

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
бакалавра
«Управління каналами дистрибуції електротехнічної
продукції
(за матеріалами ТзОВ НВФ «УНІТЕХ»)»

Виконав

ст. гр. МО-42

Свястин Д.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

доц., к.е.н.

Муравйов Ю.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Рецензентка

доц., к.е.н.

Клим Н.М.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут
Кафедра
Спеціальність
ОПП

бізнесу, менеджменту та маркетингу
менеджменту
073 (D3) «Менеджмент»
Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри менеджменту

_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.
«19» лютого 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТА

Свястина Дениса Володимировича

(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: «Управління каналами дистрибуції електротехнічної продукції (за матеріалами ТзОВ НВФ «УНІТЕХ»)»

керівник КРБ

_____ Муравйов Юрій Володимирович доц., к.е.н.

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від «19» лютого 2026 р. № C-142

2. Термін подання студентом КРБ «12» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до КРБ:

наукові видання, підручники, посібники з управління збуту та каналами дистрибуції, статистичні дані глобального ринку електрообладнання, дані світових трендів e-commerce, дані державної служби статистики України (Держстат): зовнішня торгівля України товарами та послугами: підсумки 2024–2025 рр концепція соціально-етичного маркетингу: добробут споживача та суспільства, закон України «Про електронну торгівлю», офіційний сайт ТзОВ НВФ «УНІТЕХ», Дія. Бізнес (Офіс з розвитку підприємництва та експорту): аналітичні огляди: «Експорт послуг України за 9 місяців 2025 року» (дані щодо ІТ-сектору та телекомунікацій), методичні рекомендації до виконання та захисту кваліфікаційних робіт бакалавра студентами галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління і адміністрування»), спеціальності D3 (073) «Менеджмент».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні засади організації та управління каналами дистрибуції підприємства.

Розділ 2. Аналіз системи управління каналами дистрибуції та збутової діяльності.

Розділ 3. Удосконалення управління каналами дистрибуції електротехнічної продукції ТзОВ НВФ «УНІТЕХ».

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Важливі функції каналів дистрибуції електротехнічної продукції. 2. Порівняльна таблиця стратегій дистрибуції. 3. Система показників ефективності (KPI) каналів дистрибуції. 4. Система показників для моніторингу каналів дистрибуції. 5. Світовий обсяг роздрібних продажів через електронну комерцію. 6. Основні причини (стимули) онлайн-покупок. 7. Частка країн ЄС в експорті послуг. 8. Динаміка зовнішньої торгівлі послугами України –

ЕКСПОРТ-ІМПОРТ. 9. Основні економічні показники ТзОВ НВФ «УНІТЕХ». 10. Порівняльна характеристика каналів збуту. 11. Оцінка ефективності каналів (результати КРІ-аналізу). 12. Дисбаланс у функціонуванні каналів дистрибуції ТзОВ НВФ «УНІТЕХ». 13. Гібридна модель каналів дистрибуції ТзОВ «УНІТЕХ». 14. Принципова схема моделі дистрибуції D2C. 15. Модель CRM (управління взаємовідносинами з клієнтами), витрати та результати від впровадження CRM. 16. Система нагромаджуваних знижок для клієнтів. 17. Висновки.

6. Консультанти розділів КРБ (за потреби)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання

«19» лютого 2026 р.

Науковий керівник роботи

(підпис)

Муравйов Ю.В.

(прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи бакалавра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Оформлення отриманих результатів дослідження діяльності об'єкта дослідження (під час проходження практик)	19.02.2026-08.03.2026	
2	Опрацювання нормативно-правових, літературних та інформаційних джерел щодо теми дослідження та формування теоретичного розділу	28.02.2026-08.03.2026	
3	Загальний аналіз діяльності об'єкта дослідження в ринковому середовищі, основні показники роботи	09.03.2026-15.03.2026	
4	Аналіз та оцінка специфічних аспектів діяльності об'єкта дослідження у відповідності до обраної тематики КРБ	16.03.2026-29.03.2026	
5	Узагальнення отриманих результатів проведеного аналізу	30.03.2026-14.04.2026	
6	Подання основних напрямів покращання управлінських рішень щодо предмету дослідження у відповідності до обраної тематики КРБ	15.04.2026-15.05.2026	
7	Оформлення виконаної роботи та подання до перевірки на наявність академічної доброчесності та плагіату	18.05.2026-29.05.2026	
7	Підготовка пояснювальної записки КРБ, доповіді до виступу та ілюстративного матеріалу	01.06.2026-05.06.2026	
8	Подання КРБ на кафедру	12.06.2026	

Студент

(підпис)

Свястин Д.В.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Муравйов Ю.В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У бакалаврській роботі досліджено управління каналами дистрибуції електротехнічної продукції (на матеріалах ТзОВ НВФ «УНІТЕХ»). У роботі розглянуто теоретичні засади організації та управління каналами розподілу, визначено їх класифікацію та структурні характеристики, а також охарактеризовано методичні підходи до оцінювання ефективності каналів дистрибуції.

Проаналізовано сучасні тенденції розвитку електронної комерції, здійснено порівняльний аналіз динаміки ритейлу та e-commerce, а також досліджено діяльність і систему каналів дистрибуції ТзОВ НВФ «УНІТЕХ».

Запропоновано напрями удосконалення управління каналами дистрибуції, зокрема трансформацію каналів збуту, впровадження CRM-системи як інструменту оптимізації, а також удосконалення системи стимулювання персоналу та клієнтів.

Ключові слова: канали дистрибуції, електротехнічна продукція, збут, e-commerce, CRM-система, управління, ефективність.

ABSTRACT

The bachelor's thesis examines the management of distribution channels of electrical products (based on the materials of LLC “UNITECH”). The paper considers the theoretical foundations of organizing and managing distribution channels, identifies their classification and structural characteristics, and describes methodological approaches to evaluating their effectiveness.

The current trends in e-commerce development are analyzed, including a comparative analysis of retail and e-commerce dynamics, as well as the activities and distribution system of LLC “UNITECH”.

The study proposes directions for improving distribution channel management, including transformation of sales channels, implementation of a CRM system as an optimization tool, and improvement of personnel and customer incentive systems.

Keywords: distribution channels, electrical products, sales, e-commerce, CRM system, management, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ДИСТРИБУЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концептуальні підходи до управління каналами розподілу в системі менеджменту.....	8
1.2. Класифікація та структурні характеристики каналів розподілу електротехнічної продукції.....	9
1.3. Методичне забезпечення оцінювання ефективності управління каналами дистрибуції.....	12

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ДИСТРИБУЦІЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Глобальна та регіональна експансія e-commerce: аналіз трендів 2024–2027 р.р.....	16
2.2. Порівняльний аналіз динаміки ритейлу та e-commerce: Україна в контексті європейських та світових трендів (2024–2025 рр.).....	24
2.3. Аналіз діяльності та системи каналів дистрибуції ТзОВ НВФ «УНІТЕХ».....	34

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ДИСТРИБУЦІЇ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ТзОВ НВФ «УНІТЕХ»

3.1. Стратегічні напрями трансформації каналів дистрибуції підприємства....	43
3.2. Впровадження CRM-системи як інструменту оптимізації каналів дистрибуції.....	57
3.3. Удосконалення системи стимулювання персоналу та клієнтів у каналах дистрибуції ТзОВ НВФ «УНІТЕХ».....	63

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

СПИСОК ІНФОРМАЦІЙНИХ ТА ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими трансформаційними процесами, що відбуваються під впливом цифровізації, енергетичної кризи та необхідності швидкої відбудови інфраструктури. У цих умовах ринок електротехнічної продукції стає стратегічно важливим сегментом, від ефективності якого залежить стабільність промисловості та житлово-комунального господарства. Проте, виготовлення якісного продукту є лише половиною успіху; критичне значення набуває здатність підприємства доставити цей продукт до кінцевого споживача з мінімальними витратами та максимальним сервісом.

Для ТзОВ НВФ «УНІТЕХ», яке функціонує у сегменті науково-виробничих фірм, організація та управління каналами дистрибуції є не просто логістичним завданням, а ключовою стратегічною компетенцією. Специфіка електротехнічної продукції (складність технічних характеристик, необхідність сертифікації, проектний характер продажів) вимагає особливих підходів до формування дистрибуційних мереж. Традиційні методи збуту поступово витісняються інтегрованими системами управління ланцюгами постачання та багатоканальними моделями розподілу.

Потреба у гнучких ланцюгах постачання, впровадженні багатоканальних стратегій дистрибуції та необхідність оперативного реагування на запити промислових і приватних споживачів визначають актуальність обраної теми бакалаврської роботи.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління каналами дистрибуції електротехнічної продукції ТзОВ НВФ «УНІТЕХ».

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

1. Розкрити економічну сутність каналів дистрибуції та їх роль у системі менеджменту сучасного підприємства.

2. Надати загальну характеристику діяльності ТзОВ НВФ «УНІТЕХ» та проаналізувати його фінансово-господарський стан.

3. Провести діагностику існуючої системи управління каналами дистрибуції на аналізованому підприємстві.

4. Обґрунтувати стратегічні напрями оптимізації збутової мережі ТзОВ НВФ «УНІТЕХ».

5. Розрахувати прогнозний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси організації збутової діяльності та управління каналами розподілу ТзОВ НВФ «УНІТЕХ».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління каналами дистрибуції електротехнічної продукції.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ДИСТРИБУЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концептуальні підходи до управління каналами розподілу в системі менеджменту

У класичній теорії маркетингу та менеджменту канал дистрибуції (розподілу) розглядається як сукупність взаємозалежних організацій, що беруть участь у процесі просування товару від виробника до споживача. Професор Ф. Котлер у своїх останніх працях наголошує, що канали розподілу не лише забезпечують доступність товару, але й створюють додаткову цінність через сервіс та інформаційну підтримку [1,2].

Для ринку електротехніки канали дистрибуції виконують низку специфічних функцій, які ми систематизували у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Важливі функції каналів дистрибуції електротехнічної продукції

Функція	Зміст функції	Значення для успіху
Логістична	Фізичне переміщення, сортування та зберігання (складування).	Зниження витрат на логістику.
Маркетингова	Дослідження ринку, стимулювання збуту, участь у тендерах.	Зростання частки ринку.
Сервісна	Допродажна консультація та післяпродажне обслуговування.	Формування лояльності клієнтів.
Фінансова	Кредитування покупців, управління дебіторською заборгованістю.	Оптимізація грошових потоків.

У сучасному менеджменті [3-15] дистрибуція розглядається не просто як процес фізичного переміщення товару, а як стратегічна система створення цінності [16-24].

Канал дистрибуції (маркетинговий канал) — це сукупність взаємозалежних організацій, що забезпечують доступність продукту для кінцевого споживача [16-24].

Згідно з поглядами Ф. Котлера, управління каналами розподілу є однією з найскладніших функцій менеджменту, оскільки воно передбачає взаємодію з незалежними посередниками, кожен з яких має власні бізнес-цілі [1,2]. Для підприємств електротехнічної галузі, таких як ТзОВ НВФ «УНІТЕХ», роль каналів дистрибуції посилюється через високу технологічність продукції.

Ключові теоретичні школи виділяють три підходи до організації дистрибуції:

1. Функціональний підхід: акцентує увагу на операціях (транспортування, складування, пакування).
2. Інституційний підхід: досліджує типи посередників (дилери, дистриб'ютори, агенти).
3. Поведінковий підхід: аналізує владу, конфлікти та комунікації всередині каналу.

За визначенням О. Є. Кузьміна, організація каналів дистрибуції має базуватися на принципах системності та адаптивності, що дозволяє підприємству швидко змінювати конфігурацію логістичних ланцюгів у відповідь на виклики ринку [25].

1.2. Класифікація та структурні характеристики каналів розподілу електротехнічної продукції

Дистрибуція електротехніки зазвичай базується на дворівневих або трирівневих каналах, де ключову роль відіграють дилери, дистриб'ютори та системні інтегратори. Згідно з дослідженнями О. Є. Кузьміна та О. Г. Мельника, вибір каналу залежить від цільового сегмента: підприємства чи роздрібні покупці [25].

Типологія каналів:

1. Прямий канал (нульовий рівень): виробник - промисловий об'єкт. Характерний для складного обладнання (трансформаторні підстанції).

2. Непрямий короткий канал: виробник - монтажна організація.
3. Непрямий довгий канал: виробник - дистриб'ютор - роздрібна мережа - кінцевий споживач.

Для прикладу: світовий лідер *Schneider Electric* [26] використовує стратегію "подвійного охоплення": прямі продажі великим забудовникам та широку дистриб'юторську мережу для дрібних інсталяторів. Це дозволяє компанії утримувати 25% світового ринку низьковольтного обладнання.

Електротехнічна продукція (від низьковольтної апаратури до складних систем автоматизації) диктує особливі вимоги до довжини та ширини каналів. У працях Г. О. Швиданенко наголошується, що для промислових товарів характерними є короткі канали, оскільки вони вимагають високого рівня технічної експертизи [27].

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика рівнів каналів дистрибуції

Рівень каналу	Склад ланцюга	Сфера застосування	Переваги
Нульовий (Прямий)	Виробник - Споживач	Проектні поставки, складне інженерне обладнання.	Повний контроль над ціною, прямий технічний контакт.
Однорівневий	Виробник - Дилер - Споживач	Поставки для монтажних організацій, системних інтеграторів.	Оптимізація складських витрат виробника.
Дворівневий	Виробник - Дистриб'ютор – Роздріб - Споживач	Стандартна електротехніка (розетки, кабелі, автомати).	Максимальне охоплення ринку (масовість).

Для науково-виробничих фірм, якою є «УНІТЕХ», критично важливим є вибір між інтенсивною, селективною та ексклюзивною дистрибуцією. Враховуючи специфіку ринку електротехніки, найбільш виправданою є селективна дистрибуція, що дозволяє відбирати лише тих партнерів, які здатні забезпечити якісний технічний консалтинг.

Види дистрибуції:

Інтенсивна дистрибуція

Ця стратегія базується на принципі «товар має бути скрізь». Вона застосовується переважно для товарів повсякденного попиту, де ключовим фактором купівлі є зручність та мінімальні часові витрати споживача.

- Суть: Максимальне покриття ринку через залучення всіх можливих торгових точок.
- Теоретичне підґрунтя: Як зазначає Філіп Котлер у своїх працях, головна мета тут — забезпечення високої частоти контактів споживача з продуктом. Оскільки лояльність до брендів у цій категорії часто низька, відсутність товару на полиці призводить до миттєвої заміни його конкурентом [28].

Селективна (вибіркова) дистрибуція

Це «золота середина» між масовим охопленням та ексклюзивністю. Виробник співпрацює з декількома посередниками, які відповідають певним критеріям (якість обслуговування, локація, технічна підтримка).

- Суть: Використання більше ніж одного, але менше ніж усіх посередників, готових продавати товар.
- Теоретичне підґрунтя: Майкл Леві та Бартон Вайц у роботі «*Retailing Management*» [29] підкреслюють, що селективна дистрибуція дозволяє виробнику досягти адекватного покриття ринку при вищому рівні контролю та нижчих витратах, ніж при інтенсивній моделі. Це характерно для побутової техніки, меблів та брендового одягу середнього сегмента.

Ексклюзивна дистрибуція

Стратегія суворого обмеження кількості посередників. Часто передбачає право «виключного дилерства» на певній території.

- Суть: Тільки один дистриб'ютор або ритейлер у конкретному регіоні має право реалізовувати продукт.

- Теоретичне підґрунтя: Професор Девід Аакер [30], фахівець зі стратегії брендів, зауважує, що ексклюзивність підсилює імідж престижності та дозволяє встановлювати вищі націнки. Це створює тісний взаємозв'язок між виробником і продавцем, де останній стає амбасадором бренду. Це типово для автомобілів класу люкс (Rolls-Royce) або високої моди (Haute Couture).

Таблиця 1.3

Порівняльна таблиця стратегій дистрибуції

Характеристика	Інтенсивна	Селективна	Ексклюзивна
Мета	Масштабне охоплення	Контроль + Охоплення	Престиж + Контроль
Тип товару	Жувальна гумка, соки	Ноутбуки, годинники	Спецтехніка, люкс-авто
Кількість точок	Дуже багато	Декілька	Одна (на регіон)
Роль посередника	Мінімальна	Середня	Дуже висока

Для прикладу: за даними звіту Global Electric Equipment Distribution 2024 [31], понад 65% конфліктів у каналах розподілу виникають через «цифровий розрив» — коли дистриб'ютор не має доступу до бази даних залишків виробника в реальному часі.

1.3. Методичне забезпечення оцінювання ефективності управління каналами дистрибуції

Управління каналами — це перш за все управління взаємовідносинами. Професор В. Г. Герасимчук зазначає, що в каналах часто виникають горизонтальні та вертикальні конфлікти [32-36]. Наприклад, коли дистриб'ютор та виробник конкурують за одного великого замовника.

Для оцінки ефективності каналу дистрибуції ми пропонуємо використовувати систему КРІ (основні показники ефективності), яка наведена нижче.

Таблиця 1.3

Система показників ефективності (KPI) каналів дистрибуції

Показник	Методика розрахунку	Цільове значення
Рівень покриття ринку	Частка точок продажу, де представлений товар.	> 40% (для даного сегменту)
Швидкість обертання запасів	$(\text{Середній запас} / \text{Виручка}) \times 365$.	< 45 днів
Індекс лояльності дилерів	Результати анкетування партнерів.	> 80%
Рівень логістичних помилок	$(\text{К-сть помилок} / \text{Загальна к-сть замовлень}) \times 100\%$.	< 2%

Оцінювання ефективності каналів дистрибуції не може обмежуватися лише обсягами продажів. У науковій літературі, зокрема у роботах В. Я. Брича, пропонується використовувати багатофакторну модель оцінки [37].

Багатофакторна модель оцінки ефективності каналів дистрибуції — це комплексний аналітичний інструмент, який дозволяє вийти за межі простого розрахунку прибутку та врахувати стратегічні, логістичні та якісні аспекти роботи каналу.

Методологічна основа: Модель інтегральної оцінки

Згідно з класичним підходом Берта Розенблома [38]. («Marketing Channels: A Management View»), оцінка не може бути однобокою. Вона має базуватися на зважених коефіцієнтах, де кожен фактор має свою «вагу» залежно від стратегії компанії.

1. Економічні фактори

Це кількісна база оцінки. Основна мета — визначити рентабельність каналу.

- Обсяг реалізації: валовий виторг, генерований каналом.
- Витрати на канал: витрати на логістику, комісійні, маркетингова підтримка.
- Чистий прибуток від каналу.

2. Фактори контролю

Оцінюється здатність виробника впливати на те, як товар доходить до споживача.

- Контроль ціноутворення: Чи дотримується посередник рекомендованих роздрібних цін.
- Доступ до даних: Наскільки оперативно та повно канал надає інформацію про кінцевих споживачів.
- Дисципліна платежів: Рівень дебіторської заборгованості.

3. Адаптивні фактори

Здатність каналу пристосовуватися до змін ринку.

- Гнучкість: Як швидко канал може вивести на ринок новий продукт або змінити обсяги поставок у пікові періоди.
- Тривалість зобов'язань: Оцінка юридичних та фінансових витрат на вихід з каналу у разі його неефективності.

4. Фактори сервісу та лояльності

- Рівень сервісу: відсоток вчасно та повністю виконаних замовлень.
- Технічна підтримка та експертиза: особливо важливо для складних технологічних товарів у селективній дистрибуції.
- Іміджева відповідність: наскільки бренд ритейлера підсилює або послаблює позиціонування вашого бренду.

Багатофакторна модель оцінки в умовах цифрової трансформації перестає бути статичним інструментом річного звітування. Вона трансформується в динамічну систему моніторингу, де традиційні економічні показники інтегруються з поведінковими метриками партнерів. Такий синергетичний підхід дозволяє нівелювати ризики «опортунізму посередників», забезпечуючи стратегічну стійкість збутової мережі".

Основні групи критеріїв оцінки:

1. Економічні: маржинальність каналу, рівень витрат на збут, динаміка дебіторської заборгованості.

2. Технологічні: час виконання замовлення, надійність поставок, рівень логістичного сервісу.
3. Соціально-психологічні: ступінь задоволеності партнерів, відсутність конфліктів, імідж бренду в каналі.

Таблиця 1.4

Система показників для моніторингу каналів дистрибуції

Категорія	Показник	Рекомендоване значення
Ефективність	Рентабельність каналу	> 20%
Якість	Рівень сервісу	> 95%
Активність	Коефіцієнт проникнення	Ріст на 5-7% щороку

Для оптимізації взаємодії всередині каналу сучасний менеджмент пропонує концепцію VMS (вертикальні маркетингові системи). Інтеграція в межах каналу дозволяє уникнути «дилеми посередника», коли кожна ланка намагається максимізувати власний прибуток за рахунок кінцевої ціни продукту.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ДИСТРИБУЦІЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Глобальна та регіональна експансія e-commerce: Аналіз трендів 2024–2027 рр.

Цифрова трансформація торгівлі у 2024 році демонструє перехід від кількісного нагромадження (збільшення кількості сайтів) до якісного домінування мобільних та соціальних платформ.



Світовий ринок електронної комерції демонструє стійку зростаючу траєкторію [41]:

- Фінансовий масштаб: Обіг галузі у 2024 році сягнув \$6,3 трлн (+8,76% до минулого року). Прогнозується, що до 2027 року цей показник перетне позначку у \$8 трлн.
- Активність населення: 33,2% жителів Землі (2,71 млрд осіб) купують онлайн. Очікується, що частка онлайн-ритейлу в загальних продажах зросте до 22,6% до 2027 року.
- Темпи зростання: Цифровий сегмент розвивається вдвічі швидше за традиційний офлайн-ритейл, що робить його ключовим пріоритетом для інвестицій.

Європейський Союз: Епіцентр зростання експорту послуг

На фоні глобальних лідерів (Китаю та США), країни ЄС демонструють унікальну динаміку, особливо у сфері цифрових послуг [41]:

- Лідерство в експорті: У 2025–2026 роках саме Європа продемонструє найвищі темпи зростання експорту послуг — на рівні 5%. Це випереджає прогнози для Азії (4,4%) та Північної Америки (1,6%).
- Транскордонна торгівля: Понад 52% онлайн-покупців у світі вже здійснюють замовлення за межами своєї країни. В межах ЄС цей показник стимулюється єдиним цифровим ринком, що спрощує логістику та платежі між країнами-членами.
- Цифровізація послуг: Завдяки високим стандартам захисту даних та розвитку ІТ-сектору, ЄС стає хабом для торгівлі інтелектуальними та професійними послугами, обсяг яких у світі вже становить 26,4% від усієї торгівлі.

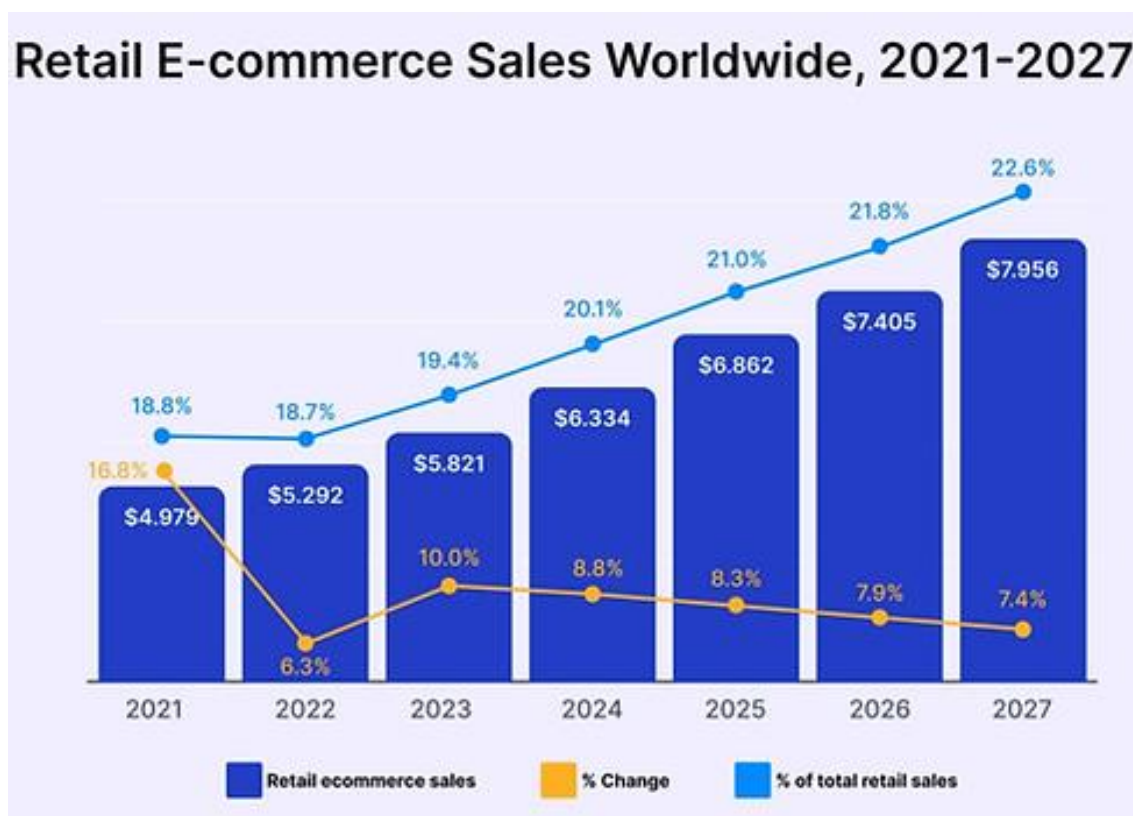


Рис. 2.1. Світовий обсяг роздрібних продажів через електронну комерцію, 2021-2027 рр.:

Retail ecommerce sales — роздрібні продажі в електронній комерції (у млрд дол. США).

% Change — відсоткова зміна (темпи росту порівняно з попереднім роком).

% of total retail sales — частка у загальному обсязі роздрібних продажів (%).

Прогнозується, що світові продажі в e-commerce зростуть з 4 979 млрд дол. у 2021 році до 7 956 млрд дол. у 2027 році.

Якщо у 2021 році на онлайн-продажі припадало 18,8% всього роздрібного ринку, то до 2027 року цей показник сягне 22,6%. Це підтверджує, що все більше людей переходять на покупки в інтернеті.

Після різкого стрибка, темпи щорічного приросту поступово стабілізуються на рівні 7,4% – 8,8% на рік.

Технологічний напрямок: Mobile, Social та AR

Поведінкові аспекти споживачів зміщуються в бік швидкості та мобільності:

- М-commerce (Мобільна комерція): продажі через смартфони у 2024 році становлять \$2,52 трлн. Хоча лідерами за проникненням є Китай (92%) та Індія (88%), європейські та американські споживачі демонструють готовність (84%) переходити на спеціалізовані мобільні додатки заради кращих цін.
- Соціальна комерція: платформи Meta (Facebook, Instagram) трансформуються у повноцінні магазини. Ринок соціальних продажів зріс на 30,8%, досягнувши \$1,69 трлн.
- AR-інтеграція: доповнена реальність перестала бути розвагою. 32% людей використовують AR для вибору товарів, а 40% клієнтів готові доплачувати за можливість віртуального тестування продукту перед покупкою. Це технологія, яка накладає цифрові об'єкти на реальний світ через камеру смартфона.

Що це означає: «Віртуальна примірка». Наприклад, клієнт може «поставити» диван у своїй кімнаті через камеру телефону або «приміряти» окуляри/косметику на своє обличчя.

Навіщо це компанії: Це критично знижує кількість повернень товару. Клієнт краще розуміє, чи підходить йому річ, що підвищує впевненість у покупці.

В таблиці 2.1 подаються основні причини, чому люди роблять онлайн покупки?

Таблиця 2.1

Основні причини (стимули) онлайн-покупок [41]

Безкоштовна доставка	50,6%
Купони та знижки	39,3%
Легка політика повернення	33,2%
Проста онлайн-оплата	30,6%
Відгуки клієнтів	30,5%
Доставка наступного дня	30,4%
Бали лояльності	27,2%
Накладений платіж	19,8%
Соціальні лайки та коментарі	19,4%
Екологічно чисті сертифікати	18,9%

Бар'єри та споживчі очікування [42]

Попри оптимістичні цифри, галузь стикається з проблемою «незавершених операцій»:

- Криза покинутих кошиків: 70% покупок перериваються на етапі оформлення.
- Критичні фактори відмови: приховані витрати (податки, мита, дорога доставка).
- Примусова реєстрація (відлякує 25% користувачів).
- Низька швидкість логістики (критично для 24%).
- Важелі впливу: Безкоштовна доставка (50,6%) та прозорі відгуки (яким довіряють як особистим рекомендаціям 49% людей) залишаються головними інструментами утримання клієнта.

Таблиця 2.2

Прогноз розвитку онлайн-продаж (2024–2027рр)

Показник	2024 (Фактично)	2027 (Прогноз)
Глобальний обіг	\$6,3 трлн	\$8,0 трлн
Кількість онлайн-покупців	2,71 млрд	~3,0 млрд
Частка онлайн у ритейлі (роздрібна торгівля)	19,5%	22,6%
Ринок соціальної комерції	\$1,69 трлн	>\$3,0 трлн
Зростання експорту послуг (ЄС)	+4,0%	+5,0%

Ключові вектори стратегічного розвитку [42]:

1. Зміщення акценту з «товару» на «рішення»: максимальна маржа концентрується не у фізичній одиниці продукції, а у супутніх послугах: гарантії та сервісному обслуговуванні.

2. Діджиталізація клієнтського досвіду: враховуючи високу довіру до онлайн-покупок, критично важливим є розвиток інструментів віртуальної перевірки якості та прозорої системи оцінки стану товарів.

Таким чином, успіх ритейл-менеджменту* залежатиме від здатності компанії балансувати між ціновою конкуренцією та наданням високої споживчої цінності через технологічні та сервісні інновації.

*Термін **ритейл** (від англ. *retail* — роздрібна торгівля) у широкому сенсі означає процес продажу товарів або послуг кінцевому споживачу для його особистого, некомерційного використання. В менеджменті та логістиці, ритейл — це фінальна ланка ланцюга постачання, яка з'єднує виробника (або оптовика) з живим покупцем

Основні напрями розвитку ринків найбільшого продажу у близькій перспективі є [43-46]:

Сектор – «Здоров'я як інвестиція»

В сучасних умовах здоров'я людини трансформується з суто біологічного показника у вагомий економічний актив. Ритейл-тренд 2026 року чітко вказує на перехід від пасивної фармакологічної моделі («лікування за фактом») до активного превентивного самоменеджменту за допомогою Health-tech рішень.



Сектор – «Поєднання економії та екології»

Сучасна модель споживання характеризується вибірковою лояльністю до екологічних ініціатив. Аналіз ринкових даних свідчить про готовність респондентів до цінової премії у розмірі 9,41% за екологічно чисту продукцію, проте цей вибір детермінований не абстрактною кліматичною відповідальністю, а персоналізованою вигодою — економією коштів або покращенням фізичного стану.

Цьому сприяє впровадження технологій Smart Home (інтелектуальні термостати, адаптивне освітлення, керовані розетки) розглядається споживачем як інвестиційний інструмент.

- Механізм цінності: Автоматизація енергоспоживання дозволяє нівелювати ризики зростання комунальних тарифів.
- Управлінський аспект: Ритейлерам доцільно зміщувати акцент у комунікації з «екологічності пристрою» на «період окупності інвестицій» для домогосподарства.

Ефективна еко-стратегія ритейлі 2026 року базується на принципі раціональної екологізації. Найвищу ринкову стійкість демонструватимуть продукти, де екологічна складова є не основною метою, а додатковим аргументом на користь здоров'я користувача або оптимізації його бюджету.



Сектор 3 – «Цифрові продукти»



У 2026 році цифрові продукти (Digital Goods) трансформуються з допоміжних сервісів у самостійний високомаржинальний актив підприємництва. Основною ознакою цього процесу є відсутність витрат на фізичну логістику та складування, що радикально підвищує рентабельність операційної діяльності [43-46].

Впровадження інформаційних продуктів у портфель ритейлера дозволяє нівелювати класичні бар'єри входу на ринок:

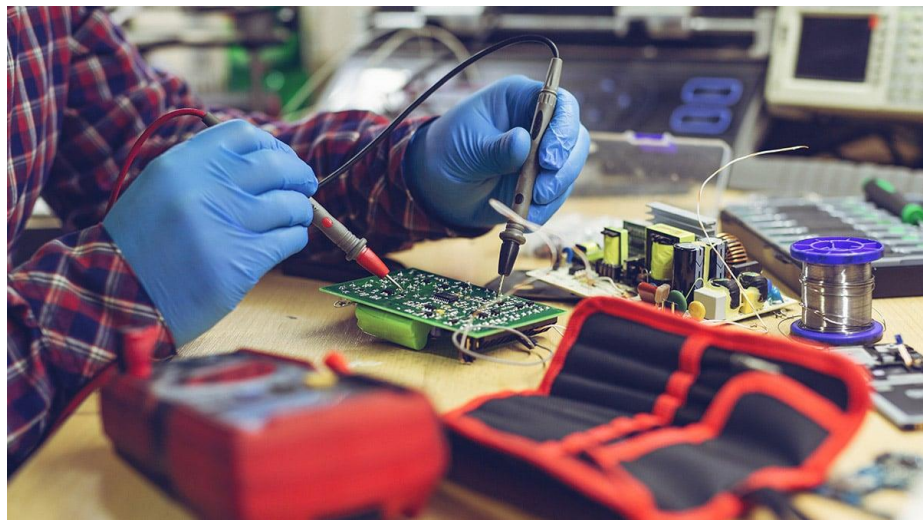
- Висока масштабованість: Граничні витрати на кожну наступну одиницю реалізованого цифрового товару наближаються до нуля.
- Гнучкість капіталу: Відсутність потреби у «заморожуванні» обігових коштів у товарних запасах.

- Реакція на соціальні виклики: Попит на цифрові продукти в Україні є відповіддю на потребу в адаптивності, дистанційній зайнятості та швидкій рекваліфікації кадрів.

На основі аналізу споживчих потреб виокремлено три ключові вектори розвитку:

1. Прикладний освітній контент (курси, навчання).
2. Інтелектуальні посібники (з розвитку та самоменеджменту тощо).
3. Бізнес-шаблони (фінансові моделі та дизайн-макети). Інтеграція цифрових продуктів у структуру ритейлу дозволяє компаніям диверсифікувати ризики, пов'язані з фізичними ланцюгами постачання. У 2026 році успіх у цьому сегменті визначатиметься не обсягом контенту, а його здатністю вирішувати конкретну прикладну задачу користувача в умовах обмеженого часу.

Сектор – «Відновлена техніка: розумні рішення»



У сучасній архітектурі ритейлу 2026 року сегмент професійно відновленої техніки перестає бути нішевим рішенням для економії і трансформується у свідомий вибір інтелектуального споживача. Цей процес базується на синергії економічної прагматичності та екологічної відповідальності [43-47].

Для сучасного споживача володіння «новим» пристроєм поступово поступається пріоритетом функціональній достатності. Вибір відновленої

техніки в офіційних ритейл-мережах ґрунтується на трьох управлінських критеріях:

1. Економічність: мінімізація витрат на ресурси (купити якісні компоненти за найменшою ціною).
2. Ефективність: максимальний вихід продукту при заданих витратах.
3. Результативність: наскільки отриманий результат відповідає поставленим цілям.

Використання відновленої електроніки є ключовим елементом стратегії циклічного споживання.

Ритейлер стає не просто посередником, а активним учасником життєвого циклу продукту.

Орієнтація на мобільні інтерфейси, прозорість логістичних витрат та присутність на ринках ЄС, де зростає попит на цифрові послуги, є ключовими стратегічними векторами на найближчі три роки.

2.2. Порівняльний аналіз динаміки ритейлу та e-commerce: Україна в контексті європейських та світових трендів (2024–2025 рр.)

У сучасному менеджменті «e-commerce» виступає не просто як додатковий інструмент продажу, а як стратегічний детермінант трансформації каналів дистрибуції. Завдяки цифровізації ланцюгів постачання, підприємства отримують можливість мінімізувати кількість посередників, переходячи до прямих моделей взаємодії з клієнтом.

Це забезпечує безпрецедентну прозорість товарних потоків та дозволяє ритейлерам оперативно реагувати на коливання попиту в режимі реального часу. Таким чином, електронна комерція інтегрує логістичні потужності з аналітичними інструментами, створюючи гнучку та стійку систему розподілу, яка здатна ефективно функціонувати навіть в умовах нестабільного ринкового середовища.

Таблиця 2.3

Компаративний аналіз традиційного ритейлу та E-commerce

Критерій порівняння	Традиційний (офлайн) ритейл	Електронна комерція (E-commerce)	Перевага для менеджменту
Географічне охоплення	Обмежене локацією фізичного магазину.	Транскордонне, відсутність територіальних бар'єрів.	E-com: Необмежене масштабування.
Операційні витрати	Високі: оренда, комунальні платежі, великий штат персоналу.	Оптимізовані: витрати на сервер, складську логістику та ІТ.	E-com: Вища рентабельність одиниці товару.
Доступність	Робочі години магазину (напр., 09:00–21:00).	Режим 24/7/365, автоматизоване прийняття замовлень.	E-com: Безперервна генерація виторгу.
Взаємодія з клієнтом	Особистий контакт, фізичний огляд товару.	Цифровий досвід, персоналізація.	E-com: Хірургічна точність маркетингу.
Управління асортиментом	Обмежене площею торгового залу (фізична полиця).	Віртуальна нескінченна полиця.	E-com: Широкий спектр можливостей.
Швидкість змін	Повільна (потрібен мерчандайзинг, зміна вивісок).	Миттєва (зміна ціни або акції за один клік).	E-com: Висока адаптивність до ринкових коливань.

Трансформація ритейлу в Україні у 2025 році свідчить про те, що e-commerce перестає бути альтернативним каналом збуту і стає домінуючим середовищем формування споживчої довіри.

З точки зору менеджменту логістики, електронна комерція дозволяє впроваджувати складні моделі, такі як Refurbishment (відновлення), оскільки вона забезпечує прозорість інформаційних потоків. Покупець отримує доступ до детальної історії пристрою, результатів тестів та сертифікатів у цифровому

вигляді, що компенсує відсутність фізичного контакту з товаром перед покупкою.

Саме ця «інформаційна відкритість» цифрових платформ забезпечила той рівень довіри у 63%, про який свідчать дані PwC [48], роблячи e-commerce найбільш перспективною платформою для реалізації товарів з доданою сервісною вартістю.

Стратегічний аналіз зовнішньої торгівлі України за підсумками 2025 року: виклики та структурні трансформації [49-53]

У 2025 році торговельна активність України продемонструвала суперечливу динаміку. На фоні зростання сукупного товарообігу до 125,2 млрд дол. США (+11,5%), спостерігалось критичне поглиблення дисбалансу між імпортними та експортними операціями.

Ключові кількісні показники:

- Експортна виручка: скоротилася на 3%, зафіксувавшись на позначці 40,4 млрд дол. США.
- Імпортні закупівлі: зросли на 20%, сягнувши 84,8 млрд дол. США.
- Від’ємне сальдо: зросло на 52,6% порівняно з попереднім роком, склавши 44,4 млрд дол. США.

Фізичні обсяги торгівлі скоротилися на 12,9%, що свідчить про домінування цінового чинника над кількісним у структурі імпорту та критичне падіння ваги експортованої сировини.

У 2024-2025 роках зовнішньоторговельний баланс України у сфері послуг демонструє поступову стабілізацію та адаптацію до умов воєнного часу. На основі офіційних даних Держстату проведено детальний розбір динаміки експорту та імпорту.

Зниження вартісного обсягу експорту (передусім аграрного сектору — на 8,5% та гірничо-металургійного — на 14,5%) було зумовлене комплексом деструктивних факторів [49-53]:

1. Геополітична агресія: Систематичне руйнування РФ портової, елеваторної та енергетичної інфраструктури, що призвело до дестабілізації виробничих ланцюгів.



Рис.2.2. Динаміка зовнішньої торгівлі послугами України – ЕКСПОРТ [54]

Аналіз вартісних показників експорту послуг свідчить про подолання низхідного тренду 2023 року. У 2024 році обсяг експорту сягнув 10 051,0 млн дол., що становить 104,7% відносно попереднього періоду. Це вказує на відновлення спроможності українського сервісного сектору генерувати валютну виручку, попри складні безпекові умови.



Рис. 2.3. Частка країн ЄС в експорті послуг [54]

Важливим аспектом є стабільне зростання частки країн Європейського Союзу в загальній структурі експорту: з 37,5% у 2022 році до 40,9% у 2024-му. Професійний аналіз структури експорту до ЄС у 2024 році виділяє три ключові драйвери:

- Телекомунікаційні та ІТ-послуги (32%): підтверджують статус України як потужного цифрового хабу.
- Транспортні послуги (30%): відіграють критичну роль у забезпеченні логістичних коридорів.
- Переробка матеріальних ресурсів (17%): відображає залученість України у виробничі ланцюги ЄС.

Структурний аналіз імпортних операцій

Зростання імпорту було продиктоване необхідністю виживання національної економіки та забезпечення обороноздатності.

- Енергетична безпека: Через атаки на внутрішню генерацію відбулося трикратне зростання імпорту природного газу (до 1,9 млрд дол.) та збільшення закупівель вугілля у 2,5 раза.

- Технологічна адаптація: Критично важливим став імпорт електрогенераторного обладнання (1,7 млрд дол.) та продукції машинобудування, частка якої в структурі закупівель перевищила 40%.
- Оборонний та відновлювальний компоненти: Стійке зростання попиту на метали та продукцію хімічної промисловості для потреб відновлення.



Рис. 2.4. Динаміка зовнішньої торгівлі послугами України – ІМПОРТ [54]

На відміну від стабільного експорту, імпорт послуг продемонстрував стрімке зростання у 2024 році — на 26,1%, сягнувши 8 089,0 млн дол. Така динаміка обумовлена необхідністю залучення зовнішньої експертизи та технічної підтримки для відновлення внутрішньої інфраструктури.



Рис. 2.5. Роль ЄС в імпорті послуг та пріоритетні напрями [54]

Залежність України від сервісного імпорту з ЄС залишається високою, стабілізувавшись на рівні 54,9% у 2024 році. Пріоритетними категоріями імпортованих послуг є:

- Транспортні та Державні послуги (по 25% кожна): що пов'язано з підтримкою обороноздатності та міжнародної логістики.
- Ділові послуги (14%): консалтинг та аутсорсинг процесів, необхідних для адаптації бізнесу до стандартів ЄС.

Географічна архітектура торгівлі

Географічний вектор торгівлі залишається зосередженим на Заході, проте з помітною диверсифікацією:

- Європейський Союз: Залишається стратегічним партнером з часткою 50,3% у загальному товарообігу, попри розширення торговельного дефіциту до 16,2 млрд дол..
- Китайська Народна Республіка: Другий за значенням партнер (16,8% обороту). Характеризується екстремальним дисбалансом: імпорт із КНР перевищує експорт у 10,6 рази.

- Туреччина: Важливий регіональний хаб (7,2% обороту), де основу українського експорту становить кукурудза.
- Ринок Єгипту та США: Єгипет залишається унікальним ринком, де експорт України перевищує імпорту у 5 разів, тоді як у відносинах із США спостерігається зворотна тенденція.

Таблиця 2.4

Географічна структура зовнішньої торгівлі товарами України
в 2025 р. [49-53]

Експорт		Імпорт	
Країни	Частка в експорті, %	Країни	Частка в імпорті, %
Країни ЄС	57,8	Країни ЄС	46,7
Туреччина	6,8	Китай	22,7
Країни СНД	5,2	Туреччина	7,3
Китай	4,5	США	5,5
Єгипет	3,8	Індія	2,1
США	2,6	Велика Британія	1,7
Індія	2,1	Японія	1,3
Велика Британія	1,6	Південна Корея	1,1
Алжир	1,6	В'єтнам	1,1
Ліван	1,3	Швейцарія	1,1
Ірак	1	Країни СНД	0,9
Інші країни	11,7	Інші країни	8,5

Джерело: розраховано за даними Державної митної служби України.

Важливе значення у розвитку імпортно-експортних каналах дистрибуції займає номінальний та реальний ВВП. *Номінальний ВВП* визначається в поточних (фактичних) цінах даного року. *Реальний ВВП* (з поправкою на інфляцію) визначається в цінах попереднього (або будь-якого іншого базового).

За його допомогою можна побачити і динаміку співвідношення експорту та імпорту України за останні роки.

Таблиця 2.5

Зовнішньоторговельний баланс України з 2005 по 2024 (млн. грн.) [54]

Номінальний ВВП за рік		експорт товарів та послуг		імпорт товарів та послуг		сальдо (експорт – імпорт)	
		% ВВП		% ВВП		% ВВП	
2005	441452	227252	51.5	-223555	-50.6	3697	0.8
2006	544153	253707	46.6	-269200	-49.5	-15493	-2.8
2007	720731	323205	44.8	-364373	-50.6	-41168	-5.7
2008	948056	444859	46.9	-520588	-54.9	-75729	-8.0
2009	913345	423564	46.4	-438860	-48.0	-15296	-1.7
2010	1082569	549365	50.7	-580944	-53.7	-31579	-2.9
2011	1316600	707953	53.8	-779028	-59.2	-71075	-5.4
2012	1408889	717347	50.9	-835394	-59.3	-118047	-8.4
2013	1454931	681899	46.9	-805662	-55.4	-123763	-8.5
2014	1566728	770121	49.2	-834133	-53.2	-64012	-4.1
2015	1979458	1044541	52.8	-1084016	-54.8	-39475	-2.0
2016	2383182	1174625	49.3	-1323127	-55.5	-148502	-6.2
2017	2982920	1430230	47.9	-1618749	-54.3	-188519	-6.3
2018	3558706	1608890	45.2	-1914893	-53.8	-306003	-8.6
2019	3974564	1636416	41.2	-1947599	-49.0	-311183	-7.8
2020	4194102	1637399	39.0	-1681526	-40.1	-44127	-1.1
2021	5459574	2224704	40.7	-2286067	-41.9	-61363	-1.1
2022	5191028	1840563	35.5	-2712325	-52.3	-871762	-16.8
2023	6537825	1868904	28.6	-3237014	-49.5	-1368110	-20.9
2024	7658659	2252428	29.4	-3702410	-48.3	-1449982	-18.9

Зовнішня торгівля України у 2025 році продемонструвала високий рівень залежності від зовнішньої фінансової допомоги для покриття торговельного дефіциту. Ключовими завданнями на наступний період є:

1. Відновлення експортоорієнтованих потужностей через інвестиції в безпекову логістику.

2. Захист інтелектуальної власності та прав на ресурси, що незаконно експлуатуються РФ на окупованих територіях.

3. Поглиблення інтеграції в ринки Глобального Півдня для збалансування залежності від кон'юнктури ринку ЄС.

Інтеграція даних Держстату у загальну стратегію підтверджує, що сервісна економіка України, зокрема ІТ-сектор та транспортна логістика, є «фундаментом стійкості». Поступове збільшення частки ЄС як в експорті (40,9%), так і в імпорті (54,9%) послуг свідчить про незворотність процесу економічної інтеграції до європейського ринку [54].

На основі виявлених тенденцій та аналізу товарних ринків сформовано матрицю стратегічного розвитку.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз сервісного сектору та ЗЕД на 2026 рік

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Технологічне лідерство: Висока частка ІТ та цифрових послуг в експорті (32%).	Дисбаланс торгівлі: Стрімке зростання від'ємного сальдо (44,4 млрд дол. за товарами).
Євроінтеграційний вектор: Поглиблення сервісної співпраці з ЄС (понад 40% експорту).	Логістична залежність: Висока частка транспортних послуг як в експорті, так і в імпорті.
Енергетична адаптивність: Здатність оперативно нарощувати імпорт обладнання та газу (у 2,5–3 рази).	Виробничі витрати: Зростання собівартості через атаки на енергетику та перебої з живленням.
Можливості (O)	Загрози (T)
Digital-трансформація: Масштабування e-commerce та хмарних сервісів на ринки Африки та Азії.	Агресивний демпінг: Використання РФ ресурсів з ТОТ для захоплення світових ринків (зерно, олія).
Відбудова та Military-tech: Попит на інженерні та оборонні послуги в межах програм відновлення.	Протекціонізм: Посилення тарифних бар'єрів та квот на аграрну продукцію з боку ЄС.
Лібералізація торгівлі: Впровадження нових угод з країнами Південної Америки та Індією.	Людський капітал: Дефіцит кваліфікованих кадрів через міграційні процеси та мобілізацію.

Для управління каналами дистрибуції на 2026 рік це означає необхідність:

1. Поглиблення спеціалізації на високотехнологічних послугах з високою доданою вартістю.
2. Оптимізації витрат на імпорتنі ділові послуги через розвиток внутрішніх компетенцій.
3. Використання логістичних переваг для зміцнення статусу транзитного партнера ЄС.
4. Аналіз сервісної складової зовнішньої торгівлі та її стратегічне позиціонування

Торгівля послугами у 2024–2025 роках демонструє вищу адаптивність до кризових умов порівняно з товарним ринком. Це зумовлено специфікою цифрових каналів дистрибуції та критичною роллю логістики.

Аналіз підтверджує, що Україна успішно трансформує свою зовнішньоекономічну модель: від сировинної до сервісно-цифрової.

- Позитивний тренд: Зростання експорту послуг на 4,7% у 2024 році є індикатором життєздатності бізнесу.
- Стратегічна мета: Нівелювання від'ємного сальдо через стимулювання експорту послуг з високою доданою вартістю та локалізацію сервісів, які зараз імпортуються з ЄС.

2.3. Аналіз діяльності та системи каналів дистрибуції ТзОВ НВФ «УНІТЕХ»

ТзОВ НВФ «УНІТЕХ» зареєстроване у м. Львові та здійснює діяльність на підставі Статуту (нова редакція від 16.09.2025 р.). Основними видами діяльності підприємства є оптова торгівля побутовими електротоварами, електронною апаратурою, кабелями та елементами електричних систем.



Управління компанією базується на лінійно-функціональній структурі:

- Вищий орган: загальні збори учасників.
- Виконавчий орган: директор (Гнатів В.), який здійснює оперативне керівництво, укладає договори та розпоряджається коштами.
- Фінансовий контроль: головний бухгалтер (Демчук Н.М.).

Таблиця 2.7

Основні економічні показники

Рік	Дохід	Чистий прибуток	Активи	Зобов'язання	Рентабельність, %
2020	13432200	189800	6540600	-	3,4
2021	14346400	486400	8184600	2599500	8,9
2022	7647700	681300	7088500	982000	2,5
2023	5961500	149900	6803300	514000	2,8
2024	9539800	266900	6305500	316000	2,6
2025	12632600	334600	5912100	546900	3,4

Проведений аналіз показує, що діяльність підприємства характеризується певними коливаннями економічних показників. Після зниження доходів у 2022–2023 роках підприємство поступово відновлює обсяги реалізації, що підтверджується зростанням доходу у 2024–2025 роках. Фінансові результати також демонструють періодичні зміни, що зумовлено впливом ринкових та економічних факторів.

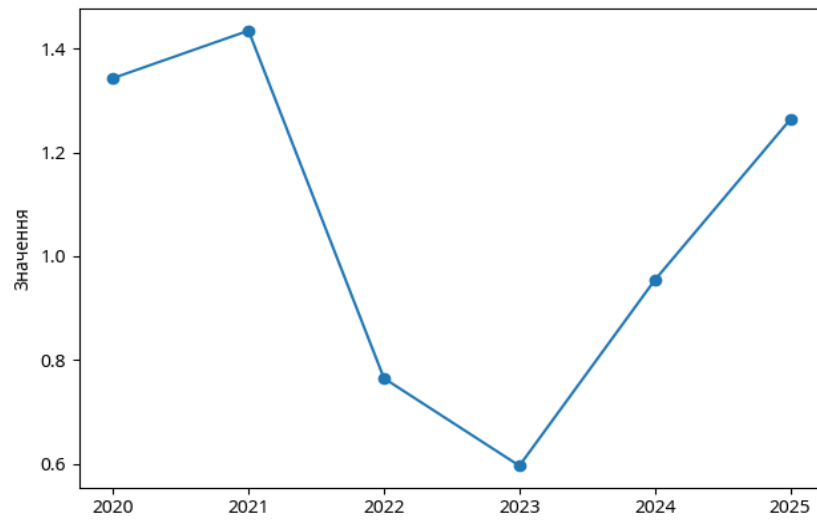


Рис. 2.6. Динаміка доходу за роками

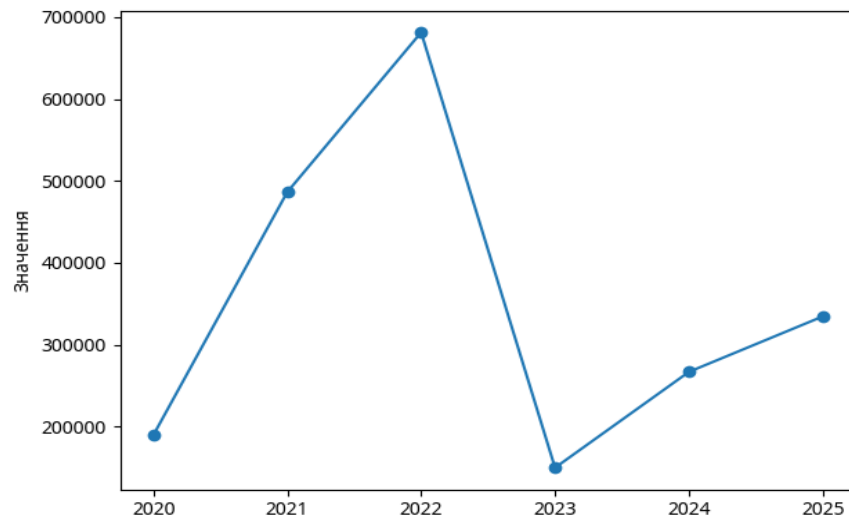


Рис. 2.7. Динаміка чистого прибутку за роками

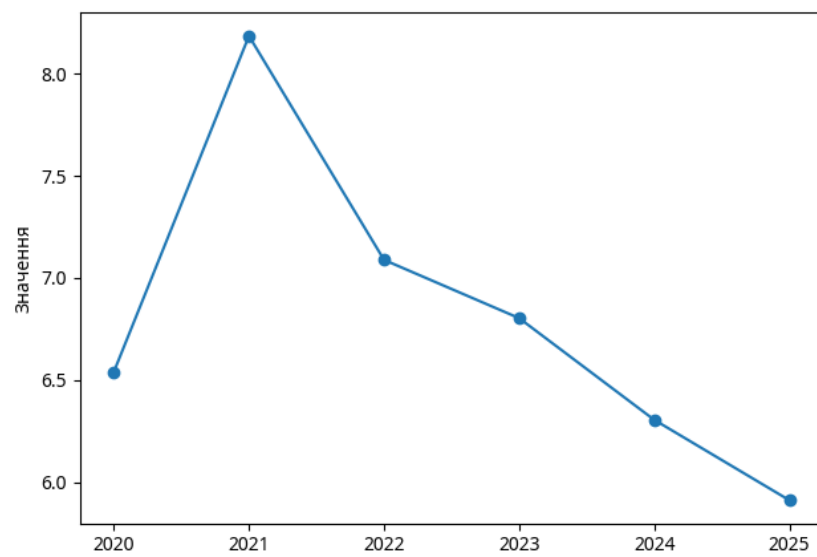


Рис. 2.8. Динаміка активів за роками

Майновий стан підприємства визначається обсягом активів та структурою джерел їх. Найбільший обсяг активів спостерігався у 2021 році. У подальшому відбулося поступове зменшення вартості активів підприємства, що може бути пов'язано з оптимізацією ресурсів або скороченням масштабів діяльності.

Фінансова стійкість характеризує здатність підприємства виконувати свої зобов'язання та забезпечувати стабільність господарської діяльності.

Таблиця 2.8

Коефіцієнт фінансової залежності

Рік	Активи	Зобов'язання	Частка зобов'язань у активах
2021	8 184 600	2 599 500	0,32
2022	7 088 500	982 000	0,14
2023	6 803 300	514 000	0,08
2024	6 305 500	316 000	0,05
2025	5 912 100	546 900	0,09

Аналіз показує, що підприємство поступово зменшує рівень залежності від позикових ресурсів, що позитивно впливає на фінансову стабільність.

Таблиця 2.9

Динаміка чисельності та витрат на персонал

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 25/23
Чисельність штату, осіб	3	3	4	+1
Місячний ФОП, грн	25 200,00	38 450,00	60 180,82	+138,8%
Середня зарплата, грн	8 400,00	12 816,60	15 045,20	+79,1%

Протягом 2024 року відбулося поступове зростання заробітної плати, що підготувало підґрунтя для введення преміальної системи у 2025 році (де премія менеджера Гнатів В. досягла 20 000 грн).

У 2025 році зафіксовано різке зростання ФОП (60 180,82 грн порівняно з середніми показниками 2024 року), що свідчить про зміну стратегії на користь активного продажу через матеріальне стимулювання.

Висновок: У 2025 році відбулася докорінна зміна кадрової політики. Введення четвертої штатної одиниці та різке зростання преміального фонду свідчить про перехід до стратегії "агресивних продажів".

Для підприємства характерне використання комбінованої моделі дистрибуції, яка поєднує прямі продажі кінцевим споживачам та співпрацю з посередниками. Такий підхід дозволяє підприємству одночасно підтримувати прямі контакти з ключовими клієнтами та розширювати географію збуту через партнерські організації. Використання декількох каналів реалізації сприяє зниженню ризиків, пов'язаних із залежністю від одного сегмента ринку.

Подальше вдосконалення системи дистрибуції може передбачати розвиток електронних каналів комунікації з клієнтами, укладання довгострокових контрактів із партнерами та розширення мережі ділових контактів.

Аналіз системи каналів дистрибуції підприємства

Система дистрибуції є важливою складовою маркетингової діяльності підприємства, оскільки саме через канали збуту відбувається реалізація продукції та формування доходу підприємства.

Для підприємств нашого типу характерним є використання комбінованої системи розподілу, яка включає прямі та опосередковані канали збуту.

Таблиця 2.10

Основні канали дистрибуції підприємства

Канал збуту	Характеристика
Прямі продажі	реалізація продукції безпосередньо клієнтам
Посередники	продаж через партнерські організації
Контрактні поставки	довгострокові угоди з підприємствами

Найбільш поширеним каналом реалізації для підприємства є прямі продажі корпоративним клієнтам, що дозволяє підтримувати безпосередній контакт із замовниками та оперативно реагувати на їхні потреби.

Водночас використання посередників дозволяє підприємству розширювати географію продажів та залучати нових споживачів.

Таблиця 2.11

Порівняльна характеристика каналів збуту

Канал	Переваги	Недоліки
Прямий	контроль ціни, прямий контакт із клієнтами	потребує більше ресурсів
Через посередників	швидке розширення ринку	менша маржинальність
Контрактні поставки	стабільний попит	залежність від великих клієнтів

З огляду на ТзОВ НВФ «УНІТЕХ» доцільно використовувати поєднання кількох каналів збуту, що дозволяє зменшити ризики та підвищити стабільність реалізації продукції.

Таблиця 2.12

Взаємовідносини з контрагентами

Контрагент	Оборот 2023, грн	Оборот 2024, грн	Оборот 2025, грн	Сальдо (борг)
ТзОВ «ВЕЛА ТРЕЙД»	820 000	880 000	942 163	0
ФОП Шахматенко	50 000	75 000	99 768	0
ЮНАМ-монтаж	35 000	45 000	62 485	0
ФОП Шевців П.С. (Аванси)	10 000	40 000	80 407	-3 597

Проведений аналіз діяльності ТзОВ НВФ «УНІТЕХ» дозволяє зробити такі висновки:

1. Підприємство демонструє нестабільну, але загалом позитивну динаміку розвитку.
2. Після зниження доходів у 2022–2023 роках підприємство відновлює обсяги реалізації.

3. Фінансова стійкість підприємства поступово покращується завдяки скороченню зобов'язань.

Аналіз основних покупців за обсягами операцій

Аналіз дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно підприємство працює з дебіторською заборгованістю.

Таблиця 2.13

Показники стану розрахунків з покупцями

Параметр аналізу	Значення / Характеристика
Загальний обсяг реалізації	понад 3,5 млн грн (за період)
Кількість активних контрагентів	понад 15 суб'єктів
Частка найбільшого клієнта («ВЕЛА ТРЕЙД»)	Приблизно 75% від загального обороту
Наявність простроченої дебіторської заборгованості	Практично відсутня (більшість розрахунків закриті в нуль)
Форма розрахунків	Переважно повна оплата або передоплата (аванси)

Аналіз структури заборгованості за типами контрагентів

Підприємство співпрацює як з юридичними особами, так і з приватними підприємцями/фізичними особами.

Таблиця 2.14

Структура клієнтського портфеля за обсягами закупівлі

Сегмент покупців	Рівень концентрації	Вплив на фінансовий стан
Великий опт (Юридичні особи)	Високий	Формує основну виручку, висока залежність від 1-2 клієнтів
Середній та малий бізнес (ФОП)	Середній	Забезпечує диверсифікацію ризиків
Роздрібні покупці (Фізичні особи)	Низький	Мінімальний вплив на загальний результат

Аналіз взаємовідносин з контрагентами:

1. Висока концентрація продажів: Майже 75% обороту за рахунком 36.1.4 припадає на одного контрагента — ТзОВ «ВЕЛА ТРЕЙД». Це створює

суттєву залежність підприємства від фінансового стану цього покупця. Втрата цього партнера може призвести до критичного падіння виручки.

2. Позитивна розрахункова дисципліна: Більшість ключових клієнтів (Шахматенко П., ЮНАМ-монтаж, Авертус) розраховуються в повному обсязі. Сальдо по них на кінець періоду дорівнює нулю, що свідчить про відсутність проблем з «безнадійною» дебіторською заборгованістю.

3. Використання авансів: Наявність кредитового сальдо по таких контрагентах як Шевців П.С. та Шевчук В.І. вказує на практику отримання авансових платежів. Це позитивно впливає на ліквідність підприємства, оскільки воно отримує безвідсоткові оборотні кошти до моменту відвантаження товару.

4. Ефективність управління: Система роботи з покупцями на ТзОВ НВФ «УНІТЕХ» побудована на принципах мінімізації ризиків невиклати (робота по факту або за передоплатою), що є виправданим в умовах від'ємного власного капіталу підприємства.

5. Основним каналом реалізації продукції є прямі продажі клієнтам.

6. Для підвищення ефективності діяльності підприємству доцільно розширювати систему каналів дистрибуції та активніше використовувати сучасні маркетингові інструменти.

SWOT-аналіз підприємства

Сильні сторони: наявність досвіду роботи на ринку, сформована клієнтська база, гнучка структура управління.

Слабкі сторони: невелика кількість персоналу, обмежені фінансові ресурси.

Можливості: розширення ринків збуту, розвиток партнерських каналів дистрибуції.

Загрози: посилення конкуренції, економічна нестабільність.

SWOT-аналіз показує, що підприємство має потенціал для розвитку за рахунок розширення каналів реалізації продукції.

Проведений аналіз фінансово-економічної діяльності ТзОВ НВФ «УНІТЕХ» дозволяє зробити висновок, що підприємство функціонує в умовах змінного економічного середовища, що відображається у коливанні основних фінансових показників. Дослідження динаміки доходу свідчить про значне зменшення обсягів реалізації у 2022–2023 роках, однак у 2024–2025 роках підприємству вдалося частково відновити позиції на ринку та забезпечити зростання доходу до 12,63 млн грн.

Аналіз фінансових результатів показує, що підприємство упродовж досліджуваного періоду демонструвало як зростання прибутковості, так і тимчасове погіршення фінансових результатів. Незважаючи на складні економічні умови, у 2025 році підприємство знову отримало позитивний фінансовий результат, що свідчить про поступову стабілізацію господарської діяльності.

Оцінка майнового стану підприємства показала поступове скорочення вартості активів упродовж останніх років, що може бути пов'язано з оптимізацією структури ресурсів або зміною масштабів діяльності. Водночас зменшення обсягу зобов'язань свідчить про підвищення фінансової незалежності підприємства та зниження рівня кредитного навантаження.

Аналіз системи каналів дистрибуції засвідчив, що підприємство використовує комбіновану модель збуту, яка передбачає поєднання прямих продажів та співпраці з посередниками. Такий підхід сприяє розширенню ринку збуту та забезпечує гнучкість у взаємодії з клієнтами.

Загалом результати дослідження свідчать, що ТзОВ НВФ «УНІТЕХ» має потенціал для подальшого розвитку. Підвищення ефективності діяльності підприємства може бути досягнуте шляхом удосконалення системи управління збутом, розширення каналів дистрибуції та впровадження сучасних маркетингових інструментів.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ДИСТРИБУЦІЇ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ТЗОВ НВФ «УНІТЕХ»

3.1. Стратегічні напрями трансформації каналів дистрибуції підприємства

Проведений у другому розділі аналіз показав, що сучасні ринки електротехнічної продукції характеризуються високою динамікою, цифровізацією каналів збуту та зміщенням акценту з фізичної дистрибуції на управління клієнтським досвідом. Для ТЗОВ НВФ «УНІТЕХ» це означає необхідність переходу від традиційної моделі збуту до гібридної системи каналів.

Основні проблеми існуючої системи дистрибуції:

- фрагментарність каналів збуту;
- відсутність єдиної цифрової платформи взаємодії з клієнтами;
- низький рівень інтеграції між продажами та логістикою;
- обмежений контроль над дилерською мережею.

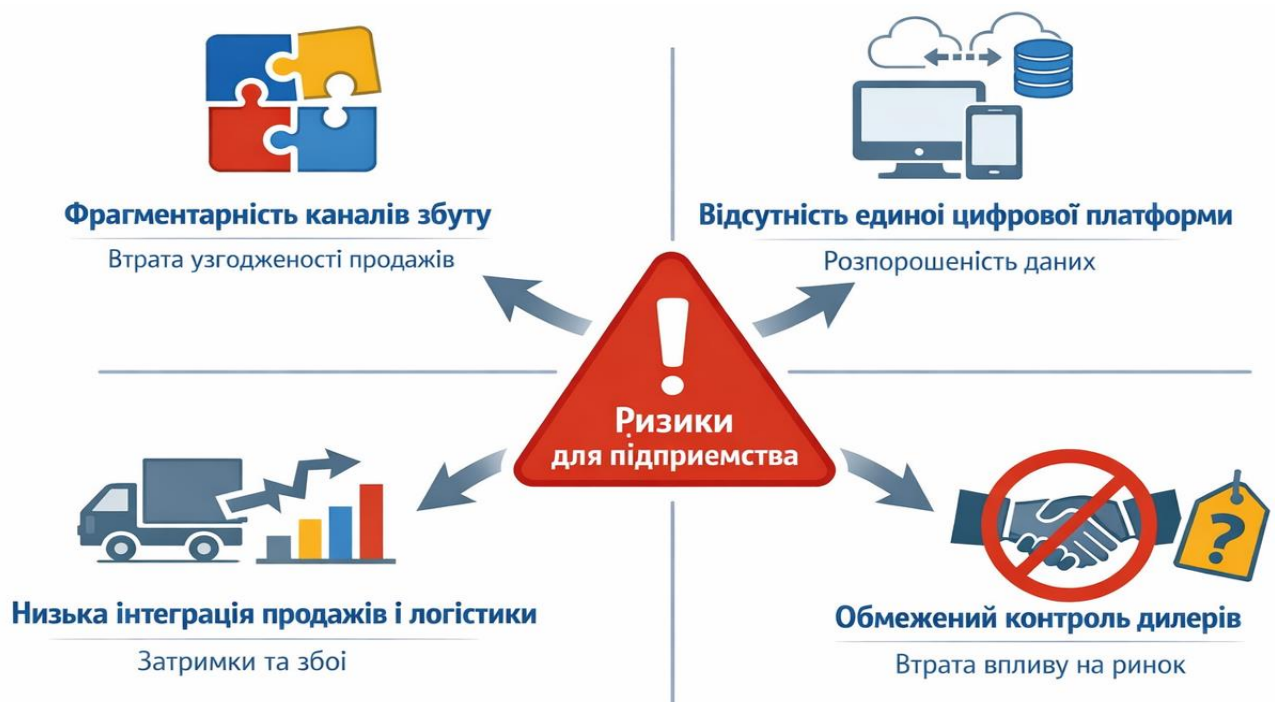


Рис. 3.1. Основні проблеми існуючої системи дистрибуції

Поглиблений аналіз ключових проблем системи дистрибуції ТзОВ НВФ
«УНІТЕХ»

Системні недоліки в організації каналів дистрибуції підприємства мають не ізольований, а взаємопов'язаний характер, формуючи так званий «ефект операційної інерції», коли кожна окрема проблема підсилює інші.

1. Фрагментарність каналів збуту

Наявність розрізнених каналів дистрибуції без єдиного центру координації призводить до втрати цілісності збутової політики. Фактично підприємство працює не як інтегрована система, а як сукупність окремих точок продажу.

Це проявляється у:

- дублюванні функцій (одні й ті самі клієнти обслуговуються різними каналами);
- цінових розбіжностях між дилерами;
- відсутності єдиної маркетингової стратегії.

Глибинна проблема полягає у відсутності синхронізації потоків інформації, товарів і фінансів.

Наслідки у довгостроковій перспективі:

- *канібалізація продажів між каналами;
- зниження маржинальності через неконтрольовані знижки;
- втрата позиціонування бренду;
- зростання транзакційних витрат.

*Канібалізація в системі дистрибуції означає ситуацію, коли різні канали продажу підприємства починають конкурувати між собою за одного й того ж клієнта, замість того щоб доповнювати один одного.

Фактично це означає, що компанія втрачає керованість власною збутовою системою.

2. Відсутність єдиної цифрової платформи взаємодії з клієнтами

Відсутність централізованої цифрової інфраструктури (CRM або аналогічної системи) призводить до того, що клієнтська інформація розпорошена між менеджерами, файлами та різними обліковими системами.

Це створює ефект «інформаційної асиметрії», коли:

- компанія не має повного уявлення про поведінку клієнта;
- історія взаємодії з клієнтом не накопичується системно;
- прийняття рішень базується на інтуїції, а не даних.

Критичний аспект: підприємство не володіє власними клієнтськими даними як стратегічним ресурсом.

Якщо проблему не вирішити:

- втрата клієнтів через низький рівень персоналізації;
- неможливість побудови повторних продажів;
- зростання вартості залучення клієнтів (CAC);
- залежність від посередників, які фактично «контролюють» клієнта.

У стратегічному вимірі це означає втрату контролю над ринком збуту.

3. Низький рівень інтеграції між продажами та логістикою

Розрив між функціями продажу та постачання є однією з найкритичніших проблем для підприємств електротехнічного сектору, де швидкість виконання замовлення безпосередньо впливає на рішення клієнта.

На практиці це проявляється у:

- невідповідності інформації про залишки товару;
- затримках у виконанні замовлень;
- неузгодженості між обсягами попиту та поставками.

Суть проблеми — відсутність єдиного операційного контуру управління.

Наслідки:

- збільшення оборотного капіталу (через надлишкові запаси);
- втрати продажів через відсутність товару;
- зниження рівня сервісу;
- формування негативного клієнтського досвіду.

Якщо ситуація не зміниться, підприємство ризикує перейти в режим «реактивного управління», коли воно лише реагує на проблеми, а не управляє процесами.

4. Обмежений контроль над дилерською мережею

Дилери є ключовою ланкою у дистрибуції електротехнічної продукції, однак відсутність ефективних механізмів контролю перетворює їх з партнерів на автономних гравців.

Це створює низку викликів:

- неконтрольована цінова політика;
- просування конкурентної продукції;
- викривлення інформації про попит.

Глибинний ризик: втрата управлінського впливу на кінцевий ринок.

Довгострокові наслідки:

- розмивання бренду;
- зниження лояльності клієнтів;
- залежність від дилерів як від «посередників влади»;
- потенційна втрата частки ринку.

У критичному сценарії дилерська мережа може фактично диктувати умови виробнику.

Розглянуті проблеми не є локальними — вони формують системний дисбаланс у моделі управління каналами дистрибуції. Їх сукупний ефект можна описати як втрату керованості, прозорості та масштабованості бізнесу.

Якщо підприємство не здійснить трансформацію:

- воно втратить конкурентоспроможність у цифровому середовищі;
- його рентабельність буде знижуватися;
- залежність від зовнішніх каналів (дилерів) зростатиме;
- стратегічний контроль над клієнтом буде втрачений.

Таким чином, усунення зазначених проблем є не просто питанням оптимізації, а необхідною умовою довгострокового розвитку підприємства.

Проведемо ґрунтовну діагностику існуючої системи каналів дистрибуції

Для оцінки ефективності використано КРІ-аналіз.

Для об'єктивної оцінки ефективності функціонування каналів дистрибуції доцільно застосувати систему ключових показників ефективності (КРІ), яка дозволяє кількісно виміряти результативність збутової діяльності та виявити проблемні зони.

КРІ-аналіз у даному дослідженні базується на принципі комплексності та охоплює три ключові аспекти:

- ринкову ефективність (охоплення, частка ринку);
- операційну ефективність (логістика, обіг запасів);
- фінансову ефективність (прибутковість каналів).

Таблиця 3.1

Система ключових показників ефективності

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст	Оптимальне значення
Рівень покриття ринку	$(\text{Кількість активних точок} / \text{Загальна кількість}) \times 100\%$	Охоплення ринку	$> 40\%$
Швидкість обігу запасів	$(\text{Середній запас} / \text{Виручка}) \times 365$	Ефективність використання запасів	< 45 днів
Рентабельність каналу	$(\text{Прибуток} / \text{Виручка}) \times 100\%$	Прибутковість каналу	$> 18\%$
Конверсія продажів	$(\text{Кількість угод} / \text{Кількість лідів}) \times 100\%$	Ефективність продажів	$> 25\%$
Середній чек	$\text{Виручка} / \text{Кількість угод}$	Цінність клієнта	↑
Рівень сервісу	$\text{Виконані замовлення} / \text{Загальна кількість}$	Якість обслуговування	$> 90\%$

Таблиця 3.2

Оцінка ефективності каналів (результати KPI-аналізу)

Показник	Фактичне значення	Норматив	Відхилення
Покриття ринку	32%	45%	-13%
Обіг запасів	62 дні	40	+22
Рентабельність	14%	20%	-6%
Конверсія	18%	25%	-7%
Сервіс	70%	90%	-20%

Отримані результати свідчать про наявність системних дисбалансів у функціонуванні каналів дистрибуції, а саме:

- Низький рівень покриття ринку (32%) вказує на недостатню присутність підприємства в ключових сегментах, що обмежує потенціал масштабування продажів.
- Високий період обігу запасів (62 дні) свідчить про неефективне управління складськими запасами та можливу невідповідність між попитом і пропозицією.
- Знижена рентабельність (14%) є наслідком цінового тиску, неефективної структури каналів та відсутності контролю над дилерами.
- Низька конверсія (18%) вказує на слабку ефективність роботи з клієнтами та відсутність системної взаємодії.
- Недостатній рівень сервісу (70%) формує негативний клієнтський досвід і знижує рівень повторних продажів.



Рис. 3.2. Дисбаланс у функціонуванні каналів дистрибуції
ТзОВ НВФ «УНІТЕХ»

Комплексна оцінка показників свідчить про те, що існуюча система дистрибуції ТзОВ НВФ «УНІТЕХ» функціонує з помітними втратами ефективності. Система є інерційною та недостатньо гнучкою.

Основні проблеми полягають у:

- відсутності інтегрованого управління каналами;
- низькому рівні цифровізації процесів;
- недостатньому використанні аналітичних інструментів.

У поточному стані підприємство працює за принципом операційної реакції, а не стратегічного управління, що обмежує його здатність до масштабування та адаптації до ринкових змін.

Проведений аналіз створює основу для:

- обґрунтування впровадження CRM-системи;
- переходу до data-driven управління;
- оптимізації структури каналів дистрибуції.

Таким чином, КРІ-аналіз виступає не лише інструментом оцінки, а й базою для формування стратегічних рішень щодо розвитку підприємства.

Таблиця 3.3

SWOT-аналіз каналів дистрибуції

<u>Сильні сторони</u>	<u>Слабкі сторони</u>
Налагоджені зв'язки	Низька цифровізація
Стабільні клієнти	Повільна логістика
<u>Можливості</u>	<u>Загрози</u>
E-commerce	Конкуренція
CRM	Зниження маржі

PEST-аналіз

- Політичні: відновлення інфраструктури
- Економічні: зростання імпорту обладнання
- Соціальні: попит на енергоефективність
- Технологічні: автоматизація

Формування гібридної моделі

D2C + Дилери + *Маркетплейси

*Маркетплейси - це цифрові торговельні платформи, які об'єднують велику кількість продавців і покупців в єдиному онлайн-середовищі, забезпечуючи швидкий доступ до широкої аудиторії споживачів.

У системі дистрибуції ТзОВ НВФ «УНІТЕХ» маркетплейси виконують функцію інтенсивного каналу збуту, що дозволяє максимально розширити ринкове охоплення без значних інвестицій у власну збутову інфраструктуру.

Ключові характеристики маркетплейсів:

- висока концентрація попиту;
- готовий трафік клієнтів;
- стандартизовані умови продажу;
- швидка масштабованість.

Переваги використання:

- збільшення обсягів реалізації;
- вихід на нові сегменти ринку;
- скорочення витрат на залучення клієнтів;
- швидкий запуск продажів.

Обмеження та ризики:

- низький рівень контролю над ціноутворенням;
- залежність від правил платформи;
- обмежений доступ до клієнтських даних;
- висока конкуренція між продавцями.

Для обґрунтування оптимальної структури каналів дистрибуції доцільно використовувати багатофакторну оціночну модель, яка дозволяє врахувати вплив різних критеріїв на ефективність кожного каналу.

Таблиця 3.4

Порівняльна ефективність каналів дистрибуції

Показник	D2C	Дилери	Маркетплейси
Маржинальність	Висока	Середня	Низька
Контроль над ціною	Повний	Частковий	Мінімальний
Доступ до клієнта	Повний	Обмежений	Відсутній
Швидкість масштабування	Середня	Середня	Висока
Витрати	Високі	Середні	Низькі

Оптимальною для підприємства є гібридна стратегія дистрибуції, яка поєднує:

- інтенсивність (маркетплейси),
- контроль (D2C),
- експертність (дилери).

Це створює основу для переходу до цифрово-орієнтованої системи управління каналами, що логічно обумовлює необхідність впровадження CRM.

У сучасних умовах функціонування ринку електротехнічної продукції ефективна система дистрибуції не може базуватися на одному типі каналу. Практика провідних компаній свідчить, що найбільш результативною є комбінована (гібридна) модель, у якій кожен канал виконує специфічну стратегічну функцію. У випадку ТЗОВ НВФ «УНІТЕХ» така модель формується на основі трьох ключових компонентів: інтенсивності, контролю та експертності.

Перший елемент — інтенсивність каналів дистрибуції, яка досягається через використання маркетплейсів. Дані платформи забезпечують максимальне охоплення ринку, дозволяючи підприємству бути присутнім у цифровому середовищі там, де вже сформований попит. Маркетплейси фактично виконують функцію масштабування продажів, оскільки вони надають доступ до широкої клієнтської бази без необхідності значних інвестицій у власну інфраструктуру залучення клієнтів. Водночас, їх використання супроводжується зниженням рівня контролю над ціноутворенням, брендом та комунікацією з клієнтом, що обмежує стратегічні можливості підприємства.

Другий компонент — контроль, який реалізується через прямий канал продажу (D2C). Власний онлайн-канал дозволяє підприємству повністю управляти процесом взаємодії з клієнтом — від формування пропозиції до післяпродажного сервісу. Саме у цьому каналі концентрується найцінніший актив сучасного бізнесу — клієнтські дані. Завдяки цьому компанія отримує можливість аналізувати поведінку споживачів, персоналізувати пропозиції та формувати довгострокову лояльність. Крім того, відсутність посередників дозволяє підвищити маржинальність продажів. Проте даний канал потребує значних інвестицій у маркетинг, IT-інфраструктуру та підтримку клієнтів.

Третій елемент — експертність, яка забезпечується через дилерську мережу. У сфері електротехнічної продукції, де важливу роль відіграють технічні характеристики, монтаж та сервіс, дилери виконують функцію консультантів і інтеграторів рішень. Вони не лише продають продукцію, але й формують додану цінність через професійні знання та супровід клієнта. Це особливо важливо для B2B-сегменту, де рішення про закупівлю часто приймаються на основі технічної експертизи, а не лише ціни. Разом з тим, залежність від дилерів може призводити до втрати часткового контролю над кінцевим споживачем.

Синергія зазначених трьох складових формує якісно нову модель управління каналами дистрибуції, у якій кожен канал виконує чітко визначену роль: маркетплейси — забезпечують охоплення, D2C — контроль та аналітику, дилери — експертну підтримку і довіру. Така структура дозволяє підприємству одночасно досягати масштабування, ефективності та гнучкості.

Модель має вигляд:

$$E = \sum (W_i \times P_i), \quad (3.1)$$

де:

E (Efficiency) — інтегральний показник ефективності каналу дистрибуції. Це узагальнена оцінка, яка показує, наскільки доцільно використовувати конкретний канал.

W_i (Weight) — ваговий коефіцієнт i -го фактору. Відображає важливість кожного критерію для підприємства. Сума всіх ваг дорівнює 1.

P_i (Performance) — оцінка (бал) i -го фактору для конкретного каналу. Зазвичай використовується шкала від 1 до 5: 1 — дуже низький рівень; 5 — дуже високий рівень.

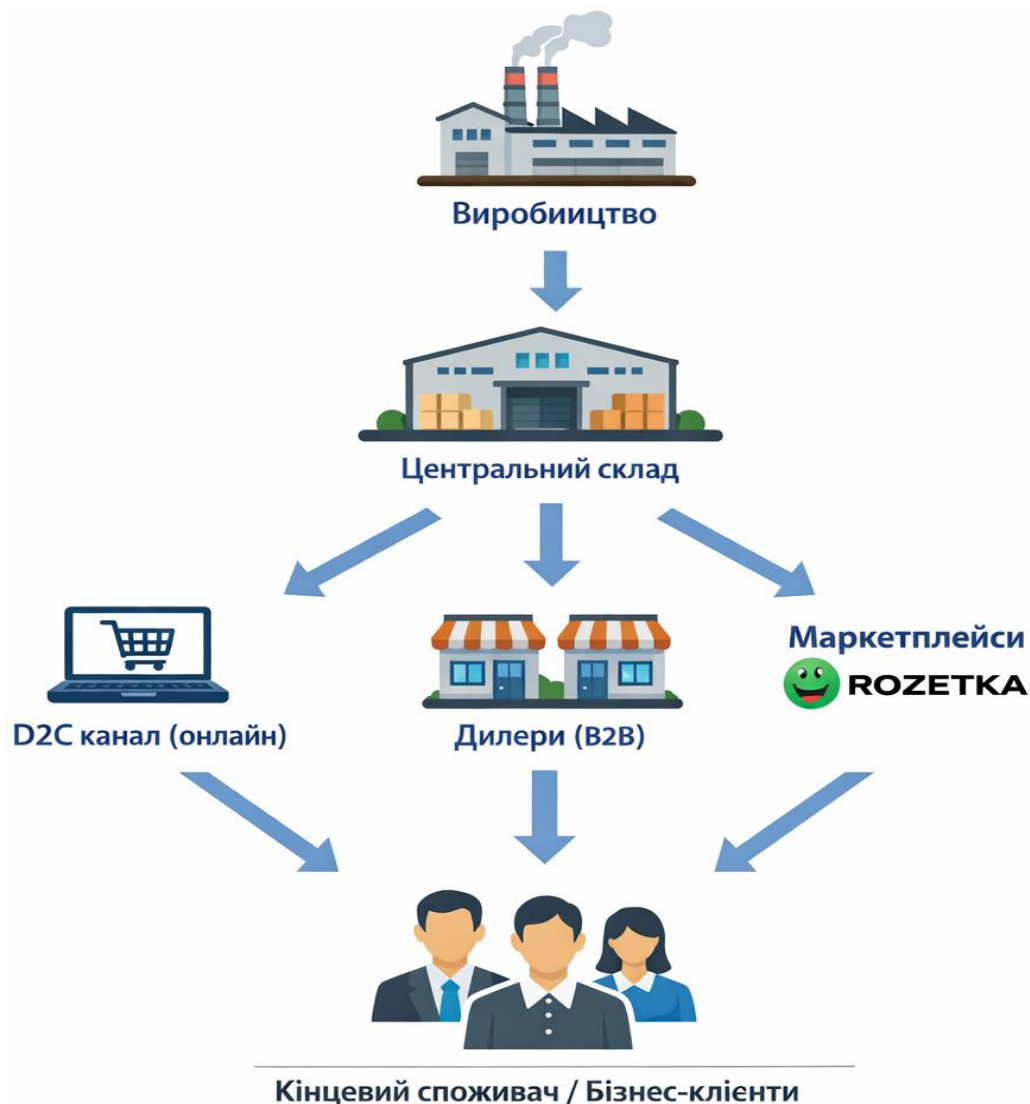


Рис. 3.3. Гібридна модель каналів дистрибуції ТзОВ «УНІТЕХ»

Економічна суть моделі

Суть моделі полягає у тому, що кожен канал оцінюється за набором критеріїв (факторів), які мають різну вагу. Чим важливіший фактор і чим краща оцінка каналу за цим фактором — тим більший внесок у загальну ефективність.

Таким чином, модель дозволяє:

- порівнювати альтернативні канали;
- враховувати стратегічні пріоритети підприємства;
- уникати суб'єктивних рішень.

Таблиця 3.4

Фактори оцінки

Фактор	Економічний зміст
Прибутковість	Рівень маржі
Контроль	Можливість управління каналом
Масштабованість	Потенціал росту
Витрати	Ресурси на підтримку каналу
Доступ до даних	Можливість отримання інформації про клієнтів

Переваги використання моделі:

- системність оцінки;
- можливість врахування багатьох факторів;
- адаптивність під специфіку підприємства;
- підтримка стратегічних рішень.

Таблиця 3.5

Застосування багатфакторної моделі

Фактор	Вага	D2C	Дилери	Маркет
Прибуток	0.3	5	3	4
Контроль	0.2	5	3	2
Масштаб	0.2	3	4	5
Витрати	0.2	2	3	4
Дані	0.1	5	2	1

Результати: D2C = 4.0 Маркет = 3.1 Дилери = 3.5

Оптимальною є гібридна модель з акцентом на D2C.



Рис. 3.4. Принципова схема моделі дистрибуції D2C

D2C (Direct-to-Consumer) — це модель дистрибуції, за якої виробник реалізує продукцію безпосередньо кінцевому споживачу, обминаючи традиційних посередників (дистриб'юторів, дилерів, роздрібні мережі).

У контексті діяльності ТзОВ НВФ «УНІТЕХ» D2C-канал реалізується через:

- власний інтернет-магазин;
- цифрові платформи підприємства;
- прямі онлайн-продажі клієнтам.

На відміну від класичної багаторівневої дистрибуції, де виробник передає функції продажу посередникам, D2C передбачає повний контроль над усім ланцюгом взаємодії з клієнтом:

- від формування пропозиції до післяпродажного обслуговування;
- канал D2C трансформує дистрибуцію з логістичної функції у систему управління клієнтським досвідом.

Ключові характеристики D2C:

- прямий контакт із клієнтом;
- відсутність посередників;
- повний контроль над ціною;
- доступ до клієнтських даних;
- можливість персоналізації пропозиції.

Економічні переваги D2C:

1. Зростання маржинальності. Відсутність націнки посередників дозволяє або підвищити прибуток, або зробити ціну більш конкурентною.
2. Контроль над ціноутворенням. Підприємство самостійно формує цінову політику без впливу дилерів.
3. Накопичення клієнтського капіталу. Дані про клієнтів стають стратегічним активом.
4. Підвищення лояльності. Прямий контакт сприяє формуванню довгострокових відносин.

Обмеження та ризики:

- високі витрати на маркетинг (залучення клієнтів);
- необхідність розвитку IT-інфраструктури;
- відповідальність за сервіс і логістику;
- складність масштабування без додаткових ресурсів.

Багатофакторна модель дозволяє перейти від інтуїтивного вибору каналів дистрибуції до аналітично обґрунтованого підходу. Вона формує основу для побудови ефективної гібридної системи збуту, де кожен канал використовується відповідно до його сильних сторін.

Синергія зазначених трьох складових формує якісно нову модель управління каналами дистрибуції, у якій кожен канал виконує чітко визначену роль: маркетплейси — забезпечують охоплення, D2C — контроль та аналітику, дилери — експертну підтримку і довіру. Така структура дозволяє підприємству одночасно досягати масштабування, ефективності та гнучкості.

Впровадження D2C-моделі дозволяє підприємству перейти від залежності від посередників до самостійного управління попитом. У стратегічному вимірі це означає трансформацію бізнесу з виробничо-орієнтованого у клієнтоорієнтований, де ключовим ресурсом стає не лише продукт, а й інформація про споживача.

Водночас ефективне функціонування цієї моделі неможливе без інтегруючого елементу, який забезпечує узгодженість усіх каналів. Саме тому логічним етапом розвитку є впровадження CRM-системи. Вона виступає центральною платформою, що об'єднує інформаційні потоки, забезпечує

прозорість взаємодії з клієнтами та дозволяє перейти від фрагментарного управління до системного, заснованого на даних підходу.

Таким чином, запропонована модель не лише оптимізує існуючу систему збуту, але й створює передумови для формування цифрово-орієнтованого менеджменту, в якому ключовим ресурсом стає інформація, а основою конкурентної переваги — здатність ефективно нею управляти.

3.2. Впровадження CRM-системи як інструменту оптимізації каналів дистрибуції

На сьогодні управління взаємодією з клієнтами в ТзОВ «УНІТЕХ» здійснюється переважно через облікові системи, що обмежує можливості аналітики та контролю. Пропонуємо впровадження CRM (Customer Relationship Management) — це система для управління взаємовідносинами з клієнтами, яка дозволяє збирати, аналізувати та використовувати дані для підвищення ефективності продажів і рівня сервісу.

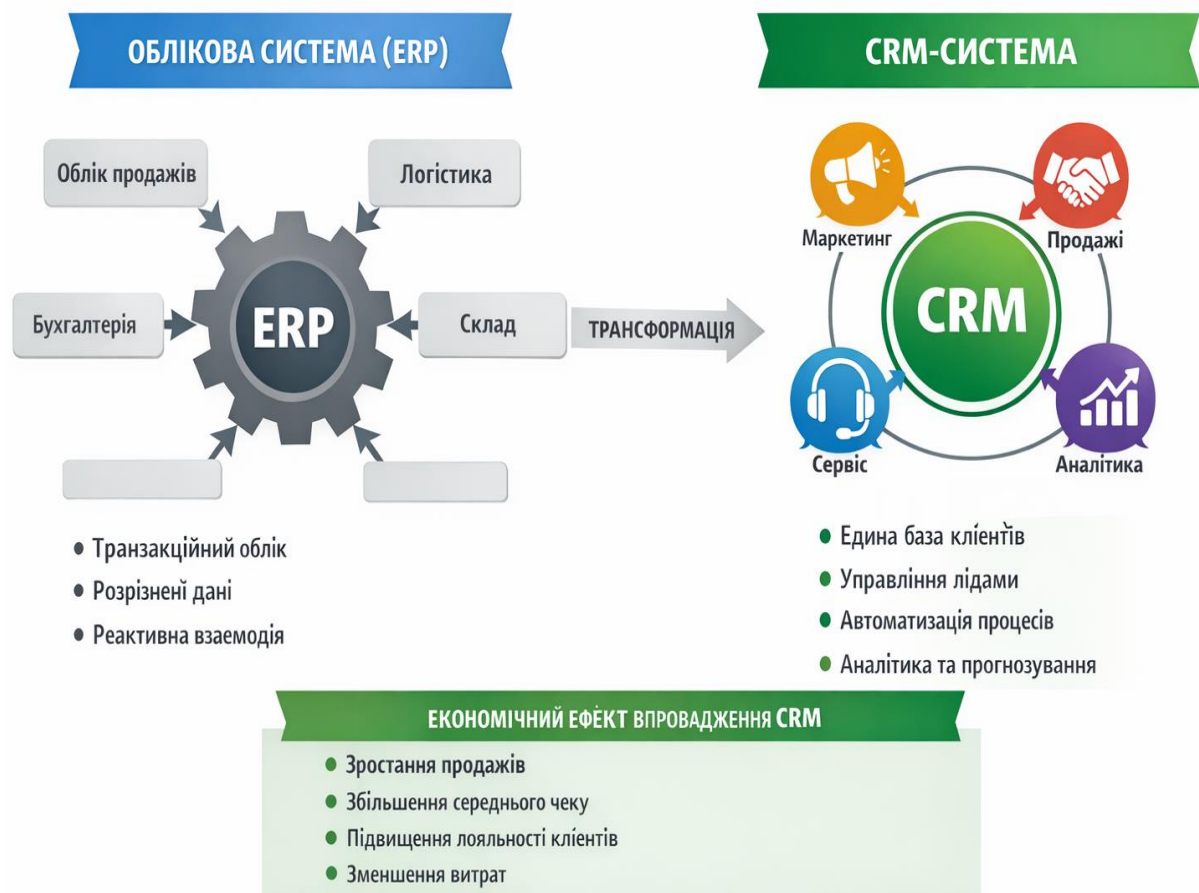


Рис. 3.5. Трансформація облікової системи в CRM для ТзОВ НВФ «УНІТЕХ»

У діяльності ТзОВ НВФ «УНІТЕХ» управління взаємодією з клієнтами історично сформувалося на базі облікових систем - ERP-рішень. ERP (Enterprise Resource Planning) — це система управління ресурсами підприємства, яка об'єднує облік фінансів, складу, виробництва та логістики в єдину інформаційну систему. Основним призначенням яких є забезпечення контролю господарських операцій, фінансових потоків та руху товарно-матеріальних цінностей. Такий підхід є типовим для підприємств, що функціонують у сфері B2B-дистрибуції, однак він має суттєві обмеження з точки зору сучасного клієнтоорієнтованого менеджменту.

Особливості управління через облікові системи *ERP*

Облікові системи виконують функцію операційної фіксації взаємодії з клієнтами, тобто відображають вже здійснені транзакції. У межах цих систем клієнт розглядається передусім як контрагент, для якого ведеться облік:

- обсягів закупівель;
- номенклатури продукції;
- заборгованості;
- історії платежів.

Таким чином, інформація має ретроспективний характер і використовується для контролю та звітності, а не для активного управління взаємовідносинами.

У результаті:

- комунікація з клієнтами є несистемною;
- відсутній єдиний інформаційний простір;
- кожен менеджер фактично веде власну «базу контактів»;
- взаємодія залежить від людського фактору.

Фактично підприємство функціонує за принципом: «є запит — є реакція», що свідчить про реактивний характер управління.

Основні обмеження облікової моделі

1. Фрагментація клієнтських даних. Інформація розосереджена між різними джерелами, що ускладнює формування цілісного бачення клієнта.

2. Відсутність аналітики поведінки клієнтів. Облікові системи не дозволяють оцінювати частоту контактів, інтерес до продукції або ймовірність повторної покупки.

3. Низький рівень персоналізації. Всі клієнти обслуговуються за однаковими шаблонами, без урахування їх специфіки.

4. Втрата потенційних угод. Не ведеться системний облік лідів, що призводить до втрати частини попиту.

5. Складність масштабування продажів. Зі зростанням клієнтської бази ефективність управління знижується через перевантаження менеджерів.

У стратегічному вимірі це означає, що підприємство обмежене у можливості розвивати довгострокові відносини з клієнтами.

CRM як інструмент трансформації управління взаємодією з клієнтами

На відміну від облікових систем, CRM (Customer Relationship Management) орієнтована не на облік, а на активне управління клієнтськими відносинами протягом усього життєвого циклу клієнта.

CRM виступає інтегрованою платформою, яка об'єднує:

- продажі;
- маркетинг;
- сервісне обслуговування;
- аналітику.

Функціональні можливості CRM у діяльності підприємства

1. Централізація даних. Вся інформація про клієнтів зберігається в єдиній системі, що забезпечує прозорість та доступність даних.

2. Управління угодами.

3. CRM дозволяє відслідковувати кожен етап продажу — від першого контакту до укладення угоди.

4. Сегментація клієнтів. Клієнтська база структурується за різними критеріями (обсяг закупівель, галузь, активність), що дозволяє формувати цільові пропозиції.

5. Автоматизація комунікацій. Система забезпечує стандартизацію взаємодії та зменшує залежність від людського фактору.

6. Аналітична підтримка. CRM формує звіти та прогнози, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Таблиця 3.6

Порівняльна характеристика підходів

Критерій	Облікова система	CRM
Фокус	Облік операцій	Управління відносинами
Дані	Розрізнені	Централізовані
Часовий аспект	Минуле	Минуле + майбутнє
Комунікація	Реактивна	Проактивна
Аналітика	Обмежена	Розширена

Економічні та управлінські переваги CRM

Впровадження CRM дозволяє:

- підвищити конверсію продажів;
- збільшити середній чек;
- скоротити час обробки замовлень;
- зменшити рівень дебіторської заборгованості;
- підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Крім того, CRM формує основу для переходу до data-driven управління, де рішення приймаються на основі аналітичних даних, а не інтуїції.

Таким чином, використання облікових систем у ТЗОВ НВФ «УНІТЕХ» забезпечує базовий рівень контролю діяльності, однак не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал клієнтоорієнтованого підходу. Впровадження CRM змінює саму логіку управління: від фіксації операцій до системного управління взаємовідносинами з клієнтами.

У стратегічному аспекті це означає перехід підприємства до нової моделі, де ключовим ресурсом стає інформація про клієнта, а основним джерелом конкурентної переваги — здатність ефективно її використовувати.

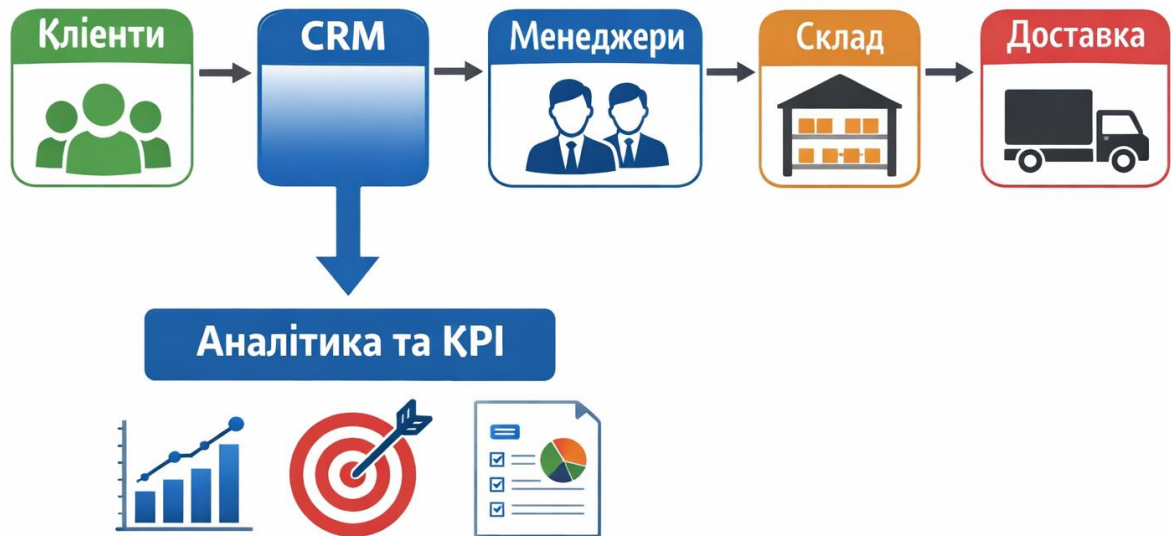


Рис. 3.6. Модель CRM

Таблиця 3.7

Вихідні дані для розрахунку доцільності CRM-системи
(за фінансовою звітністю підприємства)

Показник	Значення
Річна виручка	12 632 600 грн
Чистий прибуток	334 000 грн
Рентабельність	2,64%

Очікувані зміни після впровадження CRM

- зростання конверсії*: +10%
- зростання середнього чека: +15%
- зростання повторних продажів: +20%

*Конверсія — це показник, який відображає, яка частка потенційних клієнтів здійснила цільову дію (наприклад, покупку).

Розрахунок приросту виручки

1) Загальний приріст (комбінований ефект)

$$\text{Приріст} = 1.15 \times 1.2 = 1.38$$

2) Виручки від реалізації після впровадження CRM

$$= 12632600 \times 1.38 = 17431000 \text{ грн}$$

3) Приріст виручки $\Delta B = 17431000 - 12632600 = 4798400 \text{ грн}$

4) Приріст прибутку:

Рентабельність (фактична): $R=33400012632600 \approx 2.64\%$

$\Delta\P=4798400 \times 0.0264 \approx 126700$ грн

Таблиця 3.8

Витрати на впровадження CRM

Статті витрат	Сума
Ліцензія	120 000 грн
Впровадження	100 000 грн
Навчання	50 000 грн
Інтеграція	30 000 грн
Разом	300 000 грн

5. Економічний ефект

$E=4798400-300000=1798400$ грн

6. Рентабельність інвестицій (ROI):

$ROI=1798400 / 300000 \times 100\% \approx 60.0\%$

7. Термін окупності

$T=300000 / 1798400 = 0,17$ року

CRM має переважно стратегічний характер впливу, який проявляється у середньо- та довгостроковій перспективі за рахунок:

- зростання повторних продажів;
- підвищення лояльності клієнтів;
- оптимізації витрат;
- покращення управління каналами збуту.

Результати розрахунків свідчать про високу економічну доцільність впровадження CRM-системи в ТзОВ НВФ «УНІТЕХ». Отриманий ефект формується за рахунок:

- підвищення ефективності продажів;
- покращення роботи з клієнтами;
- зростання повторних покупок;
- оптимізації внутрішніх процесів.

3.3. Удосконалення системи стимулювання персоналу та клієнтів у каналах дистрибуції ТзОВ НВФ «УНІТЕХ»

Ефективність функціонування каналів дистрибуції значною мірою залежить не лише від їх структури та цифровізації, але й від мотиваційних механізмів, які впливають на поведінку як персоналу, так і клієнтів. У сучасних умовах конкуренції саме правильно побудована система стимулювання дозволяє активізувати продажі, підвищити лояльність клієнтів та забезпечити стабільне зростання підприємства.

Аналіз діяльності ТзОВ НВФ «УНІТЕХ» показує, що система мотивації має ряд обмежень:

- відсутність прив'язки винагороди до КРІ (показників ефективності від покращення каналів дистрибуції);
- орієнтація на обсяг продажів, а не на якість роботи з клієнтом;
- відсутність програм лояльності для клієнтів;
- низький рівень стимулювання повторних продажів.

Це призводить до:

- короткострокового мислення менеджерів;
- втрати потенційного доходу;
- слабкої клієнтської прив'язаності.

Пропонується впровадити КРІ-орієнтовану модель мотивації, яка враховує не лише обсяг продажів, але й якість роботи.

КРІ (Key Performance Indicators) — це ключові показники ефективності, за допомогою яких оцінюють результативність діяльності працівників, підрозділів або підприємства в цілому.

Іншими словами КРІ показують, наскільки добре виконуються поставлені цілі:

- обсяг продажів
- конверсія
- прибуток

- кількість нових клієнтів
- рівень обслуговування

Таблиця 3.9

Основні показники КРІ для менеджерів

Показник	Вага
Обсяг продажів	40%
Конверсія	20%
Повторні продажі	20%
Задоволеність клієнтів	20%

$$\text{Бонус} = \text{Оклад} \times (\text{КРІ виконання})$$

Очікуваний ефект:

- зростання конверсії на 5–8%;
- підвищення дисципліни роботи;
- орієнтація на довгострокові відносини.

Впровадження програм стимулювання клієнтів

Таблиця 3.10

Система нагромаджуваних знижок:

Обсяг закупівель	Знижка
до 100 тис грн	0%
100–300 тис грн	3%
300–500 тис грн	5%
понад 500 тис грн	7%

Бонуси для нових клієнтів

- знижка на перше замовлення (5%);
- безкоштовна доставка;
- консультаційний супровід.

Програма “повторна покупка”

- бонус 2–3% за повторне замовлення;
- персональні пропозиції через CRM.

Інтеграція стимулювання з CRM

CRM-система дозволяє автоматизувати:

- нарахування бонусів;
- сегментацію клієнтів;
- контроль ефективності менеджерів;
- персоналізацію пропозицій.

Це забезпечує перехід до *data-driven мотивації, де всі рішення базуються на фактичних даних.

*Data-driven мотивація — це підхід до стимулювання персоналу, при якому рішення щодо винагороди та оцінки роботи приймаються на основі реальних даних і показників (KPI), а не інтуїції чи суб'єктивної думки.



Рис. 3.7. Об'єднана система стимулювання (персонал + клієнти)

Економічний ефект від стимулювання

- зростання продажів: +10%
- зростання повторних покупок: +15%

$$\Delta B \approx 12632600 \times 0.10 = 1263260 \text{ грн}$$

При рентабельності 2,64%:

$$\Delta П \approx 33000 \text{ грн}$$

- стабілізація доходів;
- підвищення конкурентоспроможності.

Запропонована система стимулювання дозволяє комплексно впливати на ефективність каналів дистрибуції через активізацію як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Її впровадження сприяє переходу підприємства до клієнтоорієнтованої моделі управління, де ключову роль відіграють довгострокові відносини та якість обслуговування.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ:

У бакалаврській роботі досліджено теоретичні, аналітичні та прикладні аспекти управління каналами дистрибуції електротехнічної продукції на прикладі ТзОВ НВФ «УНІТЕХ». Актуальність теми зумовлена трансформаційними процесами в економіці, розвитком цифрових технологій та зростанням ролі ефективної дистрибуції як ключового фактору конкурентоспроможності підприємства .

У першому розділі узагальнено теоретичні підходи до формування каналів дистрибуції, обґрунтовано їх роль як стратегічного елементу менеджменту та визначено основні моделі організації збуту. Встановлено, що сучасна дистрибуція трансформується від традиційної логістичної функції до комплексної системи створення цінності, яка поєднує маркетинг, сервіс та інформаційні потоки.

У другому розділі проведено ґрунтовний аналіз діяльності ТзОВ НВФ «УНІТЕХ». Встановлено, що підприємство функціонує в умовах нестабільного ринку, проте демонструє поступове відновлення обсягів реалізації після спаду у 2022–2023 роках. Зокрема, у 2025 році дохід підприємства зріс до 12,6 млн грн, а чистий прибуток — до 334,6 тис. грн . Водночас виявлено низку проблем: висока залежність від одного ключового клієнта (до 75% обороту), обмежена диверсифікація каналів збуту, недостатній рівень цифровізації та відсутність інтегрованої системи управління клієнтами.

Проведений КРІ-аналіз засвідчив наявність дисбалансів у функціонуванні каналів дистрибуції, зокрема низький рівень покриття ринку, недостатню ефективність роботи з клієнтами та обмежені можливості аналітичного управління. Це підтверджує необхідність переходу до сучасних підходів управління збутом.

У третьому розділі обґрунтовано комплекс заходів щодо вдосконалення системи дистрибуції підприємства. Запропоновано впровадження гібридної моделі каналів (D2C, дилери, маркетплейси), що дозволяє поєднати контроль,

масштабованість та експертність. Ключовим напрямом визначено впровадження CRM-системи як інструменту інтеграції каналів та управління взаємодією з клієнтами.

Розрахунок економічного ефекту показав, що у короткостроковому періоді впровадження CRM не забезпечує миттєвого фінансового результату через низьку рентабельність діяльності підприємства. Проте у стратегічній перспективі CRM створює передумови для зростання продажів, підвищення лояльності клієнтів та оптимізації бізнес-процесів.

Додатково запропоновано впровадження системи data-driven мотивації персоналу та програм стимулювання клієнтів, що дозволяє підвищити ефективність каналів дистрибуції за рахунок активізації як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що підвищення ефективності управління каналами дистрибуції ТзОВ НВФ «УНІТЕХ» можливе лише за умови комплексної трансформації, яка включає:

- цифровізацію взаємодії з клієнтами;
- диверсифікацію каналів збуту;
- впровадження аналітичних інструментів управління;
- орієнтацію на довгострокові відносини з клієнтами.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації збутової діяльності та формування ефективної системи управління каналами дистрибуції в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ІНФОРМАЦІЙНИХ ТА ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К.: Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с. – URL: https://www.researchgate.net/publication/330986235_MARKETINGOVII_MENED_ZMENT_Perse_ukrainske_adaptovane_vidanna_MARKETING_MANAGEMENT_First_Ukrainian_Adapted_Edition
2. Котлер Ф., Картаджая Х., Сетьяван І. Маркетинг 5.0. Технології для людства. Київ : Фабула, 2024. 280 с. – URL: <https://mbooks.com.ua/book/739919-marketynh-50-tekhnologii-dlia-liudstva/>
3. Кучеренко Д.Г. Менеджмент. Курс лекцій / Д.Г.Кучеренко. – 2-ге видання. – Київ: «Центр учбової літератури», 2020. –184с.
4. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с. – URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/4f970bf7-3f37-4efb-98d9-cbd542d2bb39/content>
5. Мармаза О.І. М 38 Основи теорії менеджменту / О. І. Мармаза. – Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. – 139 с. – URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/88574e53-7a10-4c8d-8176-d5058330d512/content>
6. Валерія Козлова. Технологія EQ-BOOST. Як використовувати емоційний інтелект у бізнесі та житті - Львів: Видавництво Старого Лева, 2018. 176 с.
7. Свидрук І.І. Концептуально-методологічні основи розвитку креативного менеджменту національного господарства України: монографія. Львів: Растр-7, 2018. 450 с.
8. Трут О.О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації: монографія. Львів: ЛТЕУ, 2018. 420 с.
9. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія. Підручник. - Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. - 320 с.

10. Трут О.О. Операційний менеджмент. Підручник. - К.: Академвидав, 2013. - 348 с.
11. Свидрук І.І. Креативний менеджмент. Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 224 с.
12. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультування. Навчальний посібник. - К.: Академвидав, 2008. - 240 с.
13. Миронов Ю.Б., Крамар Р.М. Основи рекламної діяльності. Навчальний посібник. Дрогобич: Посвіт, 2007. 108 с
14. Кучеренко Д.Г., Мартинюк О.В. Менеджмент соціальної сфери: навч. посібник. – Київ : ІПК ДСЗУ, 2010. – 224 с.
15. Менеджмент організацій (у питаннях та відповідях): навч. посібник/ Д.Г. Кучеренко, М.М. Руженський, М.В. Туленков, Ю.Ж. Шайгородський – Київ: ІПК ДСЗУ, 2010. – 294 с.
16. Дистрибуція: все про методи збуту товарів. – URL: <https://online.novaposhta.education/blog/distribuciya-vse-pro-metodi-zbutu-tovariv>
17. Дистрибуція: що це, як працює та як вибудувати ефективну систему збуту. – URL: <https://business-broker.com.ua/blog/dystrybutsiia-shcho-tse-iak-pratsiuie-ta-iak-vybuduvaty-efektyvnu-systemu-zbutu/>
18. Дистрибуція як бізнес. Як стати дистриб'ютором? – URL: <https://roapp.com.ua/blog/distributing/>
19. Що таке дистрибуція: від закупівель^[17] до підтримки фірмового стилю. – URL: <https://mc.today/uk/shho-take-distributsiya/>
20. Укладаємо договори дистрибуції: на що слід звернути увагу? – URL: https://vkr.ua/publication/entering_into_a_distribution_contract_what_should_one_pay_attention_to
21. Що таке дистрибуція товарів? – URL: <https://globalproduct.ua/distribution/articles/chto-takoe-distribuciya-tovarov/>

22. Костишин А. 2016. Теоретичні основи сутності системи дистрибуції в сучасних умовах. Економіка і організація управління. 3(23) (вересень 2016), 399-403. – URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2912>
23. Дистрибуція - що це таке? Стратегії, рішення, характеристики. – URL: <https://inpost.pl/ua/novyny-dystrybutsiya-shcho-tse-take-stratehiyi-rishennya-kharakterystyky>
24. Дистрибуція продукції: Важливість та канали. – URL: <https://cpashka.biz/blog/dystrybutsiia-produktsii-vazhlyvist-ta-kanaly/>
25. Менеджмент: навчальний посібник. О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, О. Р. Саніна. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 240 с. –URL: <https://vlp.com.ua/node/8930>
26. Авторизований інтернет магазин Schneider Electric. – URL: <https://s-electric.com.ua/>
27. Економіка підприємства : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Г. О. Швиданенко, О. С. Федонін, О. Г. Мендрул [та ін.] ; за заг. ред. Г. О. Швиданенко ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – Київ : КНЕУ, 2009. – 439 с.
28. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson Education. – URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3155681>
29. Майкл Леві, Бартон А.Вайц, Дрив Гревал. Управління роздрібною торгівлею, 10-те видання. – URL: <https://www.amazon.com/Retailing-Management-Michael-Levy/dp/1259573087>
30. Девід А. Аакер, Крістін Мурман. Стратегічне управління ринком. – URL: https://www.perlego.com/paid/book/4266887/strategic-market-management-pdf?utm_source=google&utm_medium=cpc&campaignid=20933451054&adgroupid=162926082692&gad_source=1&gad_campaignid=20933451054&gbraid=0AAAAADN2nNLj6jLV-YdXR7F1aZQGBFXdA&gclid=Cj0KCQiAy6vMBhDCARIsAK8rOgm0DSu5c7jyqKu-ueJzfafnfw8XZPLdvnCHTWK4-yUuahk90CMepiQaAlIREALw_wcB

31. Глобальний ринок електрообладнання (видання 2024 року): аналіз за типом продукції (обладнання для передачі та розподілу, обладнання для виробництва електроенергії, освітлювальне обладнання, електромонтажні пристрої та електроаксесуари та інші типи продукції), за кінцевим користувачем, за регіоном. – URL: <https://www.marketresearch.com/Azoth-Analytics-v4068/Global-Electrical-Equipment-Edition-Product-38673319/>

32. Герасимчук В.Г. Маркетингове забезпечення виведення промислової продукції на міжнародні ринки // Реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств: монографія / за заг. ред. докт. екон. наук, проф. Л.М. Таранюка. Суми: СНАУ, 2018, с. 9-23. ISBN 978-966-97774-4-7.

33. Андрос С.В., Герасимчук В.Г. Вплив процесів фінансової глобалізації на економічний суверенітет вітчизняних банків (п. 7.4) // Управління інноваційною складовою економічної безпеки : монографія : у 4-х т. / за ред. д. е. н., професора Прокопенко О. В. (гол. ред.), к. е. н., доцента Школа В. Ю., к.е.н. Щербаченко В. О. Суми: Триторія, 2018. — Т. IV. : Розробка та валідація нових методів оцінки глобальних та локальних викликів у системі забезпечення соціальної та екологічної безпеки території, с. 63-83. ISBN 978-966-97774-4-7.

34. Роль держави в забезпеченні конкурентоспроможності промислового виробництва в умовах трансформації світової економіки // Ринково-орієнтоване управління інноваційним розвитком: монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Харків: ТОВ «Діса плюс», 2015, с. 110-120.

35. Концепція соціально-етичного маркетингу: добробут споживача та суспільства // Маркетингові аспекти управління інноваційним розвитком: монографія / за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2014, с. 373-392.

36. Герасимчук В.Г. Маркетингова складова «дорожньої карти» розвитку зовнішньої торгівлі // Вісник Національного університету «Львівська

політехніка». Зб. наукових праць. № 892. Серія: Логістика. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2018, с. 38-49.

37. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент: підручник. Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 219 с.

38. Розенблум Берт. Маркетингові канали: погляд менеджменту. A Management View. Cengage Learning. (Класика оцінки каналів).

39. Офіційний сайт ТЗОВ НВФ «УНІТЕХ». Електронний ресурс: unitech.com.ua

40. Закон України «Про електронну торгівлю» від 03.09.2015 № 675-VIII (зі змінами від 2025 р.).

41. Світові тренди e-commerce 2024 в цифрах. – URL: <https://www.proresultat.com/svitovi-trendi-e-commerce2024-v-cifrah>

42. Темпи зростання світової торгівлі. – URL: [Темпи зростання світової торгівлі послугами скоротяться понад вдвічі — Фінансовий клуб](#)

43. Трендові та високомаржинальні товари. – URL: <https://torgsoft.ua/articles/stati/populjarni-tovary/>

44. Дистрибуція товарів: ключові аспекти та стратегії оптимізації. - URL: <https://surl.li/lwjdck>.

45. Щегельська О. Життя після дистрибуції, або в які бізнес-моделі трансформуються світові дистриб'ютори у фармі, агро- та харчових продуктах. - URL: <https://surl.li/rqqcjy>.

46. Долматов Д. Майбутнє дистриб'юторів та виробників. Як залишитися у грі та виграти? URL: <https://surl.li/ixpwbi>.

47. Global Trade Outlook and Statistics. – URL: [trade_outlook25_e.pdf](#)

48. PwC Lviv SDC. – URL: <https://jobs.dou.ua/companies/pricewaterhousecoopers/>

49. Державна служба статистики України (Держстат). Зовнішня торгівля України товарами та послугами: підсумки 2024–2025 рр. Офіційні експрес-випуски та статистична інформація щодо географічної та товарної

структури. – URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-pidsumky-2025-roku>.

50. Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД). Аналітична доповідь: «Зовнішня торгівля України товарами: підсумки 2024 року та I півріччя 2025 року». (Детальний аналіз від’ємного сальдо та впливу агресії РФ на логістику). – URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-pidsumky-2025-roku>

51. Міністерство економіки України. * Звіти щодо стану торговельних відносин між Україною та ЄС, а також динаміка експорту в межах програми «Зроблено в Україні». – URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=1f45d5bc-f3ed-412c-b02f-8bbe571ecc4d&title=BiuletenPotochnogoStanuTorgovelnikhVidnosinMizhUkrainoiuTas>

52. Дія. Бізнес (Офіс з розвитку підприємництва та експорту). * Аналітичні огляди: «Експорт послуг України за 9 місяців 2025 року». (Дані щодо ІТ-сектору та телекомунікацій). – URL: <https://business.diia.gov.ua/news/yak-zminyvsia-ukrainskyi-eksport-posluh-za-9-misiatsiv-2025-roku>

53. Національний банк України (НБУ). * Звіт про фінансову стабільність та платіжний баланс (2024–2025). Дані щодо валютних надходжень від ІТ-експорту та послуг. – URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report>

54. Державна служба статистики. – URL: [Державна служба статистики України](#)

55. Методичні рекомендації до виконання та захисту кваліфікаційних робіт бакалавра студентами галузі знань Д «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління і адміністрування»), спеціальності ДЗ (073) «Менеджмент» / О.В. Максимець, М.Е. Матвеев, Н.М. Юрків– Львів: НЛТУ України. 2026.– 44 с