

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

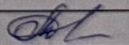
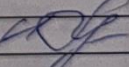
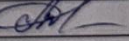
**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра**

студента Чуйкова Владислава Ігоровича

академічної групи 073-21-4

спеціальності 073 Менеджмент

на тему: Обґрунтування управлінських рішень щодо удосконалення збутової діяльності підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Дудник А.В.	75	добре	
Рецензент	Ремонік Н.М.	75	добре	
Нормоконтролер	Дудник А.В.	77	добре	

Дніпро

2025

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**  
завідувач кафедри менеджменту

Швець В.Я.

« 05 » травня 2025 року

### ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра

студенту Чуйкову В.І. академічної групи 073-21-4

спеціальності 073 Менеджмент

на тему: Обґрунтування управлінських рішень щодо удосконалення 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 у сфері збутової діяльності	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування управлінських рішень щодо удосконалення збутової діяльності ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано

(підпис керівника)

Дудник А.В.  
(прізвище, ініціали)

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2025 року

Прийнято до виконання

(підпис студента)

Чуйков В.І.  
(прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ

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

Чуйкова Владислава Ігоровича

на тему: Обґрунтування управлінських рішень щодо удосконалення збутової діяльності підприємства

**ЗБУТ, СИСТЕМА ЗБУТУ, SWOT-АНАЛІЗ, БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ, ФАКТОР, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ.**

Структура роботи: 64 сторінки комп'ютерного тексту; 8 рисунків; 10 таблиць; 24 джерел посилання.

Об'єкт дослідження – збутова діяльність підприємств в умовах економічної нестабільності.

Мета роботи – обґрунтування управлінських рішень і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності збутової діяльності підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: узагальнені теоретичні основи прийняття управлінських рішень у сфері збуту; здійснено аналіз збутової діяльності ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»; виявлені проблеми, ризики та можливості розвитку збутової системи ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»; сформований план заходів з удосконалення збутової діяльності ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» та обґрунтувати їх послідовність

Методи дослідження – аналізу та синтезу, економічного аналізу, SWOT-аналізу, графічний.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання вітчизняними підприємствами.

Сфера застосування – діяльність компаній з удосконалення системи збуту продукції та послуг.

Економічна чи соціально-економічна ефективність. Реалізація запропонованого плану дозволить оптимізувати процеси взаємодії з клієнтами, розширити ринки збуту, підвищити продуктивність працівників відділу збуту та зменшити ризики втрати замовлень. У соціально-економічному вимірі це сприятиме стабільному функціонуванню підприємства, збереженню робочих місць, підвищенню мотивації персоналу і, як наслідок, посиленню внеску компанії в економічне відновлення регіону.

Значимість роботи – практична цінність результатів роботи полягає у розробці обґрунтованого плану удосконалення збутової системи ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж», який враховує наявні ризики, сильні сторони підприємства та реальні можливості його подальшого розвитку.

**ABSTRACT**

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

Chuykov Vladyslav

Subject: Substantiation of managerial decisions regarding the improvement of enterprise's sales activities

SALES, SALES SYSTEM, SWOT ANALYSIS, CONSTRUCTION COMPANY, FACTOR, MANAGERIAL DECISIONS.

Thesis's structure: 64 pages of computer text; 8 pictures; 10 tables; 24 literature sources.

Object – sales activities of enterprises under conditions of economic instability.

Objective of the work – to justify managerial decisions and develop practical recommendations for improving the efficiency of the enterprise's sales activities.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: Theoretical foundations of decision-making in the field of sales have been generalized; An analysis of the sales activity of LLC "Construction Company Dniproenerhomontazh" has been carried out; Problems, risks, and development opportunities of the sales system of LLC "Construction Company Dniproenerhomontazh" have been identified; An action plan to improve the sales activity of LLC "Construction Company Dniproenerhomontazh" has been developed, along with the justification of the implementation sequence.

Research methods analysis and synthesis, economic analysis, SWOT analysis, graphical method.

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

The area of implementation – activities of companies focused on improving the system of product and service sales.

The economic efficiency of the proposed measures. The implementation of the proposed plan will allow for optimization of customer interaction processes, expansion of sales markets, increased productivity of the sales department staff, and reduction of the risk of order loss. In the socio-economic dimension, this will contribute to the stable functioning of the enterprise, preservation of jobs, increased staff motivation, and, as a result, strengthening the company's contribution to the economic recovery of the region.

The importance of the research – the practical value of the results lies in the development of a well-founded plan for improving the sales system of LLC "Construction Company Dniproenerhomontazh", which takes into account existing risks, the company's strengths, and real opportunities for its further development.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	10
1.1. Сутність та значення збутової діяльності підприємства .....	10
1.2. Особливості ухвалення управлінських рішень у сфері збуту.....	19
1.3. Класифікація факторів, що впливають на ефективність збуту підприємств в сучасних умовах господарювання .....	26
2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ ДНІПРОЕНЕРГОМОНТАЖ» .....	30
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» .....	30
2.2. Аналіз результатів господарювання ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» .....	32
2.3. Аналіз системи збуту ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» .....	38
2.4. SWOT-аналіз ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» .....	44
3. ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ ДНІПРОЕНЕРГОМОНТАЖ» .....	51
3.1. Обґрунтування заходів з удосконалення збутової діяльності ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж».....	51
3.2. План удосконалення системи збуту ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» .....	56
ВИСНОВКИ.....	62
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ .....	65

## ВСТУП

Актуальність теми. Повномасштабна війна в Україні, що триває з 2022 року, суттєво трансформувала умови ведення господарської діяльності, створивши нові ризики та обмеження для підприємств. Особливо гостро постали питання збереження стабільності збуту, адже саме сфера реалізації продукції формує основу для подальшого фінансового функціонування бізнесу. У нових економічних реаліях підприємства стикаються з падінням попиту, логістичними бар'єрами, зменшенням доступу до клієнтів та жорсткою конкуренцією. Тому підвищується значення своєчасного прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері збуту, які б дозволили зберегти і розвинути ринкові позиції.

Підвищення ефективності збутової діяльності передбачає перегляд чинної системи реалізації продукції, адаптацію до нових умов, впровадження цифрових технологій, посилення маркетингової активності, а також розвиток клієнтських відносин. Розробка і реалізація комплексу заходів щодо вдосконалення збуту має базуватись на детальному аналізі поточного стану компанії, оцінці її конкурентних переваг, ризиків та можливостей. Саме такий підхід дозволяє ухвалити стратегічно обґрунтовані рішення для підвищення стійкості підприємства.

Особливої уваги потребують підприємства будівельної галузі, які, з одного боку, зіштовхнулись із зменшенням обсягів ринку, а з іншого — мають перспективи відновлення країни після завершення бойових дій. У цьому контексті ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» є прикладом підприємства, яке потребує системного удосконалення збутової діяльності задля збереження конкурентоспроможності та розвитку.

Мета та завдання роботи. Метою роботи є обґрунтування управлінських рішень і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності збутової діяльності підприємства.

Завдання роботи:

- узагальнити теоретичні основи прийняття управлінських рішень у сфері збуту;
- здійснити аналіз збутової діяльності ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»;
- виявити проблеми, ризики та можливості розвитку збутової системи ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»;
- сформувати план заходів з удосконалення збутової діяльності ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» та обґрунтувати їх послідовність.

Об'єкт дослідження – збутова діяльність підприємств в умовах економічної нестабільності.

Предмет дослідження – управлінські рішення щодо вдосконалення системи збуту продукції та послуг на підприємстві.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися методи: аналізу та синтезу – для вивчення теоретичних основ збуту; економічного аналізу – для оцінки поточного стану підприємства; SWOT-аналізу – для визначення внутрішніх і зовнішніх чинників; графічний метод – для візуалізації результатів.

Практична значущість. Практична значущість полягає у розробці обґрунтованого плану удосконалення збутової системи ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж», який враховує наявні ризики, сильні сторони підприємства та реальні можливості його подальшого розвитку.

# 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## 1.1. Сутність та значення збутової діяльності підприємства

У сучасних умовах господарювання, що склалися в Україні, ефективна організація збутової діяльності набуває виняткового значення для забезпечення стабільного функціонування та стратегічного розвитку підприємств. З огляду на зростаючу конкуренцію, зміну споживчих уподобань, нестабільну економічну ситуацію, коливання валютного курсу та логістичні виклики, обумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, саме збутова політика підприємства стає одним із ключових чинників його виживання та конкурентоспроможності.

Особливої актуальності набуває дослідження збуту в умовах трансформації українського ринку, пов'язаної з діджиталізацією бізнес-процесів, активізацією онлайн-продажів та зростаючими вимогами до швидкості й якості обслуговування клієнтів. У цих умовах відділи збуту перетворюються з виконавчих структур на стратегічних суб'єктів управління, здатних формувати ланцюги цінності, адаптовані до ринку.

Для вітчизняних підприємств, зокрема будівельної галузі, збут є не лише завершальною стадією виробничого циклу, а й критично важливою функцією, яка забезпечує грошовий потік, взаємодію з клієнтами, формування репутації та ринкової позиції. Недостатня увага до системного аналізу збутової діяльності, її планування, мотивації збутового персоналу та впровадження управлінських рішень може призвести до втрати клієнтів, зниження доходів і, зрештою, до загроз для стабільності підприємства [1].

У цьому контексті виникає необхідність глибокого дослідження сутності, завдань і функцій збутової діяльності, а також виявлення ефективних управлінських рішень, які дозволяють підприємствам адаптуватися до викликів ринку. Це дозволяє не лише підтримувати збут на належному рівні, а й

трансформувати його в джерело стратегічних переваг. Саме тому вивчення теоретичних засад збуту та підходів до ухвалення управлінських рішень у цій сфері є актуальним як у науковому, так і в прикладному аспектах.

Збутова діяльність є однією з ключових складових системи управління підприємством, що забезпечує реалізацію виготовленої продукції, досягнення фінансових результатів та формування стійких ринкових позицій. У найширшому розумінні збут – це комплекс дій, спрямованих на доведення товару до кінцевого споживача з метою задоволення його потреб і отримання прибутку. Він поєднує виробничий процес з ринком, виступаючи завершальним етапом у ланцюгу створення цінності [2].

Сутність збутової діяльності полягає не лише у фізичній передачі товару, а й у цілеспрямованій організації системи просування, ціноутворення, обслуговування клієнтів, логістики, управління запасами, комунікацій та побудови довгострокових взаємовідносин з покупцями. Збут відображає стратегічні орієнтири підприємства на ринку, впливає на темпи зростання доходів, рентабельність, оборотність капіталу та інші економічні показники.

Основні функції збутової діяльності підприємства включають [3,4]:

1. Формування збутової політики – визначення цілей, пріоритетів і методів реалізації продукції, вибір каналів збуту, рівнів цін, умов постачання.
2. Організація процесу реалізації – укладання договорів з покупцями, управління замовленнями, координація роботи торгового персоналу, дистрибуція продукції.
3. Маркетингова підтримка збуту – аналіз ринку, сегментація споживачів, просування продукції (реклама, акції, PR), участь у формуванні бренду.
4. Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) – встановлення зворотного зв'язку, обробка звернень і рекламаций, підтримання лояльності покупців.
5. Контроль і аналіз ефективності – моніторинг обсягів продажу, прибутковості, динаміки збуту, виявлення відхилень та прийняття коригувальних управлінських рішень.

6. Логістичне забезпечення – управління запасами готової продукції, організація транспортування, складування, оптимізація витрат у ланцюзі постачання (рис.1.1).

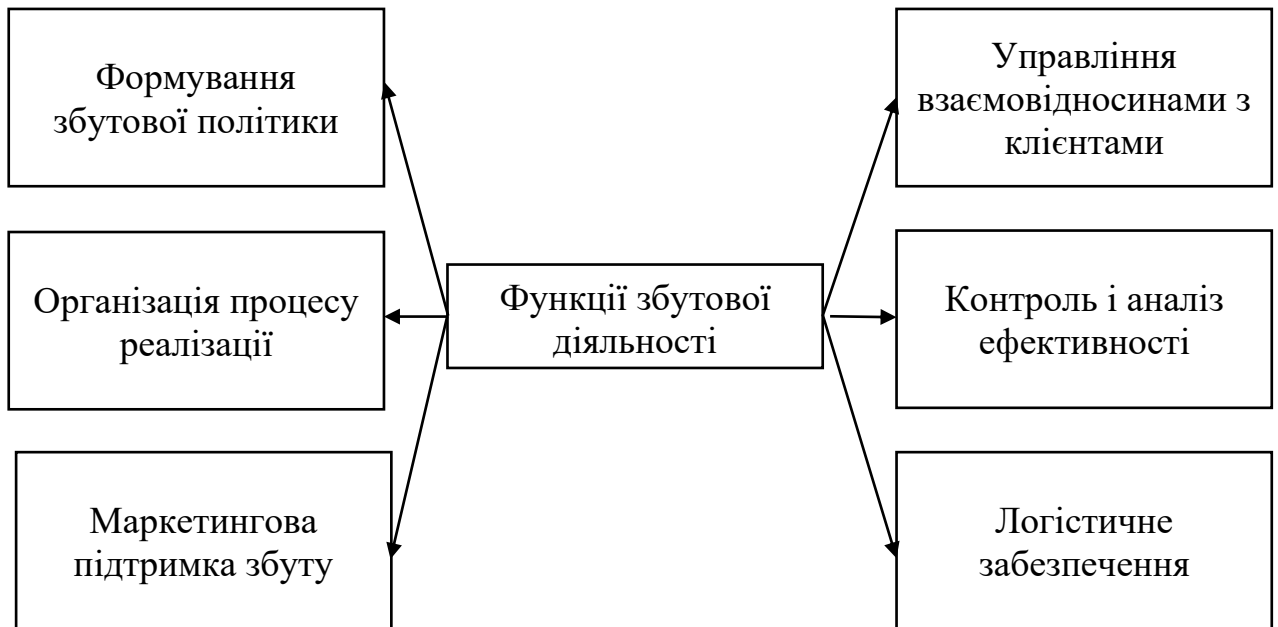


Рисунок 1.1 – Основні функції збутової діяльності підприємств

Ефективна збутова діяльність ґрунтується на принципах цілеспрямованості, адаптивності до змін ринкового середовища, інтеграції з іншими функціями управління та постійного вдосконалення. Її належне функціонування забезпечує підприємству не лише реалізацію продукції, а й стабільний грошовий потік, утримання частки ринку, формування позитивного іміджу та зміцнення взаємовигідних зв'язків із партнерами.

Таким чином, доцільно аналізувати теоретичні підходи до управління збутовою діяльністю та особливості ухвалення управлінських рішень у цій сфері, що дозволить закласти наукову основу для аналізу діяльності конкретного підприємства.

У структурі сучасного підприємства відділ збуту виконує функцію ключового посередника між виробництвом і споживачем. Його діяльність охоплює широкий спектр завдань, реалізація яких забезпечує досягнення

фінансових результатів, зміцнення ринкової позиції підприємства та побудову довгострокових взаємовідносин із клієнтами. До найважливіших завдань відділу збуту належать [5,6]:

1. Реалізація виробленої продукції. Основною функцією збутового підрозділу є забезпечення продажу товарів або послуг, які виробляє підприємство. Це передбачає планування обсягів реалізації, узгодження поставок з клієнтами, оформлення супровідної документації, дотримання умов контрактів і контроль за оплатою. Ефективна реалізація продукції сприяє своєчасному поверненню коштів у виробничий цикл і забезпечує фінансову стійкість компанії.

2. Формування та підтримка ефективної збутової мережі. Відділ збуту відповідає за вибір оптимальних каналів реалізації продукції з урахуванням специфіки товару, структури споживачів і географії ринку. Це може включати прямий збут, дистрибуцію через посередників, роботу з торговельними мережами, онлайн-продажі тощо. Важливою складовою цього завдання є підтримка партнерських стосунків з постійними контрагентами, координація діяльності торговельних представників, дистриб'юторів і регіональних менеджерів.

3. Участь у розробці цінової політики. Збутовий підрозділ надає практичну інформацію про реакцію ринку на ціни, вартість доставки, конкурентні пропозиції та цінову еластичність попиту. На основі цих даних відділ бере участь у формуванні цінової стратегії, визначенні знижок, бонусів, умов оплати, що стимулюють продажі та утримують клієнтів.

4. Пошук і залучення нових клієнтів. Успішна збутова діяльність передбачає не лише обслуговування існуючої клієнтської бази, але й її постійне розширення. До завдань відділу входить моніторинг ринку, ідентифікація потенційних клієнтів, ведення переговорів, формування індивідуальних комерційних пропозицій, участь у виставках, конференціях, професійних заходах для налагодження нових зв'язків.

5. Утримання постійних клієнтів. Підтримка лояльності клієнтів є стратегічним завданням збуту. Йдеться про своєчасну реакцію на потреби замовників, адаптацію умов співпраці до специфіки клієнта, забезпечення стабільного рівня обслуговування, оперативне вирішення претензій. Відділ збуту повинен активно впроваджувати програми лояльності, персоналізовані підходи та систему CRM.

6. Прогнозування збуту та планування обсягів реалізації. Важливою функцією є аналітичне прогнозування обсягів реалізації з урахуванням сезонних коливань, тенденцій попиту, макроекономічної ситуації, виробничих потужностей і зовнішніх факторів. Такі прогнози формують підґрунтя для розробки маркетингової стратегії та виробничого плану.

7. Контроль виконання договірних зобов'язань. Відділ збуту координує дотримання строків поставок, умов логістики, обсягів і якості продукції, здійснює контроль за оплатою, веде претензійну роботу, аналізує причини повернень, проводить коригувальні дії в разі порушень умов контракту.

8. Взаємодія з іншими підрозділами підприємства. Збут є координаційною ланкою між виробництвом, маркетингом, логістикою, фінансовим відділом і відділом сервісу. Він забезпечує зворотний зв'язок щодо потреб ринку, обсягу замовлень, затримок у постачанні, проблем з якістю продукції, що дозволяє оптимізувати внутрішні процеси.

9. Моніторинг і аналіз ринку. Постійне вивчення динаміки попиту, конкурентної активності, змін у регуляторному середовищі та поведінки споживачів є критично важливим для прийняття ефективних управлінських рішень. Збутовий відділ проводить аналіз продажів, ринкових часток, оцінює ефективність збутових каналів і методів просування.

10. Забезпечення зворотного зв'язку з клієнтами. Відділ збуту збирає інформацію про задоволеність клієнтів, їх потреби, побажання щодо продукції, сервісу, умов співпраці. Це дозволяє вдосконалювати товарну політику, запускати нові продукти, підвищувати якість обслуговування та адаптуватися до змін ринку (рис.1.2).

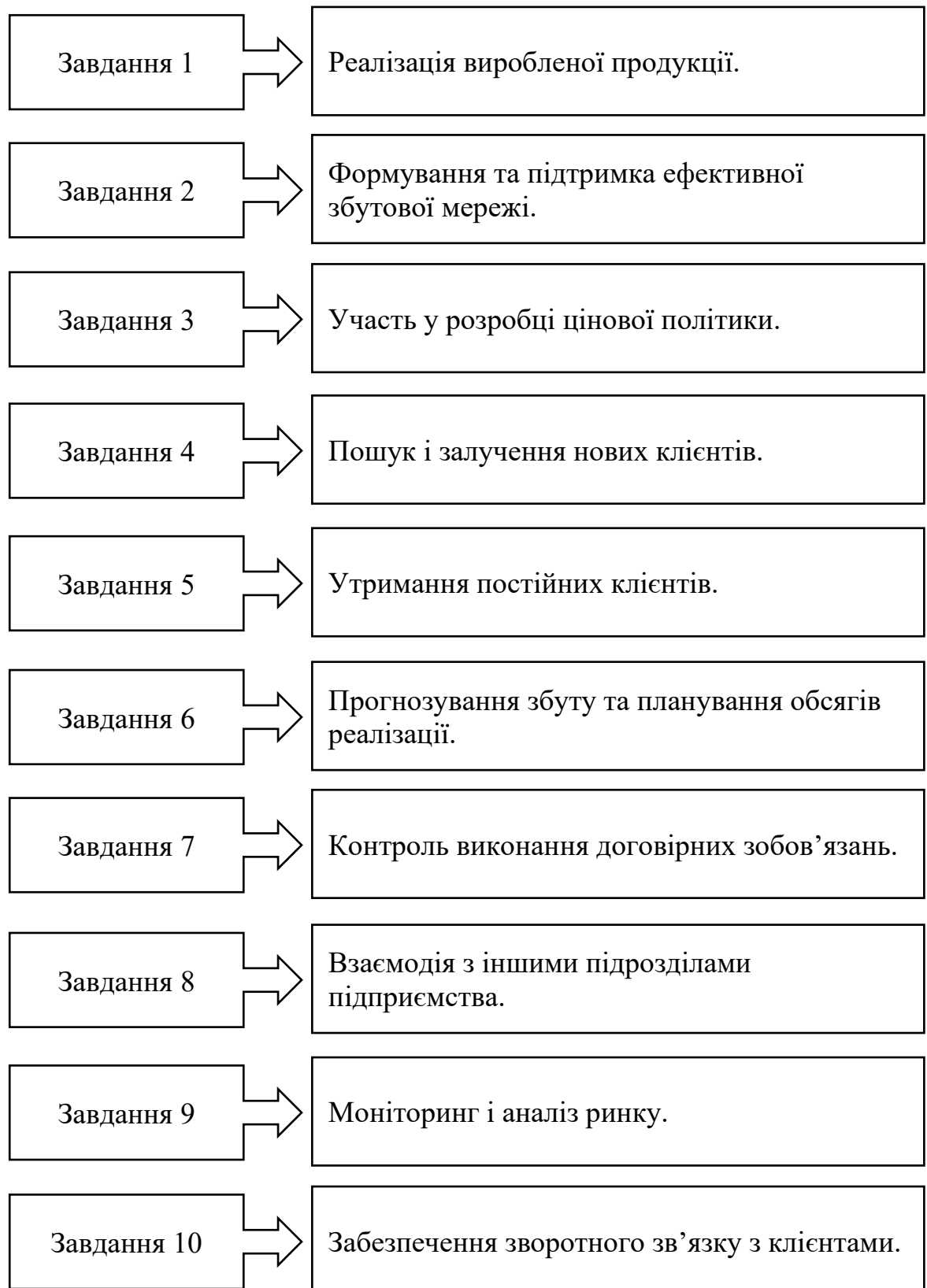


Рисунок 1.2 – Основні завдання відділу збуту в сучасних підприємствах

Відділ збуту відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства [7]. Його неефективна діяльність створює серйозні загрози для господарської системи організації, оскільки саме цей підрозділ формує дохідну частину бюджету підприємства та забезпечує зв'язок із ринком. У разі неналежного функціонування відділу збуту можуть виникати проблеми, що розглянуті у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні проблеми, що виникають у разі незадовільної діяльності відділу збуту

№ з/п	Проблема	Характеристика наслідків
1	Зниження обсягів реалізації	Призводить до зменшення доходів, погіршення фінансових показників підприємства
2	Втрата частки ринку та клієнтів	Спричиняє посилення позицій конкурентів і ускладнює подальше розширення збуту
3	Накопичення складських запасів	Веде до збільшення витрат на зберігання та ризиків псування продукції
4	Порушення фінансового циклу	Затримки з платежами негативно впливають на оборотність капіталу та платоспроможність
5	Невиконання виробничих планів	Знижує ефективність використання ресурсів та призводить до порушення планової дисципліни
6	Погіршення репутації підприємства	Формує негативний імідж серед споживачів і партнерів
7	Відсутність внутрішньої координації	Ускладнює взаємодію з іншими підрозділами та створює дезорганізацію процесів
8	Слабка робота з клієнтами	Перешкоджає формуванню лояльної клієнтської бази
9	Низька мотивація та плінність кадрів у збуті	Призводить до втрати досвідчених працівників і зниження професіоналізму відділу
10	Повільна адаптація до ринкових змін	Унеможлиблює своєчасне реагування на зміну попиту та дії конкурентів

Зниження обсягів реалізації продукції – найбільш очевидним наслідком є зменшення продажів, що безпосередньо впливає на виручку, знижує ліквідність підприємства та обмежує можливості фінансування інших напрямів діяльності.

Втрати частки ринку та клієнтської бази. Незадовільна робота із клієнтами, несвоєчасна реакція на їх потреби, погано організовані канали збуту або неефективна комунікація сприяють переходу клієнтів до конкурентів. У результаті підприємство втрачає позиції на ринку.

Накопичення нереалізованої продукції та зростання складських запасів. Відсутність злагодженої роботи з виробничим відділом призводить до розриву між виробництвом і збутом. Це тягне за собою надлишкові запаси, зростання витрат на зберігання та ризик втрати якості продукції (особливо в разі обмежених термінів придатності) [8].

Порушення фінансового циклу підприємства. Невчасні поставки, низький рівень продажів або затримки в отриманні оплати від клієнтів ускладнюють оборотність капіталу, погіршують платоспроможність і можуть призвести до затримок у виплаті заробітної плати або розрахунків із постачальниками.

Невиконання виробничих планів та перевитрати ресурсів. При неналежному прогнозуванні попиту відділом збуту виникає дисбаланс між виробництвом і реалізацією. Це може спричинити або простої виробництва, або перевиробництво та невиправдане навантаження на ресурси підприємства.

Втрата іміджу та репутаційні ризики. Затримки з виконанням замовлень, неякісне обслуговування, недотримання зобов'язань перед клієнтами формують негативне сприйняття підприємства на ринку, що ускладнює залучення нових контрагентів.

Погіршення комунікації всередині підприємства. Слабка координація збутового відділу з іншими функціональними підрозділами (виробництвом, маркетингом, логістикою) призводить до інформаційних розривів, дублювання функцій і неузгодженості дій.

Низька ефективність комунікацій з клієнтами. Відсутність системного підходу до клієнтського обслуговування, брак аналітики щодо потреб споживачів або застарілі методи продажів не дозволяють побудувати довготривалі взаємовигідні відносини зі споживачами.

Проблеми мотивації та плинності кадрів у збутовому підрозділі. За відсутності чіткої системи стимулювання та професійного розвитку працівників відділу продажів зростає рівень плинності кадрів, знижується зацікавленість персоналу у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Втрата гнучкості та адаптивності до ринкових змін. Повільна реакція на зміну попиту, появу нових конкурентів або зміну споживчих пріоритетів з боку відділу збуту може спричинити зниження актуальності продукції та неефективне використання маркетингових інструментів.

Таким чином, якість роботи відділу збуту є критичним чинником забезпечення ефективності всієї господарської системи підприємства. Усунення вказаних проблем передбачає впровадження системного підходу до управління збутовою діяльністю, стратегічного планування та активної взаємодії з іншими структурними підрозділами.

В сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільною економічною ситуацією, змінами споживчих уподобань та розвитком цифрових технологій, збутова діяльність потребує стратегічного переосмислення. Саме збут формує міст між виробником і кінцевим споживачем, тому його організація має базуватися на принципах клієнтоорієнтованості, гнучкості, аналітичної підтримки управлінських рішень і активного використання сучасних інформаційних технологій.

Для українських підприємств, зокрема в галузі будівництва, збутова діяльність є критично важливою з огляду на складну структуру ринку, проєктний характер продукції та необхідність довгострокових взаємин із замовниками. У таких умовах ефективність роботи відділу збуту безпосередньо впливає на обсяг надходжень, стабільність бізнес-процесів, конкурентоспроможність компанії та її здатність розвиватися в динамічному середовищі [9].

Відділ збуту, як ключовий елемент системи управління підприємством, тісно взаємодіє з різними функціональними підрозділами для забезпечення ефективного процесу реалізації продукції та досягнення стратегічних цілей організації. Ця взаємодія є важливою складовою координації діяльності підприємства і сприяє оптимізації бізнес-процесів.

Передусім, відділ збуту підтримує безпосередній зв'язок із виробничим відділом для узгодження обсягів і строків випуску продукції, що базується на прогнозах попиту і замовленнях клієнтів. Така координація дозволяє уникнути

надлишків або дефіциту продукції, оптимізувати запаси та забезпечити своєчасне виконання контрактних зобов'язань.

Активна співпраця відділу збуту з маркетинговим підрозділом спрямована на аналіз ринку, виявлення потреб і очікувань споживачів, а також розробку і реалізацію стратегій просування продукції. Залучення маркетингу дозволяє підвищити ефективність продажів за рахунок точного таргетування і формування привабливих комерційних пропозицій.

Логістичний відділ є ще одним важливим партнером для збуту, оскільки від його роботи залежить організація доставки продукції до споживача у потрібний час і в належному стані. Спільна робота сприяє оптимізації транспортних витрат і підвищенню рівня сервісу.

Крім того, відділ збуту взаємодіє з фінансовим департаментом для контролю над платіжною дисципліною клієнтів, формування цінової політики та оцінки економічної ефективності збутових операцій. Спільний аналіз фінансових показників дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, мінімізувати ризики неплатежів та забезпечити стабільність грошових потоків.

Отже, комплексна та скоординована взаємодія відділу збуту з іншими структурними підрозділами підприємства є необхідною умовою для забезпечення ефективності збутової діяльності, підвищення конкурентоспроможності та стабільного розвитку компанії.

## 1.2. Особливості ухвалення управлінських рішень у сфері збуту

Управлінські рішення в сфері збутової діяльності є одним із ключових чинників забезпечення ефективного функціонування підприємства та його стабільного розвитку. Вони визначають напрямки роботи відділу збуту, механізми взаємодії з клієнтами, методи стимулювання продажів і оптимізації ресурсів. Особливості таких рішень зумовлені динамічністю ринку, індивідуальністю клієнтських запитів і необхідністю швидкого реагування на зовнішні та внутрішні зміни.

Процес ухвалення управлінських рішень у збуті має комплексний характер, що передбачає збір і аналіз великої кількості інформації, оцінку ризиків та прогнозування результатів. Висока ступінь невизначеності на ринку, конкуренція та зміна споживчих переваг вимагають від керівників відділу збуту гнучкості, адаптивності та здатності приймати рішення в умовах обмеженого часу.

Особливої уваги потребує системність підходу до ухвалення рішень, що передбачає взаємозв'язок різних функціональних сфер підприємства – маркетингу, виробництва, логістики, фінансів. Така інтеграція дозволяє врахувати вплив кожного з факторів на кінцевий результат збутової діяльності та прийняти оптимальні управлінські рішення [10].

Таким чином, розуміння специфіки та особливостей ухвалення управлінських рішень у сфері збуту є необхідною передумовою підвищення ефективності реалізації продукції та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Це сприяє формуванню раціональної збутової політики та забезпечує довгостроковий успіх компанії.

Ухвалення управлінських рішень у сфері збутової діяльності має низку специфічних особливостей, що зумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками, які впливають на процес організації продажів. Однією з ключових особливостей є високий рівень динамічності ринкового середовища. Потреби та вподобання споживачів можуть змінюватися дуже швидко, що вимагає оперативного реагування від керівництва відділу збуту. Це обумовлює необхідність прийняття гнучких, адаптивних рішень, які забезпечують своєчасне коригування стратегії продажів та тактики взаємодії з клієнтами.

Ще одним важливим аспектом є невизначеність інформації, що часто виникає через недостатню кількість або неповноту даних про ринок, конкурентів і потенційних клієнтів [11]. У таких умовах менеджери змушені приймати рішення на основі неповної або приблизної інформації, використовуючи при цьому методи аналізу ризиків і прогнозування. Це потребує високої кваліфікації

спеціалістів відділу збуту, які здатні оцінювати ситуацію комплексно і вибирати найбільш доцільні варіанти дій.

Важливою характеристикою ухвалення рішень у сфері збуту є багатофункціональність, тобто необхідність врахування інтересів та впливу різних підрозділів підприємства – виробництва, маркетингу, логістики, фінансів [12]. Кожен із цих підрозділів має свої цілі та пріоритети, і завдання керівника збуту полягає у знаходженні оптимального балансу між ними для досягнення загальної ефективності. Такий інтегрований підхід сприяє формуванню узгодженої збутової політики, що відповідає стратегічним цілям компанії.

Крім того, ухвалення управлінських рішень у збуті часто супроводжується необхідністю врахування юридичних та договірних аспектів, особливо у сферах, де відбувається продаж складної або високотехнологічної продукції. Це додає додатковий рівень складності, оскільки потрібно забезпечувати відповідність нормативним вимогам та мінімізувати ризики правових спорів з клієнтами.

Особливістю процесу є також висока ступінь відповідальності керівників відділу збуту, адже від їх рішень безпосередньо залежить фінансовий стан підприємства, рівень задоволеності клієнтів та імідж компанії на ринку. Саме тому у прийнятті рішень необхідно застосовувати системний підхід, використовуючи аналітичні методи, інформаційні системи підтримки управління та інструменти контролю.

Отже, специфіка ухвалення управлінських рішень у сфері збуту вимагає комплексного врахування динамічності ринку, інформаційної невизначеності, багатофункціональної взаємодії та правового регулювання. Раціональний підхід до прийняття таких рішень забезпечує гнучкість, ефективність і конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах господарювання.

Розглянемо поетапно опис процесу ухвалення управлінських рішень у сфері збуту з урахуванням його особливостей (рис.1.3) та (табл.1.2) [13,14]:

1. Визначення проблеми та постановка завдань – на першому етапі керівник відділу збуту ідентифікує основні проблеми або можливості, що виникають у сфері реалізації продукції. Це може бути зниження обсягів

продажів, зміна попиту, поява нових конкурентів або необхідність виходу на нові ринки. Чітке формулювання проблеми та постановка конкретних завдань є базою для подальшого прийняття рішення.



Рисунок 1.3 – Етапи процесу ухвалення рішень у сфері збутової діяльності

2. Збір та аналіз інформації – оскільки збутова діяльність відбувається в умовах високої динамічності ринку, важливо зібрати актуальні дані про клієнтів, конкурентів, обсяги продажів, фінансові показники, маркетингові дослідження та інші релевантні джерела. На цьому етапі також здійснюється оцінка внутрішніх ресурсів підприємства, зокрема виробничих можливостей і

логістики. Аналіз інформації дозволяє виявити ключові фактори, що впливають на збут.

3. Розробка альтернативних варіантів рішень – з урахуванням отриманої інформації формуються кілька можливих варіантів управлінських рішень. Наприклад, це можуть бути різні стратегії цінового регулювання, методи стимулювання продажів, моделі роботи з клієнтами або варіанти каналів збуту. Кожен варіант оцінюється з точки зору доцільності, ризиків, ресурсів та впливу на загальну ефективність збутової діяльності.

4. Оцінка ризиків і прогнозування результатів – особливістю збутової діяльності є висока невизначеність зовнішніх умов, тому важливо провести аналіз потенційних ризиків, пов'язаних з кожним варіантом рішення. Прогнозування можливих наслідків дозволяє передбачити економічні, маркетингові і організаційні ефекти, а також вплив на репутацію підприємства.

5. Вибір оптимального рішення – на основі зібраної інформації, оцінки варіантів та аналізу ризиків керівник відділу збуту приймає рішення, що максимально відповідає стратегічним цілям підприємства та поточним умовам ринку. Вибір рішення має бути обґрунтованим і підтриманим відповідними аналітичними даними.

6. Впровадження рішення – обраний варіант реалізується через планування конкретних заходів, розподіл ресурсів і координацію дій між відповідальними працівниками відділу збуту та іншими підрозділами підприємства. Ефективна організація впровадження забезпечує досягнення поставлених цілей у визначені терміни.

7. Контроль і оцінка ефективності – після впровадження рішення здійснюється моніторинг результатів, збір зворотного зв'язку і порівняння фактичних показників із запланованими. Контроль дозволяє вчасно виявити відхилення, оцінити ефективність прийнятих заходів і, за потреби, скоригувати стратегію збуту.

Таким чином, процес ухвалення управлінських рішень у сфері збуту є циклічним і включає послідовне проходження етапів, що забезпечують

системний, обґрунтований та адаптивний підхід до керування збутовою діяльністю. Врахування особливостей ринкового середовища, інформаційної невизначеності та багатофункціональної взаємодії підрозділів є запорукою прийняття ефективних рішень.

Таблиця 1.2 – Поетапний процес ухвалення управлінських рішень у сфері збуту з урахуванням особливостей

Етап процесу	Опис та особливості	Значення для збутової діяльності
1. Визначення проблеми та завдань	Ідентифікація основних проблем або можливостей у збуті	Чітке формулювання завдань для ефективного спрямування роботи
2. Збір та аналіз інформації	Оцінка ринкових, конкурентних, клієнтських та внутрішніх факторів	Забезпечує обґрунтованість прийнятих рішень
3. Розробка альтернативних варіантів	Формування кількох можливих стратегій та тактик збуту	Дозволяє вибрати найбільш ефективний шлях досягнення цілей
4. Оцінка ризиків і прогнозування	Аналіз потенційних ризиків і прогнозування наслідків кожного варіанту	Зменшує невизначеність і мінімізує можливі негативні наслідки
5. Вибір оптимального рішення	Обґрунтований вибір з урахуванням стратегічних цілей і ресурсів	Забезпечує відповідність рішення умовам ринку та компанії
6. Впровадження рішення	Організація реалізації, розподіл ресурсів, координація дій	Гарантує ефективну реалізацію обраної стратегії
7. Контроль і оцінка ефективності	Моніторинг результатів, зворотний зв'язок, корекція за необхідності	Підвищує гнучкість управління та адаптацію до змін у середовищі

Порушення послідовності або неповне виконання етапів процесу ухвалення управлінських рішень у сфері збуту може призводити до суттєвих негативних наслідків для діяльності підприємства [15]. Зокрема, недостатнє або некоректне визначення проблеми і завдань часто спричиняє спрямування ресурсів на розв'язання неактуальних або другорядних питань, що знижує ефективність роботи відділу збуту і уповільнює реакцію на ринкові виклики.

Недостатній збір та аналіз інформації може призвести до прийняття рішень на основі неповних або застарілих даних. Це підвищує ризик помилок у плануванні збутової стратегії, неправильній оцінці конкурентного середовища та

споживчих потреб, що, у свою чергу, веде до втрати потенційних клієнтів і зниження обсягів продажів.

Відсутність розробки альтернативних варіантів рішень обмежує вибір керівника лише одним варіантом, що може бути не оптимальним у конкретних умовах. Це знижує адаптивність збутової політики та підвищує ймовірність негативних наслідків від зовнішніх змін або внутрішніх помилок.

Ігнорування оцінки ризиків і прогнозування результатів веде до непередбачуваних фінансових втрат, збільшення конфліктів з клієнтами або партнерами, а також до погіршення іміджу підприємства [16]. Ризики, які не були вчасно виявлені і проаналізовані, можуть мати критичний вплив на стабільність збутової діяльності.

Неправильний вибір або затримка у прийнятті оптимального рішення призводить до втрати конкурентних переваг і зниження ефективності роботи. Такі помилки можуть викликати втрату довіри з боку клієнтів і підірвати мотивацію персоналу відділу збуту.

Недостатня увага до організації впровадження рішення, невірне розподілення ресурсів чи відсутність координації між підрозділами часто призводить до збоїв у реалізації збутової стратегії. Це зменшує швидкість реакції на зміни ринку і знижує загальну продуктивність відділу.

Відсутність належного контролю і оцінки ефективності знижує можливість вчасно виявити проблеми та внести необхідні корективи. У результаті підприємство втрачає можливість адаптуватися до нових умов, що негативно впливає на стабільність та розвиток збутової діяльності.

Таким чином, недотримання поетапного процесу ухвалення управлінських рішень у сфері збуту призводить до зниження якості прийнятих рішень, зростання ризиків і негативних наслідків для підприємства загалом. Раціональне дотримання цього процесу є ключем до підвищення ефективності збутової діяльності та конкурентоспроможності компанії.

### 1.3. Класифікація факторів, що впливають на ефективність збуту підприємств в сучасних умовах господарювання

В сучасних умовах господарювання збутова діяльність підприємства набуває все більшої значущості як ключовий компонент маркетингової політики та загальної стратегії розвитку. Ефективність збуту визначає здатність підприємства своєчасно та повною мірою реалізовувати виготовлену продукцію, забезпечуючи надходження доходів, формування прибутку та зміцнення конкурентних позицій. У зв'язку з цим особливого значення набуває виявлення та глибоке розуміння факторів, що безпосередньо або опосередковано впливають на результати збутової діяльності.

Фактори, які впливають на ефективність збуту, є різноманітними за своїм походженням, механізмом дії та масштабом впливу. Вони можуть мати як внутрішній, так і зовнішній характер, відображаючи умови внутрішнього середовища підприємства або тенденції, що формуються в зовнішньому ринковому середовищі. Систематизація таких факторів дозволяє краще зрозуміти джерела проблем у збуті, а також виявити резерви для підвищення його ефективності.

Важливо враховувати, що в умовах економічної нестабільності, змін у споживчих перевагах, зростання конкуренції та технологічних трансформацій чинники, що впливають на збут, можуть змінюватися як за силою, так і за напрямком дії. Це вимагає від керівників збутових підрозділів гнучкості мислення, здатності до оперативного аналізу змін середовища та прийняття адаптивних управлінських рішень. Зокрема, особливу роль відіграє поєднання стратегічного планування з постійним моніторингом поточних результатів збуту.

Таким чином, дослідження та класифікація факторів, що впливають на ефективність збутової діяльності підприємств (табл.1.3), є необхідною передумовою для обґрунтування управлінських рішень у цій сфері. Це дозволяє створити системний підхід до управління збутом, спрямований на досягнення

стабільного зростання обсягів реалізації продукції, підвищення рівня задоволеності клієнтів та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Таблиця 1.3 – Класифікація факторів, що впливають на ефективність збуту підприємства в сучасних умовах господарювання

Ознака класифікації	Група факторів	Приклади факторів
За джерелом походження	Внутрішні	Рівень кваліфікації збутового персоналу, система мотивації, якість продукції
	Зовнішні	Конкурентне середовище, державне регулювання, купівельна спроможність
За характером впливу	Кількісні	Ціни, обсяг реалізації, витрати на логістику, час виконання замовлень
	Якісні	Репутація підприємства, задоволеність клієнтів, рівень сервісу
За ступенем контрольованості	Керовані	Організація збутового процесу, рекламна політика, структура каналів збуту
	Некеровані	Законодавчі зміни, валютні коливання, дії конкурентів
За часовим горизонтом дії	Стратегічні	Вибір ринків збуту, створення торговельної марки, розвиток дистрибуційної мережі
	Тактичні	Запуск акцій, короткострокові знижки, зміна умов поставки

Для забезпечення ефективного управління збутовою діяльністю важливим завданням є ідентифікація та систематизація факторів, що безпосередньо чи опосередковано впливають на її результати. В сучасних умовах господарювання такі фактори доцільно класифікувати за рядом ознак, серед яких ключовими є джерело походження (внутрішні та зовнішні), характер впливу (кількісні та якісні), ступінь контрольованості (керовані та некеровані), а також часовий горизонт дії (стратегічні та тактичні) [17].

До внутрішніх факторів відносяться ті, що формуються в межах самого підприємства та піддаються управлінському впливу. Насамперед це рівень організації збутового процесу, компетентність персоналу відділу збуту,

ефективність системи мотивації, стан логістичної інфраструктури, інформаційна підтримка процесів продажу, а також якість продукції. Наприклад, недостатній рівень кваліфікації збутового персоналу може призводити до втрати клієнтів, а неузгодженість дій між підрозділами – до затримок у виконанні замовлень. Водночас ефективна система мотивації та внутрішня комунікація можуть суттєво посилити результативність збутової діяльності.

Зовнішні фактори включають усі чинники, що виникають поза межами підприємства, але мають істотний вплив на його збутову політику. Це, зокрема, економічна ситуація в країні, рівень конкуренції на ринку, поведінка споживачів, регуляторна політика держави, коливання валютного курсу, технологічні зміни, а також репутація підприємства на ринку. Наприклад, зниження купівельної спроможності населення або зміна податкового законодавства може істотно обмежити можливості для зростання обсягів продажів. У той же час швидка адаптація до нових технологій або зміна позиціонування бренду можуть створити конкурентні переваги.

За характером впливу фактори поділяють на кількісні (які можна виміряти числовими показниками) і якісні (які вимагають експертного оцінювання) [18]. До кількісних факторів належать, наприклад, ціна товару, обсяги виробництва, витрати на логістику, тривалість циклу поставок. Якісні фактори охоплюють імідж підприємства, рівень задоволеності клієнтів, гнучкість управлінських рішень. Важливим аспектом є те, що саме поєднання кількісних і якісних факторів дає змогу сформувати повну картину ефективності збуту.

Крім того, за ступенем контрольованості фактори поділяють на керовані (внутрішні організаційні аспекти, ціни, реклама) та некеровані (економічна кон'юнктура, дії конкурентів, законодавчі зміни) [19]. Аналіз обох груп факторів дозволяє підприємству як передбачати потенційні загрози, так і оперативно реагувати на них шляхом коригування стратегії збуту. За часовим горизонтом дії фактори можуть бути стратегічними (що впливають на довгострокову політику збуту, наприклад, вибір каналів дистрибуції) та тактичними (що впливають на

поточну оперативну діяльність, наприклад, тимчасові знижки або рекламні кампанії).

Таким чином, системний підхід до класифікації факторів ефективності збутової діяльності дозволяє не лише діагностувати поточний стан функціонування відділу збуту, але й забезпечити гнучке стратегічне та тактичне планування в умовах нестабільного господарського середовища.

Таким чином, ефективність збутової діяльності підприємства визначається комплексом внутрішніх і зовнішніх факторів, які мають різну природу, характер впливу, ступінь контрольованості та часову тривалість дії. Внутрішні фактори пов'язані з організаційною структурою, професійністю персоналу, якістю продукції та рівнем логістичного забезпечення, тоді як зовнішні зумовлені економічними, соціальними та регуляторними умовами функціонування ринку. Врахування цих факторів у процесі ухвалення управлінських рішень дає змогу підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечити стабільність збутових показників у довгостроковій перспективі.

## **2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ ДНІПРОЕНЕРГОМОНТАЖ»**

### **2.1. Загальна характеристика ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»**

ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» є підприємством, що спеціалізується на наданні будівельно-монтажних і електромонтажних послуг, а також здійснює діяльність у сфері оптової та роздрібною торгівлі будівельними матеріалами й обладнанням. Компанія була заснована у 2019 році та зареєстрована в місті Дніпро. Від початку своєї діяльності вона зарекомендувала себе як надійний учасник ринку будівельних послуг, орієнтований на якісне виконання зобов'язань перед клієнтами та партнерами [20].

Ключовими напрямками діяльності підприємства є виконання електромонтажних робіт, установлення систем водопостачання, вентиляції та опалення, реалізація підготовчих і загальнобудівельних процесів, а також торгівля будівельною продукцією та металевими виробами. Компанія поєднує технічне виконання проєктів із супровідною комерційною діяльністю, зберігаючи комплексний підхід до реалізації інфраструктурних та промислових об'єктів.

Основна місія підприємства полягає в наданні повного спектра будівельно-монтажних послуг, що відповідають актуальним вимогам безпеки, технологічності та якості. Стратегія розвитку ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» передбачає активне впровадження сучасних технологій, оптимізацію внутрішніх процесів, збереження конкурентоспроможності на ринку України та посилення присутності в регіональному сегменті будівельних послуг. Серед ключових завдань компанії – своєчасне та ефективне виконання замовлень, розширення сфери обслуговування та розвиток торговельно-посередницької складової діяльності (рис.2.1).



Рисунок 2.1 – Місія та напрями діяльності ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»

Організаційна структура компанії охоплює технічні, адміністративні та комерційні підрозділи. Серед них функціонують технічна служба, відділ логістики, фінансово-бухгалтерський підрозділ, юридична служба, управління

постачанням, служба управління проєктами та інші. Вагоме місце в структурі займає відділ збуту (продажів), який безпосередньо відповідає за реалізацію товарів і послуг, формування комерційної політики та розвиток клієнтських відносин.

Функціонал відділу збуту охоплює дослідження ринку, ідентифікацію потенційних замовників, підготовку індивідуальних комерційних пропозицій, участь у тендерних процедурах, укладання контрактів і супровід виконання зобов'язань. Також у межах післяпродажного обслуговування відділ підтримує комунікацію з постійними клієнтами, контролює якість виконаних робіт і збирає зворотний зв'язок. Його діяльність базується на принципах клієнтоорієнтованості, відкритості та ефективності, що сприяє підвищенню репутації компанії, розширенню ринкової частки та забезпеченню сталого розвитку бізнесу.

## 2.2. Аналіз результатів господарювання ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»

У сучасних умовах функціонування підприємств, що здійснюють діяльність у сфері будівельно-монтажних послуг, особливої ваги набуває необхідність постійного моніторингу фінансово-економічного стану. Своєчасна оцінка результатів господарювання дає змогу виявити тенденції розвитку, визначити фінансову стабільність суб'єкта господарювання, ефективність використання ресурсів і прийняття рішень у сфері управління. З огляду на це, аналіз основних показників діяльності підприємства виступає ключовим елементом для обґрунтування управлінських дій, спрямованих на забезпечення його сталого функціонування.

ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» діє у галузі, що характеризується високим рівнем конкуренції, циклічністю попиту та значними коливаннями вартості ресурсів. Це зумовлює необхідність глибокого аналізу її фінансових результатів, що дозволяє встановити рівень прибутковості, оцінити

ліквідність та платоспроможність підприємства, а також ступінь його залежності від зовнішніх джерел фінансування. Аналіз також слугує базою для визначення наявних резервів підвищення ефективності [21].

Особливого значення набуває вивчення структури активів і пасивів підприємства, динаміки виручки, витрат і чистого прибутку, оскільки ці показники прямо відображають якість фінансового управління та конкурентоспроможність організації. За допомогою кількісного та якісного аналізу можна сформулювати об'єктивну оцінку господарської діяльності компанії у часовому розрізі та простежити, наскільки її стратегічні й оперативні рішення були обґрунтованими.

Таким чином, проведення аналізу результатів господарювання ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» дозволяє виявити як позитивні зміни, так і проблемні аспекти в її діяльності. Результати такого дослідження мають прикладне значення, оскільки слугують основою для формування ефективної збутової політики та розробки обґрунтованих управлінських рішень з метою посилення ринкових позицій підприємства.

Для оцінки фінансового стану ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» проведемо порівняльний аналіз структури активів, зобов'язань і власного капіталу підприємства за 2022-2024 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Структура активів, зобов'язань і власного капіталу ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Активи	16 174 271	15 828 359	18 940 271
Зобов'язання	13 861 582	13 461 443	16 558 396
Власний капітал	2 312 689	2 366 916	2 427 598

Як видно з табл. 2.1, загальна вартість активів підприємства у 2024 році зросла порівняно з 2022 роком на 2,77 млн грн, або на 17,1%. Це свідчить про

розширення виробничо-господарської бази компанії та потенційне зростання масштабів діяльності.

Зобов'язання підприємства також продемонстрували суттєве зростання — на 2,7 млн грн (19,45%). Це може свідчити як про збільшення обсягів залучених ресурсів, так і про активну інвестиційну або операційну діяльність, яка потребує фінансування. Водночас, темпи зростання зобов'язань перевищують приріст власного капіталу, що може вказувати на деяке підвищення фінансових ризиків.

Власний капітал протягом трьох років зростав повільніше: у 2024 році він на 114,9 тис. грн більший за показник 2022 року, що становить приріст лише 4,97%. Це свідчить про обмежене внутрішнє нагромадження коштів, можливо, через незначний рівень чистого прибутку або спрямування прибутку на реінвестування. Динаміка змін основних фінансових показників ТОВ наведено в таблиці 2.2

Таблиця 2.2 – Динаміка змін основних фінансових показників ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»

Показник	Відхилення 2023/2022 (грн)	Темп зростання 2023/2022 (%)	Відхилення 2024/2023 (грн)	Темп зростання 2024/2023 (%)	Відхилення 2024/2022 (грн)	Темп зростання 2024/2022 (%)
Активи	-345 912	-2,14	+3 111 912	+19,66	+2 766 000	+17,10
Зобов'язання	-400 139	-2,89	+3 096 953	+23,01	+2 696 814	+19,45
Власний капітал	+54 227	+2,35	+60 682	+2,56	+114 909	+4,97

Аналіз динаміки за трьома періодами дозволяє детальніше оцінити поведінку ключових показників підприємства (табл. 2.2):

1. У 2023 році порівняно з 2022 роком спостерігалось незначне зниження активів і зобов'язань. Активи зменшились на 345,9 тис. грн (-2,14%), а зобов'язання – на 400,1 тис. грн (-2,89%). Це могло бути наслідком часткового згорання або оптимізації проєктів, реструктуризації активів або зменшення зовнішніх зобов'язань. У той самий період власний капітал зріс на 54,2 тис. грн

(+2,35%), що свідчить про позитивну, хоч і стриману, динаміку накопичення власних фінансових ресурсів.

2. У 2024 році порівняно з 2023 роком спостерігалось помітне зростання всіх показників. Активи зросли на 3,1 млн грн (+19,66%), а зобов'язання – на 3,1 млн грн (+23,01%). Такий стрибок може бути пов'язаний з активізацією будівельних проєктів, розширенням масштабів діяльності чи залученням нових інвестицій. Приріст власного капіталу був порівняно скромним — лише 60,7 тис. грн (+2,56%), що знову свідчить про збереження фокусу на зовнішніх джерелах фінансування.

3. Загалом за два роки (2024 порівняно з 2022) найбільше зросли активи (+2,77 млн грн; +17,1%) і зобов'язання (+2,7 млн грн; +19,45%). Приріст власного капіталу за цей період становить 114,9 тис. грн, або лише +4,97%. Така структура зростання свідчить про високу залежність підприємства від позикового капіталу, що може нести фінансові ризики, особливо за умов економічної нестабільності.

Цей аналіз дозволяє зробити висновок про активну, але кредитно залежну динаміку розвитку підприємства, яка вимагає ефективного управління борговим навантаженням та підвищення рентабельності діяльності. Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство демонструє стабільну динаміку розвитку, однак зберігається певна залежність від зовнішніх джерел фінансування, що потребує підвищеної уваги до управління фінансовою стійкістю.

Для більш глибокого розуміння фінансових результатів діяльності ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» доцільно здійснити детальний аналіз чистого прибутку відділу продажів за період 2022-2024 років. Цей показник відображає ефективність збутової діяльності та безпосередньо впливає на загальну фінансову стабільність підприємства, що дозволяє оцінити успішність управлінських рішень у сфері продажів та визначити ключові напрями для подальшого вдосконалення.

Динаміка чистого прибутку ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» протягом 2022-2024 років представлена на рис. 2.2.

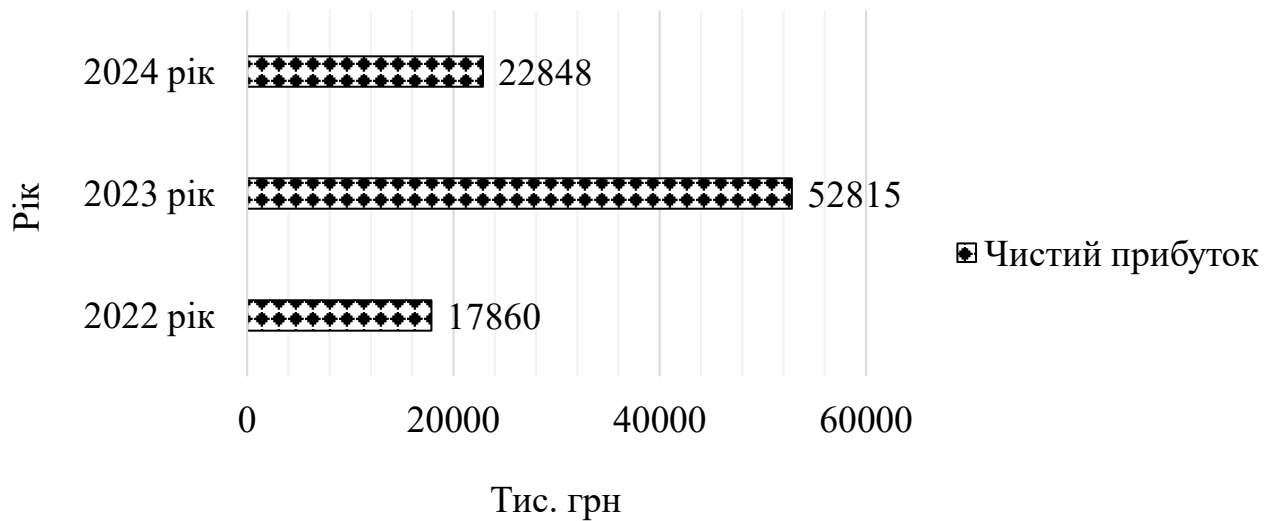


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»

Виконаємо розрахунками відхилень і темпів зростання чистого прибутку ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» за 2022-2024 роки, результати представимо у вигляді табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» та темпи його зміни за 2022-2024 роки

Показник	Відхилення 2023/2022	Темп зростання 2023/2022, %	Відхилення 2024/2023	Темп зростання 2024/2023, %	Відхилення 2024/2022	Темп зростання 2024/2022, %
Чистий прибуток, тис. грн	+34955	296,0	-29967	43,3	+4988	127,9

У наведеній табл. 2.3 проаналізовано абсолютні та відносні зміни чистого прибутку відділу продажів підприємства за три роки. У 2023 році, порівняно з 2022 роком, спостерігається значне зростання чистого прибутку на 34 955 тис. грн. Темп зростання при цьому склав 296,0%, що є свідченням стрімкого поліпшення результатів господарювання. Такий стрибок може бути пов'язаний з

підписанням вигідних контрактів, освоєнням нових ринків або ефективною реалізацією стратегії продажів.

Проте у 2024 році чистий прибуток зменшився на 29 967 тис. грн у порівнянні з 2023 роком. Темп зростання за цей період становить лише 43,3% від показника 2023 року, тобто фактично спостерігається зниження на 56,7%. Це зниження може свідчити про негативний вплив як зовнішніх (нестабільність ринку, конкуренція), так і внутрішніх (збої у процесах, втрата клієнтів, неефективне управління) чинників.

У довгостроковій динаміці за період 2022-2024 років спостерігається позитивна тенденція: прибуток зріс на 4 988 тис. грн, що становить приріст у 127,9%. Це вказує на загальну стійкість комерційного підрозділу підприємства, хоча нестабільність річних показників викликає занепокоєння та потребує управлінського реагування. Таким чином, незважаючи на коливання, діяльність відділу продажів загалом залишалася прибутковою, що створює передумови для подальшого розвитку. Проте необхідно вжити заходів для зменшення залежності фінансових результатів від нестабільних чинників та формування стабільної динаміки зростання прибутку.

Таким чином, встановлено, що ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» здійснює комплексну діяльність у сфері будівельно-монтажних та електромонтажних робіт, а також активно розвиває торгівельний напрямок, що сприяє диверсифікації її бізнесу. Аналіз результатів господарювання свідчить про загальну позитивну динаміку фінансових показників підприємства, зокрема щодо активів і власного капіталу, що забезпечує стабільність його діяльності. Однак відзначаються значні коливання чистого прибутку відділу продажів, що вказує на наявність певних внутрішніх та зовнішніх викликів, які потребують уваги для забезпечення сталого розвитку. Таким чином, для підвищення ефективності господарської діяльності необхідно вдосконалювати управлінські рішення у сфері збуту та оптимізувати внутрішні процеси підприємства.

### 2.3. Аналіз системи збуту ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»

Ефективність організації збуту безпосередньо впливає на досягнення стратегічних цілей компанії, зокрема забезпечення стабільного притоку замовлень, збільшення обсягів реалізації продукції та послуг, а також підтримання конкурентних переваг на ринку. Враховуючи значущість цієї функції, детальний аналіз системи збуту дає змогу виявити її сильні сторони та існуючі проблеми.

Система збуту охоплює комплекс організаційних, технологічних і маркетингових заходів, спрямованих на ефективне доведення товарів і послуг до кінцевого споживача [22]. Вона включає різні канали реалізації, методи роботи з клієнтами, а також механізми планування і контролю збутової діяльності. Для підприємства, що працює в галузі будівництва та постачання будівельних матеріалів, система збуту має особливе значення, адже від неї залежить своєчасність виконання контрактів і якість обслуговування клієнтів.

У сучасних умовах ринку, що характеризуються високою конкуренцією та мінливою кон'юктурою, система збуту потребує постійного вдосконалення і адаптації до нових викликів. Аналіз діяльності відділу продажів ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» дозволяє оцінити рівень організації збуту, визначити ефективність застосовуваних методів та сформулювати пропозиції щодо підвищення продуктивності цієї важливої складової бізнесу.

Враховуючи зазначене, метою даного підпункту є всебічне дослідження структури, функціонування та результативності системи збуту підприємства. Це дасть змогу виявити ключові фактори, що впливають на ефективність збутової діяльності, а також розробити рекомендації для подальшого вдосконалення управління цією сферою.

Завдання системи збуту ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» охоплюють комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ефективного управління продажами будівельно-монтажних робіт і пов'язаних товарів з

урахуванням особливостей ринку та внутрішніх ресурсів компанії. Детальніше ці завдання можна розглянути так (рис. 2.3):

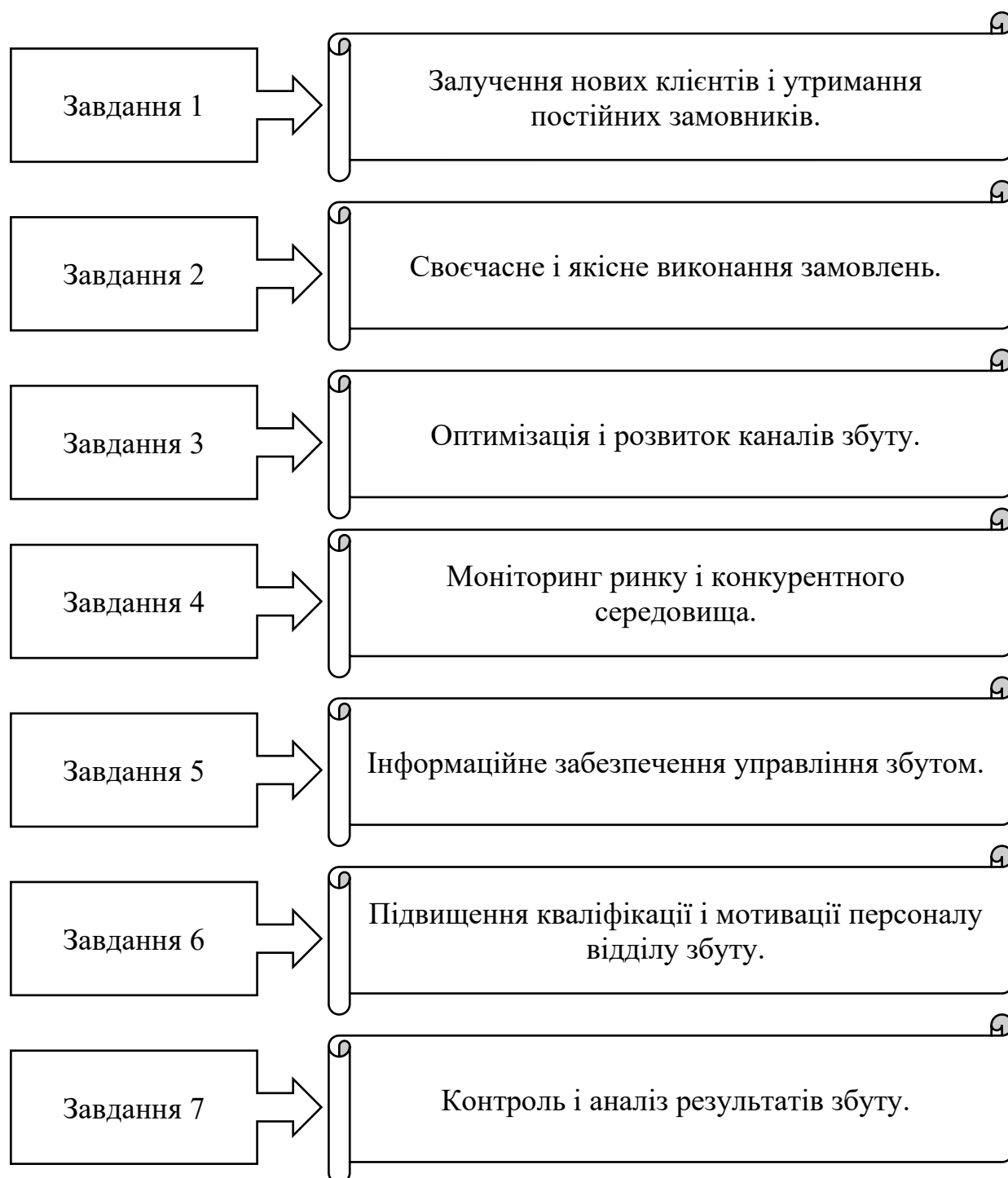


Рисунок 2.3 – Основні завдання системи збуту ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»

1. Залучення нових клієнтів і утримання постійних замовників. В умовах жорсткої конкуренції на будівельному ринку важливо не лише знаходити потенційних клієнтів через активний маркетинг, участь у тендерах, виставках та рекламних кампаніях, але й підтримувати тривалі партнерські відносини з існуючими замовниками. Для цього система збуту повинна передбачати ефективну комунікацію з клієнтами, регулярне оновлення бази даних, швидке реагування на запити та надання післяпродажної підтримки.

2. Своєчасне і якісне виконання замовлень. Одним із ключових завдань є організація злагодженої роботи між відділом продажів, постачанням, виробничими підрозділами та логістикою, що гарантує своєчасне забезпечення матеріалами і ресурсами, а також виконання будівельно-монтажних робіт згідно з технічними вимогами і строками. Несвоєчасне виконання замовлень може призвести до втрати клієнтів і зниження репутації.

3. Оптимізація і розвиток каналів збуту. Для розширення ринкової присутності та диверсифікації джерел доходів система збуту має ефективно використовувати різні канали: прямі продажі, роботу через посередників, участь у державних і комерційних тендерах. При цьому слід забезпечити збалансованість каналів, щоб уникнути залежності від одного сегменту ринку або клієнта, що підвищує стабільність діяльності компанії.

4. Моніторинг ринку і конкурентного середовища. Постійний аналіз ринкових тенденцій, дій конкурентів, змін у попиті на будівельні послуги і матеріали дозволяє вчасно коригувати збутову стратегію, розробляти нові комерційні пропозиції та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це забезпечує конкурентні переваги і сприяє довгостроковій стабільності.

5. Інформаційне забезпечення управління збутом. Впровадження сучасних інформаційних систем для збору, обробки і аналізу даних про клієнтів, продажі, фінансові показники і ринкову кон'юнктуру дозволяє підвищити якість і швидкість ухвалення управлінських рішень. Це також сприяє прозорості процесів і зниженню ризиків.

6. Підвищення кваліфікації і мотивації персоналу відділу збуту. Кваліфіковані, мотивовані співробітники є ключем до успішної реалізації збутової політики. Завдання системи збуту включають організацію навчання, впровадження систем мотивації, стандартизацію роботи та контроль результативності, що сприяє підвищенню ефективності роботи відділу.

7. Контроль і аналіз результатів збуту. Для забезпечення стабільного зростання обсягів продажів і покращення фінансових результатів необхідно регулярно оцінювати виконання планів, виявляти проблемні місця і розробляти заходи щодо їх усунення. Це дозволяє оперативно реагувати на виклики ринку і підтримувати високу якість збутової діяльності.

Реалізація цих завдань створює міцну основу для формування конкурентоспроможної, гнучкої та орієнтованої на клієнта системи збуту, що відповідає сучасним вимогам будівельного ринку України.

Система збуту ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» сформована з урахуванням специфіки діяльності у будівельно-монтажній галузі та особливостей українського ринку. В її основі лежить комплексний підхід до організації продажів, який охоплює декілька взаємопов'язаних елементів: відділ продажів, канали збуту, логістику, маркетингову підтримку та післяпродажне обслуговування.

Відділ продажів є центральним елементом системи і відповідає за пошук і залучення клієнтів, ведення переговорів, розробку комерційних пропозицій та підготовку тендерної документації. Основними клієнтами компанії є великі замовники – державні структури, інфраструктурні проекти, а також корпоративні клієнти з будівельної сфери. Крім прямих продажів, система передбачає використання посередників – будівельних дилерів і оптових покупців, що дозволяє охопити ширший сегмент ринку.

Канали збуту включають прямі контракти, тендерні закупівлі, а також роздрібну торгівлю будівельними матеріалами через партнерські торгові точки. Логістична служба відповідає за планування поставок і їх своєчасне виконання, що є критично важливим для дотримання графіків будівельних робіт.

Маркетингова підтримка включає дослідження ринку, аналіз конкурентів та формування іміджу компанії, що сприяє підвищенню її впізнаваності і залученню нових клієнтів.

Однак у системі збуту існує низка суттєвих недоліків, які обмежують ефективність її роботи. По-перше, відсутність інтегрованої CRM-системи ускладнює систематизацію інформації про клієнтів, що призводить до втрат потенційних замовлень та зниження якості обслуговування. По-друге, канали збуту недостатньо диверсифіковані – компанія надто сильно орієнтована на великих замовників, що створює залежність від обмеженого кола клієнтів і підвищує ризики. По-третє, логістичний процес має проблеми з оптимізацією маршрутів та контролем доставки, що нерідко спричиняє затримки та додаткові витрати.

Крім того, система маркетингової підтримки і аналізу ринку реалізована не на достатньому рівні, що знижує оперативність реагування на зміни кон'юнктури та упущення можливостей розширення збуту. Нестача чітких процедур взаємодії між відділом збуту та іншими підрозділами підприємства також негативно впливає на загальну координацію роботи і швидкість прийняття рішень.

Загалом, система збуту ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» має потенціал для подальшого розвитку, однак потребує комплексного удосконалення. Усунення виявлених недоліків дозволить підвищити ефективність управління продажами, розширити клієнтську базу, знизити витрати на логістику і забезпечити стабільне зростання обсягів реалізації.

Недоліки в системі збуту ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» можуть спричиняти значні негативні наслідки для діяльності підприємства (табл. 2.4). По-перше, недостатня активність у залученні нових клієнтів обмежує можливості зростання компанії та зменшує її частку на ринку. Відсутність постійного розширення клієнтської бази підвищує ризик нестабільності прибутків і знижує конкурентоспроможність підприємства, що в сучасних умовах особливо небезпечно.

Таблиця 2.4 – Недоліки системи збуту ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» та можливими наслідками їх прояву

Недолік системи збуту	Можливі негативні наслідки
Недостатня активність у залученні нових клієнтів	Втрата потенційних замовлень, зниження обсягів продажів
Відсутність чіткої комунікації з постійними клієнтами	Втрата лояльності, зниження повторних замовлень
Несвоєчасне виконання замовлень	Погіршення репутації, штрафи за невиконання контрактів
Обмежені канали збуту, надмірна залежність від окремих клієнтів або партнерів	Вразливість бізнесу до коливань ринку, нестабільність доходів
Недостатній моніторинг ринку і конкурентів	Відставання від конкурентів, втрата ринкових позицій
Відсутність або недостатній рівень автоматизації та інформаційної підтримки	Помилки в обліку, затримки в прийнятті рішень
Низький рівень мотивації та кваліфікації персоналу	Зниження продуктивності, підвищена плинність кадрів
Відсутність систематичного контролю та аналізу результатів збуту	Невиявлення проблемних зон, неможливість оперативної корекції діяльності

По-друге, неорганізована комунікація з постійними клієнтами зменшує їхню лояльність і довіру до компанії. Це сприяє зниженню кількості повторних замовлень і може призвести до втрати клієнтів на користь конкурентів, що негативно відображається на стабільності доходів. Важливою проблемою також є несвоєчасне виконання замовлень, що погіршує репутацію компанії на ринку і підриває довіру партнерів. Через такі затримки можливі фінансові втрати у вигляді штрафів або компенсацій, а в довгостроковій перспективі — зменшення кількості нових контрактів.

Обмежені канали збуту та надмірна залежність від окремих ключових клієнтів або партнерів створюють вразливість бізнесу перед змінами ринкової ситуації. У випадку втрати важливого замовника компанія ризикує зазнати суттєвих фінансових труднощів і нестабільності доходів. Недостатній моніторинг ринкових тенденцій і конкурентного середовища призводить до втрати актуальної інформації про зміни у попиті і стратегіях конкурентів, що ускладнює адаптацію підприємства до нових умов і негативно впливає на його позиції на ринку.

Ще одним недоліком є відсутність або низький рівень автоматизації і інформаційної підтримки збуту. Це веде до помилок в обліку, уповільнює обробку замовлень і ускладнює прийняття оперативних управлінських рішень. В результаті страждає якість обслуговування клієнтів і підвищується ризик втрати замовлень. Також низький рівень мотивації та недостатня кваліфікація персоналу збутового відділу негативно впливають на продуктивність роботи, збільшують кількість помилок та сприяють підвищенню плинності кадрів, що загалом ускладнює досягнення поставлених цілей.

Відсутність систематичного контролю і аналізу результатів збуту не дозволяє вчасно виявляти проблеми у роботі відділу і оперативно їх усувати. Це призводить до повторення помилок, нераціонального використання ресурсів і загального зниження ефективності збутової діяльності. Таким чином, усі зазначені недоліки створюють суттєві перепони для стабільного розвитку підприємства і потребують комплексного підходу до їх вирішення.

#### 2.4. SWOT-аналіз ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших і найефективніших інструментів стратегічного планування, який дозволяє всебічно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Його назва складається з англійських слів Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози). Цей метод допомагає систематизувати інформацію про компанію, виявити її конкурентні переваги, вразливості, потенційні можливості для розвитку та зовнішні ризики, що можуть негативно позначитись на діяльності [23].

Проведення SWOT-аналізу є доцільним для ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж», оскільки воно працює в динамічній та конкурентній сфері будівельно-монтажних і торговельних послуг. Вивчення сильних і слабких сторін підприємства дає можливість чітко усвідомити внутрішній потенціал і визначити напрями, які потребують покращення. Аналіз зовнішніх можливостей

і загроз допомагає адаптувати стратегію компанії до мінливих умов ринку, врахувати економічні, технологічні, соціальні та регуляторні чинники, що можуть впливати на діяльність.

Крім того, SWOT-аналіз дозволяє сформувані обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності системи збуту, зміцнення ринкових позицій і забезпечення стабільного розвитку. Такий підхід сприяє своєчасному виявленню проблемних аспектів та максимально ефективному використанню наявних ресурсів і можливостей [24]. Тому SWOT-аналіз виступає ключовим інструментом у процесі стратегічного управління та планування розвитку ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» (табл.2.5).

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Наявність досвіду реалізації будівельних проєктів на місцевому ринку</li> <li>&gt; Зростання чистого прибутку у 2023 році, що свідчить про потенціал прибутковості</li> <li>&gt; Участь у державних чи місцевих проєктах</li> <li>&gt; Власний капітал демонструє поступове зростання</li> <li>&gt; Репутація надійного виконавця у сегменті енергомонтажу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Нестабільна система збуту з ознаками неефективної комунікації</li> <li>&gt; Висока залежність від ключових клієнтів</li> <li>&gt; Низький рівень цифровізації процесів збуту та управління</li> <li>&gt; Обмеженість географії діяльності, що знижує стійкість до зовнішніх змін</li> <li>&gt; Низька гнучкість у ціноутворенні та реагуванні на зміни ринку</li> </ul>
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Залучення до програм з відбудови інфраструктури України</li> <li>&gt; Розширення спектра послуг за рахунок енергоефективних рішень</li> <li>&gt; Розвиток у нових регіонах завдяки внутрішній міграції населення</li> <li>&gt; Впровадження цифрових технологій в управлінні</li> <li>&gt; Партнерство з міжнародними організаціями та донорами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Безпосередній вплив воєнних дій на виробничі та логістичні процеси</li> <li>&gt; Дефіцит кваліфікованого персоналу через мобілізацію та еміграцію</li> <li>&gt; Фінансові труднощі через інфляцію, курсові коливання, зниження платоспроможності</li> <li>&gt; Посилення конкуренції на будівельному ринку та ціновий тиск</li> <li>&gt; Зміни в законодавстві та податковому навантаженні</li> </ul>

Оцінка сильних і слабких сторін ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» ґрунтується на попередньо проведеному аналізі її господарської діяльності, фінансових показників, особливостей системи збуту, а також загальних характеристик підприємства як суб'єкта ринку будівельно-монтажних послуг. Нижче наведено розгорнутий опис внутрішніх чинників, які формують потенціал і проблематику функціонування підприємства.

Сильні сторони ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» полягають насамперед у широкому спектрі послуг, які охоплюють електромонтажні роботи, установку систем опалення, водопостачання, вентиляції, загальнобудівельні роботи, а також оптову і роздрібну торгівлю будівельними матеріалами. Це дозволяє підприємству залучати клієнтів із різних сегментів ринку та реалізовувати комплексні проекти. Додатковою перевагою є стабільне фінансове становище – протягом 2022–2024 років обсяг активів підприємства зріс із 16,2 до 18,9 млн грн, що свідчить про поступове накопичення ресурсного потенціалу. Компанія демонструє також позитивну динаміку власного капіталу та збереження ліквідності, що забезпечує стійкість до короткострокових фінансових ризиків.

Окрему увагу варто приділити організаційній структурі компанії. Вона включає низку функціональних підрозділів, які сприяють ефективній координації операційної діяльності. Зокрема, наявність технічного відділу, логістичної служби, служби контролю якості та відділу збуту дає змогу покривати всі етапи реалізації будівельних проектів. Важливим фактором є також гнучкість та клієнтоорієнтованість у роботі відділу продажів, що дозволяє адаптувати комерційні пропозиції до потреб конкретних замовників. Крім того, стратегічна орієнтація на впровадження новітніх технологій і розширення географії робіт сприяє довгостроковому розвитку.

Слабкі сторони компанії виявляються у низці аспектів, що були встановлені під час аналізу збутової системи. Насамперед, підприємство має недостатньо структуровану систему управління збутом: відсутність формалізованого обліку клієнтів, нечітка система контролю за виконанням

планів продажів, обмежене використання цифрових інструментів автоматизації збутових процесів. Такі недоліки ускладнюють ефективне управління каналами реалізації продукції та послуг, а також знижують рівень аналітичного супроводу прийняття рішень.

Додатковою слабкістю є нестабільність фінансових результатів відділу продажів. Наприклад, у 2023 році чистий прибуток відділу становив 52,8 тис. грн, тоді як у 2024 році він скоротився до 22,8 тис. грн, що свідчить про зниження ефективності реалізаційної діяльності. Така динаміка може бути наслідком послабленого контролю за витратами, недостатньої диверсифікації клієнтської бази або неефективної реакції на зміни ринкових умов. Крім того, існує ризик залежності від окремих великих замовлень, що формують значну частину доходу компанії. Це створює вразливість до коливань у попиті на будівельні послуги.

Таким чином, внутрішній аналіз ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» показує, що компанія має значний потенціал зростання, але її подальший розвиток потребує усунення управлінських і технічних недоліків, особливо у сфері збуту. Оптимізація внутрішніх процесів, підвищення технологічної культури збутових операцій і посилення фінансового контролю дадуть змогу посилити конкурентоспроможність підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

Оцінюючи зовнішнє середовище функціонування ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж», доцільно враховувати як потенційні можливості, які можуть бути використані для розвитку компанії, так і загрози, що здатні негативно вплинути на її діяльність. У сучасних умовах особливе значення має вплив військових дій в Україні, економічної турбулентності та трансформації будівельного ринку.

Можливості для ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» відкриваються насамперед у контексті державних і міжнародних ініціатив щодо відновлення інфраструктури України. В умовах повномасштабної війни значна частина об'єктів житлової, транспортної та промислової інфраструктури зазнала руйнувань, що вимагає широкомасштабного залучення будівельних компаній до

реконструкції. Це створює перспективи для отримання контрактів як на рівні місцевих громад, так і в межах великих національних проєктів. Участь у таких програмах може стати джерелом стабільного прибутку та зміцнити ринкові позиції підприємства.

Додатковою можливістю є зростання попиту на енергоефективні та інноваційні будівельні рішення. З огляду на підвищення цін на енергоресурси та прагнення споживачів до економії, компанія може розширити асортимент послуг за рахунок монтажу систем утеплення, впровадження технологій альтернативної енергетики, а також використання сучасних екологічних матеріалів. Переорієнтація на ці напрями дозволить компанії виділитися серед конкурентів і підвищити середню вартість замовлення. Також потенційно вигідною є цифровізація процесів управління проєктами і взаємодії з клієнтами, включно з впровадженням CRM-систем, онлайн-сервісів і BIM-технологій, що дає змогу підвищити ефективність бізнесу.

Крім того, серед можливостей слід відзначити розширення ринку за рахунок внутрішньої міграції населення. Через війну багато українців змінюють місце проживання, що стимулює будівництво нового житла та об'єктів соціальної інфраструктури в центральних і західних регіонах країни. Якщо компанія зможе адаптувати свою логістику та операційні процеси, вона зможе вийти на нові території та збільшити частку ринку.

Загрози діяльності ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» також є значними. Найбільш серйозною загрозою є безпосередній вплив воєнних дій: руйнування об'єктів, порушення логістичних ланцюгів, мобілізація працівників, обмеження в роботі постачальників та постійна загроза повітряних атак. Це призводить до непередбачуваних витрат, зриву термінів виконання робіт і загального зниження продуктивності.

Фінансові ризики також зростають: унаслідок інфляції, зниження платоспроможності клієнтів і коливань валютного курсу компанія може втратити рентабельність. Комерційні ризики пов'язані з посиленням конкуренції: значна кількість компаній будівельного профілю активно борються за обмежену

кількість замовлень, що змушує знижувати ціни або надавати значні знижки, часто на шкоду якості. Це особливо актуально на тлі зростання витрат на сировину, енергоносії та оплату праці.

Загрозою також є дефіцит кваліфікованого персоналу. Через виїзд робітників за кордон або їх мобілізацію компанії стикаються з труднощами у комплектуванні будівельних бригад, що ускладнює масштабування діяльності. Нарешті, нормативні ризики, пов'язані зі змінами у будівельному законодавстві, обмеженням фінансування держзамовлень або зростанням податкового навантаження, також становлять загрозу для стабільної діяльності підприємства.

Таким чином, хоча зовнішнє середовище формує значний потенціал для розвитку ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж», воно одночасно створює високу ступінь невизначеності та потребує стратегічного управління ризиками. Успішне використання можливостей і мінімізація загроз можливі лише за умови гнучкої, адаптивної політики підприємства, модернізації його внутрішніх процесів і диверсифікації джерел доходів.

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» дав змогу комплексно оцінити як внутрішній потенціал підприємства, так і зовнішні обставини, що впливають на його діяльність. Серед ключових сильних сторін компанії можна виокремити позитивну динаміку фінансових показників, досвід у реалізації будівельно-монтажних проєктів, стабільну організаційну структуру та репутацію надійного партнера. Ці чинники забезпечують основу для подальшого розвитку й посилення конкурентних позицій на ринку.

Разом з тим, виявлені слабкі сторони зокрема недоліки в системі збуту, обмежена цифровізація процесів, географічна зосередженість та залежність від окремих замовників становлять внутрішні бар'єри для підвищення ефективності господарювання. Їх усунення є необхідною умовою для забезпечення сталого зростання в умовах зростаючої конкуренції.

Можливості, пов'язані з відбудовою країни, впровадженням енергоефективних рішень, партнерством з міжнародними донорами та

розширенням ринків збуту, відкривають перспективи для стратегічного розвитку. Проте реалізація цих можливостей ускладнюється низкою загроз насамперед впливом воєнних дій, кадровим дефіцитом, інфляційними ризиками та законодавчими змінами. Таким чином, для досягнення довгострокового успіху ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» необхідно адаптувати стратегію управління до мінливого середовища, посилити внутрішні процеси, знизити вразливість до зовнішніх загроз і активно використовувати наявні можливості задля зміцнення позицій на ринку будівельно-монтажних послуг.

### **3. ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ ДНІПРОЕНЕРГОМОНТАЖ»**

#### **3.1. Обґрунтування заходів з удосконалення збутової діяльності ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»**

В сучасних умовах нестабільного економічного середовища та високої конкуренції на ринку будівельних послуг особливої актуальності набуває необхідність формування ефективної системи управління збутовою діяльністю підприємства. Для ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж», як для представника галузі, що активно розвивається, важливо не лише зберігати наявні позиції, а й забезпечувати стале зростання обсягів реалізації та розширення клієнтської бази. У цьому контексті особливого значення набуває ухвалення виважених управлінських рішень, які ґрунтуються на результатах проведеного аналізу.

Аналіз фінансово-господарської діяльності компанії, представлений у попередньому розділі, засвідчив наявність низки проблем у сфері збуту, зокрема неефективну структуру збутової системи, слабку інтеграцію з маркетинговою діяльністю, а також недостатню клієнтоорієнтованість. Ці чинники створюють ризики втрати потенційних замовників, зниження прибутковості та погіршення конкурентоспроможності. Таким чином, виникає об'єктивна потреба в удосконаленні підходів до управління збутовою діяльністю.

Прийняття ефективних управлінських рішень має спиратися на комплексне урахування внутрішніх резервів підприємства, галузевих тенденцій та макроекономічних викликів, таких як воєнний стан в Україні та зміни у споживчому попиті. Важливою умовою успішного реформування є адаптація збутової політики до сучасних умов господарювання, із застосуванням

інноваційних інструментів управління, цифрових технологій та персоналізованого підходу до клієнтів.

Отже, доцільно розробити конкретні управлінські рішення, спрямовані на усунення виявлених недоліків у системі збуту, підвищення її ефективності та забезпечення стійкого розвитку підприємства в перспективі. Результати представимо у вигляді табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Управлінські рішення, спрямовані на усунення виявлених недоліків системи збуту ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»

Недолік	Рекомендація щодо усунення недоліку
Недостатня активність у залученні нових клієнтів	Впровадити систематичний маркетинг і активний пошук клієнтів через цифрові канали, участь у виставках і тендерах.
Неорганізована комунікація з постійними замовниками	Запровадити CRM-систему для ефективного управління контактами і покращення комунікації з клієнтами.
Несвоєчасне виконання замовлень	Оптимізувати процес планування і контролю виконання замовлень за допомогою автоматизованих систем управління проектами.
Обмежені канали збуту	Розширити канали збуту, зокрема розвивати онлайн-продажі та співпрацю з новими дистриб'юторами.
Надмірна залежність від окремих клієнтів	Диверсифікувати клієнтську базу шляхом активного пошуку нових партнерів і розширення географії діяльності.
Низький рівень автоматизації	Впровадити сучасні IT-рішення для автоматизації процесів збуту і аналізу даних.
Недостатня кваліфікація персоналу	Організувати регулярне навчання і підвищення кваліфікації працівників відділу збуту.
Відсутність системного контролю і аналізу	Розробити систему ключових показників ефективності (КПІ) і впровадити регулярний аналіз результатів збутової діяльності.

У таблиці наведено основні недоліки системи збуту ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» та рекомендації щодо їх усунення, що спрямовані на підвищення ефективності діяльності відділу продажів. Перший недолік – недостатня активність у залученні нових клієнтів – можна подолати шляхом впровадження систематичного маркетингу та активного використання цифрових каналів комунікації, а також участі у виставках і тендерах, що дозволить розширити клієнтську базу та зміцнити позиції на ринку.

Друге, неорганізована комунікація з постійними замовниками, потребує запровадження CRM-системи, яка забезпечить ефективне управління контактами, допоможе підтримувати довгострокові відносини з клієнтами та підвищить рівень їх задоволеності. Третя проблема – несвоєчасне виконання замовлень – вимагає оптимізації планування та контролю за допомогою автоматизованих систем управління проектами, що дозволить своєчасно виконувати договірні зобов'язання і уникати втрат репутації.

Додатково, обмежені канали збуту компанії можна розширити за рахунок розвитку онлайн-продажів і встановлення нових партнерських зв'язків із дистриб'юторами, що посилить присутність на ринку і забезпечить більший потік замовлень. Для зменшення ризиків, пов'язаних із надмірною залежністю від окремих клієнтів, доцільно здійснити диверсифікацію клієнтської бази, активізуючи пошук нових партнерів і розширюючи географію діяльності.

Ще одним важливим напрямом є підвищення рівня автоматизації процесів збуту – впровадження сучасних ІТ-рішень сприятиме прискоренню обробки замовлень та підвищенню якості управління інформацією. Недостатня кваліфікація персоналу потребує організації регулярних навчальних програм і тренінгів для підвищення професійного рівня працівників, що позитивно позначиться на ефективності роботи відділу.

Нарешті, відсутність системного контролю та аналізу діяльності можна вирішити через розробку та впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) і регулярного моніторингу результатів. Це забезпечить своєчасне виявлення проблем, підвищить прозорість управління і дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення для подальшого розвитку компанії. Таким чином, комплексне усунення зазначених недоліків стане фундаментом для зміцнення збутової діяльності та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж».

Вирішення наведених у табл. 3.1 недоліків системи збуту сприятиме суттєвому зниженню ймовірності виникнення зазначених ризиків. Запровадження рекомендацій дозволить підвищити ефективність роботи відділу

збуту, покращити комунікацію з клієнтами, розширити канали реалізації продукції та зміцнити довіру партнерів. В результаті компанія зможе мінімізувати втрати через упущені замовлення, уникнути фінансових санкцій і зберегти стабільність доходів. Таким чином, системне усунення проблем стане запорукою зниження ризиків (рис. 3.1) і підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж».



Рисунок 3.1 – Ризики ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж», що можливо зменшити після удосконалення системи збуту

Основні недоліки системи збуту ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» породжують ряд суттєвих ризиків, які можуть негативно

вплинути на стабільність і розвиток підприємства. Ризик втрати потенційних клієнтів через недостатню активність у залученні нових замовників є одним із найважливіших, оскільки обмеження клієнтської бази призводить до зниження обсягів продажів і зменшення ринкової частки. У довгостроковій перспективі це загрожує стабільності доходів компанії і може викликати фінансові труднощі.

Ризик погіршення відносин із постійними клієнтами через неорганізовану комунікацію також є критичним. Відсутність належної уваги до підтримки лояльності клієнтів знижує їхню задоволеність і збільшує ймовірність переходу замовників до конкурентів, що може призвести до втрати стабільного потоку замовлень. Це негативно позначається на репутації підприємства та викликає додаткові витрати на пошук нових клієнтів.

Через несвоєчасне виконання замовлень виникає ризик порушення договірних зобов'язань, що веде до штрафних санкцій, зниження довіри партнерів і клієнтів, а також втрати репутації на ринку. Такі проблеми впливають не лише на поточні контракти, але й на можливість залучення нових замовників, оскільки репутація є ключовим фактором при виборі підрядника.

Обмежені канали збуту створюють ризик зниження доступності продукції та послуг для різних сегментів ринку, що обмежує потенціал росту компанії. Відсутність ефективних каналів поширення веде до втрати можливостей масштабування бізнесу та зниження конкурентоспроможності. Також це може спричинити нерівномірний розподіл замовлень і збільшення залежності від окремих партнерів.

Важливим є ризик концентрації клієнтської бази, який виникає при надмірній залежності від обмеженого кола великих замовників. Така ситуація створює вразливість бізнесу перед змінами в поведінці або фінансовому стані цих клієнтів, що може спричинити значні фінансові втрати і навіть загрозу припиненню діяльності в разі втрати ключового замовника.

Нарешті, ризик неефективного управління через низький рівень автоматизації і недостатню кваліфікацію персоналу призводить до збільшення помилок у роботі, уповільнення процесів і зниження якості обслуговування

клієнтів. Це створює додаткові витрати та ускладнює своєчасне прийняття управлінських рішень, що в цілому впливає на конкурентоспроможність підприємства. Наведені недоліки формують комплекс взаємопов'язаних ризиків, які потребують системного підходу до їх усунення задля забезпечення стабільного розвитку і зміцнення позицій ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» на ринку будівельно-монтажних послуг.

### 3.2. План удосконалення системи збуту ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»

Удосконалення системи збуту є одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж». Сучасні умови ринку, зокрема динамічні зміни попиту, жорстка конкуренція та постійне зростання вимог клієнтів, вимагають системного перегляду і оптимізації існуючих процесів збуту. Тільки шляхом модернізації організаційних підходів, впровадження новітніх технологій і підвищення кваліфікації персоналу можна досягти стабільного зростання продажів та зміцнення ринкових позицій компанії.

На основі проведеного аналізу існуючих недоліків системи збуту, а також враховуючи внутрішні та зовнішні ризики, що впливають на діяльність підприємства, розробляється план удосконалення. Цей план має на меті не лише усунення виявлених проблем, а й створення умов для сталого розвитку бізнесу через підвищення ефективності взаємодії з клієнтами, розширення каналів збуту та оптимізацію управлінських процесів. Важливо враховувати, що планування змін повинно базуватися на комплексному підході, який охоплює технічні, організаційні та кадрові аспекти.

Реалізація такого плану дозволить ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» підвищити рівень задоволеності замовників, зменшити операційні ризики і забезпечити конкурентні переваги. Водночас удосконалення системи збуту сприятиме більш ефективному використанню ресурсів, що є

особливо актуальним в умовах сучасної економічної нестабільності. Таким чином, розробка і впровадження плану модернізації збутової діяльності є важливим стратегічним кроком для компанії (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Послідовність реалізації заходів, спрямованих на удосконалення системи збуту ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»

Першим і найважливішим кроком є впровадження систематичного маркетингу та активного пошуку клієнтів через цифрові канали, участь у виставках і тендерах. Саме цей захід дозволяє розширити коло потенційних замовників, сформувати базу для подальшої роботи і забезпечити приплив нових клієнтів. Без достатньої кількості зацікавлених замовників подальші кроки втратять сенс, оскільки відсутність потенційних клієнтів ставить під загрозу збут продукції.

Наступним етапом стає впровадження CRM-системи. Після того, як база потенційних клієнтів розширена, стає необхідним налагодити ефективне управління контактами та комунікацією з клієнтами. CRM-система дозволяє централізовано зберігати інформацію про кожного замовника, відслідковувати історію взаємодій і координувати роботу відділу збуту. Це підвищує якість обслуговування та допомагає утримувати постійних клієнтів, що є важливим фактором стабільності.

Після налагодження комунікаційної системи важливо оптимізувати процес планування і контролю виконання замовлень за допомогою автоматизованих систем управління проектами. Такий підхід забезпечить своєчасне виконання зобов'язань перед клієнтами, знизить ризики затримок і помилок, а також підвищить довіру замовників до компанії. Адже навіть найкращі маркетингові зусилля будуть марними, якщо продукція не буде доставлена вчасно і в необхідній якості.

Одночасно з оптимізацією внутрішніх процесів слід розширити канали збуту, зокрема шляхом розвитку онлайн-продажів і співпраці з новими дистриб'юторами. Розширення каналів дозволить охопити ширший сегмент ринку і зробити продукцію більш доступною для різних категорій клієнтів. Це особливо актуально в умовах зростаючої конкуренції та зміни покупецьких звичок.

Диверсифікація клієнтської бази є логічним продовженням попередніх заходів. Активний пошук нових партнерів і розширення географії діяльності допоможуть знизити залежність від обмеженого кола великих замовників, що є

значним ризиком для стабільності бізнесу. Це забезпечить більшу стійкість компанії до ринкових коливань і непередбачених змін у поведінці основних клієнтів.

Впровадження сучасних ІТ-рішень для автоматизації процесів збуту і аналізу даних є необхідним для підвищення оперативності прийняття управлінських рішень. Автоматизація дозволяє швидко обробляти великий обсяг інформації, виявляти тенденції і своєчасно реагувати на зміни в попиті та конкурентному середовищі. Це сприяє підвищенню загальної ефективності збутової діяльності.

Для забезпечення якісної роботи з клієнтами і підтримки високих стандартів важливо організувати регулярне навчання і підвищення кваліфікації працівників відділу збуту. Розвиток професійних навичок персоналу сприятиме покращенню взаємодії з клієнтами, збільшенню рівня задоволеності замовників і зміцненню довгострокових партнерських відносин.

І на завершення, для системного контролю за результатами діяльності слід розробити систему ключових показників ефективності (KPI) та впровадити регулярний аналіз збутової діяльності. Це дозволить відслідковувати досягнення поставлених цілей, виявляти проблемні зони і оперативно коригувати стратегію роботи, що гарантуватиме стабільне зростання і розвиток компанії.

Таким чином, запропонована послідовність заходів враховує логіку побудови системи збуту від розширення клієнтської бази до оптимізації внутрішніх процесів і контролю за результатами, що забезпечує комплексний підхід до удосконалення діяльності підприємства.

У табл. 3.2 представлено перелік ключових заходів для удосконалення системи збуту ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» та відповідний позитивний ефект, що очікується від кожного з них.

Перший захід – впровадження систематичного маркетингу і активного пошуку клієнтів через цифрові канали, а також участь у виставках і тендерах – спрямований на розширення кола потенційних замовників. Це допоможе

підвищити впізнаваність бренду компанії на ринку, що, у свою чергу, призведе до збільшення кількості замовлень та стабільного росту обсягів продажів.

Таблиця 3.2 – Заходи, спрямовані на удосконалення системи збуту та очікуваний ефект від їх впровадження

Захід	Позитивний очікуваний ефект
Впровадити систематичний маркетинг і активний пошук клієнтів через цифрові канали, участь у виставках і тендерах	Збільшення кількості потенційних клієнтів і підвищення впізнаваності бренду на ринку
Запровадити CRM-систему для ефективного управління контактами і покращення комунікації з клієнтами	Поліпшення якості обслуговування клієнтів, підвищення лояльності та зменшення втрат замовлень
Оптимізувати процес планування і контролю виконання замовлень за допомогою автоматизованих систем управління проектами	Скорочення термінів виконання замовлень, підвищення точності планування і зниження ризику порушення договірних зобов'язань
Розширити канали збуту, зокрема розвивати онлайн-продажі та співпрацю з новими дистриб'юторами	Збільшення охоплення ринку і доступності продукції для різних сегментів, зростання обсягів продажів
Диверсифікувати клієнтську базу шляхом активного пошуку нових партнерів і розширення географії діяльності	Зниження ризику залежності від обмеженого кола великих замовників, стабілізація доходів
Впровадити сучасні IT-рішення для автоматизації процесів збуту і аналізу даних	Підвищення ефективності управління збутом, швидкий доступ до аналітики та прийняття обґрунтованих управлінських рішень
Організувати регулярне навчання і підвищення кваліфікації працівників відділу збуту	Підвищення професійного рівня персоналу, покращення взаємодії з клієнтами та ефективності роботи
Розробити систему ключових показників ефективності (КПІ) і впровадити регулярний аналіз результатів збутової діяльності	Систематичний контроль за результативністю, оперативне виявлення проблем і своєчасне коригування стратегії збуту

Наступним кроком є впровадження CRM-системи, яка забезпечить ефективне управління контактами з клієнтами та покращить комунікацію. Це дозволить підвищити якість обслуговування, збільшити лояльність постійних клієнтів та зменшити ймовірність втрати замовлень через неузгоджену чи несвоєчасну взаємодію.

Оптимізація процесу планування і контролю виконання замовлень через автоматизовані системи управління проектами допоможе значно скоротити терміни виконання замовлень, підвищить точність планування та знизить ризик

порушення договірних зобов'язань. Це позитивно вплине на репутацію компанії і дозволить уникнути штрафів або претензій з боку клієнтів.

Розширення каналів збуту, зокрема розвиток онлайн-продажів і співпраця з новими дистриб'юторами, сприятиме збільшенню охоплення ринку та зробить продукцію більш доступною для різних сегментів клієнтів. Такий крок позитивно позначиться на зростанні обсягів продажів і забезпечить стабільний потік замовлень.

Диверсифікація клієнтської бази за рахунок активного пошуку нових партнерів і розширення географії діяльності знизить ризик надмірної залежності від невеликої кількості великих замовників. Це підвищить стабільність доходів підприємства та його стійкість до можливих змін на ринку.

Впровадження сучасних ІТ-рішень для автоматизації процесів збуту та аналізу даних допоможе підвищити загальну ефективність управління. Завдяки швидкому доступу до актуальної інформації компанія зможе приймати більш обґрунтовані рішення, оперативно реагувати на зміни ринкових умов і покращувати свої бізнес-процеси.

Регулярне навчання і підвищення кваліфікації працівників відділу збуту сприятиме підвищенню професійного рівня персоналу. Кваліфіковані співробітники забезпечать якісну взаємодію з клієнтами, більш ефективно виконання завдань і в цілому підвищать продуктивність роботи відділу.

І нарешті, розробка системи ключових показників ефективності (KPI) та впровадження регулярного аналізу результатів збутової діяльності дозволить здійснювати систематичний контроль за виконанням поставлених цілей. Це дасть змогу оперативно виявляти проблеми, своєчасно коригувати стратегію збуту і забезпечувати стабільне досягнення бізнес-результатів.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання – теоретичне обґрунтовані та розроблені рішення щодо удосконалення системи збуту.

1. Встановлено, що збутова діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища. Її ефективна організація сприяє підвищенню обсягів реалізації продукції, покращенню фінансових результатів, зміцненню взаємин із клієнтами та формуванню позитивного іміджу компанії. Тому наукове обґрунтування та практичне вдосконалення управлінських рішень у цій сфері є важливим напрямом підвищення загальної ефективності господарювання підприємств в Україні.

2. Встановлено, що ефективність збутової діяльності підприємства визначається комплексом внутрішніх і зовнішніх факторів, які мають різну природу, характер впливу, ступінь контролюваності та часову тривалість дії. Внутрішні фактори пов'язані з організаційною структурою, професійністю персоналу, якістю продукції та рівнем логістичного забезпечення, тоді як зовнішні зумовлені економічними, соціальними та регуляторними умовами функціонування ринку. Врахування цих факторів у процесі ухвалення управлінських рішень дає змогу підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечити стабільність збутових показників у довгостроковій перспективі.

3. Встановлено, що ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» здійснює комплексну діяльність у сфері будівельно-монтажних та електромонтажних робіт, а також активно розвиває торгівельний напрямок, що сприяє диверсифікації її бізнесу. Аналіз фінансових показників за 2022–2024 роки свідчить про загальне зростання активів підприємства з 16,17 млн грн у 2022 році до 18,94 млн грн у 2024 році, а власного капіталу – з 2,31 млн грн до

2,43 млн грн за той же період, що забезпечує стабільність діяльності. Водночас чистий прибуток відділу продажів показав значні коливання: він зріс із 17,86 млн грн у 2022 році до 52,82 млн грн у 2023 році, після чого знизився до 22,85 млн грн у 2024 році. Такі коливання вказують на наявність внутрішніх і зовнішніх викликів, що потребують оптимізації управлінських рішень і процесів у сфері збуту для забезпечення сталого розвитку підприємства.

4. Встановлено, що наявні в системі збуту ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» недоліки значною мірою впливають на ефективність роботи відділу продажів і загальну результативність підприємства. Недостатня активність у залученні нових клієнтів, неорганізована комунікація з постійними замовниками, несвоєчасне виконання замовлень, обмежені канали збуту та надмірна залежність від окремих клієнтів створюють ризики втрати прибутковості і зниження конкурентних позицій на ринку. Водночас низький рівень автоматизації, недостатня кваліфікація персоналу та відсутність системного контролю і аналізу результатів збутової діяльності ускладнюють прийняття оперативних управлінських рішень і негативно впливають на якість обслуговування клієнтів. Усі ці фактори потребують комплексного підходу для їх подолання задля забезпечення сталого розвитку компанії та зміцнення її ринкових позицій.

5. Розроблені рекомендації щодо усунення недоліків існуючої системи збуту ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» спрямовані на покращення маркетингової активності, оптимізацію комунікації з клієнтами, розширення каналів збуту та підвищення ефективності управління. Наприклад, впровадження CRM-системи дозволить краще контролювати взаємодію з постійними замовниками, а активний пошук клієнтів через цифрові канали і участь у тендерах сприятиме залученню нових партнерів. Ці заходи мають забезпечити стабільне зростання продажів та підвищення рівня задоволеності замовників.

6. Визначені ризики, пов'язані з недостатньою активністю у залученні нових клієнтів, неорганізованою комунікацією, порушенням договірних

зобов'язань, обмеженістю каналів збуту, концентрацією клієнтської бази та низьким рівнем автоматизації. Наприклад, ризик втрати потенційних клієнтів через недостатню маркетингову активність може призвести до зниження обсягів продажів, а ризик порушення договірних зобов'язань через несвоєчасне виконання замовлень – до репутаційних втрат і штрафних санкцій. Усвідомлення цих ризиків дозволяє краще планувати заходи для їх мінімізації і забезпечення стійкості діяльності компанії.

7. Сформовано план реалізації заходів, який враховує послідовність їх впровадження та очікуваний позитивний ефект. Так, початок з активного маркетингу і впровадження CRM-системи створює базу для більш ефективної роботи з клієнтами, подальша оптимізація планування і розширення каналів збуту забезпечить збільшення доступності продукції, а навчання персоналу та автоматизація процесів підвищать загальну продуктивність відділу збуту. Такий системний підхід дозволить поступово усунути виявлені недоліки, підвищити ефективність системи збуту і зміцнити позиції підприємства на ринку.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Швед В. В., Омельченко О. В., Дробаха С. В. Збутова політика підприємства та її елементи. Сталий розвиток економіки № 2 (49), 2024. URL: <http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/5751/1/2024--Текст%20статті-902-2-10-20240520.pdf>
2. 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/PoltNTU/17343/1/document%20%284%29.pdf>
3. Кара Н. І., Зинич Л. В. Шляхи підвищення ефективності збутової діяльності підприємств харчової промисловості України в умовах міжнародної економічної діяльності. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку № 1 (9), 2023. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/sep/31269/menedzhment-154-162.pdf>
4. 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)
5. Семененко Ю. С. Оптимізація бізнес-процесів відділу маркетингу за допомогою інформаційних технологій. БІЗНЕСІНФОРМ № 1. 2024. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2024-1\\_0-pages-95\\_103.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-95_103.pdf)
6. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Сотула В.В.. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. Економіка та суспільство Випуск № 51 / 2023. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2455/2374/&ved=2ahU>

[KEwiHwcHn0vuNAxX6PxAIHe6oKl4QFnoECBYQAQ&usg=AOvVaw2rhjzCDpm  
qKjzTSs0fjjhB](https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-03)

7. Бужимська, К. О. Організація ефективної системи управління продажами на виробничо-торговельному підприємстві. Підприємництво і торгівля, 2022. № 33, 24-30. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-03>

8. Amelina I., Dmytrenko O. Теоретичні основи менеджменту збуту продукції підприємства. Економіка і регіон Economics and Region, 2021. № 4(83), С 38–44. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.4\(83\).2523](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.4(83).2523)

9. Паламарчук О., Петришина С. Аналіз факторів конкурентоспроможності будівельних підприємств України. Економіка та суспільство, 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-99>

10. Омеко, А. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на рівень ефективності управління підприємством. Економіка та суспільство, 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-182>

11. Rayevnyeva, Olena V., Brovko, Olha I., and Rui, Su. “A Study of the Influence of Environmental Factors on the Economic Behavior of the Enterprise.” Business Inform. 2023 № 8. P.193–198. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-193-198>

12. Длугопольська Т., Катола Т., Хропонюк Д. Вплив факторів зовнішнього середовища на стратегічну поведінку компанії. Innovation and Sustainability, 2024. № 2, С. 92–101. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.2.92.101>

13. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. Економіка та суспільство. №40. 2022. URL: [https://www.researchgate.net/publication/362385396\\_PRIJNATTA\\_UPRAVLINSKI\\_H\\_RISEN\\_SUTNIST\\_TA\\_SUCASNI\\_TENDENCIJ\\_ROZVITKU](https://www.researchgate.net/publication/362385396_PRIJNATTA_UPRAVLINSKI_H_RISEN_SUTNIST_TA_SUCASNI_TENDENCIJ_ROZVITKU)

14. Парій Л. В. Кубрак А. О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 47. 2023. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/47\\_2023ua/15.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/47_2023ua/15.pdf)

15. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія / [М. М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик та ін.] ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: «Друкарня Мадрид», 2020. 335 с. URL: <https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2020.pdf>

16. Назаренко С., Черноус О., Филик А. Механізми управління ризиками в процесі збутової діяльності підприємства. Економіка та суспільство, 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-145>

17. Халіна Вероніка Ю. Сліпець А. Дослідження впливу зовнішнього середовища на діяльність будівельного підприємства. Економіка та суспільство Випуск № 63. 2024. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4100/4032/&ved=2ahUKEwjsiInk1vuNAxV3JxAIHQRXC8gQFnoECCEQAQ&usg=AOvVaw3uqFn6fjbJNlSjtR-HEgLr>

18. Перит І. О. Сутність і класифікація факторів впливу на підприємницьку діяльність домогосподарств. Бізнес Інформ. 2020. №8. С. 223–230. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-223-230>

19. Длугопольська Т.І. Катола Т.Б. Хропонюк Д.О. Вплив факторів зовнішнього середовища на стратегічну поведінку компанії. Innovation and Sustainability. № 2, 2024. URL: [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/download/257/241&ved=2ahUKewjsiInk1vuNAxV3JxAIHQRXC8gQFnoECB8QAQ&usg=AOvVaw2ff7xZmrML95OkLkV\\_rjJb](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/download/257/241&ved=2ahUKewjsiInk1vuNAxV3JxAIHQRXC8gQFnoECB8QAQ&usg=AOvVaw2ff7xZmrML95OkLkV_rjJb)

20. ТОВ "БК ДНІПРОЕНЕРГОМОНТАЖ" URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/43355729/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43355729/)

21. Товариство з обмеженою відповідальністю "БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ ДНІПРОЕНЕРГОМОНТАЖ". URL: <https://clarity-project.info/edr/43355729>

22. Гарматюк О.В. Сучасна системи збуту продукції підприємств. національна економіка. Інтелект XXI. № 3. 2018. URL: [http://intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018\\_3/10.pdf](http://intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_3/10.pdf)

23. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. Економіка та суспільство, 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>

24. Аблєєва І. Ю., Пляцук Л. Д. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічних систем : навчальний посібник. Суми : Сумський державний університет, 2022. 229 с. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/90467/3/Ablicieva\\_analiz.pdf;jsessionid=E6605350B3E3E0286006B9344EDD1F7F](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/90467/3/Ablicieva_analiz.pdf;jsessionid=E6605350B3E3E0286006B9344EDD1F7F)

**ВІДГУК**  
кваліфікаційної роботи бакалавра  
студента групи 073-21-4  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Дзюмана Назара Андрійовича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи бакалавра зумовлюється тим, що у сучасних умовах, які характеризуються економічною нестабільністю, частими змінами ринкових умов та високою конкуренцією серед підприємств, управління персоналом набуває особливого значення як один із ключових факторів забезпечення стабільного функціонування та розвитку організацій. Трансформації на ринку праці, такі як автоматизація, зміни у структурі зайнятості, зростаючий попит на кваліфіковані кадри та нові підходи до мотивації співробітників, висувають до менеджменту персоналу нові виклики

Дзюман Н.А продемонстрував достатній рівень спеціалізованих концептуальних знань, здобутих в процесі навчання, та вміння критично осмислювати проблеми професійної діяльності.

В процесі виконання кваліфікаційної роботи бакалавра Дзюман Н.А 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.

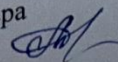
Дзюман Н.А у тексті роботи продемонстрував здатність зрозуміло і недвозначно донести власні судження.

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 Дзюман Н.А 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 Дзюмана Н.А відповідає встановленим вимогам та заслуговує на оцінку «добре».

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра  
доцент кафедри менеджменту, к.е.н.



А.В. Дудник

## РЕЦЕНЗІЯ

кваліфікаційної роботи бакалавра  
студента групи 073-21-4  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Чуйкова Владислава Ігоровича

на тему: Обґрунтування управлінських рішень щодо удосконалення збутової діяльності підприємства

Дослідження проблем управлінських рішень щодо удосконалення збутової діяльності підприємства, яке було проведено в кваліфікаційній роботі бакалавра, має теоретичне значення та практичну цінність для розвитку промислового 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 аналізу та синтезу, економічного аналізу, SWOT-аналізу, графічний. Висновки та пропозиції містять обґрунтовані результати навчання. У роботі розглянуто теоретичні основи прийняття управлінських рішень у сфері збуту; здійснено аналіз збутової діяльності ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»; виявлені проблеми, ризики та можливості розвитку збутової системи ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»; сформований план заходів з удосконалення збутової діяльності ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» та обґрунтувати їх послідовність

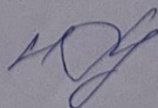
Результати досліджень, які наведено в кваліфікаційній роботі бакалавра Чуйкова В.І. мають практичне значення для ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж».

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

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

Рецензент:

К.С.Н. ДАУЖИЙ  
кадр. ПЕППУ

 Романюк Н.М.