безперервність продажів навіть в умовах зовнішніх шоків.

Організаційна структура ТОВ «Скандеко» є лінійно-функціональною. Такий тип структури є типовим для малих і середніх торговельних

підприємств, де зберігається централізоване управління, але одночасно присутній функціональний розподіл обов'язків.

Визначено такі ключові елементи структури: керівництво, комерційний напрям, відділ продажів, маркетинговий напрям та адміністративний персонал. Для потреб нашого дослідження доцільно деталізувати, що саме у сфері збуту центральну роль відіграють відділ продажів, складська ланка, логістика і бухгалтерський супровід замовлень.

Таблиця 2.1.1

Функціональний розподіл обов'язків у системі збуту ТОВ «Скандеко»

Підрозділ / функціональна ланка	Зміст функцій у збутовій діяльності
Керівник підприємства	Загальна координація збуту, прийняття стратегічних рішень щодо асортименту, цінової політики, роботи з ключовими клієнтами
Відділ збуту / продавці-консультанти	Виявлення потреб клієнта, консультація, підбір матеріалів, формування замовлення, супровід продажу
Склад	Зберігання товару, облік залишків, комплектація замовлень, підготовка продукції до відвантаження
Логістика / доставка	Організація транспортування, узгодження строків доставки, передача продукції клієнту
Бухгалтерія / адміністрування	Оформлення розрахункових документів, контроль оплат, супровід договірних відносин

Складено автором на основі матеріалів фактичної роботи підприємства [39].

Сильна сторона такої структури полягає у високому рівні керованості та швидкому обміні інформацією між учасниками процесу продажу. Наприклад, у разі складного замовлення для професійного клієнта рішення щодо асортименту, наявності товару, термінів поставки та умов оплати можуть прийматися досить оперативно. Однак компактна структура має й обмеження:

перевантаження працівників функціями, високу залежність від ключових співробітників та необхідність підтримувати універсальність персоналу.

У системі управління збутом підприємства доцільно виділяти не просто формальні підрозділи, а логіку проходження збутового процесу (рис. 2.1.1).

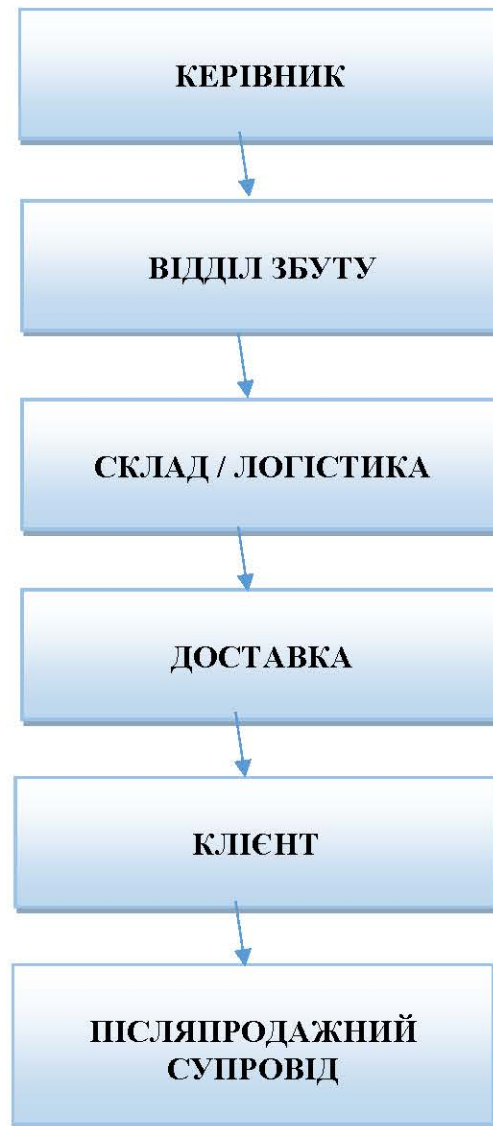


Рис. 2.1.1. Організаційна структура управління збутом
ТОВ «Скандеко»

Складено автором на основі структури ТОВ «Скандеко».

Для ТОВ «Скандеко» вона має такий вигляд: залучення або звернення клієнта, первинне з'ясування потреби, професійна консультація, підбір товару та розрахунок матеріалу, узгодження ціни й обсягів, формування замовлення,

комплектація, доставка або самовивіз, післяпродажна комунікація. Саме ця послідовність відображає організаційну структуру управління збутом не як статичну схему, а як систему взаємопов'язаних функцій. Важливо, що у випадку ТОВ «Скандеко» продаж не завершується на касовій операції: суттєву роль відіграє подальший контакт із клієнтом, зворотний зв'язок і повторне замовлення, особливо якщо йдеться про майстрів, дизайнерів або будівельні компанії.

Однією із найважливіших характеристик збутової діяльності підприємства є структура каналів реалізації продукції (табл. 2.1.2).

Таблиця 2.1.2

Канали збуту ТОВ «Скандеко» та їх характеристика

Канал збуту	Характеристика	Значення для підприємства
Роздрібний магазин	Прямий продаж кінцевому споживачу у точці продажу	Формує базовий обсяг В2С-продажів
Майстри та маляри	Заковують для власних об'єктів або рекомендують клієнтам	Є одним з найстабільніших джерел повторних продажів
Дизайнери	Формують попит через рекомендацію бренду та матеріалів у проектах	Підвищують середній чек і залучають клієнтів із вищою платоспроможністю
Прораби та будівельні компанії	Заковують продукцію для об'єктів	Забезпечують об'ємні замовлення
Дилери / компанії з продажу матеріалів	Оптовий або напівоптовий канал	Дозволяє розширити охоплення ринку

Складено автором на основі фактичної роботи підприємства [39].

У випадку ТОВ «Скандеко» канали збуту мають змішаний характер, оскільки компанія одночасно працює з кінцевими споживачами, професійними посередниками впливу та організаціями-замовниками. За наданими тобою даними, до основних клієнтів належать приватні покупці, майстри, дизайнери, прораби, будівельні компанії, дилери та інші компанії з продажу матеріалів. Це означає, що підприємство працює як у В2С-, так і в В2В-сегментах, а сама модель збуту є багатоканальною.

У практичному вимірі найбільш важливими є не всі канали однаковою мірою. Наприклад, приватний клієнт формує іміджеву та роздрібну присутність бренду, але саме майстри, дизайнери й прораби часто впливають на кінцевий вибір покупця. Це означає, що частина збуту на підприємстві має не лише прямий, а й опосередкований рекомендаційний характер. Для лакофарбового сегмента це особливо характерно: клієнт часто не володіє достатніми знаннями щодо характеристик ґрунту, фарби, витрати матеріалу чи технології нанесення, тому спирається на рекомендацію фахівця.

Ключовою особливістю збутової діяльності ТОВ «Скандеко» є її консультаційно-сервісна модель. На відміну від масового продажу товарів повсякденного попиту, лакофарбові матеріали потребують професійного супроводу. Клієнт звертається не тільки по товар, а по рішення: яку фарбу обрати, як розрахувати витрати, чи потрібен ґрунт, який ступінь блиску доцільний, яка система матеріалів підходить під конкретну поверхню. Саме тому продавець на такому підприємстві фактично виконує функції консультанта і технічного радника.

Другий важливий аспект – високий середній чек, який, за наданою тобою інформацією, становить близько 30 тис. грн. Це свідчить, що підприємство працює не в сегменті дрібних імпульсних покупок, а в моделі проєктних або комплексних продажів, де клієнт часто закриває потребу для цілого об'єкта або значної частини ремонту. Така специфіка підвищує роль персональних продажів, точності розрахунків і довіри до бренду.

Третя особливість полягає в тому, що продаються не тільки фарби, але й підготовчі та супутні матеріали. Це означає, що збутова діяльність ТОВ «Скандеко» має системний характер: продаж фарби є основним драйвером обороту, але додана вартість і повнота пропозиції формуються через ґрунти, шпаклівки, засоби підготовки поверхні та інструмент. У результаті підприємство фактично реалізує не окремі товари, а комплексне рішення для оздоблення.

Маркетингова діяльність ТОВ «Скандеко» тісно інтегрована зі збутом. Це означає, що маркетинг тут не існує як ізольована функція, а працює на підтримку продажів і розвиток клієнтських відносин. На офіційному сайті Flügger Україна [25] представлено продуктові категорії, консультаційні матеріали, розділ “Порада професіонала”, контакти магазинів та брендова інформація, що виконує одночасно іміджеву, інформаційну та комунікаційну функції. Крім того, для представництва є важливими соціальні мережі, насамперед Instagram, оскільки саме через них відбувається візуальне позиціонування бренду, демонстрація кольорових рішень, прикладів використання продукції та комунікація з потенційними клієнтами.

Для характеристики маркетингової діяльності доцільно застосувати модель 4P (табл. 2.1.3).

Таблиця 2.1.3

Характеристика маркетингової діяльності ТОВ «Скандеко» за моделлю 4P

Елемент	Зміст для ТОВ «Скандеко»
Product (товар)	Преміальні фарби, ґрунти, шпаклівки, матеріали для підготовки поверхні, супутні продукти
Price (ціна)	Переважно середній і преміальний сегменти; ціна залежить від імпортової складової та валютних коливань
Place (розподіл)	Магазини, складські точки, прямі замовлення, B2B-канал, рекомендаційні продажі
Promotion (просування)	Сайт, соціальні мережі, особисті продажі, консультаційний сервіс, рекомендації професіоналів

Складено автором на основі практичної діяльності ТОВ «Скандеко».

Із практичної точки зору найсильнішим маркетинговим інструментом для підприємства є не класична реклама, а експертна довіра. Коли майстер або дизайнер рекомендує конкретний матеріал, це часто працює ефективніше, ніж будь-яка банерна чи контекстна реклама. Саме тому маркетингова діяльність у такому бізнесі значною мірою повинна будуватися навколо професійної

спільноти, візуальних кейсів, демонстрації результату та підтвердження якості.

Конкурентне середовище ринку лакофарбових матеріалів в Україні є досить насиченим (табл. 2.1.4).

Таблиця 2.1.4

Основні конкуренти ТОВ «Скандеко» на ринку лакофарбових матеріалів

Бренд / група конкурентів	Ринковий сегмент	Основна конкурентна перевага
Tikkurila	Середній / преміальний	Впізнаваний бренд, широка дистрибуція
Dulux / AkzoNobel	Середній / преміальний	Сильний маркетинг і масовість
Caparol	Преміальний / професійний	Орієнтація на професійне використання
Śnieżka	Середній	Доступність і популярність
Українські бюджетні бренди	Бюджетний	Нижча ціна

Складено автором на основі загальнодоступної ринкової інформації та аналізу брендової присутності [25; 26; 39].

Серед брендів, які прямо або опосередковано конкурують із Flügger у різних сегментах, можна виділити Tikkurila, Dulux, Caparol, Śnieżka та ряд українських виробників і брендів середнього чи бюджетного сегмента. На глобальному рівні Flügger працює в конкурентному полі великих виробників і дистриб'юторів декоративних покриттів, а Coatings World характеризує Flügger як компанію, що розробляє, виробляє і дистрибує широкий спектр зовнішніх та внутрішніх фарб, шпаклівок та засобів обробки деревини.

У межах українського ринку ТОВ «Скандеко» не конкурує лише товаром. Конкуренція відбувається за кількома напрямками одночасно:

- по-перше, за ціною;
- по-друге, за якістю та репутацією бренду;
- по-третє, за рівнем консультаційного обслуговування;
- по-четверте, за швидкістю поставки та наявністю матеріалу.

Отже, перевага ТОВ «Скандеко» полягає передусім у поєднанні бренду Flügger із якісним сервісом та консультаційною підтримкою. Але слабшою стороною залишається висока цінова чутливість ринку в умовах війни та економічної нестабільності.

На збутову діяльність ТОВ «Скандеко» впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. До внутрішніх належать кваліфікація персоналу, асортимент, рівень складських запасів, ефективність комунікації з клієнтами та організація доставки. До зовнішніх – воєнний стан, купівельна спроможність населення, курс валют, конкуренція, стан будівельного ринку та логістичні ризики. Статистичні матеріали органів державної статистики підтверджують, що будівельний і торговельний ринки України в останні роки функціонують у нестабільному середовищі, а це прямо впливає і на попит на оздоблювальні матеріали [1; 22; 24; 27; 32; 46; 47].

Таблиця 2.1.5

Основні фактори впливу на збутову діяльність ТОВ «Скандеко»

Фактор	Напрямок впливу
Воєнний стан	Порушення логістики, пошкодження активів, скорочення попиту
Конкуренція	Тиск на ціни, необхідність підвищення сервісу
Курс валют	Подорожчання імпортової продукції
Купівельна спроможність клієнтів	Скорочення обсягів замовлення або перехід до дешевших аналогів
Рівень професійної консультації	Позитивно впливає на конверсію продажів
Складські запаси і доставка	Визначають швидкість виконання замовлень

Складено автором на основі практичної діяльності ТОВ «Скандеко» [39].

Найвагомішим фактором у є воєнний стан. Це проявляється не лише в загальному зниженні платоспроможного попиту, але й у прямому матеріальному збитку для підприємства через пошкодження складу. Одночасно вагомим залишається ціновий чинник, оскільки імпортний характер продукції робить її дорожчою порівняно з частиною конкурентів.

На основі фактичних даних про діяльність підприємства можна сформулювати такі основні практичні проблеми збуту.

Перша проблема – висока залежність від зовнішніх умов воєнного часу. Пошкодження складу, потреба змінювати логістичні маршрути, загальна нестабільність ринку та ризики для інфраструктури прямо впливають на безперервність збуту.

Друга проблема – цінова чутливість клієнтів. Продукція Flügger належить до імпортного сегмента, а тому її вартість для багатьох клієнтів є вищою порівняно з локальними або бюджетнішими брендами. Це означає, що в умовах економії частина попиту може втрачатися або зміщуватися в дешевший сегмент.

Третя проблема – складність продажу преміального рішення без професійної консультації. Якщо клієнт не розуміє переваг продукту, то він оцінює товар переважно за ціною. Отже, без високої кваліфікації продавця підприємство ризикує втратити продаж.

Четверта проблема – недостатня масштабованість цифрових каналів збуту. Попри наявність сайту та соціальних мереж, у сегменті лакофарбових матеріалів онлайн не завжди здатен повністю замінити офлайн-консультацію, але може значно сильніше підтримувати генерацію звернень, ніж це відбувається фактично.

П'ята проблема – операційне навантаження на персонал. За умов малої чисельності працівників одна й та сама людина нерідко поєднує функції продавця, консультанта, оператора замовлень і координатора доставки. Це підвищує гнучкість, але одночасно збільшує ризик помилок і перевантаження.

Отже, ТОВ «Скандеко» є малим, але гнучким торговельним підприємством, що функціонує на ринку лакофарбових матеріалів України як представник бренду Flügger. Загальний стан його розвитку визначається поєднанням двох тенденцій: з одного боку, підприємство має сильну опору на міжнародний бренд, якісний асортимент, консультаційну модель продажу та стабільну роботу з професійними клієнтами; з іншого – змушене діяти в

умовах воєнного ризику, логістичних ускладнень, жорсткої конкуренції та цінової чутливості попиту.

Особливістю збутової діяльності підприємства є її консультативно-сервісний характер: продаж ґрунтується не стільки на механічній реалізації товару, скільки на професійному супроводі клієнта, побудові довіри та пропозиції комплексного рішення для об'єкта. Канали збуту мають змішаний характер, а найбільш значущими є прямий продаж, робота з майстрами, дизайнерами та B2B-клієнтами. Саме така структура забезпечує підприємству адаптивність і формує основу для подальшого вдосконалення системи управління збутом.

2.2. Фінансово-економічна оцінка ефективності збутової діяльності торговельного підприємства ТОВ «Скандеко»

ТОВ «Скандеко» є підприємством торговельної галузі, що здійснює реалізацію лакофарбових матеріалів та супутніх товарів на ринку будівельних матеріалів України. Фінансова звітність підприємства формується відповідно до вимог Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність» та включає баланс і звіт про фінансові результати.

З метою оцінки ефективності збутової діяльності підприємства необхідно провести аналіз його фінансового стану та динаміки розвитку. Для цього на першому етапі здійснимо горизонтальний аналіз балансу, який дозволяє визначити зміну окремих статей активів і пасивів у динаміці.

Для більш глибокого аналізу статті балансу згрупуємо за економічним змістом та ліквідністю, а також доповнимо розрахунками абсолютних відхилень і темпів зростання. Дані табл. 2.2.1 свідчать про те, що протягом досліджуваного періоду відбувається суттєве зростання загального обсягу активів підприємства, що обумовлено розширенням його збутової діяльності та адаптацією до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 2.2.1

Аналіз динаміки статей активу і пасиву балансу ТОВ «Скандеко»
за 2022–2025 рр. (тис. грн)

Найменування статей	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абс. відхилення 2023/2022	2024/2023	2025/2024	Темп росту 2025/2022, %
АКТИВИ								
Необоротні активи	321,9	800,1	1057,9	785,0	+478,2	+257,8	-272,9	244%
Оборотні активи	13251,1	16631,6	19685,9	26618,0	+3380,5	+3054,3	+6932,1	201%
У т.ч. запаси	12583,5	12720,3	18622,6	23536,2	+136,8	+5902,3	+4913,6	187%
Дебіторська заборгованість	429,4	463,7	420,1	702,3	+34,3	-43,6	+282,2	163%
Грошові кошти	187,3	3397,4	586,8	2319,0	+3210,1	-2810,6	+1732,2	1238%
ПАСИВИ								
Власний капітал	9978,5	11366,7	12533,0	13980,9	+1388,2	+1166,3	+1447,9	140%
Поточні зобов'язання	3594,5	6065,0	8210,8	13422,1	+2470,5	+2145,8	+5211,3	373%

Сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства (Додаток А).

Дані табл. 2.2.1 свідчать про те, що протягом досліджуваного періоду відбувається суттєве зростання загального обсягу активів підприємства, що обумовлено розширенням його збутової діяльності та адаптацією до змін зовнішнього середовища.

Зокрема, обсяг оборотних активів зріс більш ніж у 2 рази, що є характерним для підприємств торговельної галузі, діяльність яких безпосередньо залежить від обсягів реалізації продукції.

Найбільший вплив на зміну структури активів мало зростання товарних запасів, що у 2025 році становили понад 23 млн грн. Така динаміка може пояснюватися наступними факторами:

- необхідністю формування страхових запасів в умовах нестабільної логістики;
- перебоями у постачанні імпортової продукції;
- прагненням підприємства уникнути дефіциту товарів;
- впливом воєнного стану та руйнуванням складських приміщень.

Разом з тим, надмірне накопичення запасів може негативно впливати на ефективність збутової діяльності, оскільки призводить до уповільнення оборотності товарів та заморожування оборотного капіталу.

Аналіз динаміки грошових коштів показує їх значні коливання, що пов'язано з:

- нерівномірністю надходження виручки;
- нестабільністю попиту;
- впливом сезонності, яка в умовах війни зазнала трансформації.

Що стосується пасивів, то спостерігається зростання як власного капіталу, так і поточних зобов'язань. Збільшення власного капіталу є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про накопичення прибутку підприємства.

Водночас, значне зростання поточних зобов'язань може вказувати на:

- використання відстрочок платежів;
- збільшення кредиторської заборгованості;
- фінансування діяльності за рахунок позикових коштів.

Таким чином, проведений аналіз показує, що підприємство знаходиться у фазі активного розвитку, однак ефективність використання ресурсів потребує додаткового дослідження, зокрема через аналіз структури активів та джерел їх формування (табл. 2.2.2).

Таблиця 2.2.2

Аналіз структури статей активу і пасиву балансу ТОВ «Скандеко»
за 2022–2025 рр. (тис. грн, %)

Найменування статей	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Частка 2022, %	2023, %	2024, %	2025, %	Відхилення, в.п. (2025/2022)
АКТИВИ									
Необоротні активи	321,9	800,1	1057,9	785,0	2,35	4,59	5,10	2,86	+0,51
Оборотні активи	13251,1	16631,6	19685,9	26618,0	97,65	95,41	94,90	97,14	-0,51
У т.ч. запаси	12583,5	12720,3	18622,6	23536,2	92,74	72,96	89,80	85,86	-6,88
Дебіторська заборгованість	429,4	463,7	420,1	702,3	3,17	2,66	2,02	2,56	-0,61
Грошові кошти	187,3	3397,4	586,8	2319,0	1,38	19,48	2,83	8,45	+7,07
ПАСИВИ									
Власний капітал	9978,5	11366,7	12533,0	13980,9	73,54	65,20	60,41	51,02	-22,52
Поточні зобов'язання	3594,5	6065,0	8210,8	13422,1	26,46	34,80	39,59	48,98	+22,52

Сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства (Додаток А).

Проведений вертикальний аналіз структури балансу ТОВ «Скандеко» дозволяє оцінити зміни у співвідношенні окремих елементів активів та джерел їх формування.

Перш за все, слід зазначити, що структура активів підприємства має виражений оборотний характер, оскільки частка оборотних активів протягом усього періоду перевищує 94%. Це є типовим для підприємств торговельної сфери, де основна діяльність пов'язана з реалізацією товарів.

Разом із тим, у структурі оборотних активів домінують *товарні запаси*, частка яких у 2022 році становила понад 92%, а у 2025 році – 85,86%. Незважаючи на незначне зменшення питомої ваги, запаси залишаються ключовим елементом активів.

Це пояснюється специфікою діяльності підприємства:

- продаж лакофарбових матеріалів передбачає широкий асортимент;
- імпортна продукція потребує формування запасів;
- перебої з логістикою змушують компанію накопичувати товар.

Однак така структура має і негативні аспекти:

- значна частка запасів знижує ліквідність;
- збільшує ризики морального старіння продукції;
- ускладнює управління оборотним капіталом.

Водночас, позитивною тенденцією є зростання частки грошових коштів, що у 2025 році досягла 8,45%. Це свідчить про покращення платоспроможності підприємства та підвищення гнучкості у фінансовому управлінні.

Щодо пасивів, спостерігається зменшення частки власного капіталу з 73,54% до 51,02% та відповідне зростання частки поточних зобов'язань.

Це може свідчити про:

- активне використання позикових ресурсів;
- збільшення кредиторської заборгованості;
- фінансування оборотних активів за рахунок зовнішніх джерел.

З одного боку, це дозволяє підприємству підтримувати обсяги діяльності, але з іншого – підвищує фінансові ризики.

Таким чином, проведений аналіз структури балансу дозволяє зробити висновок про необхідність більш детального дослідження фінансових результатів діяльності підприємства, оскільки саме вони формують базу для оцінки ефективності збутової діяльності. У зв'язку із цим наступним етапом дослідження є аналіз динаміки фінансових результатів підприємства на основі звіту про фінансові результати (табл. 2.2.3).

Таблиця 2.2.3

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Скандеко» за 2022–2025 рр. (тис. грн)

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2022
Чистий дохід	19263,6	26653,8	36985,6	42054,4	+22790,8
Собівартість	15215,6	21226,1	29379,8	33619,3	+18403,7
Валовий прибуток	4048,0	5427,7	7605,8	8435,1	+4387,1
Разом витрати	18214,3	26134,1	36575,2	41845,6	+23631,3
Фінрезультат до оподаткування	1765,6	1692,9	2464,8	2498,5	+732,9
Чистий прибуток	1447,8	1388,2	2021,1	2044,4	+596,6

Розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства (Додаток А).

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Скандеко» свідчить про загальне зростання обсягів діяльності підприємства, що проявляється у збільшенні чистого доходу більш ніж у 2 рази.

Це пояснюється:

- розширенням клієнтської бази (B2B та B2C);
- активною роботою менеджерів з продажу;
- адаптацією до ринкових умов під час війни.

Водночас, спостерігається суттєве зростання собівартості продукції, що пов'язано з:

- імпортом походженням товарів;
- коливанням валютного курсу;
- зростанням логістичних витрат.

Незважаючи на це, підприємству вдалося забезпечити зростання валового прибутку, що свідчить про ефективність цінової політики.

Чистий прибуток підприємства має позитивну динаміку, однак його зростання є менш значним порівняно з доходом, що може вказувати на:

- збільшення витрат;
- зниження маржинальності;
- вплив зовнішніх факторів (війна, блекаути).

Аналіз показників рентабельності дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів підприємства та результативність його збутової діяльності (табл. 2.2.4).

Таблиця 2.2.4

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Скандеко»
за 2022–2025 рр. (тис. грн, %)

Показник	Формула	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2022
Рентабельність продажів	ЧП / Дохід × 100%	7,5	5,2	5,5	4,9	–2,6
Рентабельність активів	ЧП / Активи × 100%	10,6	8,0	10,3	7,5	–3,1
Рентабельність витрат	ЧП / Витрати × 100%	7,9	5,3	5,5	4,9	–3,0

Розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Скандеко» (Додаток А).

З отриманих даних видно, що рентабельність продажів має тенденцію до зниження, зокрема з 7,5% у 2022 році до 4,9% у 2025 році. Це означає, що з кожної гривні реалізованої продукції підприємство отримує менший обсяг прибутку.

Основними причинами такої динаміки є:

- зростання закупівельної вартості імпоротної продукції;
- підвищення логістичних витрат;
- необхідність утримання конкурентної ціни;
- загальне зниження платоспроможності клієнтів.

Рентабельність активів також демонструє нестабільну динаміку, що свідчить про зниження ефективності використання ресурсів підприємства.

Зниження рентабельності витрат підтверджує, що темпи зростання витрат перевищують темпи зростання прибутку, що є негативною тенденцією.

Показники ліквідності характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання (табл. 2.2.5).

Таблиця 2.2.5

Аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «Скандеко»

Показник	Формула	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Норматив
Коеф. поточної ліквідності	ОА / ПЗ	3,69	2,74	2,40	1,98	$\geq 1,5$
Коеф. швидкої ліквідності	(ОА – Запаси) / ПЗ	0,19	0,64	0,13	0,23	$\geq 0,7$
Коеф. абсолютної ліквідності	Гроші / ПЗ	0,05	0,56	0,07	0,17	$\geq 0,2$

Розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Скандеко» (Додаток А).

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2025 році становить 1,98, що перевищує нормативне значення. Це свідчить про достатній рівень забезпеченості підприємства оборотними активами.

Водночас коефіцієнт швидкої ліквідності має низькі значення, що пояснюється високою часткою запасів у структурі активів. Це означає, що підприємство значною мірою залежить від реалізації товарів для покриття своїх зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також є нижчим за норматив, що свідчить про обмежений обсяг грошових коштів.

Аналіз показників ділової активності показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси (табл. 2.2.6).

Спостерігається зниження оборотності запасів, що свідчить про:

- уповільнення реалізації товарів;
- накопичення запасів;
- зниження ефективності управління складом.

Таблиця 2.2.6

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Скандеко»

Показник	Формула	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Оборотність запасів	Дохід / Запаси	2,1	2,0	1,8
Період обороту запасів	365 / оборотність	174	182	203
Оборотність дебіторки	Дохід / ДЗ	57	88	60

Розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Скандеко» (Додаток А).

Збільшення періоду обороту запасів до понад 200 днів є негативною тенденцією, оскільки:

- уповільнює обіг коштів;
- збільшує ризики;
- знижує ефективність збуту.

Показники ефективності збуту демонструють позитивну динаміку, зокрема зростання доходу на одного працівника (табл. 2.2.7).

Це пояснюється:

- високою кваліфікацією персоналу;
- багатофункціональністю менеджерів;
- ефективною організацією продажів через шоурум.

Таблиця 2.2.7

Показники ефективності збутової діяльності ТОВ «Скандеко»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення
Дохід на 1 працівника, тис. грн	2665	3698	4205	+1540
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	139	202	204	+65
Середній чек, грн	30000	30000	30000	Стабільно

Розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Скандеко» (Додаток А).

Разом із тим, прибуток на одного працівника зростає повільніше, що підтверджує загальну тенденцію зниження рентабельності.

З урахуванням наявної динаміки можна прогнозувати:

- подальше зростання доходу;
- стабілізацію витрат;
- поступове відновлення рентабельності.

Проведений фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Скандеко» дозволяє зробити висновок, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку збутової діяльності, що проявляється у зростанні обсягів реалізації продукції.

Водночас було виявлено низку проблем:

- зниження рентабельності;
- уповільнення оборотності запасів;
- зростання залежності від зовнішніх факторів.

Отже, підприємство потребує вдосконалення системи управління збутовою діяльністю, що буде розглянуто у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «СКАНДЕКО»

3.1. Організаційно-економічні напрями вдосконалення управління збутовою діяльністю підприємства

У сучасних умовах розвитку ринку будівельних матеріалів збутова діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Саме через систему збуту формується основна частина доходів, забезпечується рух фінансових ресурсів та реалізується стратегія розвитку підприємства. Особливо це актуально для компаній, які працюють з імпортною продукцією, оскільки вони функціонують в умовах підвищеної конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та постійного цінового тиску.

Як було встановлено у розділі 2, діяльність ТОВ «Скандеко» характеризується загалом позитивною динамікою обсягів реалізації продукції, що свідчить про сформований попит на продукцію та ефективність існуючої системи збуту. Водночас аналіз фінансових показників (табл. 2.2.1–2.2.7) дозволив виявити ряд негативних тенденцій, зокрема зниження рівня рентабельності продажів та уповільнення оборотності товарних запасів. Це свідчить про те, що наявна система збуту не в повній мірі реалізує потенціал підприємства та потребує подальшого вдосконалення.

Особливістю функціонування ТОВ «Скандеко» є використання багатоканальної моделі збуту, яка поєднує як традиційні, так і сучасні цифрові інструменти. Залучення клієнтів здійснюється через різні канали, серед яких ключову роль відіграють соціальні мережі, зокрема Instagram (як офіційна сторінка компанії, так і особисті профілі менеджерів). Також активно використовуються холодні дзвінки, офіційний сайт підприємства та рекомендації клієнтів.

Значну роль у формуванні попиту відіграє так зване «сарафанне радіо», оскільки продукція Flügger має високий рівень довіри серед майстрів, дизайнерів та будівельних компаній, які безпосередньо працюють з матеріалами.

Як видно з рис. 3.1.1, система збуту підприємства є багатоканальною та достатньо гнучкою. Водночас відсутність інтеграції між каналами призводить до ускладнення управління клієнтською базою та контролю процесу продажів.

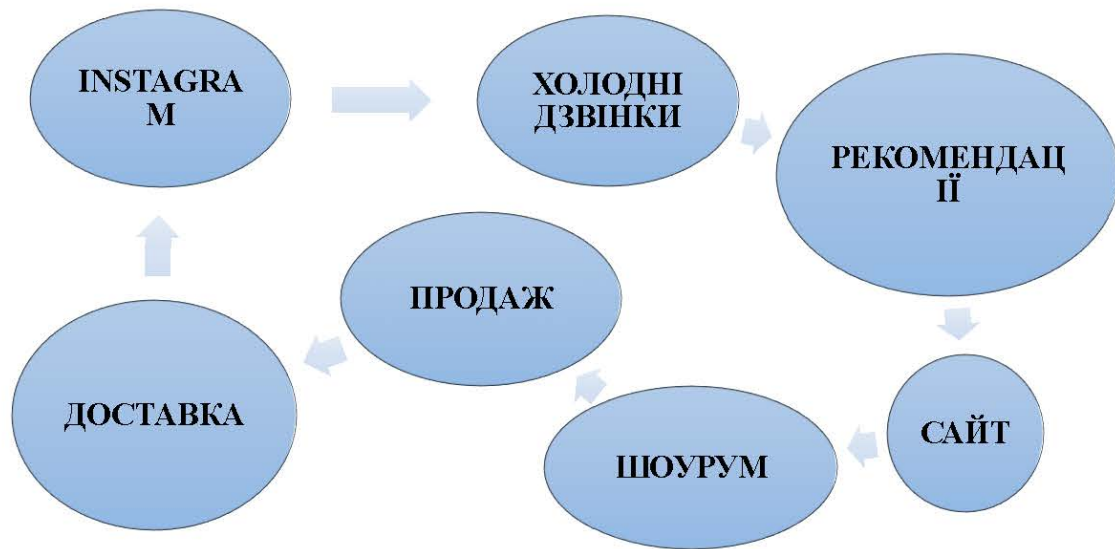


Рис. 3.1.1 Схема існуючої системи збуту ТОВ «Скандеко»

Розроблено автором на основі системи збуту підприємства.

Процес реалізації продукції має комплексний характер і включає декілька послідовних етапів: залучення клієнта, проведення консультації, підбір матеріалів, оформлення замовлення, організацію доставки та післяпродажний супровід. При цьому значна частина продажів здійснюється у дистанційному форматі через месенджери, що стало особливо актуальним в умовах воєнного стану.

Доставка продукції організовується залежно від обсягу замовлення та потреб клієнта: для оперативних поставок використовується доставка через сервіси таксі (Uklon, Bolt), для більших обсягів – власний транспорт або

служба доставки «Нова пошта». Такий підхід забезпечує гнучкість та оперативність виконання замовлень.

Незважаючи на сформовану систему збуту, у діяльності підприємства спостерігається ряд проблем, що стримують підвищення її ефективності (табл. 3.1.1).

Таблиця 3.1.1

Проблеми збутової діяльності ТОВ «Скандеко»

Проблема	Причина	Наслідок
Відсутність єдиної CRM	Розрізнені канали	Втрата клієнтів
Нерівномірна робота менеджерів	Відсутність KPI	Нестабільні продажі
Недостатній маркетинг	Рідка реклама	Обмежений потік клієнтів
Висока ціна	Імпорт продукції	Відтік клієнтів
Перевантаження персоналу	Обмежена кількість точок	Погіршення сервісу

Сформовано автором на основі діяльності ТОВ «Скандеко».

Дані табл. 3.1.1 свідчать про те, що більшість проблем має системний характер та пов'язана з недостатнім рівнем організації управління збутовими процесами.

Перш за все, слід відзначити недостатній рівень автоматизації збутової діяльності. Наявна CRM-система не забезпечує повної інтеграції каналів продажів, що призводить до втрати частини клієнтів та ускладнює контроль роботи менеджерів.

Другою важливою проблемою є нерівномірна ефективність роботи менеджерів. Відсутність чітких стандартів роботи та системи оцінювання результатів призводить до різного рівня продуктивності працівників.

Окрім цього, маркетингова діяльність підприємства має нерегулярний характер, що обмежує можливості залучення нових клієнтів. Значна частина продажів здійснюється за рахунок рекомендацій, що не дозволяє масштабувати бізнес.

Важливим фактором є також висока ціна продукції, що обумовлена її імпорнтним походженням. У результаті частина клієнтів обирає дешевші альтернативи.

Одним із ключових напрямів є модернізація CRM-системи підприємства з метою інтеграції всіх каналів взаємодії з клієнтами (рис. 3.1.2).

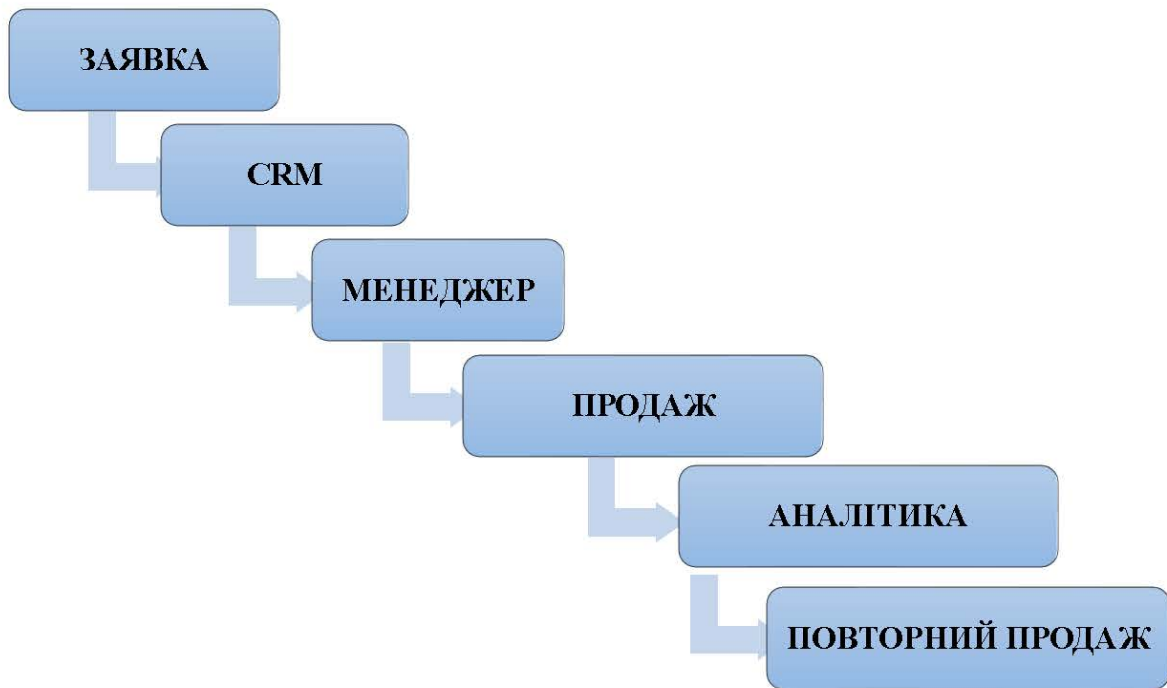


Рис. 3.1.2. Модель роботи CRM-системи

Сформовано автором на основі діяльності ТОВ «Скандеко».

Як показано на рис. 3.1.2, впровадження CRM дає змогу централізувати всі процеси взаємодії з клієнтами та забезпечити контроль кожного етапу продажу.

Практична реалізація передбачає:

- інтеграцію Instagram та сайту;
- автоматичну фіксацію заявок;
- створення єдиної бази клієнтів;
- контроль виконання угод.

Підприємству доцільно перейти від епізодичного використання реклами до системної маркетингової діяльності (рис. 3.1.3).

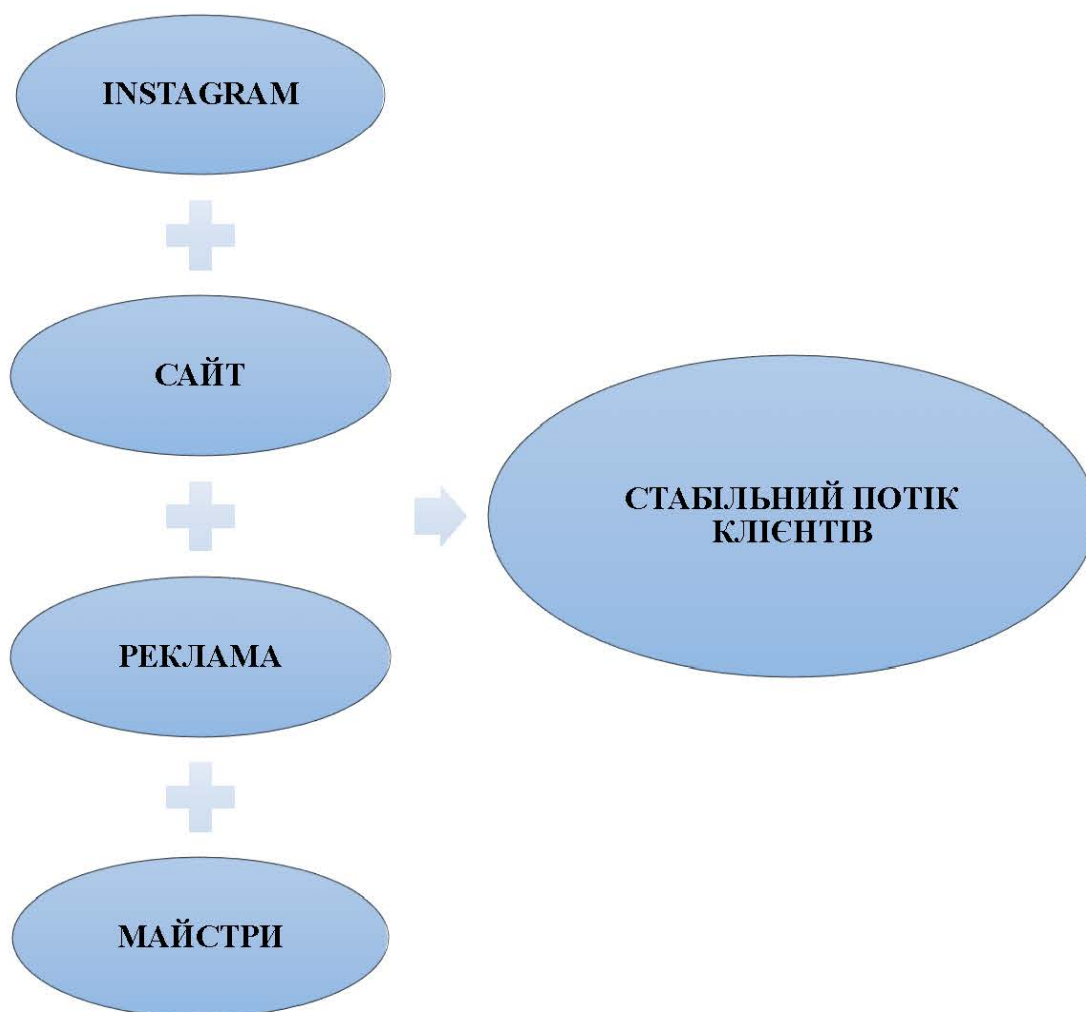


Рис. 3.1.3. Маркетингова модель залучення клієнтів
Сформовано автором на основі діяльності ТОВ «Скандеко».

Практичні заходи: регулярна таргетована реклама; створення контенту (кейси, приклади); співпраця з майстрами.

З метою зниження навантаження на персонал та збільшення обсягів продажів доцільно розширити мережу збуту (рис. 3.1.4).



Рис. 3.1.4. Розширення каналів збуту
Сформовано автором на основі діяльності ТОВ «Скандеко».

Як показано на рис. 3.1.4, розширення каналів збуту дає змогу підприємству збільшити охоплення ринку та зменшити навантаження на існуючі точки продажу. Відкриття нових магазинів у поєднанні з розвитком онлайн-продажів сприятиме зростанню обсягів реалізації та підвищенню доступності продукції для клієнтів.

Таблиця 3.1.2

Способи доставки матеріалів

Варіант	Використання
Таксі	Швидкі замовлення
Водій	Середні
Нова Пошта	Далекі

Сформовано автором на основі діяльності ТОВ «Скандеко».

Дані табл. 3.1.2 свідчать про те, що підприємство використовує гнучку систему логістики, яка дозволяє адаптувати спосіб доставки до потреб клієнта. Це є конкурентною перевагою ТОВ «Скандеко», оскільки забезпечує оперативність виконання замовлень та підвищує рівень задоволеності клієнтів.



Рис. 3.1.5. Узагальнена модель вдосконалення системи збуту

Розроблено автором.

Як видно з рис. 3.1.5, запропоновані напрями вдосконалення формують єдину інтегровану систему управління збутовою діяльністю підприємства. Центральним елементом виступає CRM-система, яка забезпечує координацію всіх процесів, тоді як маркетинг формує потік клієнтів, персонал реалізує продажі, а логістика та сервіс забезпечують якість обслуговування. Взаємодія цих елементів дає змогу досягти максимального ефекту від впровадження запропонованих заходів.

Таким чином, проведений аналіз дозволив встановити, що ТОВ «Скандеко» має сформовану систему збуту, яка забезпечує стабільний обсяг продажів, однак її ефективність стримується рядом організаційних та економічних факторів.

Запропоновані напрями вдосконалення мають комплексний характер та передбачають модернізацію CRM-системи, активізацію маркетингової діяльності, оптимізацію роботи персоналу, розширення каналів збуту, удосконалення логістики та підвищення рівня сервісу.

Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити ефективність збутової діяльності підприємства, збільшити обсяги реалізації продукції та зміцнити конкурентні позиції на ринку будівельних матеріалів.

3.2. Оцінювання ефективності запропонованих заходів з удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «СКАНДЕКО»

Оцінювання ефективності запропонованих заходів з удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства є важливим етапом обґрунтування доцільності їх впровадження. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища та трансформацією каналів комунікації з клієнтами, особливого значення набуває підвищення ефективності збутових процесів за рахунок використання цифрових інструментів, зокрема CRM-систем.

Запропоновані у попередньому підрозділі заходи спрямовані на оптимізацію процесів взаємодії з клієнтами, підвищення якості обслуговування, а також зростання результативності роботи менеджерів із продажу. Водночас їх вплив на діяльність підприємства проявляється не лише у вигляді прямих фінансових результатів, але й через покращення організаційних характеристик системи збуту.

З огляду на це, економічну ефективність впровадження CRM-системи доцільно оцінювати за трьома напрямками:

- прямий економічний ефект;
- непрямий економічний ефект;
- ефект зниження ризиків.

На першому етапі доцільно проаналізувати фактичні показники діяльності ТОВ «Скандеко» за 2022–2025 роки, що дозволяє визначити тенденції розвитку підприємства та виявити проблемні аспекти управління збутом.

Упродовж досліджуваного періоду підприємство демонструє стійке зростання обсягів реалізації продукції. Так, чистий дохід від реалізації зріс з 19 263,6 тис. грн у 2022 році до 42 054,4 тис. грн у 2025 році, тобто більш ніж у два рази. Така динаміка свідчить про активний розвиток підприємства, розширення клієнтської бази та ефективне використання існуючих каналів збуту.

Разом з тим, зростання доходів супроводжується відповідним збільшенням собівартості продукції, що пояснюється як об'єктивними факторами (імпортна складова продукції, логістичні витрати, коливання валютного курсу), так і внутрішніми особливостями організації діяльності підприємства.

Особливої уваги заслуговує динаміка чистого прибутку. Незважаючи на суттєве зростання доходів, прибуток підприємства зростає нерівномірно: у 2023 році навіть спостерігається його незначне зниження порівняно з 2022

роком. У 2024–2025 роках прибуток знову зростає, однак темпи його приросту є нижчими за темпи зростання доходу.

Це свідчить про наявність певних проблем у системі управління витратами та збутовою діяльністю, зокрема:

- втрати потенційних клієнтів на етапі обробки заявок;
- неефективний розподіл навантаження між менеджерами;
- відсутність системного контролю за взаємодією з клієнтами;
- недостатній рівень автоматизації бізнес-процесів.

Таким чином, підприємство має значний потенціал розвитку, однак потребує вдосконалення системи управління збутом для підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Таблиця 3.2.1

Динаміка фінансово-економічних показників ТОВ «Скандеко»
за 2022-2025рр., тис. грн

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Чистий дохід	19263,6	26653,8	36985,6	42054,4
Собівартість	15215,6	21226,1	29379,8	33619,3
Валовий прибуток	4048,0	5427,7	7605,8	8435,1
Чистий прибуток	1447,8	1388,2	2021,1	2044,4

Сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Скандеко».

Як видно з табл. 3.2.1, підприємство демонструє стійку позитивну динаміку розвитку. Зокрема, чистий дохід зріс більш ніж у два рази за досліджуваний період, що свідчить про активне розширення клієнтської бази та ефективне використання каналів збуту.

Водночас спостерігається зростання собівартості продукції, що пов'язано з імпортною складовою товарів, логістичними витратами та загальною економічною ситуацією. Незважаючи на це, підприємству вдалося забезпечити зростання валового та чистого прибутку, що підтверджує наявність потенціалу для подальшого розвитку.

Однак темпи зростання прибутку є нижчими за темпи зростання доходу, що свідчить про необхідність підвищення ефективності управління збутовою діяльністю.

Впровадження CRM-системи дозволяє усунути зазначені недоліки шляхом автоматизації ключових бізнес-процесів, централізації інформації про клієнтів та підвищення прозорості управління продажами.

Прямий економічний ефект від впровадження CRM проявляється у:

- зростанні обсягів реалізації продукції;
- підвищенні продуктивності праці персоналу;
- зниженні операційних та адміністративних витрат;
- збільшенні прибутковості діяльності підприємства.

Непрямий економічний ефект полягає у:

- скороченні часу обробки клієнтських заявок;
- підвищенні рівня задоволеності клієнтів;
- зростанні частки повторних продажів;
- покращенні якості управлінських рішень.

Окремо слід виділити ефект зниження ризиків, який досягається за рахунок:

- мінімізації втрат клієнтів;
- зниження впливу людського фактору;
- підвищення контролю за діяльністю менеджерів;
- забезпечення безперервності бізнес-процесів.

Прогнозування ефективності впровадження CRM-системи здійснюється на основі аналізу динаміки фінансових показників підприємства та використання методу екстраполяції з урахуванням очікуваного ефекту від цифровізації збутових процесів.

Розрахунок прогнозних показників здійснюється за формулою:

$$\text{Прогноз} = \text{Пбаз} \times (1 + \text{Tзр} + \text{Есrm}),$$

де:

Прогноз – прогнозне значення показника;

Пбаз – фактичне значення показника базового періоду;

Tзр – середній темп зростання показника;

Есrm – додатковий ефект від впровадження CRM-системи.

Ураховуючи специфіку діяльності підприємства, а також результати досліджень у сфері CRM, додатковий ефект оцінюється на рівні:

- 10–15% для обсягів реалізації;
- 5–10% для зниження витрат;
- 20–30% для прибутку.

Таблиця 3.2.2

Очікуваний економічний ефект від впровадження CRM-системи

Показник	Мінімальне значення	Максимальне значення
Зростання обсягу продажів	10%	15%
Зниження операційних витрат	5%	10%
Зростання чистого прибутку	20%	30%

Сформовано автором на основі практики впровадження CRM.

Представлені дані (табл. 3.2.2) свідчать про те, що впровадження CRM-системи має комплексний вплив на діяльність підприємства. Основний ефект досягається за рахунок автоматизації процесів, скорочення часу обробки заявок та підвищення ефективності роботи менеджерів.

Зростання продажів забезпечується більш якісною обробкою клієнтів, тоді як зниження витрат пов'язане з оптимізацією внутрішніх процесів.

На основі проведених розрахунків визначено прогнозні показники діяльності ТОВ «Скандеко» на 2026 рік.

Очікується, що впровадження CRM-системи забезпечить:

- зростання чистого доходу до приблизно 47 000 тис. грн;
- підвищення валового прибутку до 11 000 тис. грн;

– зростання чистого прибутку до 2 700 тис. грн.

Збільшення доходу пояснюється підвищенням конверсії продажів та зменшенням втрат клієнтів, що є наслідком більш ефективної організації роботи з клієнтською базою.

Водночас темпи зростання витрат є нижчими, ніж темпи зростання доходу, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства.

Важливим результатом впровадження CRM-системи є покращення операційних показників збутової діяльності.

Зокрема, очікується:

- скорочення часу обробки заявки з 30–60 хвилин до 10–15 хвилин;
- зростання конверсії продажів до 30–35%;
- збільшення частки повторних продажів до 60%.

Ці зміни мають системний характер і безпосередньо впливають на фінансові результати підприємства.

В умовах воєнного стану та нестабільності ринку особливого значення набуває здатність підприємства швидко адаптуватися до змін та мінімізувати ризики.

Впровадження CRM-системи дозволяє:

- забезпечити безперервність роботи з клієнтами;
- уникнути втрати інформації;
- підвищити контроль за виконанням завдань;
- зменшити залежність результатів від окремих працівників.

Це є критично важливим фактором стабільності діяльності підприємства.

Прогнозні дані демонструють (табл. 3.2.3), що після впровадження CRM-системи очікується суттєве покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Зокрема, чистий дохід зросте за рахунок підвищення конверсії продажів, а чистий прибуток – за рахунок зниження витрат та більш ефективного використання ресурсів.

Таблиця 3.2.3

Прогноз фінансових показників ТОВ «Скандеко» на 2026 рік, тис. грн

Показник	2025 р. (факт)	2026 р. (прогноз)	Відхилення
Чистий дохід	42054,4	47000,0	+4945,6
Собівартість	33619,3	36000,0	+2380,7
Валовий прибуток	8435,1	11000,0	+2564,9
Чистий прибуток	2044,4	2700,0	+655,6

Сформовано та узагальнено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Скандеко».

Особливо важливим є той факт, що темпи зростання прибутку перевищують темпи зростання витрат, що свідчить про підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

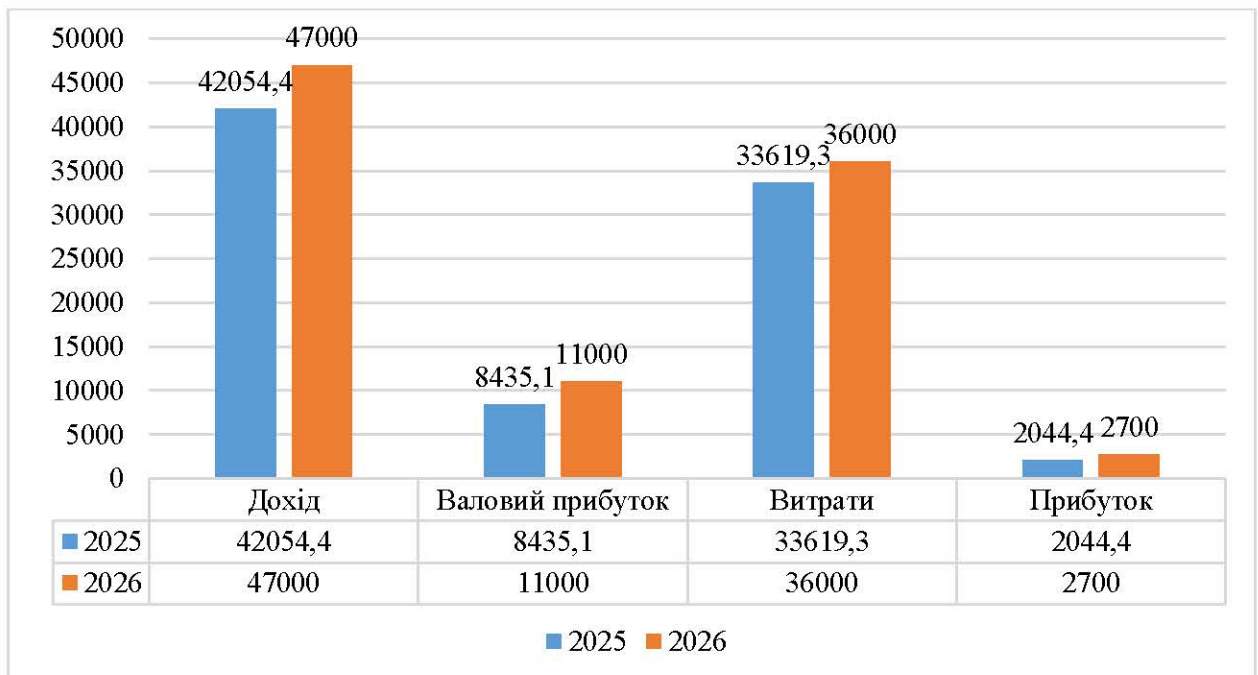


Рис. 3.2.6 Порівняння основних фінансових показників до та після впровадження CRM-системи

Сформовано та узагальнено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Скандеко».

Графічне представлення результатів дозволяє наочно оцінити позитивний ефект від впровадження CRM-системи.

Зокрема, спостерігається:

- зростання доходів підприємства;
- суттєве збільшення прибутку;
- відносно помірне зростання витрат.

Це підтверджує, що впровадження CRM-системи сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства не лише за рахунок збільшення обсягів продажів, але й за рахунок оптимізації витрат.

Таким чином, проведене оцінювання показало, що впровадження запропонованих заходів з удосконалення управління збутовою діяльністю, зокрема CRM-системи, є економічно доцільним.

Отримані результати свідчать про те, що підприємство має значний потенціал підвищення ефективності за рахунок оптимізації внутрішніх процесів. Впровадження CRM дозволить перейти від екстенсивної моделі розвитку, що базується на збільшенні обсягів діяльності, до інтенсивної моделі, орієнтованої на підвищення ефективності використання ресурсів.

У довгостроковій перспективі це забезпечить зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Скандеко», підвищення рівня лояльності клієнтів та стабільне зростання фінансових результатів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра проведено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів управління збутовою діяльністю торговельного підприємства на ринку будівельних матеріалів на прикладі ТОВ «Скандеко». У процесі дослідження досягнуто поставленої мети та виконано всі визначені завдання, що дозволяє сформулювати такі узагальнюючі висновки.

1. У першому розділі роботи досліджено сутність збутової діяльності підприємства та її значення у системі управління. Встановлено, що збутова діяльність є багатофункціональною категорією, яка охоплює процеси просування продукції, організації товароруху, комунікації з клієнтами та безпосередньої реалізації товарів. Узагальнення наукових підходів дозволило дійти висновку, що ефективне управління збутом передбачає інтеграцію маркетингових, логістичних і управлінських функцій.

Обґрунтовано, що збутова діяльність повинна розглядатися не лише як завершальний етап діяльності підприємства, а як ключовий елемент формування його конкурентоспроможності. Визначено, що основними підходами до управління збутом є функціональний та процесний, кожен із яких має свої переваги та обмеження. Доведено доцільність їх комбінування залежно від специфіки підприємства та умов його функціонування.

2. У ході дослідження також систематизовано фактори впливу на збутову діяльність підприємства, які поділяються на внутрішні та зовнішні. Встановлено, що найбільший вплив на ефективність збуту мають такі фактори, як рівень конкуренції, платоспроможність споживачів, логістичні можливості підприємства, якість продукції та рівень сервісного обслуговування.

2. У другому розділі здійснено аналіз практичних аспектів управління збутовою діяльністю ТОВ «Скандеко». Встановлено, що підприємство функціонує у сегменті лакофарбових матеріалів та працює за змішаною моделлю збуту, поєднуючи B2C- та B2B-напрями. Основними клієнтами

підприємства є приватні споживачі, майстри, дизайнери, прораби та будівельні компанії, що формує багатоканальну систему реалізації продукції.

Визначено, що збутова діяльність підприємства має консультаційно-орієнтований характер, що зумовлено специфікою продукції. Значна частина продажів формується через рекомендаційні канали, зокрема через майстрів і дизайнерів, що підвищує роль персональних комунікацій у процесі реалізації продукції.

Аналіз організаційної структури показав, що підприємство використовує лінійно-функціональну модель управління, яка забезпечує оперативність прийняття рішень, однак водночас створює значне навантаження на персонал через поєднання функцій. Встановлено, що магазини виконують одночасно функції торгової точки, складу та офісу, що є характерною особливістю діяльності підприємства.

3. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства за 2022–2025 роки засвідчив позитивну динаміку основних показників. Зокрема, обсяг чистого доходу зріс більш ніж у два рази, що свідчить про розширення ринку збуту та ефективність існуючих каналів продажу. Водночас встановлено, що темпи зростання прибутку є нижчими за темпи зростання доходу, що свідчить про наявність резервів підвищення ефективності діяльності.

Окремо визначено, що діяльність підприємства здійснюється в умовах підвищеного ризику, пов'язаного з воєнним станом, порушенням логістичних ланцюгів, втратою частини матеріальних ресурсів та нестабільністю попиту. Незважаючи на це, підприємство демонструє здатність до адаптації та підтримує стабільність збутової діяльності.

4. У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «Скандеко». Встановлено, що ключовими проблемами є недостатній рівень систематизації роботи з клієнтами, обмежене використання маркетингових інструментів, нерівномірне навантаження на менеджерів та недостатній рівень цифровізації процесів.

З метою підвищення ефективності збутової діяльності запропоновано комплекс практичних заходів, зокрема:

- удосконалення роботи з клієнтською базою та систематизація взаємодії з клієнтами;
- активізація маркетингової діяльності, зокрема через цифрові канали комунікації;
- розвиток партнерських відносин із ключовими клієнтами (дизайнерами, майстрами, будівельними компаніями);
- оптимізація організації роботи відділу продажів;
- впровадження CRM-системи як інструменту управління збутовою діяльністю.

5. Проведене оцінювання ефективності запропонованих заходів показало, що їх реалізація дозволить забезпечити зростання обсягів реалізації продукції, підвищення рівня обслуговування клієнтів та зменшення втрат у процесі продажу. Прогнозні розрахунки свідчать про можливість збільшення чистого доходу підприємства та зростання прибутковості діяльності.

Встановлено, що впровадження CRM-системи сприятиме підвищенню ефективності управління збутом за рахунок автоматизації бізнес-процесів, покращення контролю за діяльністю менеджерів, скорочення часу обробки замовлень та підвищення конверсії продажів. Крім того, це дозволить мінімізувати ризики втрати клієнтів та забезпечити більш ефективне використання наявних ресурсів.

6. Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що управління збутовою діяльністю є одним із ключових напрямів підвищення ефективності функціонування торговельного підприємства. У сучасних умовах підприємства повинні орієнтуватися не лише на обсяги продажів, але й на якість взаємодії із клієнтами, швидкість реагування на їх потреби та здатність адаптуватися до змін ринкового середовища.

Отримані результати підтверджують, що основною проблемою збутової діяльності підприємства є не недостатній обсяг продажів, а недостатній рівень

ефективності їх організації. Саме тому запропоновані заходи спрямовані не на екстенсивне зростання, а на підвищення результативності існуючих бізнес-процесів. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання у діяльності ТОВ «Скандеко» для підвищення ефективності збуту, оптимізації внутрішніх процесів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку будівельних матеріалів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку будівництва та будівельних матеріалів в Україні. 2024 рік. Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-stroitelstva-i-stroitelnyh-materialov-v-ukraine-2024-god>
2. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
3. Бондаренко В. М., Поліщук І. І., Шарко В. В. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2016. 224 с.
4. Будівельний ринок України 2024 року. BDO Україна. 2024. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/ukrainian-construction-market-in-2024>
5. Будівельні матеріали нового покоління (2021). URL: <https://mizol.ua/ua/stroitelnye-materialy-novogo-pokoleniya>
6. Волик С. Процедурні аспекти генерування та імплементації стратегій управління збутовою діяльністю переробних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-99>
7. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
8. Гринько Т., Мартиненко В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8>
9. Гузенко Г. М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 227–234.
10. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

11. Зернюк О. В., Ігнатенко В. О. Логістичний аналіз управління збутовою діяльністю промислового підприємства. *Економіка і регіон*. 2015. № 5. С. 60–65.

12. Іваночко Н. В. Особливості факторів впливу на управління збутовою діяльністю підприємства. *Вісник Прикарпатського університету*. Серія: Економіка. 2015. Вип. 11. С. 134–140.

13. Кобець А. В., Мирошніченко Г. Б. Аналіз ринку будівельних матеріалів України. *Актуальні проблеми теорії менеджменту, маркетингу та фінансів: наукові ідеї та механізми реалізації* : матеріали всеукр. наук. конф., м. Покровськ. 2021. С. 189–191.

14. Когут І. В., Когут Е. А. Аналіз впливу війни на ринок скло-прозорих конструкцій в Україні: формування напрямку стратегічного розвитку. *Підприємництво та інновації*. 2024. №31. С. 37–42.

15. Козуб В. О., Уварова А. Є. Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія : Економіка і менеджмент. Одеса, 2018. Вип. 34. С. 18–23.

16. Котлер Ф., Келлер К. Л., Павленко А. Ф. та ін. Маркетинговий менеджмент : підруч. К. : Хімджест, 2008. 720 с.

17. Кукурудза Н. В. Особливості факторів впливу на управління збутовою діяльністю підприємства. *Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція здобувачів вищої освіти та молодих вчених «Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту підприємств України» : матеріали конференції* (м. Харків, 17 листопада 2021 року). Харків, 2021. С. 308–311. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/bitstreams/223a7517-ad50-4449-beae-2023e975b1c2/download>

18. Маркетинг : навч. посіб. / Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. / За заг.ред. проф. Старостіної А.О. К. : НВП “Інтерсервіс”, 2018. 200 с.

19. Маркетинг: Світовий досвід та український вимір : підруч. / За заг. ред. Старостіна А. О. К., 484 с.
20. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / [Д.М. Черваньов, О.І. Жилінська, М.В. Петровський та ін.] ; за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. К. : Нічлава, 2011. 624 с.
21. Міністерство економіки України : офіційний сайт. URL: <https://www.me.gov.ua>
22. Назаренко С., Чорноус О., Филик А. Механізми управління ризиками в процесі збутової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-14>
23. Нові форми продажу товарів та послуг. BukLib. URL: <https://buklib.net/books/28396/>
24. Обсяги будівництва та виробництва будівельних матеріалів в Україні: реальна ситуація (2019). Головний будівельний портал України. URL: <https://budport.com.ua/news/15423-obsyagi-budivnictva-ta-virobnictva-budivelnih-materialiv-v-ukrajni-realna-situaciya>
25. Офіційний сайт Flügger Україна. URL: <https://flugger.ua>
26. Офіційний сайт компанії Flügger Group A/S. URL: <https://www.flugger.com>
27. Паламарчук О. М. Петришина С. В. Будівельна галузь України: стан та прогнози. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45>
28. Пилипчук В. П. Управління продажем : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2011. 627 с.
29. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
30. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>

31. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
32. Романенко О. В. Розвиток ринку будівельних матеріалів України в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.46>
33. Саннікова С. Ф., Іванова М. В. Аналіз збутової діяльності підприємства на основі оцінки ефективності витрат на збут. *Економічний простір*. 2017. № 117. С. 192–203.
34. Світовий О. М. Організація системи управління збутовою діяльністю промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.10>
35. Святненко В. Ю. Маркетингові технології як засіб ефективного розвитку вітчизняних підприємств. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2014. № 161. С. 44–49.
36. Святненко В. Ю. Особливості формування та розвитку ринку маркетингових досліджень в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.11.66](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.66)
37. Спільник І. В., Загородна О. М. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ “Економічна думка”, 2016. Т. 24, № 2. С. 130–140.
38. Тімченко О. Д. Теоретична сутність поняття управління продажами. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2021. Вип. 2(34). С. 74–81. [29]
39. ТОВ “Скандеко” – інформація про підприємство. OpenDataBot. URL: <https://opendatabot.ua/c/39939995>
40. Тульчинська С. О., Лебедева Ю. Е. Фактори впливу на збутову політику підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. URL: <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5140>

41. Фірсова С. Г. Маркетинг : навч. посіб. К. : Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2014. 324 с.
42. Фірсова С. Г. Маркетинг: практикум : навч. посіб.. – К. : КНУ імені Тараса Шевченка, 2011. 287 с.
43. Фірсова С. Г., Литвин К. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах маркетингової орієнтації. *Маркетинг в Україні*. 2013. № 2 (77). С. 39–45.
44. Фірсова С. Контекстний маркетинг як технологія персоналізації профілю клієнта. *Сучасні технології комерційної діяльності і логістики* : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (3 листоп. 2023 р., м. Київ). К. : КНЕУ, 2023. С. 160–162.
45. Фірсова С., Литвин К. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах маркетингової орієнтації. *Маркетинг в Україні*. 2013. Березень-квітень (№2). С. 39–45.
46. Частка імпортих будівельних матеріалів на українському ринку зросла до 23 % – експерт (2024). URL: <https://interfax.com.ua/news/press-conference/980842.html>
47. Шандрівська О. Є., Петецький І. Р. Аналіз ринку будівельних матеріалів в контексті економічної нестабільності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2025. Т. 7, № 1. С. 258–276. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-7-nomer-1-2025/analiz-rynku-budivelnyh-materialiv-v-konteksti-ekonomichnoyi>
48. Швед В. В., Омельченко О. В., Дробаха С. В. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 76–82.
49. Beshlei, Bohdan, V. Sales Activity of Distribution Enterprises: The Essence and Peculiarities of Implementation. *Business Inform.* 2024. № 9. С. 266–273.
50. Buttle, F., Maklan, S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. 4th ed. London : Routledge, 2019. 432 p.

51. Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F. *Digital Marketing*. 7th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2022. 544 p.
52. Christopher, M. *Logistics & Supply Chain Management*. 5th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2016. 328 p.
53. Jobber, D., Lancaster, G. *Selling and Sales Management*. 10th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2015. 544 p.
54. *Statistical Report 2024*. European Construction Industry Federation (FIEC). URL: <https://fiec-statistical-report.eu/2024/>
55. Sysoiev, V. V. Korin M. V. Logistics Support for the Management of Sales Activities at the Enterprise. *Economic Bulletin of the National Mining University*. 2024. № 1. Pp. 87–98.

ДОДАТОК А

Фінансова звітність за 2022 рік ТОВ «Скандеко»

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства



Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Скандеко"	Дата(рік,місяць,число)	2023	01	01
Територія	ХАРКІВСЬКА	за ЄДРПОУ	39939995		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ 1	UA631202700105650		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням	за КОПФГ	81		
Середня кількість працівників, осіб	10	за КВЕД	240		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком		46.73		
Адреса, телефон	провулок Сімферопольський, буд. 6, приміщення 103/2, м. ХАРКІВ, ХАРКІВСЬКА обл., 61052		0502270152		

1. Баланс на **31 грудня 2022** р. **Форма № 1-мс** Код за ДКУД **1801006**

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	400,2	321,9
первісна вартість	1011	928,7	1 037,8
знос	1012	(528,5)	(715,9)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	400,2	321,9
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	14 165,7	12 583,5
Поточна дебіторська заборгованість	1155	517,3	429,4
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 137,7	187,3
Інші оборотні активи	1190	47,4	50,9
Усього за розділом II	1195	15 868,1	13 251,1
Баланс	1300	16 268,3	13 573,0

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	10,0	10,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8 520,6	9 968,5
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	8 530,6	9 978,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	3 884,2	681,3
розрахунками з бюджетом	1620	941,2	494,3
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 912,3	2 418,9
Усього за розділом III	1695	7 737,7	3 594,5
Баланс	1900	16 268,3	13 573,0

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2022

Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19 263,6	28 063,6
Інші доходи	2160	716,3	882,8
Разом доходи (2000 +2160)	2280	19 979,9	28 946,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(15 215,6)	(20 485,4)
Інші витрати	2165	(2 998,7)	(3 232,3)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	(18 214,3)	(23 717,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 765,6	5 228,7
Податок на прибуток	2300	(317,8)	(941,2)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	1 447,8	4 287,5

Керівник _____

(підпис)

Головний бухгалтер _____

(підпис)

*ЕП Таран
Тетяна
Володимирівна*

Таран Тетяна Володимирівна

(ініціали, прізвище)

*ЕП Дорофєєва
Юлія Вікторівна*

Дорофєєва Юлія Вікторівна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



Фінансова звітність за 2023 рік ТОВ «Скандеко»

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства



Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди
Товариство з обмеженою відповідальністю "Скандеко"	за ЄДРПОУ	2024 01 01
Територія <u>ХАРКІВСЬКА</u>	за КАТОТТГ 1	39939995
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	UA631202700105650 81
Вид економічної діяльності <u>Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням</u>	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб <u>10</u>		46.73
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>		
Адреса, телефон <u>провулок Сімферопольський, буд. 6, приміщення 103/2, м. ХАРКІВ, ХАРКІВСЬКА обл., 61052</u>		0502270152

1. Баланс на **Форма № 1-мс** Код за ДКУД 1801006
на 31 грудня 2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	321,9	800,1
первісна вартість	1011	1 037,8	1 652,3
знос	1012	(715,9)	(852,2)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	321,9	800,1
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	12 583,5	12 720,3
Поточна дебіторська заборгованість	1155	429,4	463,7
Гроші та їх еквіваленти	1165	187,3	3 397,4
Інші оборотні активи	1190	50,9	50,2
Усього за розділом II	1195	13 251,1	16 631,6
Баланс	1300	13 573,0	17 431,7

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	10,0	10,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9 968,5	11 356,7
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	9 978,5	11 366,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	681,3	3 167,4
розрахунками з бюджетом	1620	494,3	787,9
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 418,9	2 109,7
Усього за розділом III	1695	3 594,5	6 065,0
Баланс	1900	13 573,0	17 431,7

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2023

Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26 653,8	19 263,6
Інші доходи	2160	1 173,2	716,3
Разом доходи (2000 +2160)	2280	27 827,0	19 979,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(21 226,1)	(15 215,6)
Інші витрати	2165	(4 908,0)	(2 998,7)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	(26 134,1)	(18 214,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 692,9	1 765,6
Податок на прибуток	2300	(304,7)	(317,8)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	1 388,2	1 447,8

Керівник _____

(підпис)

Головний бухгалтер _____

(підпис)

*ЕП Таран
Тетяна
Володимирівна*

Таран Тетяна Володимирівна

(ініціали, прізвище)

*ЕП Дорофєєва
Юлія Вікторівна*

Дорофєєва Юлія Вікторівна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



Фінансова звітність за 2024 рік ТОВ «Скандеко»

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства



Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди
Товариство з обмеженою відповідальністю "Скандеко"	за ЄДРПОУ	2025 01 01
Територія ХАРКІВСЬКА	за КАТОТТГ 1	39939995
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	UA631202700105650
Вид економічної діяльності Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням	за КВЕД	81
Середня кількість працівників, осіб 11		240
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		46.73
Адреса, телефон провулок Сімферопольський, буд. 6, приміщення 103/2, м. ХАРКІВ, ХАРКІВСЬКА обл., 61052		0502270152

1. Баланс на **Форма № 1-мс** Код за ДКУД 1801006
на **31 грудня 2024** р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	800,1	1 057,9
первісна вартість	1011	1 652,3	2 180,0
знос	1012	(852,2)	(1 122,1)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	800,1	1 057,9
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	12 720,3	18 622,6
Поточна дебіторська заборгованість	1155	463,7	420,1
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 397,4	586,8
Інші оборотні активи	1190	50,2	56,4
Усього за розділом II	1195	16 631,6	19 685,9
Баланс	1300	17 431,7	20 743,8

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	10,0	10,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11 356,7	12 523,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	11 366,7	12 533,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	3 167,4	6 387,6
розрахунками з бюджетом	1620	787,9	458,4
розрахунками зі страхування	1625	-	11,6
розрахунками з оплати праці	1630	-	39,0
Інші поточні зобов'язання	1690	2 109,7	1 314,2
Усього за розділом III	1695	6 065,0	8 210,8
Баланс	1900	17 431,7	20 743,8

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2024

Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36 985,6	26 653,8
Інші доходи	2160	2 054,4	1 173,2
Разом доходи (2000 +2160)	2280	39 040,0	27 827,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(29 379,8)	(21 226,1)
Інші витрати	2165	(7 195,4)	(4 908,0)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	(36 575,2)	(26 134,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	2 464,8	1 692,9
Податок на прибуток	2300	(443,7)	(304,7)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	2 021,1	1 388,2

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

ЕП Таран
Тетяна
Володимир
ЕП
Юлія
Дорофєєва
Вікторівна

Таран Тетяна Володимирівна

(ініціали, прізвище)

Дорофєєва Юлія Вікторівна

(ініціали, прізвище)



¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Фінансова звітність за 2025 рік ТОВ «Скандеко»

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства



Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди
Товариство з обмеженою відповідальністю "Скандеко"	за ЄДРПОУ	2026 01 01
Територія <u>ХАРКІВСЬКА</u>	за КАТОТТГ 1	39939995
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	UA63120270010565081
Вид економічної діяльності <u>Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням</u>	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб <u>10</u>		46.73
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>		
Адреса, телефон <u>провулок Сімферопольський, буд. 6, приміщення 103/2, м. ХАРКІВ, ХАРКІВСЬКА обл., 61052</u>		0502270152

1. Баланс на **31 грудня 2025** р. Форма № 1-мс Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	1 057,9	785,0
первісна вартість	1011	2 180,0	2 203,4
знос	1012	(1 122,1)	(1 418,4)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 057,9	785,0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	18 622,6	23 536,2
Поточна дебіторська заборгованість	1155	420,1	702,3
Гроші та їх еквіваленти	1165	586,8	2 319,0
Інші оборотні активи	1190	56,4	60,5
Усього за розділом II	1195	19 685,9	26 618,0
Баланс	1300	20 743,8	27 403,0

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	10,0	10,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12 523,0	13 970,9
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	12 533,0	13 980,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	6 387,6	11 628,9
розрахунками з бюджетом	1620	458,4	463,0
розрахунками зі страхування	1625	11,6	8,9
розрахунками з оплати праці	1630	39,0	29,6
Інші поточні зобов'язання	1690	1 314,2	1 291,7
Усього за розділом III	1695	8 210,8	13 422,1
Баланс	1900	20 743,8	27 403,0

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2025

Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	42 054,4	36 985,6
Інші доходи	2160	2 289,7	2 054,4
Разом доходи (2000 +2160)	2280	44 344,1	39 040,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(33 619,3)	(29 379,8)
Інші витрати	2165	(8 226,3)	(7 195,4)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	(41 845,6)	(36 575,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	2 498,5	2 464,8
Податок на прибуток	2300	(454,1)	(443,7)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	2 044,4	2 021,1

Керівник _____ (підпис)

Головний бухгалтер _____ (підпис)

ЕП Таран
Тетяна
Володимир
івна
Дорофеева
Юлія
Вікторівна

Таран Тетяна Володимирівна
(ініціали, прізвище)

Дорофеева Юлія Вікторівна
(ініціали, прізвище)



¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

АНОТАЦІЯ

Медвідь В. А. Управління збутовою діяльністю торговельного підприємства на ринку будівельних матеріалів. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 “Менеджмент”, освітньо-професійної програми “Менеджмент організацій і адміністрування”. Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

У роботі досліджено теоретико-методичні та практичні засади управління збутовою діяльністю торговельного підприємства на ринку будівельних матеріалів. Розкрито сутність збутової діяльності підприємства, визначено її принципи, функції, складові елементи та фактори впливу на ефективність управління збутом. Узагальнено наукові підходи до трактування поняття «збутова діяльність» та обґрунтовано її значення у системі управління підприємством. У процесі дослідження проаналізовано особливості функціонування ТОВ «Скандеко» на ринку будівельних матеріалів, охарактеризовано основні канали збуту, клієнтські сегменти, організацію продажів, використання цифрових каналів комунікації та специфіку взаємодії з клієнтами. Особливу увагу приділено ролі Instagram, месенджерів, офіційного сайту, рекомендаційних каналів, холодних дзвінків, CRM-системи та логістичного забезпечення у збутовій діяльності підприємства. Проведено фінансово-економічну оцінку ефективності збутової діяльності ТОВ «Скандеко» на основі показників фінансової звітності підприємства. Проаналізовано динаміку чистого доходу, витрат, прибутку, товарних запасів, дебіторської заборгованості та інших показників, що характеризують результативність збутової діяльності. Визначено основні проблеми, які стримують підвищення ефективності управління збутом, зокрема недостатню маркетингову активність, потребу в удосконаленні CRM-системи, високе навантаження на персонал, вплив воєнного стану, імпорту залежність та логістичні ризики.

Основними результатами дослідження є обґрунтування практичних напрямів удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «Скандеко». Запропоновано заходи щодо розвитку CRM-системи, активізації цифрового маркетингу, підвищення ефективності роботи з клієнтською базою, вдосконалення мотивації

персоналу, розвитку рекомендаційних каналів збуту та покращення логістичного супроводу продажів. Обґрунтовано очікуваний вплив запропонованих заходів на підвищення результативності збутової діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку будівельних матеріалів.

Ключові слова: збутова діяльність, управління збутом, торговельне підприємство, ринок будівельних матеріалів, канали збуту, CRM-система, цифровий маркетинг, клієнтська база, логістика, конкурентоспроможність, ТОВ «Скандеко», Flügger.

SUMMARY

Medvid Vladyslav, A. Management of Sales Activities of a Trading Enterprise in the Building Materials Market. – Manuscript.

Master's qualification work, by specialty 073 "Management", educational and professional program "Management of Organization and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The thesis examines the theoretical, methodological and practical foundations of managing the sales activities of a trading enterprise in the building materials market. The essence of sales activities is disclosed, and their principles, functions, structural elements and factors influencing the effectiveness of sales management are identified. Scientific approaches to the interpretation of the concept of "sales activity" are summarized, and its role in the enterprise management system is substantiated. The study analyzes the specific features of Skandeko LLC operating in the building materials market. The main sales channels, customer segments, organization of sales processes, use of digital communication channels and specific aspects of customer interaction are characterized. Particular attention is paid to the role of Instagram, messengers, the official website, referral channels, cold calls, the CRM system and logistics support in the company's sales activities. A financial and economic assessment of the efficiency of sales activities of Skandeko LLC was carried out based on the company's financial statements. The dynamics of net income, expenses, profit, inventories, accounts receivable and other indicators characterizing the performance of sales activities were analyzed. The main

problems limiting the improvement of sales management efficiency were identified, including insufficient marketing activity, the need to improve the CRM system, high workload of personnel, the impact of martial law, import dependence and logistics risks.

The main results of the study include the substantiation of practical directions for improving the management of sales activities of Skandeko LLC. Measures are proposed to develop the CRM system, intensify digital marketing, improve work with the customer base, enhance personnel motivation, develop referral sales channels and improve logistics support for sales. The expected impact of the proposed measures on increasing the effectiveness of the enterprise's sales activities and strengthening its competitive position in the building materials market is substantiated.

Keywords: sales activities, sales management, trading enterprise, building materials market, sales channels, CRM system, digital marketing, customer base, logistics, competitiveness, Skandeko LLC, Flügger.