

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту  
Кафедра менеджменту

**ПОЯСНОВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра**

студентки Стародубцева Георгія Євгеновича

академічної групи 073-21-4

спеціальності 073 Менеджмент

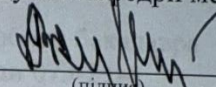
на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері збутової діяльності підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Бардась А.В.	80	добре	
Рецензент	Касьяненко Л.В.	80	добре	
Нормоконтролер	Бардась А.В.	80	добре	

Дніпро  
2025

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту

 Швец В.Я.  
(підпис)

« 05 » травня 2025 року

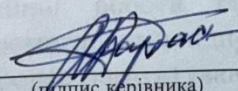
**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра

студенту(ці) Стародубцеву Георгію Євгеновичуакадемічної групи 073-21-4спеціальності 073 Менеджментна тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері збутової діяльності підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи ухвалення управлінських рішень при формуванні збутової стратегії підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Оцінка та аналіз збутової діяльності ТОВ «Арматурний завод Адмірал»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Удосконалення збутової стратегії ТОВ «Арматурний завод Адмірал»	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

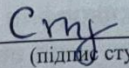
Завдання видано

  
(підпис керівника)
Бардась А.В.  
(прізвище, ініціали)

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2025 року

Прийнято до виконання

  
(підпис студента)
Стародубцев Г.Є.  
(прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра  
студента групи 073-21-4  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Стародубцева Георгія Євгеновича

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері збутової діяльності підприємства

ПІДПРИЄМСТВО, ЗБУТ, ЗБУТОВА СТРАТЕГІЯ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, SWOT-АНАЛІЗ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ПРОДАЖІВ.

Структура роботи: 61 сторінок комп'ютерного тексту; 9 рисунків; 5 таблиць; 27 джерел посилання.

Об'єкт дослідження – процес формування збутової стратегії промислових підприємств.

Мета роботи – обґрунтування і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії збуту продукції промислових підприємств в сучасних умовах господарювання.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: досліджені та узагальнені теоретичні основи обґрунтування управлінських рішень у сфері збутової діяльності виробничих підприємств; проаналізована ефективність діяльності ТОВ «Арматурний завод Адмірал»; виконаний SWOT-аналіз ТОВ «Арматурний завод Адмірал»; обґрунтовані план заходів для ТОВ «Арматурний завод Адмірал», спрямований на просування продукції промислового підприємства із застосуванням сучасних технологій.

Методи дослідження – теоретичного узагальнення та систематизації, методи економіко-статистичного й економічного аналізу, SWOT-аналіз, графічний.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання вітчизняними промисловими підприємствами.

Сфера застосування – процес обґрунтування та ухвалення управлінських рішень у сфері збуту продукції.

Економічна чи соціально-економічна ефективність. Запропоновані управлінські рішення щодо удосконалення збутової діяльності підприємства, зокрема впровадження сучасних цифрових каналів комунікації та використання соціальних мереж для просування продукції, сприятимуть зниженню витрат на реалізацію, підвищенню рентабельності продажів, розширенню клієнтської бази та підвищенню гнучкості в реагуванні на зміни ринкового попиту.

Значимість роботи – практична цінність результатів роботи полягає у розробці рекомендацій щодо формування плану практичних заходів щодо просування продукції ТОВ «Арматурний завод Адмірал».

## ABSTRACT

Bachelor's qualification thesis's  
Student group 073-21-4  
Dnipro University of Technology

Starodubtsev Heorhii

Subject: Substantiation of managerial decisions in the field of sales activities of an enterprise

ENTERPRISE, SALES, SALES STRATEGY, MANAGERIAL DECISIONS, SWOT ANALYSIS, SALES PROFITABILITY.

Thesis's structure: 61 pages of computer text; 9 pictures; 5 tables; 27 literature sources.

Object – the process of forming a sales strategy for industrial enterprises.

Objective of the work – substantiation and development of practical recommendations for improving the sales strategy of industrial enterprises under modern economic conditions.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: the theoretical foundations of substantiating managerial decisions in the field of sales activities of manufacturing enterprises have been investigated and generalized; the performance of LLC "Admiral Valve Plant" was analyzed; a SWOT analysis of LLC "Admiral Valve Plant" was conducted; an action plan for LLC "Admiral Valve Plant" aimed at promoting the products of the industrial enterprise using modern technologies has been substantiated.

Research methods – theoretical generalization and systematization, methods of economic-statistical and economic analysis, SWOT-analysis, graphical method.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use by domestic industrial enterprises.

The area of implementation – the process of substantiating and making managerial decisions in the field of product sales.

The economic efficiency of the proposed measures. The proposed managerial decisions for improving the enterprise's sales activities, in particular, the implementation of modern digital communication channels and the use of social media to promote products, will contribute to reducing sales costs, increasing sales profitability, expanding the customer base, and enhancing flexibility in responding to market demand changes.

The importance of the research – the practical value of the research results lies in the development of recommendations for forming a plan of practical measures to promote the products of LLC "Admiral Valve Plant".

## ЗМІСТ

Вступ.....	6
1. Теоретичні основи ухвалення управлінських рішень при формуванні збутової стратегії підприємства.....	8
1.1. Сутність та види збутової стратегії підприємств .....	8
1.2. Класифікація стратегій продажів продукції підприємств .....	17
2. Аналіз та оцінка збутової діяльності ТОВ «Арматурний завод «Адмірал»	28
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Арматурний завод «Адмірал».....	28
2.2. Аналіз результатів господарювання ТОВ «Арматурний завод «Адмірал» .....	34
2.3. Аналіз та оцінка системи збути ТОВ «Арматурний завод «Адмірал»..	36
2.4. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Арматурний завод Адмірал».....	42
3. Удосконалення збутової стратегії ТОВ «Арматурний завод «Адмірал» ....	48
3.1. Розробка плану заходів просування продукції ТОВ «Арматурний завод «Адмірал» .....	48
3.2. Обґрунтування доцільності застосування соціальних мереж для реалізації продукції сучасних підприємств.....	53
Висновки .....	59
Перелік джерел посилання .....	62

## ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах ефективна збутова діяльність є ключовим фактором забезпечення стабільного прибутку підприємства, підтримки фінансової стійкості та реалізації стратегічних цілей.

Система збуту виконує не лише функцію продажу готової продукції, а й є інструментом формування довгострокових відносин із клієнтами, підтримки репутації підприємства, адаптації до ринкових змін і пошуку нових можливостей для розвитку. Удосконалення збутової діяльності передбачає раціоналізацію каналів дистрибуції, використання сучасних методів просування товарів, цифрових платформ і соціальних мереж, що дозволяє підприємству більш ефективно охоплювати цільові сегменти ринку.

Особливої важливості ця тема набуває для підприємств промислового сектору, які працюють в умовах обмеженого внутрішнього попиту, логістичних ускладнень та необхідності диверсифікації збутових каналів. Раціонально обґрунтовані управлінські рішення у сфері збуту дозволяють підвищити рівень рентабельності, скоротити витрати, зміцнити позиції на ринку та сформувати конкурентні переваги. Таким чином, дослідження механізмів удосконалення збутової діяльності є не лише теоретично значущим, але й має важливе практичне значення для підвищення ефективності господарювання сучасного підприємства.

Мета дослідження – обґрунтування і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії збуту продукції промислових підприємств в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення мети поставлені такі завдання:

— дослідити теоретичні основи формування збутової стратегії промислових компаній в сучасних умовах господарювання;

— виконати аналіз та оцінку збутової діяльності ТОВ «Арматурний завод Адмірал»;

- виконати SWOT-аналіз ТОВ «Арматурний завод Адмірал»;
- обґрунтувати план заходів просування продукції промислових підприємств із застосуванням сучасних технологій.

Об'єкт дослідження – процес формування збутової стратегії промислових підприємств.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні підходи з організації та прийняття управлінських рішень щодо удосконалення збутової стратегії промислових підприємств.

Методи дослідження: узагальнення і систематизація – для визначення видів збутової стратегії підприємств, принципів її формування; методи економіко-статистичного й економічного аналізу – для оцінки та аналізу ефективності господарювання та збутової діяльності «Арматурний завод Адмірал»; SWOT-аналіз – для визначення сильних та слабких сторін ТОВ «Арматурний завод Адмірал», їх можливосте й та загроз; графічний метод – для наочного представлення результатів роботи.

Практична значущість результатів полягає в розробці рекомендацій щодо формування плану практичних заходів щодо просування продукції ТОВ «Арматурний завод Адмірал», в обґрунтуванні доцільності застосування соціальних мереж для реалізації продукції промислових підприємств.

# 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПРИ ФОРМУВАННІ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Сутність та види збутової стратегії підприємств

Сучасні технології, глобалізація бізнесу, жорсткі конкурентні умови призводять до того, що продажі стають важливим чинником успішного розвитку будь-якого бізнесу, будучи ключовим критерієм успішної діяльності підприємства. В сучасних умовах одержують перемогу ті компанії, що сформували найбільш ефективну систему продажів і налагодили комунікаційний зв'язок з клієнтами. Таким чином, продажі завжди були і є основою будь-якого бізнесу.

Тенденції розвитку продажів товарної продукції викликають необхідність оцінки та аналізу процесів, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства, освоєння сучасних методик прийняття управлінських рішень в області стратегічного і оперативного планування маркетингу, формування ефективної системи продажів тощо.

Стратегія продажів відбиває плани керівника, спрямовані на досягнення бажаного результату у визначений термін. Вона дозволяє скоригувати діяльність компанії, виходячи з аналізу поточної і планованої ситуації на ринку.

Визначимо сутність стратегії збуту, яка являє «сукупність довгострокових рішень щодо способів задоволення потреб існуючих і потенційних клієнтів компанії за рахунок використання її внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей» [1].

Основне завдання стратегії продажів будь-якого підприємства – збільшити обсяг реалізації та чистий прибуток. Складанням плану мають займатися професіонали своєї справи, які допомагають організації ефективно

використовувати наявні ресурси і створювати ринок збуту з розрахунком на тривалий термін.

Основні завдання стратегії продажів підприємств в сучасних умовах господарювання наведені на рис. 1.1 [2].



Рисунок 1.1 – Завдання стратегії продажів

Окландер М. та Замлинська О. запропонували принципи вибору стратегій збуту сучасних компаній [3]:

- 1) оптимальність – обрана стратегія спрямована на найбільш перспективну альтернативу вирішення проблеми;
- 2) реальність – застосування обраної стратегії дозволяє досягнути мети із використанням наявних ресурсів компанії;
- 3) довготерміновість – вирішення проблеми та позбавлення негативних наслідків у майбутньому за умови реалізації стратегії продажів;
- 4) соціально відповідальний характер – узгодженість інтересів клієнтів, суспільства та підприємства при реалізації основних задач його стратегії продажів;
- 5) адекватність існуючим проблемам – сформована стратегія продажів спрямована на вирішення існуючих проблем компанії;

6) актуальність – обрана стратегія продажів підприємства має бути реалізована вчасно;

7) системність – постійне розв’язання тактичних та стратегічних завдань, що спрямовані на досягнення цілей компанії, та її клієнтів.

Цілі, на які спрямована реалізація збутової стратегії, мають відповідати SMART-принципам [1]:

- конкретність (Specific);
- досяжність (Measurable);
- узгодженість між собою (Agreeable, Accordant);
- вимірність (Realistic);
- зв’язаність у часі (Timebounded) (рис. 1.2).

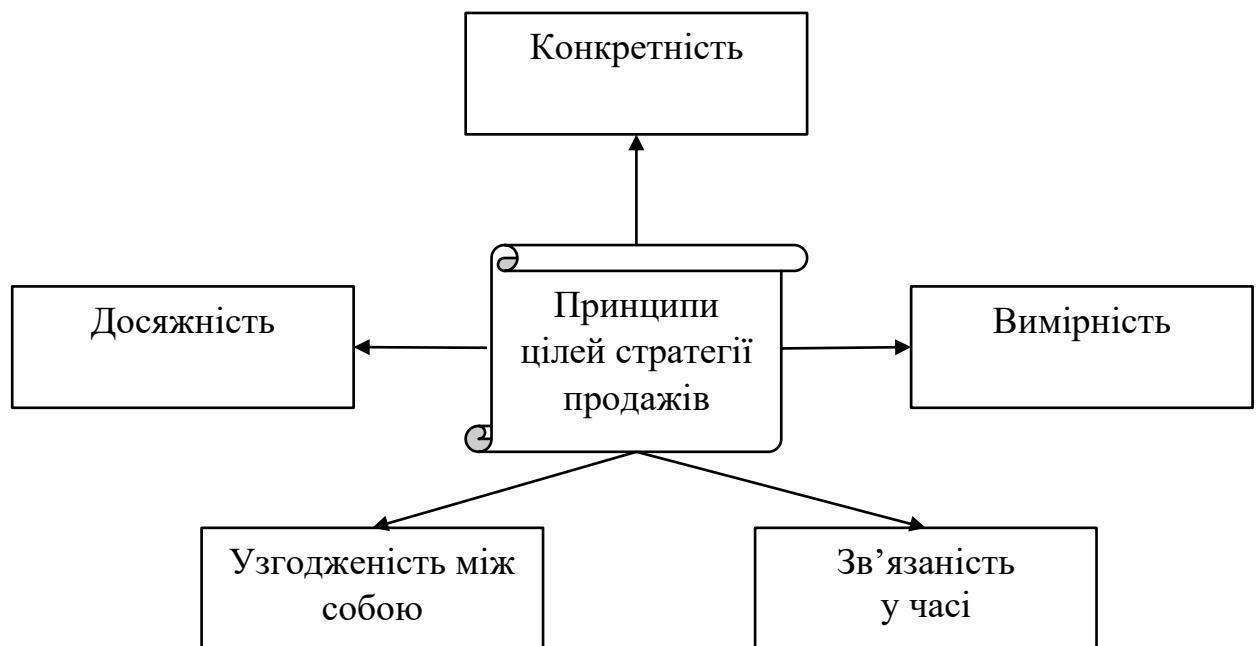


Рисунок 1.2 – SMART-принципи цілей стратегії продажів

Розробляючи стратегічний план збуту необхідно орієнтуватися на наступні показники [4]:

1. Орієнтири збуту – кількість покупців, обсяг реалізації, частка ринку.
2. Характеристика цільової аудиторії – портрет потенційного клієнта, його потреби, можливості, рівень доходу, тощо.

3. Канали збуту та їх характеристики – наявність посередників, власних точок продажів.

4. Бюджет – мінімальний та максимальний обсяг інвестування, спрямований на досягнення визначених стратегією продажів цілей.

Розглянемо більш детально основні складові збутової стратегії компанії (рис.1.3). Однією зі них є план продажів, в якому відображаються основні показники діяльності відділу, які підприємство повинно досягти за певний період його функціонування на товарному ринку. Іншим елементом стратегії продажів є модель продажів промислового або торгового підприємства, яка являє собою організацію процесу продажу товарів, що включає створення довірчих відносин з потенційним покупцем, виявлення його потреб, презентацію і завершення угоди [5].

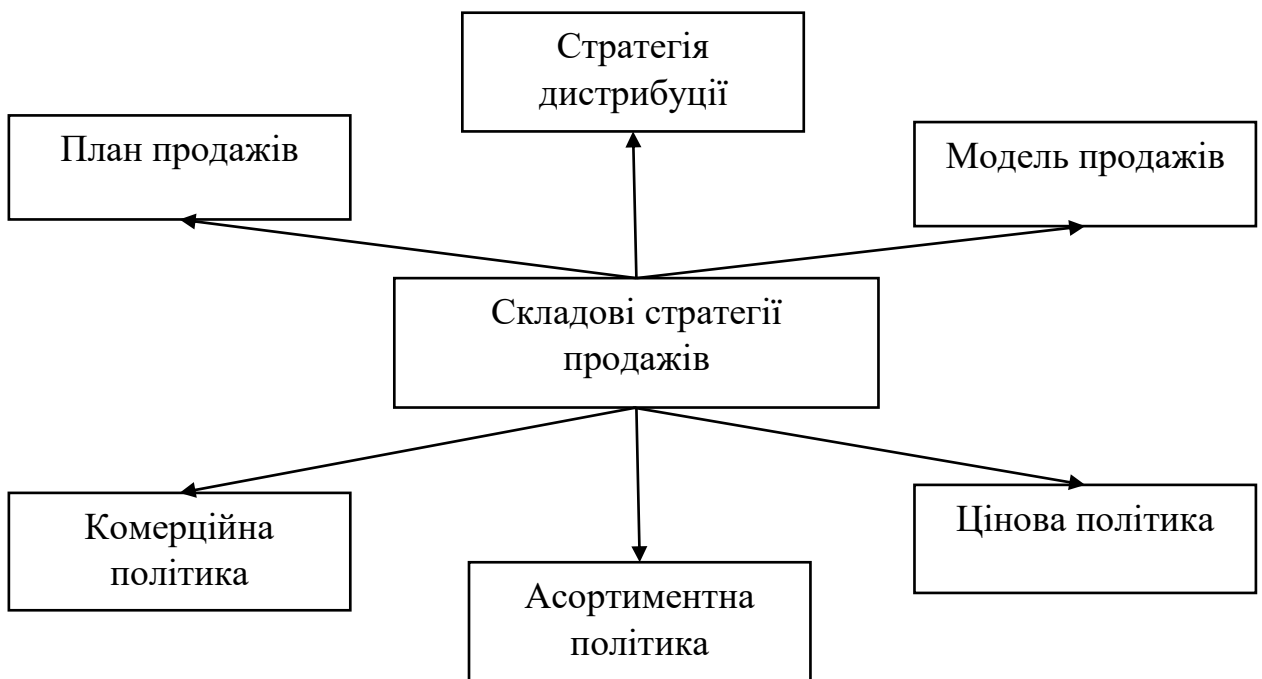


Рисунок 1.3 – Складові стратегії продажів

Наступним елементом стратегії продажів є організація збуту продукції, дистрибуція, яка повинна здійснюватися компанією відповідно до обраної стратегією дистрибуції, вибір якої залежить від таких факторів: властивість і

характеристика самого товару, наявність складів, чисельності покупців і рівень їх платоспроможності.

Комерційна діяльність підприємства пов'язана з купівлею та реалізацією продукції. До її основних процесів слід віднести [6]:

- дослідження і формування попиту на продукцію підприємства;
- пошук майбутніх покупців;
- пошук та заключення контрактів з постачальниками;
- реалізації маркетингових заходів тощо.

До додаткових комерційних процесів Чорна Л.О., Омельченко О.В., Дробаха С.В. відносять [6]:

- аналіз та прогнозування попиту, дослідження кон'юнктури ринку;
- визначення потреби, яка існує на ринку на товари або послуги компанії та конкурентів (попит на товари-аналоги);
- укладання контрактів між компанією та субпідрядниками, на поставку товарів;
- створення дієвої рекламної компанії на товари і послуги підприємства;
- продаж продукції споживачам, формування стратегії після продажного сервісу та надання додаткових послуг.

На думку А. О. Касич та К. О. Марченко формування та реалізація ефективної асортиментної політики передбачає здійснення комплексу заходів з інноваційної, інвестиційної діяльності, виробництва, дослідження ринку збуту [7].

Цінова політика – процес обґрунтування найбільш ефективної ціни на продукцію компанії на основі дослідженні ринку збуту, конкурентів та можливостей підприємства. Дану складову стратегії продажів на думку В. Святненко необхідно пов'язувати із довгостроковими цілями компанії, які гуртуються на чіткому уявленні про місце, що організація займає на ринку, з урахуванням її потенціалу [8].

Отже, стратегія продажів має включати:

- визначення цільової аудиторії, з якою треба працювати (вік, стать, місце розташування, інтереси, дохід, сімейний стан тощо);
- зміну каналів збуту, що створює певні проблеми і порушення бюджету (може виникнути необхідність, наприклад, пошуку нового співробітника, зміняться умови поставки, знадобиться оренда нового транспорту і складів, виростуть витрати на виготовлення рекламних матеріалів тощо. І, як внаслідок, бюджету на все це може не вистачити).
- визначення конкурентних переваг, стандартів обслуговування, внутрішніх процесів організації продажів.
- цінова стратегія, яка включає не тільки визначення базової та роздрібною цін, але й системи знижок, розпродажів, акцій тощо.

Ефективна стратегія продажів - це певні блоки робіт, які виконуються у визначеній послідовності, щоб вивести продажі на більш високий рівень розвитку (рис. 1.4) [9-11]. Розглянемо більш детально ці етапи.

Етап 1. Оцінка результатів роботи. Для формування стратегії продажів доцільно виконати аналіз за такими блоками [9]:

1. Динаміка продажу. Аналіз динаміки продажів за 3 роки, визначення сезонних спадів і закономірностей. Для збору даних необхідно використовувати звіти компанії.

2. Аналіз каналів та регіонів. Якщо підприємство працює з декількома каналами продажів, слід виконати їх оцінку та аналіз регіонів для того, щоб встановити пріоритетний канал і регіон за рентабельністю і перспективами розвитку клієнтської бази.

3. ABC XYZ аналіз. Доцільним є ABC XYZ аналіз за кожним каналом продажів. Для більшості компаній 80% виручки припадає на 20% клієнтів. Необхідно виявити, на яких клієнтів підприємство витрачає найбільше часу. Хто купує більше продукту, з ким найпростіше працювати і хто має найкоротший цикл продажів.

Крім того доцільно з'ясувати, що роблять кращі клієнти, і скласти список цих критеріїв, а також розробити портрет цільового клієнта.

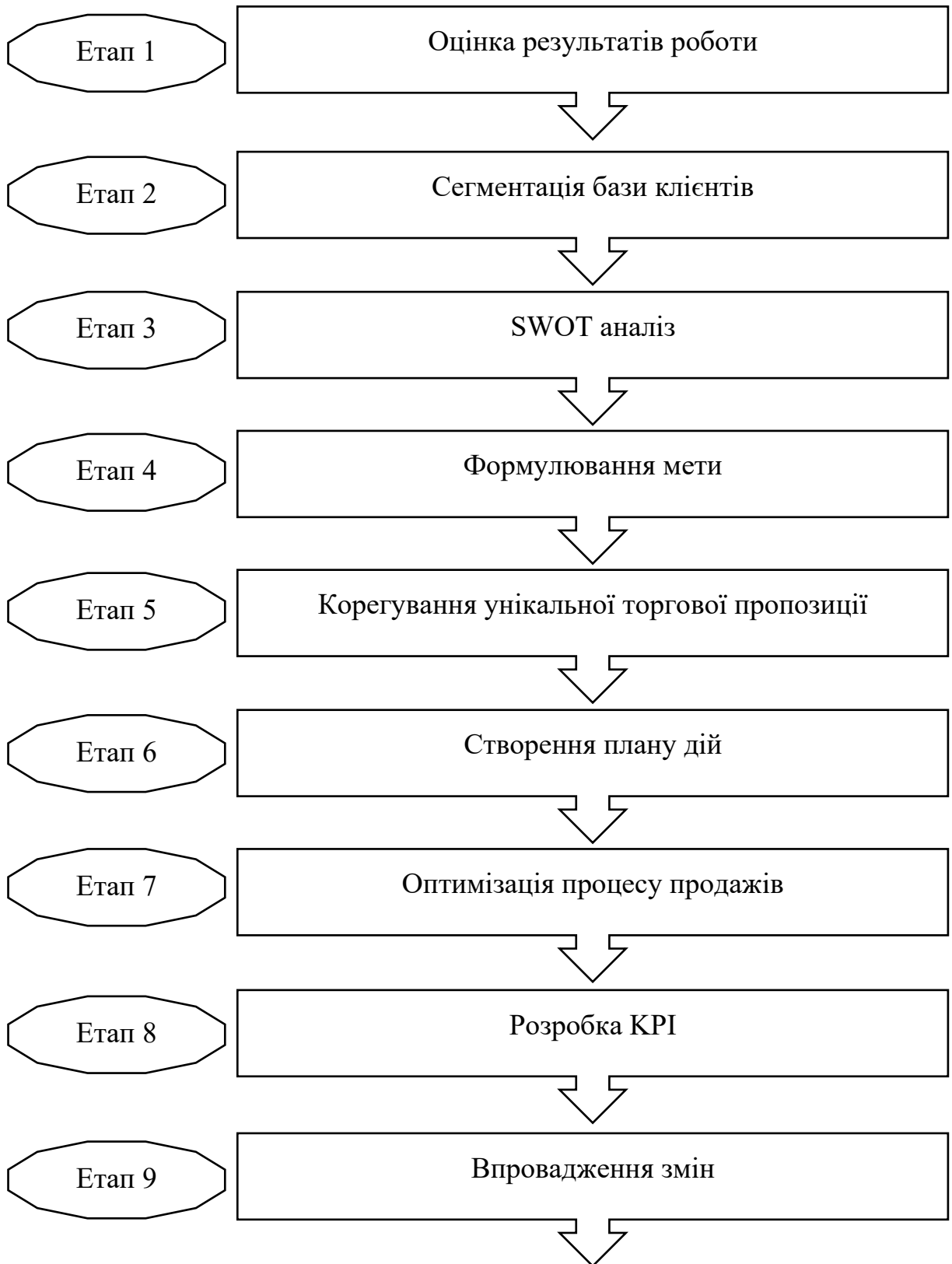


Рисунок 1.4 – Етапи ухвалення рішень з реалізації стратегії продажів компанії

Етап 2. Сегментація бази клієнтів. На підставі ABC XYZ аналізу можна з'ясувати, як купують продукцію кращі клієнти та скласти список критеріїв. Вони стануть основною для розробки портрета і анкети для цільового клієнта.

Варто визначити в якій галузі або ніші купують товар найкраще. Для цього необхідно провести інтерв'ю з компаніями категорій А та В. Для розробки стратегії продажів ключовим клієнтам приділяють значну увагу при зборі наступної інформації [10]:

1. Потреби клієнта (аналіз ланцюжка створення вартості клієнта для того, щоб визначити, яку цінність та вигоди приносить йому продукт; механізми прийняття рішень та етапи циклу покупки в торгових точках компанії ключових клієнтів).

2. Поточні постачальники ( в яких компаніях цільовий клієнт купував продукт раніше, які переваги і сильні сторони конкурентів).

Знання цільового клієнта для стратегії розвитку продажів сформує уяву про те, де шукати покупця та які інструменти використовувати для реалізації продукції.

Етап 3. SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози. На підставі результатів аналізу можливо визначити, що потрібно зробити, щоб мінімізувати загрози і слабкі сторони, відшукати причини, за якими компанія не продає більше існуючим клієнтам, і не можете залучити нових клієнтів.

Етап 4. Формулювання мети стосовно пошуку нових клієнтів, виходу на нові ринки збуту, що має ґрунтуватися на існуючому у компанії ресурсах та враховувати її потенціал.

Етап 5. Корегування унікальної торгової пропозиції. Це посилення потенційному клієнту, який виділяє продукт компанії у цільовому конкурентному сегменті. Головна мета – визначити та донести до клієнта причину, через яку він повинен купувати продукцію компанії, а не конкурентів. Основні умови, які бажано виконують при формулюванні торгової пропозиції: змістовність (базова, найбільш важлива цінність для того

чи іншого ринкового сегмента), лаконічність (коротко, швидко і доступно відтворювати цифри та факти), оцифрованість (цифрові пропозиції можуть бути представлені різними критеріями, які відображають якість товару і процесу), зрозумілість (факти та пропозицій повинні бути зрозумілими цільовим клієнтам) [11].

Етап 6. Створення плану дій. Це обов'язковий елемент для того, щоб досягти стабільного зростання обсягів продажів, це впровадження стратегічних поліпшень у відділі, які завжди є мікро-проектами. План дій описує кроки або заходи, які повинні бути виконані, щоб компанія змогла досягти мети. Він може формуватися локально, на кожен тиждень, з коригуванням виконання завдань за попередній тиждень. А може бути частиною глобального стратегічного планування. Мета такого плану дій – довгострокова.

Етап 7. Оптимізація процесу продажів. Підвищення ефективності етапів процесу продажу може призвести до необхідності оптимізувати структуру відділу продажів, перерозподілу функціонала і відповідальності менеджерів.

Етап 8. Розробка ключових показників ефективності співробітників – це цільові показники діяльності, за якими керівники визначають, чи досягнуто цілі кожним співробітником у відділі. Вони повинні відображати пріоритети стратегії продажів. Змінюється пріоритет – змінюється і ключовий показник. За їх допомогою формують поведінку співробітника так, як це необхідно задля досягнення цілей, спрямованих на збільшення обсягів продажів з урахуванням специфіки процесу.

Етап 9. Впровадження змін. На останньому етапі стратегії розвитку продажів доцільно здійснювати впровадження регулярного управління продажами, постійне поліпшення процесів і якості продажів за принципом планууй – реалізуй – перевіряй – корегуй.

Стратегія розвитку збуту – це поступовий процес, метою якого є стабільне зростання продажів. Використовуючи описаний алгоритм, можна впроваджувати ефективну стратегію збуту.

## 1.2. Класифікація стратегій продажів продукції підприємств

Підхід поділу стратегій продажів заснований М. Портером, який визначав найважливіші елементи, що впливали на вибір поведінки клієнтів та компаній, вартість та переваги. М. Портер виділяв три види стратегій [12]:

1. Лідерство. Основна увага звернена на витрати організації. Контролюється обсяг витрат, ефективність виробничого процесу, інвестиції. Головне завдання – домогтися зниження витрат. При створенні нової одиниці продукту слід продумати все до дрібниць.

2. Диференціація. Заснований на присвоєння продукту відмінних властивостей, якими не володіє товар конкурентів. Головна мета – розширити діяльність компанії.

3. Спеціалізація. Передбачає вузьку спрямованість діяльності фірми, прагнення до завоювання лідерських позицій в своєму сегменті.

В економічній літературі описані переваги п'яти найбільш ефективних стратегій продажів [13-15]:

1. Завоювання ринку збуту. Перший спосіб цієї стратегії – пряма конфронтація, яка можлива в умовах жорсткої конкуренції. Мета такої поведінки фірми – відвоювати місце лідера у конкурентів (переманити клієнтів, зайняти більшу частку ринку) шляхом здешевлення товару і зменшення загальної норми прибутку. Ця стратегія ефективно застосовується великими компаніями, які мають кілька джерел доходу і можуть відшкодувати свої витрати шляхом прямих та зворотних націнок [13].

Дана стратегія продажів, пов'язана із завоюванням ринку, являє собою послідовне захоплення. Вона спрямована на підкорення окремих ринкових сегментів або ніш для отримання суттєвої переваги. Цей спосіб доступний компаніям, що мають досвід, авторитет і потужний вплив на свою цільову аудиторію, а також потенціал для поглинання менш сильних конкурентів.

Третій спосіб захоплення – «партизанські набіги». Щоб здійснити подібну стратегію необхідно відшукати певні регіони (групи споживачів,

ринкові ніші), які не приваблюють конкурентів-лідерів, і сфокусувати на них головні зусилля [13].

2. Освоєння нових ринків збуту. Приклади успішного застосування даної стратегії зустрічаються досить часто. Наприклад, знаходять «партнерів» з обміну аудиторіями. Зараз подібні програми дуже ефективні і доречні. Існує маса спільних сервісів між фірмами, які вільно обмінюються аудиторіями. Так, в якості партнерів для продавця кахельної плитки підходять торговці меблями, шпалерами або розробники [14].

Інший спосіб – участь в галузевих заходах (конференціях і виставках). Стратегія розвитку продажів компанії повинна включати роботу в суміжних нішах ринку, де є можливість отримати додатковий прибуток.

3. Заміщення імпорту товарами, які випускають компанії країни, дозволяє стати лідером у цій категорії та скласти конкуренцію іноземним виробникам, які характеризуються високою собівартістю товару, тому дешевше виготовляти його в Україні. В рамках стратегії можливі наступні дії [14]:

- заміна зарубіжних постачальників за держзамовленням.
- поліпшення якості переробки (деталі, складові і сировину).
- перехід з реалізаторів в клас виробників.
- заміщення імпорту на продовольчому ринку.

4. Нарощування обсягів та ефективності збуту. Дієва стратегія продажів позитивно впливає на результати господарювання підприємств, проте, необхідно реалізувати наступні кроки [15]:

- підняти навантаження на продавців і менеджерів;
- зафіксувати наявні результати і поступово підвищувати кожен коефіцієнт;
- провести повну автоматизацію бізнесу, що унеможливить зникнення бази клієнтів та витік цінної інформації, яку прихоплюють із собою звільнені продавці;
- визначити ефективність продажів і поетапно підвищувати кожен

показник. Необхідно виявити найскладнішу фазу і почати оптимізацію саме там. Потім описати бізнес-процеси, щоб на цій основі сформувати воронки збуту. Зазвичай в компанії налічується близько 7 етапів. Воронки за поточними і новим покупцям будуються окремо, оскільки це різні процеси – залучення клієнтів і обробка наявних;

➤ контролювати і підвищувати ефективність з позицій: менеджер, продукція, територія, відділ. У кожній точці дотику (продавець або продукт, регіон, підрозділ) відсоток конверсії різний. Потрібно вибрати найкращий результат і націлити на цей показник інших співробітників.

5. Схлопування. Подібну стратегію продажів зазвичай використовують у кризові часи. Вона передбачає наступні дії [15]:

- закриття неприбуткових напрямків діяльності. Доцільно своєчасно визначити дотаційні сфери (їх оплачують прибуткові види збуту). Найпоширенішою помилкою буде підтримка їх життєздатності;

- обмеження ресурсів (переведення працівників на дистанційну роботу, удосконалення системи мотивації). Головна помилка – встановлювати співробітникам велику основну заробітну плату і знижувати стимулюючі виплати (додаткову). Вони постійно будуть скаржитися, але працювати краще скоріше за все не стануть;

- зменшення маржі. Якщо на ринку дуже багато конкурентів, іноді доводиться знижувати прибуток, але все ж розвиватися;

- сегментування цільової аудиторії з метою відмови від нерентабельних замовників. Для цього слід провести, наприклад, АВС-аналіз всіх клієнтів, щоб обрати найбільш важливих за масштабами прибутку;

- скорочення штату працівників, оптимізація організаційної структури відділу продажів;

- зменшення зайвих витрат. Важливо регулярно аналізувати витрати, щоб знайти нецільові.

Розглянемо основні прикладені стратегії, які спрямовані на збільшення рівня прибутку компанії: додатковий збут, крос-продажи, стратегія консультативних продажів.

1. Додатковий збут – стратегія продажів, яка полягає в тому, що підприємство пропонує додаткову продукцію або послугу до товару, який купує клієнт [16]. Наприклад, великі компанії пропонують страхування або гарантії на покупку побутової техніки, за додаткову суму на момент покупки. Ця стратегія ефективно застосовується в електронній торгівлі завдяки існуванню спеціальних додатків, де можна дізнатися то те, що компанія може запропонувати клієнтам для збільшення цінності пропозиції та має невеликі додаткові витрати з боку клієнта.

2. Крос-продажи. На відміну від попереднього методу цей метод спрямований на надання додаткових продуктів або послуг від першої покупки або демонстрації інтересу клієнта. Наприклад, в магазині одягу, клієнт помічає продавця, який пропонує сорочку, щоб доповнити шорти, або інший одяг, що доповнює товар. В електронній комерції на сторінці продукту розташовують автоматичну пропозицію інших товарів, які можуть зацікавити клієнта.

3. Стратегія консультативних продажів – це робота представників компанії в якості консультанта для задоволення потреб конкретного клієнта. Цей вид стратегії поширений у випадках із реалізацією складних продуктів або з високою доданою вартістю [16].

Замість того, щоб мати продавця, головна мета якого виключно продаж, ваша компанія залучає консультанта, який буде розуміти всі потреби клієнта, що допоможе йому знайти найкраще рішення, а також структурувати товари з метою збільшити обсяги продажів.

Доцільно відзначити, що ідеальної стратегії збуту не існує, тому кожна компанія вибирає той вид продажів, який дозволить найбільш швидко і точно досягти сформованих цілей. Розглянемо п'ять найбільш поширених видів стратегії продажів (рис. 1.5) [17-18]:

1. Класична стратегія застосовується, якщо ринок передбачуваний і непластичний. Ця стратегія включає чотири основні елементи: масштабування, диференціація, фокусування на ключових компетенціях, автоматизація та оптимізація бізнес-процесів.



Рисунок 1.5 – Класифікація стратегій збуту

Розглянемо більш детально основні елементи стратегії. Масштабування – це більше охоплення продукту, що призведе до зростання кількості заявок на нього. Масштабувати необхідно, наприклад, рекламні канали. Диференціація – це сегментація ринку з метою пошуку вільної ніші, яка буде вільною від конкурентів. Фокусування на ключових компетенціях являє собою пошук заходів, що приносять найбільший результат, і акцентування уваги на них.

Автоматизація та оптимізація бізнес-процесів впливає з попереднього пункту: необхідно зменшувати трудомісткість рутинних бізнес-процесів, а всередині компанії застосовувати на практиці передові інструменти налагодження комунікації.

2. Стратегія формування застосовується на ринку, яких характеризується пластичністю і передбачуваністю. Цю стратегію використовують для формування великого середовища в галузі, якою користуватимуться дрібніші учасники ринку. Таку стратегією продажів застосовують відомі інтернет-магазини та майданчики з перепродажу товарів, такі як Amazon. Стратегія формування будується на трьох елементах: патентний пошук, формування довіри до бренду та залучення й утримання партнерів. Патентний пошук – відвідування спеціалізованих виставок і конференцій з метою подальшого викупу перспективних технологій, що дозволять отримати додатковий прибуток. Довіра – важлива складова сфери продажів, але ніхто краще за співробітників компанії не знає, як саме сформувати довіру до власного бренду. Пошук і утримання партнерів – з одного боку, партнери підприємств і є їх клієнтами, але, з іншого, основна проблема в тому, що інколи компаніям доводиться шукати не тільки партнерів, але і клієнтів для своїх партнерів.

3. Стратегія адаптації (поведінкова аналітика) – застосовують якщо ринок непередбачуваний і непластичний [18]. Важливо постійно ставити питання та давати на них відповідь: як поводить себе клієнт і чому саме так? Ця стратегія передбачає гнучкість і вміння підлаштуватися під мінливий ринок.

Вона формується з трьох елементів: формування гіпотез, вибір гіпотези і її масштабування, тестування гіпотез. Формування гіпотез – перед розробкою стратегії продажів, важливо продумати всі перспективні ідеї, які можуть спрацювати, отримати консультацію вузькопрофільних фахівців. Вибір гіпотези і її масштабування – найбільш ефективні гіпотези необхідно масштабувати, а також потрібно вирішити, що робити з неперспективними гіпотезами. Тестування гіпотез – запуск обраних варіантів на ринок з метою тримання об'єктивної оцінки результатів стосовно досягнення сформульованих цілей.

4. Візіонерська стратегія спрацьовує на пластичному і непередбачуваному ринку. Стратегія включає в себе наступні елементи: вивчення клієнтського досвіду, робота над дизайн-мисленням, комунікація клієнта з компанією. Вивчення клієнтського досвіду передбачає постійний аналіз поведінки клієнтської аудиторії, вивчення життя клієнтів і потреб, які потрібно задовольнити. Робота над дизайн-мисленням складається з наступних етапів [18]: 1) виявлення проблеми; 2) її вивчення; 3) генерація ідей; 4) формування прототипу рішення; 5) вибір найкращої альтернативи вирішення проблеми; 6) ухвалення та впровадження рішення; 7) оцінка результатів. Комунікація клієнта з компанією – вивчення точки дотику клієнта і бренду, це передбачає збір і оцінку інформації про те, де і яким чином клієнт спілкується з представниками компанії.

5. Стратегію пісочниця застосовують на сверхагресивному ринку, якщо у конкурентній боротьбі не було здобуто перемогу і необхідно надолужити згаяний час [17]. Стратегія складається з чотирьох елементів: робота над каскадом цін, зменшення відтоку клієнтів, зниження вартості залучення і утримання клієнтів, зменшення рівня собівартості продукту. Робота над каскадом цін – це робота над прибутковістю за умови, що збут є, але прибутку немає. Причина цього може бути у прихованих знижках. Зменшення відтоку клієнтів – доцільно застосовувати різноманітні інструменти, щоб утримати клієнтів, адже це дешевше, ніж залучити нових. Для цього слід розробляти

програми лояльності, проводити акції для постійних клієнтів та експериментувати. Зниження рівня собівартості продукції – оптимізація витрат за допомогою, наприклад, заключення договорів з партнерами на кращих умовах, впровадження інноваційних технологій, оптимізація кадрових політики тощо. Зменшення вартості залучення та утримання клієнтів полягає в отриманні максимальної вигоди з кожної вкладеної у продукцію та її збут гривні. Це може бути досягнуто завдяки розробки та впровадження дієвої рекламної кампанії, застосування автоматизованих систем аналітики тощо.

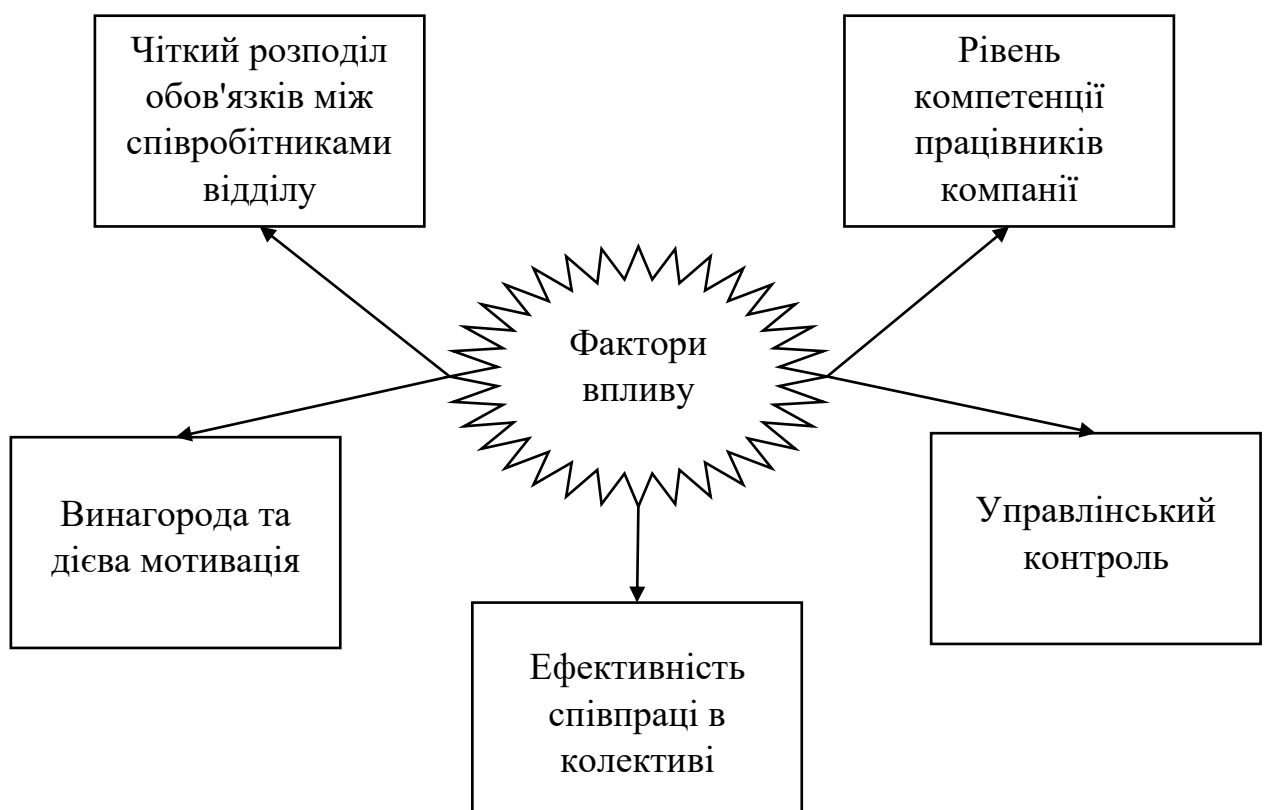


Рисунок 1.6 – Фактори впливу на ефективність реалізації стратегії продажів

Розглянемо фактори, що впливають на реалізацію розглянутих вище видів стратегій продажів. Щоб діяльність компанії привела до отримання бажаного результату, в ході планування необхідно враховувати п'ять важливих факторів (рис. 1.6) [19]:

1. Чіткий розподіл обов'язків між співробітниками відділу. Доцільно встановити повноваження і зони відповідальності кожного працівника. Це сприятиме забезпеченню узгодженості роботи, виключаючи розбіжності і розбрат.

2. Рівень компетенції працівників компанії. Для втілення планів організації необхідно оцінити здатність працівників і, у разі необхідності, організувати навчання з подальшою практичною перевіркою засвоєння отриманих знань.

3. Винагорода та дієва мотивація. Створюючи систему преміювання, потрібно взяти до уваги не тільки показники співробітників, але й враховувати їх ефективну роботу в команді і стимулювати за умови досягнення загального результату.

4. Ефективність співпраці в колективі. Важливо визначити чи узгоджено працюють провідні відділи компанії для ефективного реалізації на практиці обраної стратегії продажів. Якщо ні, то слід вжити заходів, задля синхронного функціонування всіх працівників підприємства, щоб отримати єдиний результат.

5. Управлінський контроль. Перед реалізацією стратегії збуто доцільно визначити важливі контрольні точки і призначити відповідальних за кожен перехідний результат. За цих обставин співробітникам потрібний досвід управління і відповідні навички.

Таким чином, встановлені наступні висновки:

1. Визначене основне завдання стратегії продажів будь-якого підприємства, яке полягає у збільшенні обсягу реалізації та чистого прибутку. Встановлені принципи вибору стратегій збуто сучасних компаній: оптимальність, реальність, довготерміновість, соціально відповідальний характер, адекватність існуючим проблемам, актуальність та системність. Цілі, на які спрямована реалізація збутової стратегії, мають відповідати SMART-принципам: конкретність (Specific), досяжність (Measurable),

узгодженість між собою (Agreeable, Accordant), вимірність (Realistic), зв'язаність у часі (Timebounded).

2. Встановлені показники, що необхідно визначати, розробляючи стратегічний план збуту, а саме орієнтири збуту – кількість покупців, обсяг реалізації, частка ринку; характеристика цільової аудиторії – портрет потенційного клієнта, його потреби, можливості, рівень доходу, тощо; канали збуту та їх характеристики – наявність посередників, власних точок продажів; бюджет – мінімальний та максимальний обсяг інвестування, спрямований на досягнення визначених стратегією продажів цілей.

3. Обґрунтовані складові стратегії продажів, основними з яких є план продажів, стратегія дистрибуції, модель продажів, комерційна політика, асортиментна політика, цінова політика.

4. Стратегія продажів має включати: визначення цільової аудиторії, з якою треба працювати; зміну каналів збуту, що створює певні проблеми і порушення бюджету; визначення конкурентних переваг, стандартів обслуговування, внутрішніх процесів організації продажів; цінова стратегія, яка включає не тільки визначення базової та роздрібною цін, але й системи знижок, розпродажів, акцій тощо.

5. Встановлені етапи стратегії продажів: оцінка результатів роботи, сегментація бази клієнтів, SWOT-аналіз, формулювання мети стосовно пошуку нових клієнтів, виходу на нові ринки збуту, корегування унікальної торгової пропозиції, створення плану дій, оптимізація процесу продажів, розробка ключових показників ефективності співробітників, впровадження змін.

6. Встановлено п'ять найбільш поширених видів стратегії продажів та їх складові елементи: класична стратегія (включає чотири основні елементи: масштабування, диференціація, фокусування на ключових компетенціях, автоматизація та оптимізація бізнес-процесів), стратегія формування (патентний пошук, формування довіри до бренду та залучення й утримання партнерів), стратегія адаптації (формування гіпотез, вибір гіпотези і її

масштабування, тестування гіпотез), візіонерська стратегія (вивчення клієнтського досвіду, робота над дизайн-мисленням, комунікація клієнта з компанією), стратегія пісочниця (робота над каскадом цін, зменшення відтоку клієнтів, зниження вартості залучення і утримання клієнтів, зменшення рівня собівартості продукту).

7. Визначені фактори впливу на ефективність реалізації стратегії продажів: чіткий розподіл обов'язків між співробітниками відділу, рівень компетенції працівників компанії, винагорода та дієва мотивація, ефективність співпраці в колективі та управлінський контроль.

## 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АРМАТУРНИЙ ЗАВОД АДМІРАЛ»

### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Арматурний завод «Адмірал»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Арматурний завод «Адмірал» є вітчизняним виробничим підприємством, яке здійснює повний цикл виготовлення трубопровідної арматури промислового призначення. Засноване у 1997 році в місті Дніпро, підприємство за понад чверть століття сформувало репутацію надійного постачальника для промислових споживачів з різних галузей: енергетичної, металургійної, хімічної, нафтогазової та житлово-комунального господарства. Виробнича база заводу охоплює площу понад 9000 м<sup>2</sup>, на якій зосереджені високоточне обладнання, сертифіковані випробувальні стенди та автоматизовані інженерні системи моделювання. Підприємство впровадило систему менеджменту якості відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001, що дозволяє забезпечити стабільний рівень якості продукції та відповідність технічним вимогам замовників [20].

Інженерно-конструкторське бюро ТОВ «Арматурний завод «Адмірал» укомплектоване фахівцями з досвідом роботи у сфері авіакосмічної техніки, що сприяє впровадженню інноваційних технічних рішень та адаптації продукції до індивідуальних умов експлуатації. Асортимент виробів включає широкий спектр арматури: засувки (в тому числі шибєрні), зворотні клапани, дискові затвори та інші нестандартні конструкції, що виготовляються зі сталі різних марок, у тому числі з корозійностійких та титанових сплавів. Завод спеціалізується на виробництві арматури для агресивних та високотемпературних середовищ, а також реалізує індивідуальні проекти за технічними завданнями споживачів.

ТОВ «Арматурний завод «Адмірал» постійно вдосконалює технології лиття, обробки та зварювання, що дозволяє випускати вироби з підвищеними

експлуатаційними характеристиками. Уся продукція проходить гідравлічні та пневматичні випробування з використанням тиску, що перевищує робочий у 1,5 рази. Компанія активно реалізує продукцію на внутрішньому ринку України та має досвід зовнішньоекономічної діяльності. Географія поставок охоплює не лише підприємства Дніпропетровської області, а й замовників по всій території України, зокрема таких промислових гігантів, як ДТЕК, УкрНафта, Енергоатом, АрселорМіттал та Метінвест. Крім того, підприємство здійснює співпрацю з партнерами за межами України, зокрема через дилерську мережу в Азербайджані [21].

Юридична адреса підприємства: м. Дніпро, вул. Академіка Белелюбського, 14. Очолює підприємство директор Вернигора Олександр Миколайович. Станом на кінець 2023 року середня чисельність працівників становила 84 особи. За даними відкритих реєстрів, у 2023 році підприємство отримало дохід у розмірі 115,38 млн грн, чистий прибуток склав 3,11 млн грн, при загальній вартості активів у 126,07 млн грн та зобов'язаннях у сумі 103,44 млн грн. Це свідчить про активне функціонування підприємства в умовах конкурентного ринку та забезпечення стабільних фінансово-господарських результатів [20].

Загалом, ТОВ «Арматурний завод «Адмірал» виступає прикладом індустріального підприємства, яке гармонійно поєднує досвід, технічну компетентність і прагнення до постійного вдосконалення. Його діяльність забезпечує не лише попит на високоякісну трубопровідну арматуру, а й підтримує розвиток суміжних секторів економіки України.

Промислова інфраструктура ТОВ «Арматурний завод «Адмірал» включає виробничі цехи загальною площею понад 9000 м<sup>2</sup>, оснащені сучасним обладнанням для розкрою листового металу, механічної обробки, зварювання та ливарного виробництва [20]. Спеціалізована ділянка розкрою здатна обробляти листовий метал завтовшки до 100 мм із використанням плазмових різаків високої точності. Заготовки обробляються на ЧПУ-верстатах для забезпечення високих стандартів точності, а зварювальне та ливарне

виробництво дозволяє отримувати вироби складної конструкції зі сталі найвищих характеристик. У процесі виробництва застосовується комплексний контроль якості, який включає неруйнівний контроль, хімічний та механічний аналіз матеріалів, суворе тестування кожного виробу на міцність і герметичність при тиску 1,5-кратному щодо робочого.

Підприємство забезпечує широкий асортимент продукції: клинові та шиберні засувки, дискові затвори з гумовим ущільненням, зворотні клапани, включаючи титанові модифікації. Діаметри арматури охоплюють діапазон Ду 150–2400 мм з робочим тиском до Ру 25 МПа [20]. У 2014 році завод розпочав ливарне виробництво, що стало важливим кроком в напрямку технологічного розвитку. Конструкторський відділ у складі інженерів із досвідом з авіакосмічної галузі забезпечує модернізацію типових моделей і розробку індивідуальних рішень під специфічні замовлення.

Експортні операції заводу документально підтверджені через участь у міжнародних поставках, зокрема з метою забезпечення об'єктів у Туреччині. Так, за даними судової ухвали, у листопаді 2022 року здійснена експортна поставка до Туреччини дискового затвора Ду 1200, Ру 1.8 МПа. Це свідчить про наявність у заводу міжнародних логістичних зв'язків і встановлених зовнішньоекономічних маршрутів через посередників для реалізації складних технічних виробів.

Таким чином, виробнича та експортна структура підприємства демонструє високий рівень технологічного та організаційного забезпечення. Технологічний комплекс дозволяє створювати арматуру з широким спектром параметрів, що відповідає жорстким технічним і якісним вимогам, в той час як експортні поставки підтверджують здатність заводу до виконання складних міжнародних контрактів навіть в умовах геополітичної нестабільності.

ТОВ «Арматурний завод «Адмірал» пропонує комплексний спектр послуг, що охоплює всі етапи створення промислової трубопровідної арматури – від інженерного проєктування до постачання готової продукції та сервісного обслуговування. Власне конструкторське бюро підприємства

виконує розробку технічної документації, індивідуальне проектування нестандартних виробів, а також модернізацію типових моделей відповідно до потреб замовника. Застосування сучасного інженерного програмного забезпечення дає змогу моделювати та оптимізувати конструкції, забезпечуючи їх відповідність вимогам безпеки та ефективності.

Асортимент продукції заводу охоплює широкий спектр трубопровідної арматури, яка використовується у стратегічно важливих галузях – енергетиці, металургії, хімічній промисловості, нафтогазовому секторі та водопостачанні. Основні позиції включають:

1. Клинові та шиберні засувки, призначені для перекриття потоку робочого середовища в трубопроводах великого діаметру. Продукція витримує високі тиски та температури, відповідаючи стандартам експлуатації у важких умовах.

2. Дискові поворотні затвори з гумовим ущільненням або метал-метал, які характеризуються малою вагою, надійною герметичністю та простотою в обслуговуванні. Завдяки своїй конструкції, вони активно застосовуються в системах водопостачання, вентиляції та технологічних трубопроводах.

3. Зворотні клапани, що запобігають зворотному потоку середовища, зокрема моделі з підпружиненим диском або подвійною стулкою.

4. Сильфонні компенсатори, призначені для поглинання температурних деформацій трубопроводів, зменшення навантаження на арматуру та вузли кріплення.

5. Затвори та засувки з титанового сплаву, розроблені для хімічної промисловості та інших агресивних середовищ, що потребують корозійної стійкості.

Особливу увагу підприємство приділяє розробці та виготовленню арматури великих діаметрів – від Ду 150 до Ду 2400 мм – із робочим тиском до 25 МПа. Продукція відповідає міжнародним стандартам та супроводжується повним пакетом сертифікатів відповідності. За необхідності

клієнтам надаються послуги монтажного супроводу, післягарантійного обслуговування та технічних консультацій.

У межах виконання індивідуальних замовлень завод також здійснює відновлення та капітальний ремонт арматури, зокрема реставрацію зношених вузлів, заміну ущільнень і модернізацію конструкцій з урахуванням нових технічних вимог. Завдяки цьому забезпечується повний життєвий цикл продукції та висока лояльність з боку споживачів.

Таким чином, послуги ТОВ «Арматурний завод «Адмірал» охоплюють не лише виробництво, але й інженерну підтримку, сервісне обслуговування, а також індивідуальні технічні рішення для критичної інфраструктури, що підтверджує високий рівень компетентності підприємства в галузі трубопровідної арматури.

Представлена табл. 2.1 узагальнює номенклатурний ряд основної продукції, яку виготовляє ТОВ «Арматурний завод «Адмірал». Вона класифікує вироби за ключовими технічними характеристиками: номінальним діаметром, робочим тиском, матеріалами виготовлення та сферами застосування.

Найбільш широке представлення в асортименті мають клинові та шиберні засувки, які використовуються в системах водопостачання, промислових мережах, гірничій та целюлозно-паперовій галузях. Завод виготовляє продукцію з різними типами ущільнень – металевими, гумовими та комбінованими – що дозволяє забезпечити герметичність у складних робочих умовах. Затвори поворотні дискові, завдяки своїй компактності та універсальності, широко застосовуються у водоканалах та тепломережах. Для запобігання зворотному потоку рідин і газів виготовляються зворотні клапани з дисковим або двостулковим механізмом.

Особливу нішу в асортименті займають сільфонні компенсатори, які виконують важливу функцію температурної компенсації в трубопровідних системах. Також підприємство спеціалізується на виготовленні арматури з

титанових сплавів, що є критично важливими для хімічної промисловості завдяки високій стійкості до корозії.

Таблиця 2.1 – Асортиментний ряд продукції ТОВ «Арматурний завод «Адмірал»

Найменування продукції	Номинальний діаметр (DN), мм	Матеріал виконання	Сфера застосування
Засувка клинова сталева	150 – 1400	Сталь, ковкий чавун	Водопостачання, теплосистеми, промисловість
Засувка шиберна (ножова)	200 – 2400	Сталь, нержавійка	Гірничодобувна, ЦПК, шламопроводи
Затвор дисковий поворотний	100 – 2000	Сталь, нержавійка, гума	Водопроводи, газопроводи, ВКГ
Клапан зворотний дисковий	150 – 1200	Сталь, бронза	Протипотоковий захист трубопроводів
Компенсатор сильфонний осьовий	100 – 1000	Нержавіюча сталь	Компенсація температурних деформацій
Засувка титаново-сталева	100 – 600	Титанові сплави	Хімічна промисловість, агресивні середовища
Заслінка поворотна з гумовим ущільненням	150 – 2000	Чавун, гума	Житлово-комунальне господарство
Клапан регулюючий фланцевий	100 – 800	Сталь, чавун	Технологічне регулювання потоків
Арматура високого тиску (індивідуальне виготовлення)	за запитом	Високоміцні сталі	Енергетика, гідравлічні системи

Діапазон діаметрів продукції охоплює значення від 100 мм до 2400 мм, а робочий тиск – до 25 МПа, що свідчить про здатність підприємства виготовляти як стандартні, так і індивідуальні вироби для високонавантажених трубопровідних систем. Матеріалами виготовлення слугують конструкційні сталі, ковкий чавун, нержавіючі сплави, гума, титан, що забезпечує адаптацію виробів до широкого спектра умов експлуатації.

Завдяки технологічній гнучкості та сертифікованій системі управління якістю продукція підприємства активно використовується в енергетичному секторі, металургії, нафтогазовій та хімічній промисловості, а також у житлово-комунальному господарстві.

## 2.2. Аналіз результатів господарювання ТОВ «Арматурний завод «Адмірал»

Доцільність аналізу господарської діяльності підприємства ґрунтується на його ключовій ролі у забезпеченні ефективного функціонування, стратегічного планування та підвищення конкурентоспроможності. Такий аналіз є важливим інструментом управління, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони в економічній діяльності, оцінити використання ресурсів, а також сформулювати обґрунтовані управлінські рішення для досягнення сталого розвитку.

Аналіз господарської діяльності надає можливість оцінити фінансово-економічний стан підприємства на основі системи ключових показників: прибутковості, рентабельності, ліквідності, платоспроможності, обіговості активів тощо. Це дає змогу не лише визначити рівень економічної стабільності, а й вчасно виявити негативні тенденції.

Крім того, аналіз дозволяє оцінити ефективність виробничих процесів, рівень використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. На його основі можна оптимізувати витрати, удосконалити структуру виробництва, підвищити продуктивність праці та загальну операційну ефективність.

В сучасних умовах високої динаміки ринку та нестабільного зовнішнього середовища аналіз господарської діяльності є інструментом адаптації підприємства до змін. Він дозволяє керівництву своєчасно реагувати на внутрішні й зовнішні виклики, прогнозувати фінансові результати та визначати потенційні ризики.

Крім того, результати аналізу є основою для формування ефективної стратегії розвитку підприємства, розробки інвестиційних програм, обґрунтування проєктів модернізації виробництва, а також підготовки бізнес-планів та звітності перед інвесторами, банками й іншими зацікавленими сторонами.

Таким чином, аналіз господарської діяльності є необхідною передумовою для прийняття обґрунтованих і виважених управлінських рішень. Його проведення дозволяє забезпечити економічну ефективність, підвищити конкурентні переваги та зміцнити ринкові позиції підприємства як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі.

Основні показники, що характеризують господарську діяльність протягом 2020-2024 років представлені в табл. 2.2 [22].

Таблиця 2.2 – Основні показники господарської діяльності ТОВ «Арматурний завод Адмірал»

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід	111 923 800	110 675 400	100 387 400	115 380 700	44 959 300
Чистий прибуток	3 569 100	3 056 100	2 150 900	3 112 200	1 456 400
Собівартість	90 564 600	89 564 200	76 967 700	92 657 800	34 768 500
Активи	134 657 300	132 756 900	132 178 600	126 065 800	123 850 300
Зобов'язання	114 347 300	113 524 500	112 668 300	103 443 300	100 771 400

Таблиця 2.2 відображає динаміку основних показників господарської діяльності ТОВ «Арматурний завод «Адмірал» за період з 2020 по 2024 роки. Аналіз даних свідчить про наявність як позитивних, так і негативних тенденцій у функціонуванні підприємства.

Упродовж п'ятирічного періоду спостерігається коливання обсягів доходу. Зокрема, після незначного зниження у 2021 році порівняно з 2020-м, показник доходу продовжив зменшуватись у 2022 році, що може свідчити про зниження обсягів реалізації продукції або вплив зовнішніх факторів на ринок збуту. У 2023 році дохід знову зріс, однак у 2024 році зафіксовано суттєве падіння (до 44,96 млн грн), що може бути наслідком зовнішньоекономічної ситуації, логістичних чи енергетичних обмежень, або скорочення обсягів виробництва.

Чистий прибуток демонструє подібну динаміку: після пікового значення у 2020 році (3,57 млн грн) він знизився у 2021–2022 роках, дещо відновився у 2023-му, однак у 2024 році знову впав до 1,46 млн грн. Така тенденція може свідчити про зростання витратної складової, тиск на маржинальність або зменшення прибуткових замовлень.

Собівартість продукції протягом аналізованого періоду має аналогічну траєкторію дохідності, проте варто звернути увагу на її стрімке зменшення у 2024 році, що може бути зумовлено зниженням виробничих обсягів або переходом до менш ресурсомістких рішень.

Активи підприємства поступово зменшуються – з 134,66 млн грн у 2020 році до 123,85 млн грн у 2024-му. Це може вказувати на часткове виведення капіталу, амортизаційне зношення основних засобів або нестачу інвестицій у розширення виробництва. Зобов'язання також демонструють спадну тенденцію, що може свідчити про поступове погашення боргів або скорочення кредитного навантаження.

Варто звернути увагу на показник чисельності персоналу, який щороку зменшується: з 112 осіб у 2021 році до 60 у 2024-му. Це може бути наслідком автоматизації, оптимізації виробництва або загального скорочення обсягів виробничої діяльності.

Узагальнюючи, можна зазначити, що ТОВ «Арматурний завод «Адмірал» протягом аналізованого періоду працювало в умовах змінної ринкової кон'юнктури та поступового скорочення виробничих потужностей. При цьому підприємство демонструє збереження позитивного фінансового результату, що свідчить про певну адаптацію до складних зовнішніх умов.

### 2.3. Аналіз та оцінка системи збути ТОВ «Арматурний завод «Адмірал»

Рентабельність продажів – це показник, який відображає ефективність діяльності підприємства шляхом визначення, який прибуток отримано з кожної гривні реалізованої продукції. Вона розраховується як відношення

чистого прибутку до виручки (доходу) від реалізації продукції, виражене у відсотках. Цей коефіцієнт є важливим елементом фінансового аналізу, оскільки показує, скільки прибутку залишається в розпорядженні підприємства після покриття всіх витрат, пов'язаних із виробництвом і збутом продукції. Висока рентабельність свідчить про ефективну організацію виробництва, контроль витрат і правильну цінову політику.

Мета аналізу рентабельності продажів полягає у:

1. Оцінці ефективності комерційної діяльності підприємства – дозволяє визначити, наскільки вигідною є реалізація продукції в конкретних економічних умовах.
2. Виявленні внутрішніх резервів підвищення прибутковості – допомагає ідентифікувати проблемні зони, наприклад, завищені витрати або недостатньо ефективну структуру продажів.
3. Порівнянні результатів у динаміці – аналіз змін рентабельності з року в рік дозволяє оцінити тенденції розвитку підприємства.
4. Порівнянні з конкурентами – показник є інструментом бенчмаркінгу, що дає змогу визначити конкурентні переваги або недоліки підприємства.
5. Прийнятті управлінських рішень – служить базою для коригування цінової політики, зниження витрат, оптимізації продуктового портфеля.

Таким чином, аналіз рентабельності продажів є ключовим інструментом для оцінки фінансового здоров'я підприємства, формування стратегій підвищення прибутковості та забезпечення сталого розвитку.

Для розрахунку рентабельності продажів скористаємося формулою:

$$\text{Рентабельність продажів} = (\text{Чистий прибуток} / \text{Дохід}) \times 100\% \quad (2.1)$$

Результати розрахунків представимо у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Розрахунок рентабельності продажів по роках

Рік	Дохід, грн	Чистий прибуток, грн	Рентабельність продажів, %
2020	111 923 800	3 569 100	$(3\,569\,100 / 111\,923\,800) \times 100 = \mathbf{3,19}$
2021	110 675 400	3 056 100	$(3\,056\,100 / 110\,675\,400) \times 100 = \mathbf{2,76}$
2022	100 387 400	2 150 900	$(2\,150\,900 / 100\,387\,400) \times 100 = \mathbf{2,14}$
2023	115 380 700	3 112 200	$(3\,112\,200 / 115\,380\,700) \times 100 = \mathbf{2,70}$
2024	44 959 300	1 456 400	$(1\,456\,400 / 44\,959\,300) \times 100 = \mathbf{3,24}$

У 2020 році показник рентабельності продажів становив 3,19%, що свідчить про відносно ефективну комерційну діяльність підприємства: кожна зароблена гривня забезпечувала 3,19 копійки чистого прибутку. У наступні два роки спостерігалася негативна тенденція – зниження рентабельності до 2,76% у 2021 році та до 2,14% у 2022 році. Це зниження могло бути зумовлене як зростанням витрат, так і зменшенням прибутку в умовах високої конкуренції або нестабільного попиту.

У 2023 році показник дещо покращився (2,70%), що могло свідчити про зростання ефективності продажів або контроль витрат. Однак найцікавіша ситуація спостерігається у 2024 році: попри суттєве скорочення доходу (майже втричі), рентабельність продажів зросла до найвищого значення за весь період – 3,24%. Це свідчить про зниження витрат на одиницю продукції або переорієнтацію на більш прибуткові види продукції чи ринки збуту.

Загалом, попри деякі коливання, підприємство демонструє стабільну здатність генерувати прибуток із кожної гривні виручки, а зростання рентабельності у 2024 році може вказувати на ефективні антикризові управлінські рішення або оптимізацію бізнес-процесів. Утім, зниження абсолютних обсягів доходу та прибутку сигналізує про необхідність глибшого аналізу як зовнішніх чинників, так і внутрішніх резервів для подальшого зростання.

Протягом п'яти років рентабельність продажів ТОВ «Арматурний завод Адмірал» коливалася в межах 2,14% – 3,24%. Найнижчий рівень було зафіксовано у 2022 році, що може свідчити про зниження прибутковості, ймовірно внаслідок зростання витрат чи зменшення цін. Найвищу рентабельність у 2024 році варто пояснити, зокрема, зменшенням обсягів виробництва і, можливо, зосередженням на більш прибуткових замовленнях. Загалом, підприємство демонструє відносно стабільний рівень рентабельності, хоча й нижчий за середньогалузевий показник для високотехнологічного машинобудування, що вказує на необхідність подальшої оптимізації витрат і цінової політики.

Система збуту продукції ТОВ «Арматурний завод Адмірал» є багатокомпонентною та побудована з урахуванням сучасних вимог до організації реалізації промислової продукції. На підприємстві функціонує спеціалізований відділ продажу, до складу якого входять комерційний директор, керівник відділу збуту та регіональні менеджери, що забезпечують ефективне функціонування внутрішніх і зовнішніх каналів реалізації продукції. Комунікація з потенційними і постійними замовниками здійснюється через телефон, електронну пошту, а також під час безпосередніх візитів до центрального офісу в місті Дніпро.

ТОВ «Арматурний завод Адмірал» реалізує свою продукцію через організовану та багатоканальну систему збуту, що включає:

1. Власний відділ продажу із чітко структурованими ролями: комерційний директор, керівник відділу продажу та регіональні менеджери. Відділ відповідає за обробку заявок, формування комерційних пропозицій і підтримку клієнтів. Для комунікації з потенційними замовниками використовуються телефон, електронна пошта та офіс у місті Дніпро [24].

2. Регіональні представники – менеджери, що відповідають за вихід на регіональні ринки та організацію разових або регулярних поставок кінцевим замовникам і посередникам. Завод заохочує співпрацю з фахівцями, що мають доступ до нових регіонів, пропонуючи взаємовигідні умови [21].

3. Інтернет-продаж та електронні каталоги. Продукція підприємства представлена в онлайн-каталогах (Truba.ua, All.biz тощо) з зазначенням наявності на складі, артикулів, технічних характеристик і цін. Це дозволяє клієнту оперативно знайти потрібний виріб та замовити його, з доставки по Україні.

4. Участь у тендерах та спецпроєктах. Завод постачав арматуру для великих технологічних об'єктів, таких як Маріупольський металургійний комбінат і водопровідна станція «Дністр». Це вказує на участь у відкритих закупівлях та реалізацію складних інженерних проєктів.

5. Наявність продукції на складі. Завод підтримує певний рівень готової продукції на власному складі в Дніпрі, що забезпечує швидку відвантаження замовникам як кінцевим, так і оптовикам.

6. Гарантії та підтримка. Крім продажу готових виробів, підприємство забезпечує технічну підтримку, надає сертифікати якості, ескізи і креслення, що є важливим для інженерної інтеграції арматури у технологічні системи.

Особливістю збутової політики підприємства є активне залучення регіональних представників, які забезпечують доступ до нових сегментів ринку та сприяють розвитку дилерської мережі. Такий підхід дозволяє охопити широку клієнтську аудиторію та адаптувати стратегію продажу до особливостей регіонального попиту. Крім того, підприємство реалізує продукцію через спеціалізовані електронні платформи та каталоги, зокрема Truba.ua та All.biz, де представлено асортиментну лінійку виробів з технічними характеристиками, артикулами, цінами й інформацією про наявність на складі.

Значну увагу ТОВ «Арматурний завод Адмірал» приділяє забезпеченню наявності готової продукції на власних складах, що дозволяє скоротити час виконання замовлень та сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів. Слід також зазначити, що підприємство бере участь у виконанні спеціалізованих інженерних проєктів і відкритих тендерів. Зокрема, продукція заводу

використовувалась у реалізації таких масштабних об'єктів, як Маріупольський металургійний комбінат та водопровідна станція «Дністр».

Крім безпосереднього постачання арматури, підприємство надає технічну та конструкторську підтримку клієнтам, забезпечуючи їх сертифікатами якості, кресленнями та консультаціями з питань експлуатації обладнання. Такий підхід формує додану цінність у процесі реалізації та зміцнює довіру споживачів до бренду.

Оцінюючи ефективність системи збуту, можна зробити висновок, що вона має розгалужену структуру, зорієнтована на широкий спектр клієнтів і поєднує традиційні та сучасні канали реалізації. Завдяки цьому підприємству вдається підтримувати стабільні обсяги продажу, навіть за умов ринкової турбулентності. Доцільно відзначити, що подальше вдосконалення системи збуту може бути досягнуто через розширення присутності в цифровому середовищі, розвиток партнерських відносин із дистриб'юторами, впровадження інструментів автоматизованого управління взаємовідносинами з клієнтами, а також через посилення маркетингової активності у сфері B2B.

Таким чином, система збуту ТОВ «Арматурний завод Адмірал» відповідає сучасним стандартам організації комерційної діяльності, є гнучкою, клієнтоорієнтованою та має значний потенціал для подальшого розвитку й адаптації до змін ринкового середовища.

- активізувати цифровий маркетинг (SEO, контент-маркетинг) для власного сайту та соцмереж;
- розширити дилерську мережу у ключових регіонах;
- впровадити CRM для управління взаємовідносинами з клієнтами та підвищення якості сервісу.

Ці заходи допоможуть забезпечити стабільне зростання обсягів продажу й закріпити позиції у галузі трубопровідної арматури.

#### 2.4. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Арматурний завод Адмірал»

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших стратегічних інструментів оцінки діяльності підприємства, який дозволяє систематизовано виявити сильні та слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на її функціонування. Його назва є акронімом від англійських слів *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*. Методика SWOT-аналізу широко використовується у стратегічному менеджменті, оскільки забезпечує комплексне бачення як внутрішнього потенціалу компанії, так і зовнішнього середовища, що дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення, визначати напрями розвитку та формувати конкурентні переваги [25].

Актуальність застосування SWOT-аналізу для ТОВ «Арматурний завод Адмірал» обумовлена необхідністю адаптації підприємства до умов мінливого економічного середовища, зокрема в умовах зниження виробничої активності, динаміки попиту та логістичних викликів, що мають місце у воєнний і поствоєнний періоди. Проведення такого аналізу дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої внутрішні ресурси, які ризики для нього є найбільш критичними, а також які ринкові можливості залишаються недооціненими.

Для ТОВ «Арматурний завод Адмірал» SWOT-аналіз (табл. 2.3) дає змогу конкретизувати сильні сторони, як-от наявність сучасного виробничого обладнання, високий рівень технічної компетентності персоналу, досвід участі у великих промислових проєктах і налагоджені збутові канали. Разом з тим, виявляються слабкі сторони, наприклад, зменшення обсягу продажів унаслідок скорочення замовлень, зниження чисельності персоналу або залежність від вартості металу. У частині зовнішнього середовища важливо ідентифікувати можливості для розширення експортних поставок, участі в міжнародних програмах відновлення інфраструктури, а також загрози, пов'язані з економічною нестабільністю, конкуренцією з боку імпорту та коливанням цін на сировину.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналізу для ТОВ «Арматурний завод Адмірал»

<b>Внутрішні фактори</b>	<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Ресурси та компетенції	Сучасне обладнання, інженерно-конструкторське бюро, досвід виробництва нестандартної арматури та участь у масштабних проєктах.	Застарілі виробничі фонди, моральний знос основних засобів, що потребує інвестицій.
Продукція та якість	Виготовлення продукції за міжнародними стандартами (ISO), широкий асортимент (засувки, клапани, затвори та ін.).	Відносна залежність від специфічного ринку та обмежений асортимент для агресивного середовища.
Фінанси та ефективність	Наявність позитивного фінансового результату в попередні роки, систематичне зменшення боргового навантаження.	Скорочення обсягів виробництва, зменшення чисельності персоналу, погіршення ліквідності.
<b>Зовнішні фактори</b>	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Ринкові та економічні	Попит на якісну вітчизняну арматуру, розширення продажів на ринках ЄС, зростання обсягів буму післявоєнного відновлення.	Зростання конкуренції (включаючи імпорт), нерівномірна платоспроможність замовників, коливання цін на матеріали.
Політичні та безпекові	Державна підтримка імпортозаміщення, можливості диверсифікації через урядові програми реконструкції.	Ризики, що пов'язані з війною: перебої у постачанні, логістичні виклики.
Технологічні	Спрямованість на модернізацію технологій, зміцнення науково-технічної бази підприємства.	Імпорт технологічних рішень конкурентами, що може знизити конкурентоспроможність.

Таким чином, SWOT-аналіз є необхідним інструментом стратегічного управління, що забезпечує всебічне розуміння поточної ситуації на підприємстві. Для ТОВ «Арматурний завод Адмірал» його використання сприяє виявленню критичних точок розвитку, підвищенню адаптивності до змін зовнішнього середовища та формуванню стратегічних напрямів забезпечення довгострокової ефективності господарювання.

Сильні та слабкі сторони ТОВ «Арматурний завод Адмірал» формують основу для оцінки внутрішнього потенціалу підприємства в умовах нестабільного економічного та політичного середовища. Їх розгляд дозволяє глибше зрозуміти можливості підприємства щодо адаптації, зростання та реагування на виклики ринку.

Серед основних сильних сторін варто, передусім, відзначити наявність власної сучасної виробничої бази, яка дає змогу виготовляти широкий асортимент трубопровідної арматури промислового призначення. Підприємство має інженерно-конструкторське бюро, що забезпечує індивідуальну розробку нестандартної продукції, орієнтовану на специфічні потреби клієнтів. Така гнучкість є істотною перевагою на ринку, що характеризується індивідуалізацією технічних вимог. Крім того, значним плюсом є сертифікація системи менеджменту якості згідно з вимогами міжнародного стандарту ISO 9001, що підтверджує відповідність продукції високим стандартам якості та підвищує довіру з боку замовників. Підприємство має позитивну історію виконання масштабних контрактів, у тому числі для металургійних підприємств України, що свідчить про його надійність, технічну компетентність та організаційну спроможність.

Сильні та слабкі сторони ТОВ «Арматурний завод Адмірал» формують основу для оцінки внутрішнього потенціалу підприємства в умовах нестабільного економічного та політичного середовища. Їх розгляд дозволяє глибше зрозуміти можливості підприємства щодо адаптації, зростання та реагування на виклики ринку.

Серед основних сильних сторін варто, передусім, відзначити наявність власної сучасної виробничої бази, яка дає змогу виготовляти широкий асортимент трубопровідної арматури промислового призначення. Підприємство має інженерно-конструкторське бюро, що забезпечує індивідуальну розробку нестандартної продукції, орієнтовану на специфічні потреби клієнтів. Така гнучкість є істотною перевагою на ринку, що характеризується індивідуалізацією технічних вимог. Крім того, значним плюсом є сертифікація системи менеджменту якості згідно з вимогами міжнародного стандарту ISO 9001, що підтверджує відповідність продукції високим стандартам якості та підвищує довіру з боку замовників. Підприємство має позитивну історію виконання масштабних контрактів, у

тому числі для металургійних підприємств України, що свідчить про його надійність, технічну компетентність та організаційну спроможність.

Водночас діяльність ТОВ «Арматурний завод Адмірал» супроводжується низкою внутрішніх слабких сторін, які знижують його загальну конкурентоспроможність. Передусім слід виокремити проблему морального зносу частини виробничих потужностей. Попри наявність сучасного обладнання, основні фонди потребують постійної модернізації, що передбачає значні капіталовкладення. Окремим чинником ризику є скорочення чисельності персоналу, що може свідчити як про оптимізаційні процеси, так і про зменшення виробничих обсягів або труднощі з утриманням кваліфікованих кадрів. Крім того, підприємство має високу залежність від галузевого ринку, де основним споживачем є підприємства металургійного та енергетичного сектору, що робить його вразливим до коливань у цих галузях. Обмежений асортимент продукції для роботи в агресивних середовищах також може зменшувати привабливість підприємства на зовнішніх ринках.

Таким чином, внутрішній аналіз діяльності ТОВ «Арматурний завод Адмірал» демонструє наявність потужного технічного та організаційного потенціалу, який, за умови стратегічного управління, здатний компенсувати існуючі внутрішні обмеження. Усунення зазначених слабких сторін – передусім через інвестиції в оновлення основних фондів, кадрову політику та диверсифікацію продукції – може забезпечити підприємству стабільне зростання та розширення присутності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Можливості та загрози для ТОВ «Арматурний завод Адмірал» є ключовими зовнішніми факторами, які формують стратегічне середовище підприємства. Їхній аналіз дозволяє виявити потенційні напрямки розвитку, а також визначити виклики, що потребують проактивного управлінського реагування.

Серед найбільш перспективних можливостей доцільно відзначити зростання попиту на якісну промислову трубопровідну арматуру, що

спостерігається як у межах України, так і на міжнародних ринках. Розвиток енергетичної, хімічної та нафтогазової галузей у світі створює умови для розширення експортної діяльності, особливо за умови відповідності продукції міжнародним стандартам. Наявність сертифікації ISO 9001 дає змогу підприємству активно працювати над виходом на нові ринки. Важливу роль також відіграє цифровізація і автоматизація виробництва – їх впровадження дозволяє знижувати витрати, підвищувати точність виготовлення продукції та покращувати терміни виконання замовлень, що є конкурентною перевагою. Крім того, програми державної підтримки промисловості, а також потенційна участь у проєктах післявоєнного відновлення інфраструктури України, можуть відкрити для підприємства нові сегменти ринку, зокрема у сфері водопостачання, енергетики та будівництва.

Водночас ТОВ «Арматурний завод Адмірал» стикається з низкою значних загроз, зумовлених як макроекономічними, так і геополітичними чинниками. Однією з головних загроз є триваюча війна на території України, яка створює серйозні ризики для безперервності виробництва, логістичних ланцюгів та стабільності поставок. Воєнні дії можуть впливати на зниження обсягів внутрішнього попиту, зростання витрат на енергоносії та порушення фінансової стабільності підприємств-контрагентів. Також серйозним викликом є конкуренція з боку великих міжнародних виробників арматури, які мають змогу працювати в умовах дешевшого кредитного ресурсу, ширших збутових мереж та більш автоматизованих виробництв. Загрозу також становить інфляційний тиск, коливання валютного курсу та можливі обмеження у сфері міжнародної торгівлі, зокрема митне або технічне регулювання експорту-імпорту.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що зовнішнє середовище ТОВ «Арматурний завод Адмірал» є водночас джерелом потенційного зростання і серйозних викликів. Максимальне використання доступних можливостей зокрема експортного потенціалу, технологічної модернізації та участі у проєктах відновлення країни може забезпечити підприємству конкурентні

переваги. Водночас успішне протистояння зовнішнім загрозам вимагає адаптивної стратегії, диверсифікації ризиків і зміцнення внутрішніх ресурсів.

### 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АРМАТУРНИЙ ЗАВОД АДМІРАЛ»

#### 3.1. Розробка плану заходів просування продукції ТОВ «Арматурний завод «Адмірал»

Головними пріоритетними напрямками використання інноваційних інформаційних технологій при складанні або удосконаленні збутової стратегії торговельної компанії має бути (рис. 3.1):

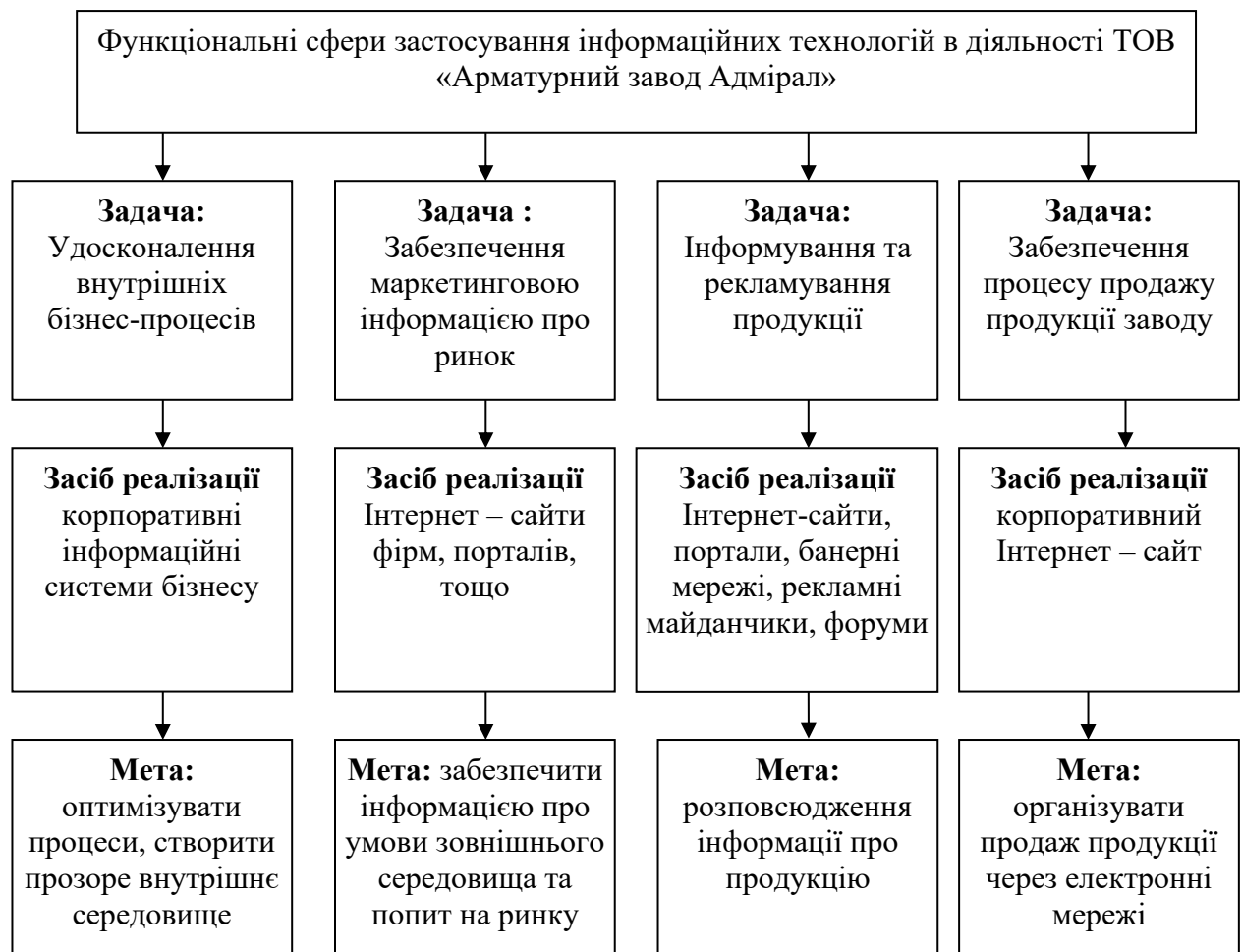


Рисунок 3.1 – Перспективні сфери застосування інформаційних технологій в діяльності ТОВ «Арматурний завод Адмірал»

- удосконалення внутрішніх бізнес-процесів шляхом застосування спеціалізованих фірмових інформаційних систем для мережі збуту ТОВ «Арматурний завод Адмірал»;

- інформаційно-консультаційне, статистичне, довідкове та маркетингово-інформаційне забезпечення виробничо-господарської діяльності будівельно-господарських торгових центрів на основі використання мережі Інтернет та е-пошти;

- обов'язковий інформаційний та рекламний супровід процесів просування продукції «Арматурний завод Адмірал» за допомогою використання корпоративного Інтернет-сайту та інформаційних можливостей інфраструктури будівельно-господарських торгових центрів – Інтернет-сайтів мереж, баз інформації, порталів тощо.

- забезпечення процесу продажу продукції на основі використання власного Інтернет-сайту, як віртуального магазину та комплексного використання функціоналу глобальних та регіональних систем на наступних кроках інформатизації процесів виробництва та реалізації продукції компанії.

Згідно з визначених найбільш пріоритетних напрямів використання інформаційних технологій в комунікаційних стратегіях будівельно-господарських торгових центрах, є важливим виділення 4 ключових бізнес-процесів, які у сукупності, забезпечать ефективне функціонування системи комунікацій підприємства на підставі використання інформаційних технологій:

- бізнес-процесу №1 – «Інформаційний комплекс внутрішніх зав'язків компанії»;

- бізнес-процесу №2 – «Процес забезпечення ТОВ «Арматурний завод Адмірал» релевантною інформацією за допомогою інноваційних інформаційних технологій»;

- бізнес-процесу №3 – «Процес зовнішніх зав'язків компанії на базі інформаційних Інтернет-технологій»;

- бізнес-процесу №4 – «Процес реалізації товарів за допомогою інноваційних інформаційних технологій».

Для довготривалого та результативного функціонування на ринку визначені стратегічні комунікаційні цілі компанії мають бути наступними:

- формування системи комунікацій компанії, що покликана інформувати цільову аудиторію про її діяльність та новинки;
- формування дієвої, із зворотнім зв'язком системи взаємовідносин між «Арматурний завод Адмірал» та його клієнтами;
- забезпечення позитивного іміджу та зацікавленості з боку споживачів продукції «Арматурний завод Адмірал» на ринку.

Застосування сучасних можливостей Internet забезпечить досягнення тактичних завдань «Арматурний завод Адмірал»:

- збільшення числа покупців за допомогою розповсюдження інформації щодо випуску нового виду товару;
- розширення бази майбутніх клієнтів завдяки охопленню великої кількості потенційних покупців комунікаційними заходами;
- підвищення рівня реалізації продукції компанії за рахунок донесення інформації про переваги співпраці та сильні сторони «Арматурний завод Адмірал».

Для реалізації сформульованих цілей «Арматурний завод Адмірал» має вирішити наступні задачі:

- проаналізувати комунікаційну діяльність найбільш впливових маркетів-конкурентів задля визначення їх сильних та слабких сторін;
- реалізувати на практиці заходи із поліпшення комунікаційної політики «Арматурний завод Адмірал» на базі інноваційного інструментарію комунікаційних процесів;
- ефективно застосовувати комбінації різних заходів комунікаційного процесу;
- визначати ефективності проведених комунікаційних заходів та удосконалювати їх.

Оскільки прес-релізи – це найбільш ефективний шлях передачі інформаційних повідомлень, то в стратегічному плані маркетингових комунікацій для «Арматурний завод Адмірал» необхідно застосувати саме цей інструментарій донесення інформації до споживача.

Оскільки в ТОВ «Арматурний завод Адмірал» є власний відділ, який займається маркетингом, зав'язками з громадськістю та рекламними компаніями, завод самостійно формує плани, структуру і зміст прес-релізів та PR-статей, які надалі будуть представлені на власному сайті фірми та у бізнес-журналах.

Ефективним способом донесення інформації до споживачів про роботу та найбільш цікаві новини компанії є удосконалення власного сайту «Арматурний завод Адмірал», на якому представлена необхідна інформація про результати господарювання, розвиток та досягнення компанії, інформація, яка буде не тільки цікавою, але й корисною для клієнтів торгового центру: про продукцію та послуги ТОВ «Арматурний завод Адмірал», всі новини та акцію де приймає участь «Арматурний завод Адмірал». Над оновленням та поліпшенням корпоративного сайту працюють PR-менеджери компанії. Комісійний збір на утримання сайту складає 5 000 грн. на рік.

Слід проводити прес-конференції у форму дружніх зустрічей представників засобів масової інформації із працівниками та керівництвом «Арматурний завод Адмірал».

Оскільки корпорація має спеціалізований зал для проведення конференцій, який обладнаний та забезпечений всім необхідним обладнанням для проведення презентацій та інтерв'ю, а запрошення журналістів відбуватиметься через е-пошту, то витрати «Арматурний завод Адмірал» виникнуть тільки за рахунок необхідних фуршетів, що доцільно проводити на кожній із зустрічей для підтримки дружньої атмосфери та характеру бесіди.

Витрати на організацію прес-конференцій становлять 33 000 грн.

З метою формування та подальшого підтримання позитивного іміджу «Арматурний завод Адмірал» та прихильності споживачів керівництво

торгових центрів має влаштовувати благодійницькі акції, про які має повідомлятися на сайті компанії [26]. Дані заходи сприятимуть не тільки формуванню позитивного іміджу, але й допоможуть дітям здійснити мрії про сучасні гаджети.

У комунікаційних планах корпорації передбачається виділення 300 000 грн. на благодійні спортивні заходи.

Розрахуємо витрати на проведення благодійницьких заходів у дитячих будинках:

1. Дитячий будинок №1: 195 000 грн. на комп'ютери (10 комп'ютерів вартістю по 19 500 грн.) та 14 250 грн. на цукерки та пряники (150 дітей, вартість подарунку – 95 грн.).

2. Дитячий будинок №2: 195 000 грн. на комп'ютери (10 комп'ютерів вартістю по 19 500 грн.) та 8 455 грн. на подарунки (89 дітей, собівартість подарунку – 95 грн.).

3. Спеціальна загальноосвітня школа-інтернат для дітей-сиріт і дітей, що залишились без опіки батьків: 195 000 грн. на комп'ютери (10 комп'ютерів по 19 500 грн.) та 4 940 грн. на подарунки (52 дитини, вартість подарунку – 95 грн.). У табл. 3.1 наведено витрати на проведення PR-заходів корпорації.

Таблиця 3.1 – Витрати на зв'язки з громадськістю

PR-заходи	Витрати, грн.
Розвиток сайту	5 000
Організація прес-конференцій	33 000
Спортивні заходи для дітей та дорослих	300 000
Благодійницькі заходи для дітей, що залишились без опіки батьків	612 645
<b>Разом</b>	<b>950 645</b>

Участь у Міжнародних спеціалізованих будівельно-господарських виставках-продажах.

Виставку-продаж зазвичай відвідують компанії та підприємства, що тривалий час працюють на ринку, імпортери, експортери, виробники та продавці продуктів будівельної галузі, представники спеціалізованих маркетів, державні організації, приватні відвідувачі, виробники обладнання та інгредієнтів, спеціалізовані засоби масової інформації. Витрати на прийняття участі у виставці представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Витрати на участь у виставці-продажі

<b>Необхідні роботи</b>	<b>Витрати, грн.</b>
Реєстраційний збір	12 900
Оренда виставкової площі (15 кв.м, 3 відкриті сторони)	76 692
Додатковий інвентар	15 900
Продукція, що виставлена	45 000
Рекламні брошури	9 500
<b>Разом</b>	<b>159 992</b>

Таким чином, на виставці-продажі з'являється можливість безпосередньої комунікації та налагодження зав'язків з ймовірними клієнтами та зарубіжними кваліфікованими фахівцями.

3.2. Обґрунтування доцільності застосування соціальних мереж для реалізації продукції сучасних підприємств

Застосування соціальних мереж для реалізації продукції сучасних підприємств є доцільним і стратегічно важливим кроком, обумовленим трансформацією інформаційного простору та поведінки споживачів у цифрову епоху. Соціальні платформи, такі як Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube та

TikTok, стали не лише засобами комунікації, а й повноцінними каналами маркетингу, реклами та прямого продажу. Їхня ефективність пояснюється насамперед широким охопленням цільової аудиторії, можливістю точного таргетингу, оперативною взаємодією зі споживачами та формуванням іміджу бренду в онлайн-середовищі.

Соціальні мережі дозволяють підприємствам швидко та економічно ефективно інформувати потенційних клієнтів про нові продукти, акції, переваги асортименту, а також збирати зворотний зв'язок, що важливо для вдосконалення товарів і послуг. Крім того, за допомогою візуального контенту можливо формувати емоційно привабливий образ продукції, що сприяє підвищенню лояльності споживачів і розширенню клієнтської бази. В умовах конкуренції та високих вимог ринку соціальні медіа слугують потужним інструментом для диференціації підприємства, підтримки контактів з партнерами й виходу на нові ринки, зокрема зовнішні.

Особливо актуальним є використання соціальних мереж для підприємств, які прагнуть просувати свою продукцію серед молодшого покоління споживачів, а також у B2B-сегменті через професійні платформи, такі як LinkedIn. Враховуючи зростання електронної комерції, зниження довіри до традиційної реклами та підвищення ролі рекомендацій і візуального сприйняття, інтеграція соціальних медіа у стратегію збуту продукції є не лише доцільною, але й необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства.

Instagram входить в число найбільш перспективних соціальних платформ для просування бізнесу. По-перше, популярність цієї мережі впевнено зростає. При цьому користувачі Instagram демонструють високу залученість у взаємодію один з одним і з брендами. По-друге, Instagram дозволяє публікувати і споживати візуальний контент, який сприймається користувачами в десятки тисяч разів швидше в порівнянні з текстовим. Додайте сюди можливість використовувати Instagram буквально на ходу за допомогою мобільних гаджетів. Виходить мало не ідеальна соціальна

платформа для сучасної людини, що живе в скаженому темпі. По-третє, на відміну від традиційних соцмереж, платформи для обміну візуальним контентом успішно генерують негайні конверсії.

За даними Pew Research Center, 17% від загальної кількості користувачів соціальних мереж старше 18 років щодня перевіряють аккаунт в Instagram. Ядро аудиторії цієї соціальної мережі представляють молоді люди у віці від 18 до 29 років. Йдеться про покоління мілленіалов, які часто приймають рішення про покупку під впливом соціальних платформ. У гендерному розрізі в Інстаграм домінують жінки. Користувачі Instagram дуже активно використовують цю мережу. 57% власників перевіряють аккаунт як мінімум раз на день, а 35% роблять це кілька разів на день [27].

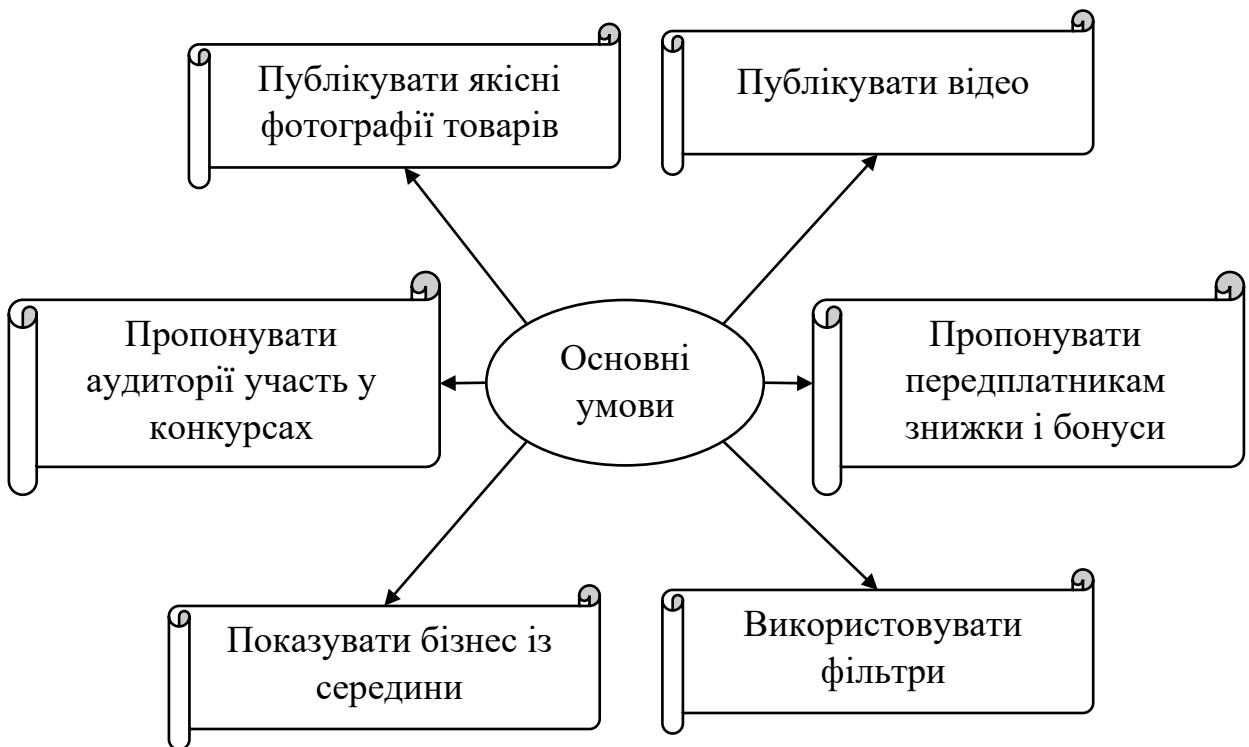


Рисунок – 3.2. Умови ефективного застосування соціальних мереж для реалізації продукції торговельних компанії

Для ефективного просування товарів на міжнародному ринку доцільно дотримуватись таких правил (рис.3.2):

1. Публікувати якісні фотографії товарів. Доцільно перетворити аккаунт в Instagram у вітрину магазину. Інвестувати в створення професійних фото.

2. Публікувати відео. З середини 2013 року користувачі Instagram мають можливість створювати та публікувати відео тривалістю 15 секунд. Ділитися відеороликами з друзями в Facebook, Twitter, включати їх в email-розсилку. Не забувати про можливість вбудовувати відео з Instagram на сторінки блогу чи сайту.

3. Використовувати фільтри. За даними Track Maven, найбільш ефективними фільтрами для обробки фото є Mayfair, Normal і Inkwell [27]. Вони найчастіше генерують відгук користувачів. За інформацією дослідницької компанії Simply Measured, бренди найчастіше використовують фільтри Lo-fi, Valencia, Rise і Amaro.

4. Пропонувати аудиторії брати участь у конкурсах. Конкурси, за перемогу в яких пропонуються цінні призи, ефективно стимулюють активність користувачів. Використовувати цей інструмент, щоб залучити додаткових передплатників і отримати відгук аудиторії. Пропонувати конкурсантам умови змагання, що виключають накрутки. Наприклад, оголосити, що краще фото, яке пов'язано з брендом, вибере журі.

5. Пропонувати передплатникам знижки і бонуси. За даними Массачусетського університету в Дармут, 64% користувачів Facebook підписуються на сторінки брендів, щоб отримувати знижки. Користувачі Instagram також будуть активніше підписувати на аккаунт, якщо пообіцяти їм бонуси. Не слід роздавати купони просто так. Доцільно попросити передплатника залишити кілька коментарів, зробити репост фото тощо.

6. Показувати бізнес із середини. Введення в експлуатацію обладнання, відкриття нового магазину, щотижнева нарада, використовувати подібні інформаційні приводи, щоб висвітлювати діяльність компанії. Публікувати фото співробітників на робочому місці. Клієнти хочуть знати, що спілкуються з живими людьми, а не з безликою компанією.

Таким чином, для удосконалення збутової стратегії ТОВ «Арматурний завод Адмірал» необхідно виконати наступні кроки:

1. Визначити перспективні напрямки застосування сучасних інформаційних технологій при формування або удосконаленні збутової стратегії торговельної компанії: автоматизація внутрішніх бізнес-процесів на основі використання спеціалізованих корпоративних інформаційних систем, інформаційно-консультаційне, статистичне, довідкове та маркетингово-інформаційне забезпечення господарської діяльності «Арматурний завод Адмірал» на основі використання мережі Інтернет та електронної пошти, забезпечення процесу продажу продукції на основі використання власного Інтернет-сайту, як віртуального магазину.

2. Для ефективної роботи на ринку визначити стратегічні комунікаційні цілі «Арматурний завод Адмірал»: створення системи комунікацій компанії, що покликана інформувати цільову аудиторію про її діяльність та новинки; створення лояльної системи взаємовідносин між компанією та її клієнтами; підтримання іміджу та прихильності з боку споживачів будівельно-господарських маркетів.

3. Для підтримання іміджу та прихильності з боку споживачів ТОВ «Арматурний завод Адмірал» слід застосовувати благодійницькі заходи. Витрати на зв'язки з громадськістю складають 950 645 грн на рік.

4. Для просування продукції на ринку доцільно приймати участь у міжнародних виставках. Для цього доцільно залучити близько 160 тис. грн. Виставку традиційно відвідують професіонали ринку, імпортери, експортери, виробники та продавці товарів для будівельної галузі, представники спеціалізованих магазинів, державні організації, приватні відвідувачі, виробники обладнання та інгредієнтів, спеціалізовані ЗМІ.

5. Для залучення додаткових клієнтів доцільно використовувати сайт та соціальні мережі. Визначені основні принципи роботи в Instagram: публікувати якісні фотографії товарів, відео, використовувати фільтри,

пропонувати аудиторії брати участь в конкурсах, передплатникам знижки і бонуси, показувати бізнес із середини.

## ВИСНОВКИ

1. Визначене основне завдання стратегії продажів будь-якого підприємства, яке полягає у збільшенні обсягу реалізації та чистого прибутку. Встановлені принципи вибору стратегій збуту сучасних компаній: оптимальність, реальність, довготерміновість, соціально відповідальний характер, адекватність існуючим проблемам, актуальність та системність. Цілі, на які спрямована реалізація збутової стратегії, мають відповідати SMART-принципам: конкретність, досяжність, узгодженість між собою, вимірність, зв'язаність у часі.

2. Встановлені етапи стратегії продажів: оцінка результатів роботи, сегментація бази клієнтів, SWOT-аналіз, формулювання мети стосовно пошуку нових клієнтів, виходу на нові ринки збуту, корегування унікальної торгової пропозиції, створення плану дій, оптимізація процесу продажів, розробка ключових показників ефективності співробітників, впровадження змін.

3. Встановлено п'ять найбільш поширених видів стратегії продажів та їх складові елементи: класична стратегія (включає чотири основні елементи: масштабування, диференціація, фокусування на ключових компетенціях, автоматизація та оптимізація бізнес-процесів), стратегія формування (патентний пошук, формування довіри до бренду та залучення й утримання партнерів), стратегія адаптації (формування гіпотез, вибір гіпотези і її масштабування, тестування гіпотез), візіонерська стратегія (вивчення клієнтського досвіду, робота над дизайн-мисленням, комунікація клієнта з компанією), стратегія пісочниця (робота над каскадом цін, зменшення відтоку клієнтів, зниження вартості залучення і утримання клієнтів, зменшення рівня собівартості продукту).

4. ТОВ «Арматурний завод Адмірал» є одним із провідних українських виробників трубопровідної арматури, що має багаторічний досвід роботи,

сертифіковану систему управління якістю та власну виробничу базу. Підприємство демонструє стабільну динаміку господарської діяльності, однак у 2024 році спостерігається суттєве скорочення доходу та чисельності персоналу, що пов'язано зі складною економічною ситуацією в країні. Попри це, завод зберігає свою ринкову позицію завдяки високій якості продукції та налагодженим виробничим процесам.

5. Система збуту ТОВ «Арматурний завод Адмірал» базується на прямих поставках замовникам, участі у тендерах, співпраці з великими промисловими підприємствами та орієнтації на експортні ринки. Така стратегія дозволяє підприємству підтримувати постійний попит на продукцію, зберігаючи гнучкість у взаємодії з клієнтами. Разом із тим, аналіз рентабельності продажів показує зниження ефективності реалізації: з 3,19% у 2020 році до 2,47% у 2023 та подальшого падіння до 3,24% у 2024 році на тлі зменшення обсягу доходів. Це свідчить про необхідність перегляду маркетингової стратегії, активізації зовнішньоекономічної діяльності та оптимізації збутових каналів.

6. SWOT-аналіз ТОВ «Арматурний завод Адмірал» дозволяє комплексно оцінити стратегічне становище підприємства. До його сильних сторін належать наявність сучасного виробництва, сертифікована якість продукції та досвідчений персонал. Водночас серед слабких місць — зниження чисельності працівників, залежність від кон'юнктури ринку та обмежена автоматизація. Серед можливостей варто виділити зростання попиту на арматуру, участь у проєктах відновлення України та розвиток експортного потенціалу. Загрозами залишаються війна, конкуренція з боку іноземних виробників та економічна нестабільність. Врахування цих факторів має стати основою для розробки адаптивної стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеного середовища.

7. Визначені перспективні напрямками застосування сучасних інформаційних технологій при формування або удосконаленні збутової стратегії торговельної компанії: автоматизація внутрішніх бізнес-процесів на основі використання спеціалізованих корпоративних інформаційних систем,

інформаційно-консультаційне, статистичне, довідкове та маркетингово-інформаційне забезпечення господарської діяльності «Арматурний завод Адмірал» на основі використання мережі Інтернет та електронної пошти, забезпечення процесу продажу продукції на основі використання власного Інтернет-сайту, як віртуального магазину.

8. Для ефективної роботи на ринку визначити стратегічні комунікаційні цілі «Арматурний завод Адмірал»: створення системи комунікацій компанії, що покликана інформувати цільову аудиторію про її діяльність та новинки; створення лояльної системи взаємовідносин між компанією та її клієнтами; підтримання іміджу та прихильності з боку споживачів будівельно-господарських маркетів. Для підтримання іміджу та прихильності з боку споживачів ТОВ «Арматурний завод Адмірал» слід застосовувати благодійницькі заходи. Витрати на зв'язки з громадськістю складають 950 645 грн на рік

9. Для залучення додаткових клієнтів доцільно використовувати сайт та соціальні мережі. Визначені основні принципи роботи в Instagram: публікувати якісні фотографії товарів, відео, використовувати фільтри, пропонувати аудиторії брати участь в конкурсах, передплатникам знижки і бонуси, показувати бізнес із середини.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза, К.. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. Економіка та суспільство, 2023. №56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>
2. Дакус А. В., Сімченко Н. О. Економічний розвиток підприємства: сутність та визначення. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-3.pdf>
3. Окландер М., Замлинська О. Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи. Економіст. №3. Березень. 2013. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/econ\\_2013\\_3\\_7.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/econ_2013_3_7.pdf)
4. Брінь П., Голтвянська Ю. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Підприємництво та інновації, 2021. № 21, С. 31-34. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5>
5. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Сотула, В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. Економіка та суспільство, 2023. №51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8>
6. Чорна Л.О., Омельченко О.В., Дробаха С.В. Особливості збутової діяльності підприємства, орієнтованого на експорт. Подільський науковий вісник № 2 (30)2024. URL: [https://pnv.in.ua/images/Magazine/2\\_2024/Chorna\\_Omelchenko\\_Drobakha.pdf](https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2024/Chorna_Omelchenko_Drobakha.pdf)
7. Касич А. О., Марченко К. О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2018/10.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/10.pdf)
8. Святненко В. Принципи та цілі формування цінової політики підприємства. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. URL: [http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2016/01/122\\_7.pdf](http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2016/01/122_7.pdf)

9. Липчу В.В., Дуляк В.П., Бугіль С.Я., Янишни Я.С. Маркетинг. Навчальний посібник. URL: [https://pidru4niki.com/1186082350028/marketing/formuvannya\\_strategiyi\\_zbutu\\_tovariv\\_sistemi\\_tovaroprosuvannya](https://pidru4niki.com/1186082350028/marketing/formuvannya_strategiyi_zbutu_tovariv_sistemi_tovaroprosuvannya)
10. Колесник М., Созинова І., Василевський В. Комунікаційна інфраструктура збутової стратегії як холистична властивість розвитку сучасних бізнес-моделей. Сталий розвиток економіки, 2024. № 3(50), 336-343. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-50>
11. Петухова О. М., Стасішена К. В. Удосконалення збутової діяльності підприємства. Електронне фахове видання «Ефективні економіка». 2018. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2018/11.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2018/11.pdf)
12. Нехай В. Ко-маркетингова методологія у стратегії збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування. Економіка та суспільство, 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-9>
13. Літвінчук К.В., Особливості розвитку збутової діяльності промислових підприємств. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 34 (73). № 2, 2023. URL: [https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/34\\_73\\_2/9.pdf](https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/34_73_2/9.pdf)
14. Садчикова І. Концептуальні положення обґрунтування сутності категорії «інфраструктура». Проблеми і перспективи економіки та управління. 2020. № 4(24) С. 155–164. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4\(24\)-155-169%20](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4(24)-155-169%20)
15. Безус А.М., Шевчун М.Б., Безус П.І. Перспективи інноваційного розвитку роздрібної торгівлі в Україні. Економіка та держава. 2019. № 5. С.24–28.
16. Чичуліна К.В., Скриль В.В. Стимулювання збуту в умовах конкурентного ринку: досвід провідних компаній. Економіка і регіон № 3 (94) – 2024. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/17343/1/document%20%284%29.pdf>

17. Маркіна І. А., Вороніна В. Л. Управління прибутком торговельних підприємств: Монографія. Полтава: Вид-во ПП «Астроя». 2018. 167 с. URL: [https://mgu.edu.ua/docs/biblioteka/upravl\\_prib.pdf](https://mgu.edu.ua/docs/biblioteka/upravl_prib.pdf)

18. Косар Н.С., Паньківська Ю.М., Кузьо Н.Є. Тенденції розвитку маркетингової збутової та комунікаційної політики в умовах активного розвитку інформаційних технологій. Економіка та управління підприємствами. 2019. URL: [http://market-infr.od.ua/journals/2019/31\\_2019\\_ukr/44.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/44.pdf)

19. Гоголь Г. П. Сутність збутової діяльності підприємств. Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць. Львів: РВВ НЛТУ України, 2019. Вип. 20.7. С. 148–153.

20. Про завод: веб-сайт. URL: <https://admiralzavod.com/o-zavode/>

21. Співробітництво: веб-сайт. URL:

[https://admiralzavod.com/sotrudnichestvo/?srsltid=AfmBOoqD3002546OhEOiDAKuFQZfSb-9SPufRnMpVMQIDH1uquUCOABb&utm\\_source=chatgpt.com](https://admiralzavod.com/sotrudnichestvo/?srsltid=AfmBOoqD3002546OhEOiDAKuFQZfSb-9SPufRnMpVMQIDH1uquUCOABb&utm_source=chatgpt.com)

22. ТОВ «АРМАТУРНИЙ ЗАВОД «АДМІРАЛ». URL: <https://opendatabot.ua/c/31158157>

23. Ефективний SWOT-аналіз – запорука успіху вашого бізнесу. Найкращі приклади для різних ніш бізнесу. URL: <https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu>

24. Контакти. URL: [https://admiralzavod.com/sales-department/?srsltid=AfmBOorS0ClsZx51P6KTT8m2hoabnFon4H0EZHX3SqYmUEf-2iVK5sI\\_&utm\\_source=chatgpt.com](https://admiralzavod.com/sales-department/?srsltid=AfmBOorS0ClsZx51P6KTT8m2hoabnFon4H0EZHX3SqYmUEf-2iVK5sI_&utm_source=chatgpt.com)

25. SWOT-аналіз. Що це таке? URL: <http://erp-project.com.ua/index.php/uk/korisni-materiali/statti/analitika/197-swot-analiz-shcho-tse-take>

26. Соціальна відповідальність. веб-сайт. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/sotsialna-vidpovidalnist/>

27. Цікаві факти про продажі в Інтернеті у 2024 році. URL:  
[https://sitniks.ua/blog\\_post/czikavi-fakty-pro-prodazhi-v-interneti-u-2024-roczy/](https://sitniks.ua/blog_post/czikavi-fakty-pro-prodazhi-v-interneti-u-2024-roczy/)

**ВІДГУК**

на кваліфікаційну роботу бакалавра  
студента групи 073-21-4  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Стародубцева Георгія Євгеновича

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері збутової діяльності підприємства

Актуальність теми кваліфікаційної роботи бакалавра зумовлюється тим, що у сучасних умовах ефективна збутова діяльність є ключовим фактором забезпечення стабільного прибутку підприємства, підтримки фінансової стійкості та реалізації стратегічних цілей.

Стародубцев Г.Є. продемонстрував достатній рівень спеціалізованих концептуальних знань, здобутих в процесі навчання, та вміння критично осмислювати проблеми професійної діяльності.

В процесі виконання кваліфікаційної роботи бакалавра Стародубцев Г.Є. виявив вміння збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, розв'язувати проблеми, що потребувало інтеграції знань, отриманих в ході вивчення дисциплін загального циклу підготовки та фахових дисциплін. При застосуванні знань в практичній діяльності були допущені незначні помилки.

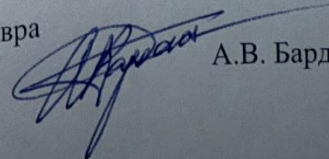
Стародубцев Г.Є. у тексті роботи продемонстрував здатність зрозуміло і недвозначно донести власні судження.

Результати проведеного дослідження, самостійність та відповідальність, вміння будувати комунікаційну стратегію з незначними хибами під час виконання кваліфікаційної роботи бакалавра, виконання її основних розділів відповідно до встановлених календарних термінів, дозволяють стверджувати, що Стародубцев Г.Є. має здатність до подальшого навчання.

Оформлення роботи відповідає встановленим вимогам, мають місце незначні помилки. Також у викладенні матеріалу зустрічаються окремі недоліки.

Загалом кваліфікаційна робота бакалавра Стародубцева Г.Є. відповідає встановленим вимогам та заслуговує на оцінку «добре».

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра  
професор кафедри менеджменту, д.е.н.

  
А.В. Бардась

## РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра  
студента групи 073-21-4  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Стародубцева Георгія Євгеновича

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері збутової діяльності підприємства

Дослідження проблем підвищення ефективності рішень у сфері збутової діяльності підприємства, яке було проведено в кваліфікаційній роботі бакалавра, має теоретичне значення та практичну цінність для розвитку підприємства. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до вимог методичних вказівок. Зміст пояснювальної записки відповідає меті роботи та поставленим завданням.

Тема кваліфікаційної роботи та розроблені завдання є актуальними та відповідають вимогам щодо професійної діяльності фахівця ступеня бакалавр спеціальності 073 Менеджмент. Використано такі наукові методи дослідження теоретичного узагальнення та систематизації, методи економіко-статистичного й економічного аналізу, SWOT-аналіз, графічний.

Висновки та пропозиції місять обґрунтовані результати навчання. Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: досліджені та узагальнені теоретичні основи обґрунтування управлінських рішень у сфері збутової діяльності виробничих підприємств; проаналізована ефективність діяльності ТОВ «Арматурний завод Адмірал», виконаний SWOT-аналіз ТОВ «Арматурний завод Адмірал»; обґрунтовані план заходів для ТОВ «Арматурний завод Адмірал», спрямований на просування продукції промислового підприємства із застосуванням сучасних технологій.

Результати досліджень, які наведено в кваліфікаційній роботі бакалавра Стародубцева Г.Є. мають практичне значення для ТОВ «Арматурний завод Адмірал».

Матеріал кваліфікаційної роботи викладено чітко, грамотно, логічно, послідовно й аргументовано.

В цілому кваліфікаційна робота та демонстраційний матеріал бакалавра Стародубцева Г.Є. відповідають чинним вимогам, якість роботи достатньо висока. Робота може бути рекомендована до захисту за спеціальністю 073 Менеджмент.

Рецензент:  
к.е.н., доц. кар  
ПЕППУ

*Л.В. Касьяненко* Л. В.



