

Міністерство освіти і науки України

Луцький національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра маркетингу

(повна найменування кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»**

**ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА
НА РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ
ПОСЛУГ
(НА МАТЕРІАЛАХ ТОВ «ВЕСТНЕТ»)**

спеціальність 075 Маркетинг

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма Маркетинг

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти

Групи МКМ-21

Пешук Роман Леонідович

(підпис)

Керівник:

к.е.н., професор

Войтович Сергій Ярославович

(підпис)

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

«__» _____ 2025 р.

Гарант освітньої програми:

к.е.н., професор

Войтович Сергій Ярославович

(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра маркетингу

Ступінь вищої освіти: *магістр*

Галузь знань: *07 Управління та адміністрування*

Спеціальність: *075 Маркетинг*

Освітня програма: *Маркетинг*

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

_____ к.е.н., доцент Ірина ЛЮРВІ

31 січня 2025 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Пешуку Роману Леонідовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: *Збутова діяльність підприємства на ринку інформаційно-комунікаційних послуг (на матеріалах ТОВ «ВестНет»)*

Керівник роботи: *к.е.н., професор Войтович Сергій Ярославович*

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» січня 2025 року № 52/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «12» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи _____

1. *Нормативні та законодавчі акти*

2. *Статистична звітність та аналітичні матеріали підприємства*

3. *Спеціальна наукова та періодична література по проблемі дослідження*

4. *Власні спостереження автора*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):
Вступ

Розділ 1. Теоретико-методичні засади реалізації збутової діяльності підприємства на ринку інформаційно-комунікаційних послуг

Розділ 2. Аналітичне дослідження реалізації збутової діяльності підприємства на ринку інформаційно-комунікаційних послуг

Розділ 3. Напрями вдосконалення збутової діяльності підприємства на ринку інформаційно-комунікаційних послуг

Висновки

5. Перелік графічного матеріалу:

1. За результатами теоретичних досліджень (2-3 листа).

2. За результатами аналітичних досліджень (5-6 листів)

3. За результатами запропонованих проектних рекомендацій (2-3 листа)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Войтович С. Я.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Войтович С. Я.</i>		
<i>Проектно-рекомендаційний розділ</i>	<i>Войтович С. Я.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Мар'юк В. В.</i>		

7. Дата видачі завдання 31 січня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи магістра	Примітка
1	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 14.06.2025</i>	
2	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 02.09.2025</i>	
3	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.09.2025</i>	
4	<i>Проектно-рекомендаційний розділ</i>	<i>до 31.10.2025</i>	
5	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 04.11.2025</i>	
6	<i>Формування додатків</i>	<i>до 08.11.2025</i>	
7	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
8	<i>Попередній захист кваліфікаційної роботи магістра</i>	<i>до 22.11.2025</i>	
9	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 02.12.2025</i>	
10	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 05.12.2025</i>	
11	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 12.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

Пешук Р. Л.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

Войтович С. Я.
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Пешук Р. Л. Збутова діяльність підприємства на ринку інформаційно-комунікаційних послуг (на матеріалах ТОВ «ВестНет»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 075 Маркетинг, освітньої програми «Маркетинг». Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів реалізації збутової діяльності підприємства на ринку інформаційно-комунікаційних послуг.

Об'єктом дослідження у даній кваліфікаційній роботі виступають процеси формування та реалізації збутової діяльності підприємства ринку інформаційно-комунікаційних послуг. Предметом дослідження стали теоретичні та прикладні аспекти реалізації збутової діяльності підприємства ринку інформаційно-комунікаційних послуг.

При написанні даної роботи вирішено такі завдання: 1) теоретично досліджено сутність реалізації збутової діяльності підприємства на ринку інформаційно-комунікаційних послуг; 2) проведено аналітичне дослідження реалізації збутової діяльності підприємства на ринку інформаційно-комунікаційних послуг; 3) запропоновано заходи вдосконалення збутової діяльності підприємства на ринку інформаційно-комунікаційних послуг.

У роботі висунуто та обґрунтовано гіпотези щодо ефективності реалізації збутової діяльності підприємства ринку інформаційно-комунікаційних послуг. Інформативною основою дослідження є праці українських і закордонних фахівців в області збутової діяльності, статистичні джерела, звітність підприємства. Результати розробок можуть бути застосовані в практичній діяльності підприємства.

Ключові слова: збут, збутова діяльність, удосконалення процесів реалізації збутової діяльності підприємства на ринку інформаційно-комунікаційних послуг.

SUMMARY

Peshuk R. Sales activity of the enterprise in the market of information and communication services (on materials of LLC «WestNet»). Manuscript.

Qualifying work of master's degree after speciality a 075 Marketing, educational program «Marketing». Lutsk national technical university. Lutsk, 2025.

The master's thesis is devoted to the study of theoretical and practical aspects of the implementation of sales activities of an enterprise in the information and communication services market.

The object of research in this thesis is the processes of formation and implementation of sales activities of an enterprise in the information and communication services market. The subject of research is the theoretical and applied aspects of the implementation of sales activities of an enterprise in the information and communication services market.

In writing this thesis, the following tasks were solved: 1) the essence of the implementation of sales activities of an enterprise in the information and communication services market was theoretically investigated; 2) an analytical study of the implementation of sales activities of an enterprise in the information and communication services market was conducted; 3) measures to improve the sales activities of an enterprise in the information and communication services market were proposed.

The work puts forward and substantiates hypotheses regarding the effectiveness of the implementation of the enterprise's sales activities in the information and communication services market. The informative basis of the study is the works of Ukrainian and foreign specialists in the field of sales activities, statistical sources, and enterprise reporting. The results of the developments can be applied in the practical activities of the enterprise.

Keywords: sales, sales activities, improvement of the processes of sales activities of the enterprise in the market of information and communication services.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ	10
1.1. Сутність та особливості реалізації збутової діяльності підприємства на ринку інформаційно-комунікаційних послуг	10
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності реалізації збутової діяльності підприємства	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ	25
2.1. Характеристика організаційно-економічних умов функціонування ТОВ «ВестНет»	25
2.2. Оцінка системи збуту та каналів реалізації інформаційно-комунікаційних послуг ТОВ «ВестНет»	30
2.3. Аналіз проблем та чинників впливу на ефективність збутової діяльності підприємства	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ	49
3.1. Заходи удосконалення реалізації збутової діяльності підприємства на ринку інформаційно-комунікаційних послуг	49
3.2. Розроблення стратегії збуту інформаційно-комунікаційних послуг ТОВ «ВестНет»	54
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Обґрунтування актуальності вибору теми роботи. В умовах цифровізації, поширення хмарних сервісів, електронної комерції та дистанційних форм взаємодії збутова діяльність підприємств ринку інформаційно-комунікаційних послуг набуває стратегічного значення, оскільки саме вона забезпечує ефективне доведення послуг до споживачів, формування попиту та утримання конкурентних позицій на ринку. Високий рівень конкуренції, швидка зміна технологій і потреб клієнтів вимагають від підприємств постійного вдосконалення каналів збуту, методів просування та взаємодії з цільовими сегментами ринку.

Особливої актуальності тема набуває в умовах трансформаційних процесів, що відбуваються в економіці України, зокрема під впливом воєнних викликів, релокації бізнесу та зростання попиту на дистанційні інформаційно-комунікаційні послуги. Для підприємств ринку інформаційно-комунікаційних послуг ефективна збутова діяльність стає ключовим чинником забезпечення фінансової стійкості, розширення клієнтської бази та адаптації до нестабільного зовнішнього середовища. У цьому контексті наукове дослідження теоретичних і прикладних аспектів збутової діяльності, а також розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення є важливими як з точки зору розвитку підприємств галузі, так і для формування сучасних підходів до управління збутом у сфері інформаційно-комунікаційних послуг.

Стан вивченості проблеми. Вивченню реалізації збутової діяльності підприємства присвятили свої праці такі дослідники: Абрамович І. А., Балабанова Л. В., Балабаниць А. В., Брух О. О., Васюткіна Н. В., Марченко С. М., Гаврилко П. П.; Гаркавенко С. С., Гарматюк О. В., Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Сотула В., Завадський Й. С. Кадирус І. Г., Моїсеєв Н. Р., Теренков Д. Д., Котлер Ф., Келлер К. Л., Павленко А. Ф., Музичка С. О., Притиченко Т. І., Щетинін Т. І., Слесь І. Р., Терент'єва Н. В., Череп О. Г., Шереметьєва О. В., Гаврилюк О. І., Шпак Н. О., Грабович І. В. та ін.

Незважаючи на вагомі наукові доробки, існує потреба в систематизації та оновленні підходів до реалізації збутової діяльності підприємства ринку інформаційно-комунікаційних послуг.

Мета і завдання роботи. Мета дослідження полягає у вивченні теоретико-методичних підходів та розробці практичних пропозицій щодо реалізації збутової діяльності підприємства на ринку інформаційно-комунікаційних послуг.

У зв'язку з цим *поставлені та вирішені такі завдання:*

- описати сутність та особливості реалізації збутової діяльності підприємства на ринку інформаційно-комунікаційних послуг;
- розглянути та доповнити методичні підходи до оцінки ефективності реалізації збутової діяльності підприємства;
- дати загальну характеристику організаційно-економічних умов функціонування ТОВ «ВестНет»;
- оцінити систему збуту та каналів реалізації інформаційно-комунікаційних послуг ТОВ «ВестНет»;
- проаналізувати проблеми та чинники впливу на ефективність збутової діяльності підприємства;
- запропонувати заходи удосконалення реалізації збутової діяльності підприємства на ринку інформаційно-комунікаційних послуг;
- розробити стратегії збуту інформаційно-комунікаційних послуг ТОВ «ВестНет».

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації збутової діяльності підприємства ринку інформаційно-комунікаційних послуг.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні засади реалізації збутової діяльності підприємства ринку інформаційно-комунікаційних послуг.

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної роботи стали системний підхід до вивчення процесів і явищ, сучасні концепції та фундаментальні положення збутової діяльності підприємства. У процесі

вирішення завдань дослідження були використані: монографічний аналіз; порівняльний та статистичний аналізи; системно-структурний аналіз; методи порівняння та логічного узагальнення.

Джерелами інформаційної бази дослідження стали наукові джерела, аналітичні матеріали та первинна звітність ТОВ «ВестНет».

Практичне значення одержаних результатів – обґрунтовано та представлено пропозиції щодо удосконалення збутової діяльності ТОВ «ВестНет» на ринку інформаційно-комунікаційних послуг.

Наукова новизна полягає в наступному:

- здійснено аналіз реалізації збутової діяльності ТОВ «ВестНет» на ринку інформаційно-комунікаційних послуг;
- запропоновано заходи удосконалення реалізації збутової діяльності ТОВ «ВестНет» на ринку інформаційно-комунікаційних послуг.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ
ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

1.1. Сутність та особливості реалізації збутової діяльності підприємства на ринку інформаційно-комунікаційних послуг

Збутова діяльність є одним із ключових функціональних елементів системи маркетингу будь-якого сучасного підприємства та становить кінцевий етап його операційного циклу. В її основі лежить комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на ефективне просування товарів або послуг від виробника до кінцевого споживача із метою задоволення ринкових потреб та отримання економічного результату. Теоретично, збут інтегрує функції планування, аналізу ринку, формування цінової, товарної та комунікаційної політики, організації продажів та управління клієнтськими відносинами.

Сутність збутової діяльності можна розглядати як динамічну систему, яка перетворює потенційний попит на реальні продажі, забезпечуючи циркуляцію капіталу та реалізацію доданої вартості. Її особливості визначаються специфікою галузі, конкурентним середовищем, характером продукту та цільовим сегментом споживачів, формуючи унікальний набір методів, каналів дистрибуції та інструментів впливу на ринок.

У своїй праці «Основи маркетингу» Ф. Котлер наводить вираз провідного теоретика з питань управління Друкера П.: «Мета маркетингу – зробити зусилля зі збуту непотрібними. Його мета – так добре пізнати і зрозуміти клієнта, що товар або послуга будуть підходити останньому і продаватимуть самі себе» [1]. Зважаючи на надбання науковців, можна виокремити такі спільні риси у понятті збутової діяльності як:

– діяльність підприємства, яка формує комунікації зі споживачами;

– є основою для побудови логістичних процесів;
– метою діяльності є отримання прибутку та задоволення потреб споживачів. Відповідно до цього існує кілька форм збуту товару, які підприємства можуть використовувати для продажу своїх продуктів або послуг. Серед найпоширеніших форм можна виділити наступні [2]:

1. Прямі продажі – процес продажу продуктів або послуг безпосередньо клієнтам без будь-яких посередників. Це можна зробити через звичайний магазин, онлайн-магазин або службу прямих продажів.

2. Роздрібні продажі – продаж продуктів клієнтам через фізичні або онлайн-магазини, як правило, з надбавкою до оптової ціни.

3. Оптові продажі – продаж продуктів роздрібним торговцям або іншим підприємствам за нижчою ціною, ніж роздрібна, зазвичай у більших кількостях.

4. Консигнаційний продаж – певні угоди, які виникають тоді, коли постачальник надає товари роздрібному торговцю, який платить за товари лише тоді, коли вони продаються клієнтам.

5. Телемаркетингові продажі – передбачають використання телефонних дзвінків для продажу продуктів або послуг безпосередньо клієнтам.

6. Онлайн-продажі – продаж продуктів або послуг через онлайн-магазин, часто з використанням тактики цифрового маркетингу, як оптимізація пошукових систем, маркетинг у соціальних мережах та маркетинг електронною поштою.

7. Продажі за підпискою – регулярний продаж продуктів або послуг, як місячна підписка на журнал або послугу потокового передавання. 8. Партнерські продажі – партнерство з іншими компаніями чи окремими особами для просування та продажу продуктів в обмін на комісію від здійснених продажів.

Серед особливостей збутової діяльності підприємства можна виокремити: ринкову орієнтацію; ієрархічність; комплексність; варіативність; етапність; ефективність.

У таблиці 1.1 представимо авторські трактування поняття «збут» та «збутова діяльність».

Таблиця 1.1. – Сутність трактування понять «збут» та «збутова діяльність»

Автор	Сутність поняття
Завадський Й. [3]	Збутова діяльність – просування товарів від місця виробництва до місця споживання і збутові операції (складування, зберігання, доробка, розфасування, комплектування партії товарів, транспортування, тощо)
Брух О. [4]	Збут – поступове переміщення, просування товарів (готової продукції) до подальшого елементу збутового ярусу на основі маркетингової стратегії, а також налагодження відносин з покупцями і продаж товарів на основі задоволення потреб населення
Гаркавенко С. [5]	Збут – організація мережі для ефективного продажу виготовленої продукції
Гаврилко П. [6]	Збут – комплекс дій, пов'язаних із просуванням готової продукції до споживача і задоволенням потреб останнього
Притиченко Т., Щетинін В. [7]	Збут – процес обміну виготовлених підприємством товарів на гроші (продажу товарів) з метою задоволення потреб споживачів і одержання економічної вигоди
Кадирус І., Моїсєєв Н., Теренков Д. [8]	трактують збут як тактичний процес, спрямований на фізичне переміщення товару від виробника до споживача, тоді як збутова діяльність включає всі аспекти взаємодії з ринком, від маркетингових досліджень до підтримки після продажу
Шереметьєва О., Гаврилюк О. [9]	Збутова діяльність – комплексний процес, що включає планування обсягів продажів, пошук і вибір партнерів (постачальників або покупців), проведення торгів, визначення цін залежно від якості товарів і попиту, а також використання факторів, які сприяють прискоренню збуту та зростанню прибутку

Примітка. Сформовано автором особисто на основі дослідження літературних джерел

Важливим, на наш погляд, є аналіз системи стратегій збутової діяльності підприємства з точки зору їх адаптивності до умов ринку ІКП. Для оператора інтернет-послуг це, зокрема, означає прагматичне поєднання інтенсивної дистрибуції для масового сегменту (через партнерські мережі та онлайн-канали) з ексклюзивними або селективними стратегіями для корпоративних та преміальних клієнтів, де ключову роль відіграють пряме консультування та комплексне обслуговування [10] (табл. 1.2).

З внутрішнього бачення того, відзначає Т. Гринько, яким буде характер протікання фактично починається будь-який цілеспрямований процес. Першим етапом стратегічного управління збутової діяльністю підприємства є прийняття рішення щодо необхідності впровадження основних постулатів концепції стратегічного управління.

Без чіткого розуміння керівництвом і співробітниками функцій, які повинен виконувати кожен неможливе успішне досягнення спільної мети, навіть за умови ефективно продуманої стратегії. З метою забезпечення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства необхідно сформувати відповідну інформаційну базу. Система інформаційного забезпечення має бути спрямована на пошук грошових коштів та можливостей для реалізації стратегії, у тому числі й пошук кваліфікованих кадрів [11].

Таблиця 1.2. – Система стратегій збутової діяльності підприємства

Категорія стратегій	Конкретна стратегія	Суть та ключові ознаки	Основні цілі та завдання
1	2	3	4
1. Стратегії взаємодії у каналі збуту	Стратегія дистрибуції	Охоплює ключові рішення власника каналу щодо організації руху продукту, вибору типів та кількості посередників, управління каналами.	Формування ефективної мережі розповсюдження, контроль над каналом, оптимізація потоків.
2. Базові логістичні стратегії розподілу	Стратегія мінімізації сукупних логістичних витрат	Оптимізація всіх витрат, пов'язаних із транспортуванням, зберіганням, управлінням запасами та обробкою замовлень.	Досягнення мінімальних сукупних витрат при прийнятному рівні сервісу.
	Стратегія підвищення рівня логістичного обслуговування	Акцент на підвищенні якості, швидкості та надійності виконання логістичних операцій (доставка, зберігання, комплектація).	Максимізація задоволеності клієнтів за рахунок якості сервісу, формування лояльності.
3. Збутові стратегії охоплення ринку	Стратегія інтенсивного збуту	Максимально широке охоплення ринку через усі можливі канали розповсюдження та точки продажу.	Забезпечення максимальної доступності продукту, збут масових товарів щоденного попиту.
	Стратегія селективного (вибіркового) збуту	Співпраця з обмеженою кількістю посередників на певній території, які відповідають заданим критеріям.	Контроль якості представлення продукту, зниження витрат на управління каналами, робота з преміальними сегментами.
	Стратегія ексклюзивного збуту	Надання виняткових прав на розповсюдження одному посереднику на території за умови відмови від продажу товарів конкурентів.	Створення елітного іміджу бренду, жорсткий контроль за ціноутворенням і маркетингом, глибоке проникнення на ринок.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
4. Інші ключові стратегії (доповнення)	Стратегія прямого збуту (Direct Selling)	Продаж продукції безпосередньо кінцевому споживачеві, без залучення посередників (через власні магазини, онлайн-платформи, телемаркетинг).	Максимізація маржі, прямий контакт з клієнтом, повний контроль над процесом продажу.
	Стратегія «витягування» (Pull Strategy)	Формування активного попиту з боку кінцевого споживача через рекламу та стимули, щоб споживач сам запитував продукт у посередника.	Створення брендового попиту, зниження залежності від лояльності посередників.
	Стратегія «штовхання» (Push Strategy)	Стимулювання посередників (оптовиків, роздрібних продавців) активно просувати та продавати продукт кінцевому споживачеві за рахунок знижок, бонусів, навчання.	Забезпечення присутності товару в точках продажу, швидке просування новинок.

Примітка. Сформовано автором на основі [11]

Функціонування сучасного підприємства на ринку інформаційно-комунікаційних послуг (ІКП) безпосередньо залежить від ефективності його збутової діяльності, яка набуває унікальних ознак. Особливості реалізації збуту обумовлені технологічною природою продукту: високою капіталомісткістю мережевих активів, що вимагає максимізації їх завантаження; інтенсивною конкуренцією на основі ціни, швидкості та покриття; а також необхідністю постійної комунікації технічних характеристик (пропускна здатність, пінг, стабільність) у формі, зрозумілій кінцевому споживачеві.

Як зазначають О. М. Лютак, О. В. Баула, А. П. Шуляк, ключовими векторами глобальних змін є зростання доходів від інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) – з 2307 до 4460 млрд євро у 2005-2019 рр., стрімке зростання кількості захищених інтернет-серверів і користувачів [12].

Автори виділяють важливість Індексу готовності до мережі (NRI), що охоплює компоненти: технології, людей, управління та вплив. У 2019 році Україна займала 67 місце з-поміж 121 країни, демонструючи потенціал, але низький рівень цифрової інфраструктури.

Аналіз показників NRI свідчить про високу цифрову готовність країн з розвинутою економікою, які активно впроваджують інновації, мають ефективне цифрове врядування та високий рівень цифрової освіти. Україна посідає середні позиції, що свідчить про потребу в подальшому розвитку інфраструктури, людського капіталу та державного регулювання в ІКТ-сфері [13].

У сучасному світі ведеться постійне обговорення питань щодо стану та перспектив розвитку інформатизації суспільства, проводяться масштабні дослідження результатів впровадження інформаційних технологій у житті, бізнесі та економіці країн. Так за даними міжнародної аудиторсько-консалтингової компанії Mc Kinsey & Company було виявлено перелік ключових технологій (мобільний Інтернет; автоматизація інтелектуальної праці; хмарні інформаційні технології технології «Інтернет речей» та ін), які швидко розвиваються та здатні надавати значний економічний ефект.

Продавцями на ринку ІКТ є компанії або індивідуальні особи, які створили (або викупили у сторонніх осіб) програмний комплекс або технічне обладнання, яке допоможе покупцям управляти інформацією. Покупцями на ринку ІКТ можуть бути фізичні та юридичні особи, для яких впровадження інформаційних технологій в їх мережу, є необхідністю, у зв'язку з формуванням великих масивів накопиченої інформації та необхідністю її обробки, а також зростанню світової тенденції до електронного документообігу [14].

Виділяють наступні особливості інформаційно-комунікаційних технологій:

- нематеріальність кінцевого продукту/послуги – якісно нової, достовірної інформації, доставленої (отриманої) за визначений період, у визначеному просторово-часовому відрізку;

- підвищення вимог з боку користувачів до достовірності та терміновості товару/послуги інформаційно-комунікаційних технологій.

Тож, інформаційно-комунікаційний ринок – це сукупність економічних, правових та інформаційних відносин щодо купівлі-продажу інформаційних товарів чи послуг. Цей ринок є єдиним функціонуючим механізмом, заснованим на загальних законах суспільного виробництва, і передбачає повну економічну

самостійність і відповідальність виробників науково-технічної продукції, свободу підприємництва, незалежну купівлю-продаж інформаційних ресурсів: телекомунікаційні послуги; мережеве обладнання і послуги; комунікаційне обладнання; офісне обладнання; апаратні системи; програмне забезпечення; ІТ-послуги.

В Україні інформаційно-комунікаційний ринок також динамічно розвивається та має досить значний потенціал, щоб зарекомендувати себе як важливу частину інформаційного суспільства світу. Проте, зіштовхнувшись з руйнівними наслідками пандемії COVID-19, повномасштабним вторгненням росії в Україну 24 лютого 2022 р. внутрішній ринок інформаційно-комунікаційних технологій переживає спад, як і всі галузі економіки України. Український ринок інформаційних технологій є однією із ключових складових інформаційно-комунікаційного ринку, який мав значний ріст до повномасштабного вторгнення. Сфера послуг інформаційних технологій увійшла в трійку за експортом, щорічний ріст складав 26 %, на ринку працювало біля 2000 сервісних компаній інформаційних технологій, кількість спеціалістів у цій індустрії налічувала більше 185 тисяч, а також Україна входила у топ-20 експортерів послуг інформаційних технологій у світі у 2017–2021 рр. [15].

Загалом, динаміку розвитку телекомунікаційного сектора характеризує стрімкий технологічний прогрес, зростання обсягів виробництва та надання послуг, їхня диверсифікація, а також надшвидкі процеси передачі даних. Сьогодні телекомунікації позиціонуються як інтенсивна та потужна складова національної індустрії зв'язку, що об'єднує сукупність мережевих комунікацій (технологічних систем), які використовуються для передачі різних масивів даних та типів інформації. Це, у свою чергу, відіграє важливу роль у формуванні суспільства, заснованого на даних, та забезпечує розвиток засобів і методів комунікації, доступних для всіх верств населення, з метою досягнення соціально-демографічного ефекту – створення комфортних умов життя, підвищення рівня доступу до різноманітних інформаційних потоків та зв'язку, що є основою для успішної реалізації процесів інтелектуалізації суспільства [10].

Отже, збутова діяльність на ринку інформаційно-комунікаційних послуг є складним, багаторівневим процесом, сутність якого визначається необхідністю трансформації високотехнологічного, часто нематеріального продукту в конкретну економічну цінність для клієнта. Її особливості, такі як висока капіталоемність інфраструктури, інтенсивна конкуренція на основі технічних параметрів та динамічність ринкового середовища, вимагають від підприємства гнучкого поєднання класичних стратегій збуту (інтенсивного, селективного, прямого) з інноваційними підходами до комунікації та побудови клієнтських відносин. Умови глобальної цифрової трансформації та специфічні виклики, що стоять перед українським ІКТ-ринком, зумовлюють потребу в стратегії збуту, що ґрунтується на глибокому аналізі інформаційних потоків, адаптації до ринкових диспропорцій.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності реалізації збутової діяльності підприємства

Ефективне управління збутовою діяльністю є невід'ємною умовою досягнення успіху та фінансової стійкості підприємства, особливо в умовах загострення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, а також підвищення вимог споживачів до якості обслуговування. Діагностика ефективності системи збуту передбачає кількісний розрахунок відповідних показників та обов'язковий аналіз чинників, що вплинули на відхилення фактичних результатів від планових. Оцінка ефективності збутової діяльності підприємства є системним, багатокритеріальним поняттям, що вимагає врахування та планування показників, які характеризують ефективність управління з різних позицій, включаючи продавця, покупця, виконавця операцій, виробника, топ-менеджменту та інфраструктури ринку [16].

У вітчизняній економічній науці питання оцінки ефективності управління збутовою діяльністю активно вивчається, що зумовлює значну кількість

методологічних підходів. Поняття ефективності розглядається як відносна величина, що характеризує результативність будь-яких витрат, і визначається як співвідношення отриманого результату до витрат, які його забезпечили [17].

Традиційний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємства передбачає можливість її проведення за напрямками: дослідження ефективності виробництва; аналіз ефективності збутової діяльності підприємства; дослідження ефективності господарської діяльності в цілому. Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити декілька ключових методичних підходів, які деталізують оцінку ефективності збуту, пропонуючи різні критерії та систему показників.

І. А. Абрамович виокремлює два основні підходи до визначення ефективності збутової діяльності переробного підприємства: ресурсний та витратний. Головна мета ресурсного підходу полягає у визначенні ефективності збутової діяльності відносно застосованих ресурсів підприємства. Цей підхід охоплює ефективність використання фінансових коштів, виробничих фондів та робочої сили. Показники ресурсного підходу розраховуються як відношення обсягу реалізованої продукції або прибутку до одиниці витрат відповідних ресурсів [18].

При оцінці ефективності збуту за витратним підходом розглядаються лише витрати підприємства на збутову діяльність. Ці витрати включають витрати ресурсів праці, матеріальні витрати, витрати оплати праці та інші витрати. Показники, відповідно, відображають обсяг реалізованої продукції на одиницю витрат на збут або витрати на збут на одиницю реалізованої продукції.

Крім цих двох підходів, І. А. Абрамович також запропонувала поділ показників ефективності збутової діяльності підприємства на дві основні групи: показники економічного ефекту та показники, що опосередковано характеризують ефективність збуту. Основою методології, запропонованої І. А. Абрамович, є врахування впливу окремих чинників маркетингового середовища на збутову діяльність підприємства [18].

Н. В. Васюткіна та С. М. Марченко обґрунтовують необхідність використання алгоритму оцінювання ефективності маркетингу в збутовій діяльності підприємства, що складається з п'яти етапів: стратегічна ефективність збуту, економічна ефективність збуту, ефективність системи каналів збуту, оцінка тактичної ефективності (комплекс маркетингу), ефективність соціальних результатів [19].

Стратегічна ефективність політики збуту, відповідно до їх підходу, має розгалужений характер. Стратегічний контроль передбачає використання двох інструментів: контроль ефективності маркетингу та маркетинговий аудит.

Модель стратегічного аудиту системи збуту, запропонована на основі праці Л. В. Балабанової, передбачає зміщення акцентів з простого фіксування фактичного стану в бік перспективного, випереджального контролю. Цей аудит включає оцінювання факторів макросередовища (PEST-аналіз), цільового ринку, збутової політики конкурентів, збутового потенціалу підприємства, а також системи управління збутовими ризиками [20].

О. В. Гарматюк наголошує, що запорукою ефективного збуту є ефективне ресурсозабезпечення, фінансова стійкість, ефективність використання ресурсів та прибутковість бізнесу. Методичний підхід О. В. Гарматюк включає п'ять груп показників: оцінка стану ресурсозабезпечення; оцінка стійкості фінансового стану і платоспроможності; оцінка ефективності використання ресурсів; визначення прибутковості бізнесу; оцінка ефективності збутової діяльності. Такий комплексний підхід дозволяє не лише оцінити наявний стан збуту, але й виявити резерви, що можуть бути використані для його покращення [21, 22].

Н. О. Шпак та І. В. Грабович виокремлюють три науково-методичні підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств, ґрунтуючись на пріоритетному врахуванні орієнтації на виробництво чи на потреби ринкового середовища [23].

1. Фінансово-економічний підхід передбачає розрахунок комплексу фінансово-економічних показників, які характеризують ефективність

застосування маркетингових інструментів з позицій самого підприємства (внутрішнє середовище).

2. Ринковий підхід передбачає розрахунок ринкових показників та показників задоволеності споживачів, що характеризують ефективність застосування інструментів маркетингу з позицій сприйняття та реакції ринку і споживачів (зовнішнє середовище).

3. Комбінований підхід передбачає комплексне врахування внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства шляхом визначення інтегрального показника.

Автори наголошують, що оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу необхідно проводити на таких етапах: попереднього планування, поточного оперативного реагування на відхилення, заключного розрахунку результуючих показників.

С. О. Музичка зазначає, що оцінка ефективності управління збутовою діяльністю має здійснюватися за моделлю, яка включає напрями внутрішньої ефективності – оцінка досягнення цілей, ефективності стратегій, економічної ефективності; зовнішньої ефективності – оцінка позиції на ринку, ефективності клієнтурної політики, аналіз прихильності споживачів [24].

На основі праці Н. Яркіної можна виокремити показник коефіцієнт ефективності управління (Key), який розраховується як співвідношення позитивної динаміки результату господарської діяльності (виручки та/або чистого прибутку) до різноспрямованої динаміки сукупних витрат на управління збутовою діяльністю. Згідно із загальноприйнятим підходом, оцінка ефективності збутової діяльності визначається як співвідношення результатів цієї діяльності та обсягів ресурсів або витрат на її здійснення.

Зарубіжні дослідники, зокрема Р. Т. Руст, К. Н. Лемон, В. А. Зейтамл та Н. С. Уоллер, використовують показники, що є аналогами рентабельності витрат на збут, такі як ROMI (Return on Marketing Investment), ROM, ROME та ROMO. ROMI розраховується як відношення різниці прибутку і бюджету витрат на збутову діяльність до бюджету витрат на збутову діяльність.

Система показників оцінки ефективності управління збутовою діяльністю є багатокритеріальною та повинна охоплювати різні аспекти діяльності підприємства. З метою забезпечення неповторюваності показники розподілено на дві групи: фактори, що стосуються безпосередньо складових збутової політики та персоналу, задіяного у збуті продукції підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3. – Показники оцінки складових збутової політики підприємства на ринку інформаційно-комунікаційних послуг

Показник	Економічний зміст	Методика розрахунку
1	2	3
Показники оцінки збутової політики		
Аналіз каналів збуту послуг	Визначає ефективність каналів залучення абонентів (офіс, сайт, кол-центр, партнери)	Частка каналу = $\frac{\text{Кількість підключених абонентів через канал}}{\text{Загальна кількість нових підключень}} \times 100, \%$
Аналіз виконання договірних зобов'язань	Оцінює рівень дотримання умов договорів з абонентами	Коефіцієнт виконання договорів = $\frac{\text{Кількість активних договорів}}{\text{Кількість укладених договорів}}$
Коефіцієнт обороту до кількості точок продажу та агентів	Характеризує ефективність збутової мережі	Відношення доходу від надання послуг до кількості офісів, агентів, партнерів
Оцінка гнучкості каналів збуту	Відображає здатність швидко змінювати тарифи, підключення, комунікації	Експертна оцінка (1–5 балів) за критеріями: швидкість підключення, онлайн-обслуговування, адаптація тарифів
Витрати на розвиток представництв (філій)	Показує інвестиції у розширення збуту	Витрати на відкриття/утримання офісів, агентських мереж, CRM, кол-центрів
Обсяг витрат на збут	Визначає собівартість залучення та утримання абонентів	Витрати на рекламу, підключення, зарплату збуту, бонуси, CRM
Показники оцінки персоналу, який реалізує збутову політику		
Обсяг збуту на одного працівника збуту	Показує продуктивність менеджерів з продажу	$\frac{\text{Кількість нових підключень}}{\text{Кількість працівників збуту}}$
Прибуток від реалізації на одного працівника збуту	Оцінює фінансову ефективність персоналу	$\frac{\text{Прибуток від послуг}}{\text{Кількість працівників збуту}}$
Фонд оплати праці збутового персоналу	Відображає витрати на персонал збуту	Зарплата + премії + бонуси менеджерів з продажу
Питома вага ФОП збутового персоналу	Показує навантаження ФОП збуту на підприємство	$\frac{\text{ФОП збутового персоналу}}{\text{Загальний ФОП компанії}} \times 100$
Показники оцінки збутової політики споживачами		
Рівень задоволеності абонентів	Відображає якість інтернет-послуг і сервісу	$\frac{\text{Кількість задоволених абонентів}}{\text{Кількість опитаних}} \times 100$
Рівень лояльності абонентів	Показує готовність рекомендувати провайдера	$\text{NPS} = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ незадоволених абонентів}$

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Рівень післяпродажного та сервісного обслуговування	Оцінює якість технічної підтримки	Кількість заявок, виконаних у нормативний час / Загальна кількість заявок $\times 100$

Примітки. Сформовано на основі джерел [16, 17, 18, 19, 25]

Для проведення оцінки ефективності збутової діяльності застосовуються різноманітні методи дослідження. На думку І. А. Абрамович, до основних методів дослідження збутової діяльності належать: метод зіставлення, формально-логічний метод та економіко-математичні методи [18].

Метод зіставлення або порівняння базується на зіставленні збутової діяльності підприємства з даними різних періодів часу, найближчих конкурентів або лідерів ринку збуту.

Формально-логічний метод застосовується шляхом опитування спеціалістів галузі та фахівців торгових підприємств для визначення основних тенденцій розвитку ринку, конкурентів, переваг та недоліків самого підприємства.

Економіко-математичні методи дозволяють на основі побудови математичних моделей із більшим ступенем ймовірності визначити стан ринку та перспективи його розвитку. Значна кількість досліджень зазначає дієвість використання економіко-математичного моделювання, включаючи регресійний аналіз.

У таблиці 1.4 представлено показники, які відображають кінцевий економічний результат, загальну ефективність використання ресурсів та позиції підприємства на ринку.

Таблиця 1.4. – Узагальнюючі показники оцінки ефективності збутової політики підприємства на ринку інформаційно-комунікаційних послуг

Показник	Економічний зміст	Методика розрахунку
1	2	3
Фінансово-економічна ефективність		
Рентабельність продажу	Прибутковість реалізації послуг	Відношення чистого прибутку (ЧП) до чистого доходу від реалізації послуг (ЧД)

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
ROMI	Ефективність маркетингових інвестицій	$ROMI = (\Delta ЧД - \text{Витрати на маркетинг}) / \text{Витрати на маркетинг} \times 100$
Рентабельність витрат на маркетинг і збут	Віддача від витрат на залучення абонентів	$R_{мз} = ЧП / \text{Витрати на маркетинг і збут} \times 100$
Коефіцієнт ефективності управління (Key)	Оцінка результативності управління	$Key = ЧП / \text{Адміністративні витрати}$
Валова рентабельність послуг	Ефективність основної діяльності	$R_{вал} = \text{Валовий прибуток} / ЧД \times 100$
Операційна рентабельність послуг	Результативність операційної діяльності	$R_{оп} = \text{Операційний прибуток} / ЧД \times 100$
Ринкова ефективність		
Частка ринку	Позиція провайдера на регіональному/національному у ринку	$ЧР = \text{Кількість абонентів провайдера} / \text{Загальна кількість абонентів ринку} \times 100$
Темп приросту ринкової частки	Динаміка конкурентних позицій	$T_{пр} = (ЧР_1 - ЧР_0) / ЧР_0 \times 100$
Маркетингова привабливість	Потенціал ринку ІК-послуг	Інтегральна або експертна оцінка (попит, ARPU, проникнення інтернету)
Інтенсивність конкуренції	Рівень конкурентного тиску	$K_k = \text{Кількість провайдерів} / \text{Кількість абонентів ринку}$
Ресурсна ефективність		
Оборотність ресурсів мережі	Ефективність використання технічних ресурсів	Обсяг збуту / Середня вартість мережевих активів
Оборотність активів	Швидкість генерування доходу активами	$K_a = ЧД / \text{Середня вартість активів}$
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Доходність вкладеного капіталу	$ROE = ЧП / \text{Власний капітал} \times 100$
Рентабельність активів (ROA)	Ефективність використання активів	$ROA = ЧП / \text{Активи} \times 100$
Продуктивність праці	Ефективність персоналу	$Пп = ЧД / \text{Середньооблікова чисельність персоналу}$
Збутова місткість витрат	Обсяг доходу на 1 грн витрат	$Z_m = ЧД / \text{Загальні витрати}$
Коефіцієнт приросту витрат	Оцінка ефективності збільшення витрат	$K_{пр} = \text{Темп приросту ЧД} / \text{Темп приросту витрат}$
Дохід на 1 м ² збутової площі	Ефективність використання офісних площ	$ЧД / \text{Площа центрів обслуговування}$
ARPU (Average Revenue Per User)	Середній дохід на одного абонента	$ARPU = ЧД / \text{Середня кількість активних абонентів}$
Прибуток на одного абонента	Фінансова ефективність клієнтської бази	$ЧП / \text{Середня кількість активних абонентів}$

Примітка. Сформовано автором на основі [18]

Оцінка збутової діяльності підприємств на ринку інформаційно-комунікаційних послуг має низку специфічних особливостей, зумовлених нематеріальним характером послуг, абонентською моделлю обслуговування та високою динамічністю технологічного розвитку. На відміну від традиційних товарних ринків, ключовими об'єктами аналізу виступають не лише обсяги реалізації та прибутковість, а й показники клієнтської бази, рівень утримання абонентів, середній дохід на одного користувача (ARPU), ефективність каналів залучення та якість сервісного обслуговування. Важливу роль відіграє оцінка ринкових позицій провайдера, інтенсивності конкуренції та гнучкості збутових каналів, що безпосередньо впливають на стабільність доходів у довгостроковій перспективі. Отож, комплексна оцінка збутової діяльності підприємств ринку інформаційно-комунікаційних послуг повинна поєднувати фінансово-економічні, ринкові та клієнтоорієнтовані показники, що дозволяє обґрунтувати ефективні управлінські рішення та напрями подальшого розвитку.

У роботі нами сформовано такі гіпотези щодо реалізації збутової діяльності інформаційно-комунікаційного підприємства:

- 1) характерною особливістю структури збуту послуг інформаційно-комунікаційних підприємств є висока питома вага послуг із підключення інтернету;
- 2) вагомими елементами реалізації комунікаційної політики для інформаційно-комунікаційних підприємств щодо збуту послуг є програми лояльності чи інші інструменти політики просування;
- 3) ефективність реалізації збутової діяльності підприємства на ринку інформаційно-комунікаційних послуг залежить від ряду чинників, які проявляють ринковий характер.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ
РЕАЛІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

2.1. Характеристика організаційно-економічних умов функціонування ТОВ «Вест Нет»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВестНет» (ТОВ «ВестНет») є постачальником електронних комунікаційних послуг та мереж. Працює як інтернет-провайдер – надає послуги доступу до мережі Інтернет, є зареєстрованим оператором / провайдером телекомунікацій. Має власну мережу Волоконно-оптичного кабелю в м. Луцьк та області. Підприємство позиціонує себе як постачальник послуг наступного покоління. Компанія активно діє у сфері електронних комунікацій та забезпечує дотримання чинного законодавства, про що свідчить оновлення публічних умов користування послугами, що набули чинності з 02.10.2025 року. ТОВ «ВестНет» відоме на ринку інформаційно-комунікаційних послуг, як WestNet, і спеціалізується на наданні телекомунікаційних послуг, основний зміст яких включає послугу доступу до мережі Інтернет та послугу кабельного телебачення. Основний КВЕД – 62.02 Консультування з питань інформатизації [26].

Підприємство пропонує основні види продукції у вигляді окремого швидкісного Інтернету (до 1 Гбіт/с) та комплексних пакетів «Інтернет+ТБ». Ці послуги диференційовані для різних категорій споживачів, включаючи домашніх користувачів (у приватному та багатоквартирному будинку) та бізнес-користувачів. Додатково ТОВ «ВестНет» надає супутні та інші послуги, такі як швидке підключення, терміновий виклик інженера, діагностика обладнання, налаштування мережевого з'єднання, встановлення Wi-Fi роутера,

чистка комп'ютера від вірусів, прокладка оптоволоконного кабелю, а також підключення послуг OLL.TV, Megogo та Sweet.tv.

Ресурсний потенціал ТОВ «ВестНет» ґрунтується на сучасних технологіях та обладнанні, зокрема використовується оптоволоконне підключення (FTTH), яке визнано найбільш надійним способом отримання послуг. Технічна база підприємства складається з телекомунікаційної мережі, призначеної для комутації та передачі даних. Для забезпечення комфортного користування та стабільності з'єднання компанія пропонує абонентське обладнання, таке як Wi-Fi роутери (наприклад, TP-Link Archer C64, Mikrotik hAP ac²) та пристрої ONU (Huawei HG8310m), деякі з яких підтримують технологію GPON. Кадровий потенціал включає фахівців, які мають великий досвід реалізації проєктів для компаній будь-якого розміру. Облік наданих послуг та розрахунки з абонентами ведуться через систему обліку спожитих послуг (білінгову систему) та особистий кабінет. Підприємство зобов'язується забезпечувати цілодобове технічне обслуговування та мережеві послуги [21].

Підприємство має 8456 активних абонентів, з них 182 це юридичні особи, решта фізичні особи (кінцевий споживач).

Штат працівників станом на 2025 рік складає 12 працівників, фонд оплати праці 344,7 тис. грн в місяць. В штаті управлінський апарат та менеджери кол-центру. Для обслуговування мережі, монтажних робіт підприємство залучає підрядників.

Місія ТОВ «ВестНет» полягає у наданні клієнтам послуг наступного покоління з бездоганною якістю, щоб забезпечити високошвидкісний доступ до мережі Інтернет та якісне телебачення, роблячи ці послуги невід'ємною частиною комфортного життя. Підприємство прагне забезпечити клієнтів найвищим рівнем сервісу за прийнятними тарифами.

До цінностей, якими керуються в діяльності ТОВ «ВестНет», належать технологічність, якість, надійність та клієнтоорієнтованість.

Компанія постійно підкреслює бездоганну якість послуг, що підкріплюється використанням передових технологій, таких як оптоволоконне

підключення (FTTH), яке описується як найбільш сучасний і надійний спосіб отримання послуг. Підприємство фокусується на забезпеченні високої швидкості доступу (до 1 Гбіт/с) та стабільності з'єднання. Для досягнення цієї цілі використовуються сучасні технології та обладнання. ТОВ «ВестНет» пропонує доступні тарифи для будь-якого бюджету, включаючи спеціальні пропозиції, бонуси та акції. Компанія надає найвищий рівень сервісу, забезпечуючи цілодобове технічне обслуговування, консультаційні послуги з технічних і технологічних питань. Фахівці компанії мають значний досвід реалізації проєктів для компаній будь-якого розміру. Підприємство забезпечує правильність моніторингу об'єму та тарифікації через автоматизовану систему обліку (білінг). Компанія зобов'язана надавати послуги зі значенням показників якості, які не можуть бути гіршими від встановлених нормативно-правовими актами у сфері телекомунікацій. ТОВ «ВестНет» бере на себе відповідальність за збереження інформації про абонента та неприпустимість її передачі третім особам, за винятком випадків, прямо передбачених законодавством.

Аналіз господарської діяльності ТОВ «ВестНет» у розрізі п'яти останніх років із розрахованими відхиленнями основних таких показників представлено у таблиці 2.1. Дані для проведення аналізу взято із звітності ТОВ «ВестНет» (Додаток А).

У 2020–2024 рр. діяльність підприємства характеризується стійкою позитивною динамікою фінансових результатів, особливо у 2023–2024 роках. Чистий дохід від реалізації зріс з 700,3 тис. грн у 2020 р. до 8293,7 тис. грн у 2024 р., що свідчить про суттєве розширення масштабів діяльності. Аналогічно спостерігається зростання чистого прибутку: абсолютне відхилення між 2024 і 2020 роками становить 4082,2 тис. грн, а відносне – понад 50 разів. При цьому у 2024 році прибуток зріс на 3649,3 тис. грн порівняно з 2023 роком, що вказує на різке підвищення ефективності господарювання. Зростання собівартості реалізованої продукції має значно повільніші темпи, ніж зростання доходу, що позитивно вплинуло на фінансовий результат та рентабельність реалізованої продукції ТОВ «ВестНет».

Таблиця 2.1. – Основні показники виробничо-господарської діяльності
ТОВ «ВестНет» за 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення		Відхилення	
						2024/2020		2024/2023	
	2020	2021	2022	2023	2024	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	700,3	1500,7	950,1	1570,5	8293,7	7593,4	1084,3	6723,2	428,1
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	35,2	56,7	42,8	37,7	213,9	178,7	507,7	176,2	467,4
3. Чистий прибуток (збиток), тис. грн	80,3	300,7	130,1	513,2	4162,5	4082,2	5083,7	3649,3	711,1
4. Сереньооблікова чисельність працівників, осіб	7	12	5	3	10	3,0	42,9	7,0	233,3
5. Реалізація продукції та послуг на одного працюючого, тис. грн	100	125	190	523	829	729,0	729,0	306,0	58,5
6. Кредиторська заборгованість, тис. грн	201,6	178,4	281,1	244,9	291,2	89,6	44,4	46,3	18,9
7. Дебіторська заборгованість, тис. грн	467,3	403,4	823,1	624,8	–	-467,3	-100	-624,8	-100
8. Первісна вартість основних засобів, тис. грн	2374,6	2374,6	2374,6	2374,6	2374,6	–	–	–	–
9. Коефіцієнт зносу основних фондів, %	5	7	9	10	30	25	500	20	200
10. Рентабельність реалізованої продукції, %	11,5	20	14	32,7	50,2	38,7	336,5	17,5	53,5

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства

Операційні та ресурсні показники також підтверджують підвищення ефективності використання трудових і фінансових ресурсів. Середньооблікова чисельність працівників у 2024 році зросла до 10 осіб, що на 42,9 % більше

порівняно з 2020 роком, однак продуктивність праці зросла значно швидше: реалізація продукції на одного працюючого збільшилася на 729 тис. грн. Важливою позитивною тенденцією є повне скорочення дебіторської заборгованості у 2024 році, що свідчить про покращення платіжної дисципліни та управління розрахунками з контрагентами. Водночас зростання коефіцієнта зносу основних фондів до 30 % вказує на потребу оновлення матеріально-технічної бази в перспективі. Загалом, підвищення рентабельності реалізованої продукції з 11,5 % до 50,2 % підтверджує суттєве зростання результативності та конкурентоспроможності підприємства.

Динаміка величини одержаного чистого доходу від реалізації продукції підприємства протягом 2020-2024 років наочно представлена на рисунку 2.1.

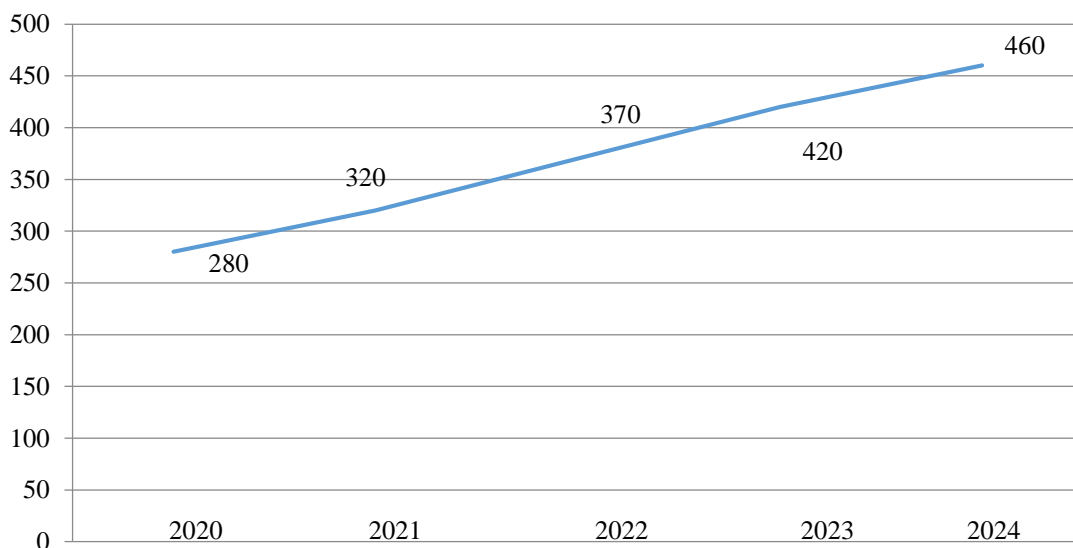


Рисунок 2.1. Динаміка одержаного чистого доходу від реалізації продукції підприємства протягом 2020-2024 років, тис. грн

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства

Динаміка величини рентабельності реалізованої продукції підприємства протягом 2020-2024 років наочно представлена на рисунку 2.2.

Представлене на рисунку 2.1 наочне зображення та тенденції зміни основних техніко-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства дублює визначене нами положення щодо правильно обраних стратегій розвитку та політики реалізації таких стратегій ТОВ «ВестНет».

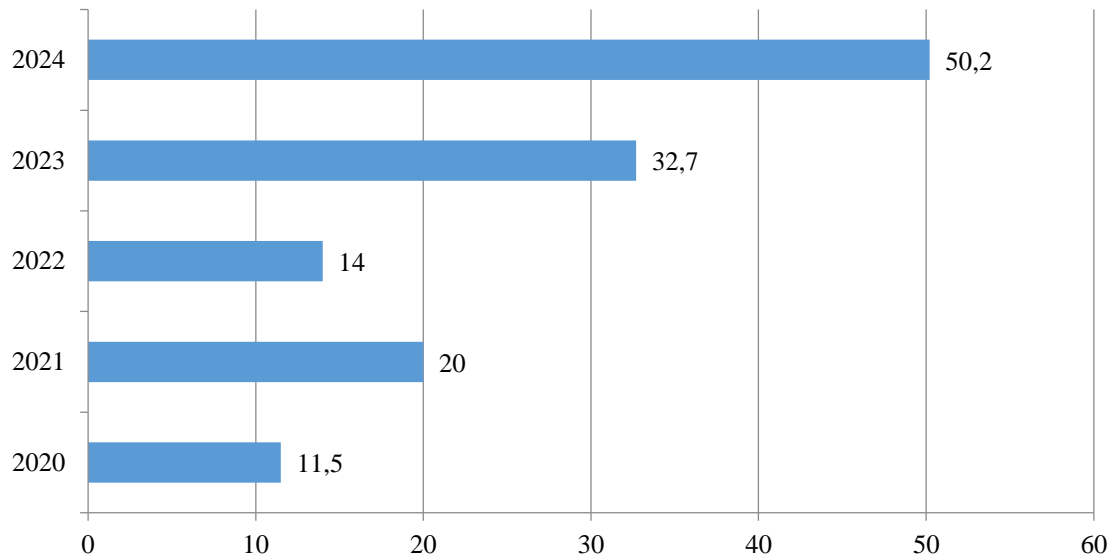


Рисунок 2.2. Динаміка величини рентабельності реалізованої продукції підприємства протягом 2020-2024 років, %

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства

Наведене на рисунку 2.2 наочне зображення динаміки величини рентабельності реалізованої продукції підприємства протягом 2020-2024 років відображає ефективність обраних стратегій розвитку та збуту ТОВ «ВестНет».

2.2. Оцінка системи збуту та каналів реалізації інформаційно-комунікаційних послуг ТОВ «ВестНет»

Система збуту та структура каналів реалізації є фундаментальними елементами маркетингового комплексу будь-якого підприємства, що безпосередньо впливають на його ринкову доступність, операційну ефективність та фінансовий результат. У контексті динамічного ринку телекомунікаційних послуг, особливо для регіонального провайдера, оптимізація цих механізмів стає критично важливою для залучення та утримання клієнтів у умовах високої конкуренції.

В таблиці 2.2 представлена структура реалізації продукції / послуг ТОВ «ВестНет».

Таблиця 2.2. – Структура реалізації продукції / послуг ТОВ «ВестНет»

Номенклатурні групи продукції	Роки									
	2020		2021		2022		2023		2024	
	Абс.	%	Абс.	%	Абс.	%	Абс.	%	Абс.	%
Загалом реалізація продукції та наданих послуг, тис. грн в т. ч.:	700	100	1500	100	950	100	1570,5	100	8293,7	100
1. Надання послуг з підключення Інтернету	598,5	85,5	1323,0	88,2	877,8	92,4	1446,4	92,1	7514,1	90,6
2. Надання послуг з підключення телебачення	68,6	9,8	112,5	7,5	34,2	3,6	64,4	4,1	439,6	5,3
3. Надання послуг по підключенню відеоспостереження	4,9	0,7	15,0	1,0	5,7	0,6	14,1	0,9	141	1,7
4. Продаж обладнання	28	4	49,5	3,3	32,3	3,4	45,5	2,9	199	2,4

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства

На основі аналізу динаміки структури реалізації продукції / послуг ТОВ «ВестНет» за 2020–2024 роки виявлено низку суттєвих тенденцій.

Перш за все, очевидно є абсолютна домінація послуги підключення до Інтернету у формуванні доходів компанії. Її частка продемонструвала стійку зростаючу динаміку – з 85,5 % у 2020 році до пікових 92,4 % у 2023 році, лише незначно скоротившись до 90,6 % у 2024 році. Це свідчить про чітку спеціалізацію підприємства та його сильну залежність від єдиного ринкового сегмента, що формує основу фінансової стійкості, але одночасно створює потенційні ризики концентрованого бізнесу.

На протигагу цьому, спостерігається постійне скорочення частки послуг підключення телебачення – з 9,8 % у 2020 році до 5,3 % у 2024 році. Цю тенденцію можна інтерпретувати як наслідок глибоких структурних змін на ринку медіаспоживання. Допоміжні послуги, такі як продаж обладнання та підключення відеоспостереження, займають незначні частки в структурі

доходів (сукупно до 5 %). При цьому продаж обладнання демонструє тенденцію до поступового зниження частки, тоді як відеоспостереження – до незначного, але стабільного зростання.

АВС-аналіз є основою для побудови диференційованої та ефективної збутової стратегії, спрямованої на максимізацію доходу при раціональному використанні кадрового та маркетингового потенціалу компанії (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. – АВС-аналіз реалізованої продукції / послуг ТОВ «Вест Нет», %

Номенклатурні групи продукції	2020	2021	2022	2023	2024	Група
Абонплата за Інтернет	85,5	88,2	90,8	92,4	92,1	А
Монтаж Інтернет кабелів (підключення до мережі)	4,5	4,0	3,2	2,8	3,0	В
Абонплата за телебачення	9,8	7,5	5,1	3,6	4,1	С
Продаж обладнання (Wi-Fi роутерів, ТВ приставок, камери)	3,8	3,1	2,6	2,9	1,9	С
Монтаж відеоспостереження	0,4	0,2	0,3	0,3	0,9	С

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства

До групи А належить «Абонплата за Інтернет». Ця послуга є абсолютно домінуючою, її частка у доходах компанії становить понад 85 % протягом усього аналізованого періоду і демонструє стійку тенденцію до зростання, досягнувши 92,4 % у 2023 році. Це свідчить про те, що бізнес-модель підприємства є висококонцентрованою та критично залежить від цього ключового продукту, який формує основу фінансової стійкості та є безумовним об'єктом максимального управлінського та маркетингового контролю.

До групи В віднесено послугу «Монтаж Інтернет кабелів». Незважаючи на незначну частку (від 2,8 % до 4,5 %), ця послуга демонструє відносну стабільність і є обов'язковим доповненням до основної послуги групи А, оскільки є частиною єдиного процесу надання послуги клієнту. Її значення полягає не стільки у прямому валовому доході, скільки в забезпеченні

технологічної можливості надання базової послуги та формуванні первинного доходу.

До групи С належать решта позицій: «Абонплата за телебачення», «Продаж обладнання» та «Монтаж відеоспостереження». Сукупна частка цих продуктів не перевищує 10%, а їхні внески індивідуально не значні та, за винятком монтажу відеоспостереження, демонструють загальну тенденцію до зниження. Це свідчить про їхній другорядний, допоміжний характер у портфелі компанії. Особливо показовим є поступовий спадний тренд частки телебачення, що може вказувати на зміну споживчих уподобань.

Висока концентрація на послугі Інтернету забезпечує стабільність, але одночасно створює потенційні ризики через залежність від одного ринку. Стратегія управління збутом має зосереджуватися на максимальній оптимізації та утриманні доходів від групи А, при цьому послуги групи В слід розглядати як невід'ємну частину клієнтського досвіду. Продукти групи С, ймовірно, виконують функцію підвищення лояльності клієнтів через додатковий сервіс, але їх розвиток вимагає окремого обґрунтування ефективності інвестицій у порівнянні з основним напрямком діяльності.

Оцінка конкурентоспроможності продукції наведено в таблиці 2.4.

На основі проведеного аналізу та розрахованих інтегральних показників можна констатувати, що загальна технічна спроможність досліджуваних пропозицій (у середньому 7,7 бали) поступається їх економічній привабливості (у середньому 7,05 бали), що свідчить про те, що в даному сегменті ринку постачальники акцентують увагу на формуванні конкурентних цінових та маркетингових умов, тоді як технологічний розвиток, попри наявність переваг окремих рішень, демонструє меншу диференціацію та потенційно обмежений прогрес у критичних аспектах, таких як енергонезалежність, що є ключовим фактором стійкості послуги.

Аналіз структури реалізації продукції /послуг ТОВ «ВестНет» за асортиментними позиціями згруповані в таблиці 2.5.

Таблиця 2.4. – Оцінка конкурентоспроможності продукції / послуг

Параметри	ТОВ «ВестНет»	ТОВ «Київстар»	Коеф. вагом.	Показники		
				Один.	Груп.	Інт.
Технічні:				Один.	Груп.	Інт.
Технологія підключення Інтернету Gpon (забезпечує можливість користись Інтернетом без електроенергії на довготривалий час)	Технологія DOCSIS та Ethernet. Перевага: широка наявність мережі в багатоповерхівках. Недолік: залежність від електроживлення в будинку, теоретично нижча стабільність на максимальних швидкостях.	Технологія Ethernet. Основна перевага: високі та стабільні швидкості, низький пінг.	0,3	1,8	2,7	7,7
Швидкість підключення	До 500 Мбіт/с – 1 Гбіт/с (залежить від району)	До 1 Гбіт/с та вище	0,25	2,0	2,5	
Технічна підтримка	Централізована гаряча лінія, можливі затримки при виїзді фахівця в окремих випадках.	Велика мережа сервісних центрів, розгалужена служба підтримки, онлайн-чат.	0,2	1,4	1,8	
Стабільність зв'язку	Не працює коли не має електрики	Не працює коли не має електрики	0,15	0,75	0,75	
Додаткові сервіси: телебачення, відеоспостереження	великий вибір телеканалів, власна IPTV-платформа.	Київстар ТБ, інтеграція з мобільним тарифом, OTT-сервіси.	0,1	0,9	0,8	
Економічні:				Один.	Груп.	Інт.
Ціна абонплати	Конкурентна, часто нижча	Вища в середньому	0,4	3,6	2,8	7,05
Ціна обладнання	Часто безкоштовне підключення за акцією, роутер може бути в оренді/покупці.	Можливість оренди/купівлі роутера, часто включено в пакетні пропозиції.	0,3	2,4	2,1	
Безкоштовні пакети телебачення (національне телебачення)	Часті акції на підключення, безкоштовні періоди, пакети каналів)	Бонуси за комплексне підключення (з мобільним зв'язком), програми лояльності.	0,2	1,6	1,6	

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства

Таблиця 2.5. – Аналіз структури реалізації продукції/послуг ТОВ «ВестНет»
за асортиментними позиціями, тис. грн

Асортиментні позиції	Роки					Відхилення		Відхилення	
						2024/2020		2024/2023	
	2020	2021	2022	2023	2024	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
1. Домашній Інтернет	428,4	1138,5	678,7	1155,7	5800,4	5372	1254	4645	401,9
2. Інтернет для бізнесу	128,5	284,5	169,7	289,8	1450,1	1322	1029	1160	400,4
3. Підключення до мережі	35,0	66,2	43,9	72,3	397,2	362,2	1035	324,9	449,4
4. Додаткові послуги (налаштування обладнання, статична IP, виїзди до абонентів, тощо)	108,1	10,8	57,7	52,7	645,9	537,8	497,5	593,2	1126

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства

Проведений аналіз структури реалізації продукції за асортиментними позиціями дозволяє виявити ключові тенденції та оцінити ефективність збутової політики ТОВ «ВестНет» у динаміці 2020-2024 років.

Таким чином, аналіз засвідчує, що збутова політика ТОВ «Вест Нет» у 2024 році трансформувалася з відносно пасивної в активну та агресивну стратегію масштабування. Вона ґрунтується на трьох взаємопов'язаних елементах: інтенсивному залученні нових клієнтів через оптимізований канал первинних підключень; глибокій монетизації основної абонентської бази за рахунок зростання щомісячних платежів; та стратегічній диверсифікації доходів через продажі додаткових сервісів. Отримані темпи зростання, що перевищують 400 % за ключовими позиціями, є вагомим доказом високої ефективності обраної збутової стратегії та узгодженості маркетингових комунікацій, що в сукупності забезпечило вихід компанії на новий рівень операційних та фінансових результатів.

Аналіз структури реалізації продукції за номенклатурними групами ТОВ «ВестНет» у розрізі ринків збуту у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. – Аналіз структури реалізації продукції за номенклатурними групами ТОВ «ВестНет» у розрізі ринків збуту, %

Види послуг	Обсяги реалізації послуг (питома вага, %)		
	Луцький район Волинської обл. %	Ківерцівський район Волинської обл. %	Всього
1. Домашній Інтернет	82	9	100
2. Інтернет для бізнесу	8	1	
3. Підключення до мережі	90	10	100
4. Додаткові послуги (налаштування обладнання, статична ІР, виїзди до абонентів, тощо)	89	11	100

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства

Проведений аналіз структури реалізації послуг (табл. 2.6) за номенклатурними групами демонструє критичну залежність досліджуваного підприємства від Луцького району як домінуючого ринку збуту.

На нього припадає від 82 % до 90 % обсягів продажів за всіма основними номенклатурними групами (домашній Інтернет, підключення до мережі, додаткові послуги).

Це у свою чергу вказує на високу територіальну концентрацію бізнесу та істотний структурний дисбаланс, який створює підвищені ризики операційної стійкості та обмежує потенціал росту через недостатнє освоєння інших регіонів, зокрема Ківерцівського району, частка якого не перевищує 11 %.

Також варто дослідити величину середніх цін на послуги ТОВ «ВестНет» протягом 2020-2024 років в контексті збутової діяльності (табл. 2.7).

За період 2020–2024 рр. спостерігається значне зростання цін на інтернет-послуги: вартість домашнього інтернету зросла на 64%, бізнес-інтернету – на 71 %, а також відбувся перехід від безкоштовного до платного підключення (100 грн у 2023–2024 рр.).

Найбільші щорічні прирости припадають на 2022–2023 роки, що пов'язано з інфляційними та операційними витратами в умовах війни.

Таблиця 2.7. – Величина середніх цін на послуги ТОВ «ВестНет»
протягом 2020-2024 років, грн/міс.

Асортиментні позиції	Роки					Відхилення		Відхилення	
						2024/2020		2024/2023	
	2020	2021	2022	2023	2024	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
1. Домашній Інтернет	280	320	370	420	460	180	64,3	40	9,5
2. Інтернет для бізнесу	310	360	420	480	530	220,0	71,0	50	10,4
3. Підключення до мережі	–	30	70	100	100	100	-	0	0

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства

Формування та раціональне розподілення бюджету комунікаційної політики є стратегічним завданням, що безпосередньо впливає на результативність маркетингових зусиль та досягнення бізнес-цілей підприємства. Для ТОВ «ВестНет», яке функціонує в конкурентному сегменті телекомунікаційних послуг, вибір оптимальних каналів комунікації та ефективне управління маркетинговими витратами стають ключовими факторами залучення нових клієнтів, підтримки лояльності існуючої бази та формування стійкого конкурентного переваги. Аналіз та планування цього бюджету (табл. 2.8) дозволяють перетворити маркетингові цілі на конкретні фінансові показники, забезпечивши узгодженість комунікаційних активностей із загальною стратегією зростання компанії.

Таблиця 2.8. – Бюджет комунікаційної політики ТОВ «ВестНет» за 2024 рік

Статті витрат	Всього за рік, тис. грн
1. Зовнішня реклама	150
2. Реклама на транспорті	90
3. Відеореклама	120
4. Іміджева реклама	80
5. Аутсорсінг	50
6. Програми лояльності та акції для споживачів	200
7. Бонуси та знижки для посередників	60
Всього	750

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства

Загальна сума бюджету 750 тис. грн повинна складати близько 9% від чистого доходу компанії, який за 2024 рік склав 8293,7 тис. грн, що відповідає рівню витрат на маркетинг для регіонального телеком-оператора, який активно розвивається. Структура витрат зміщена у бік прямих стимулів для клієнтів (акції, лояльність) та локальної реклами, що є оптимальним для мікропідприємства з обмеженими ресурсами, але високим рівнем доходу.

Проведена комплексна оцінка системи збуту та каналів реалізації ТОВ «ВестНет» засвідчує, що компанія сформувала високоефективну, хоча й висококонцентровану збутову модель, орієнтовану на інтенсивне масштабування на локальному ринку. Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та подальшого зростання компанії необхідно реалізувати стратегію диверсифікації, що передбачає активне освоєння нових географічних ринків, розвиток комплексних сервісних пакетів на основі успішного досвіду продажу додаткових послуг, а також балансування комунікаційного бюджету між залученням нових клієнтів і підвищенням життєвої цінності існуючої клієнтської бази.

2.3. Аналіз проблем та чинників впливу на ефективність збутової діяльності підприємства

Ефективність збуту виступає інтегральним показником конкурентоспроможності та фінансової стійкості суб'єкта господарювання, оскільки безпосередньо трансформує маркетинговий потенціал у конкретні економічні результати. Проведення такого аналізу потребує системного підходу, що ґрунтується на послідовній ідентифікації як симптомів неефективності (зовнішніх проявів проблем у динаміці продажів, структурі доходів, частці ринку), так і кореневих причин, що їх породжують.

Для комплексної оцінки фінансового стану ТОВ «ВестНет» та його впливу на потенціал збутової діяльності необхідним є аналіз ключових коефіцієнтів,

що характеризують ліквідність, фінансову стійкість та рентабельність підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9. – Фінансові показники ТОВ «ВестНет» (2020-2024 рр.), %

Показник	Роки					Відхилення 2024/2020		Відхилення 2024/2023	
	2020	2021	2022	2023	2024	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
	Ліквідність та платоспроможність								
Коефіцієнт поточної ліквідності	180	165	95	40,4	26,7	-153	-85,2	-13,7	-33,9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	25	18	5	1,6	20,8	-4,2	-16,8	19,2	1200
Коефіцієнт швидкої ліквідності	140	125	70	29,6	20,8	-119	-85,1	-8,8	-29,7
Фінансова стійкість									
Коефіцієнт автономії	60	55	45	26,7	16,1	-43,9	-73,2	-10,6	-39,7
Коефіцієнт заборгованості	40	45	55	73,2	83,8	43,8	109,5	10,6	14,5
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	85	70	55	38	20,8	-64,2	-75,5	-17,2	-45,3
Рентабельність									
Рентабельність активів (ROA)	3,5	12	4	16,8	194,3	190,8	5451	177,5	1056
Рентабельність власного капіталу (ROE)	8	25	9	126,2	718,3	710,3	8878	592,1	469,2
Чиста маржа (рентабельність продажів)	11,5	20	14	32,6	50,1	38,6	335,7	17,5	53,7

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства

Аналіз фінансових показників ТОВ «ВестНет» за період 2020-2024 років констатує наявність двох суперечливих тенденцій. З одного боку, зафіксовано експоненційне зростання ключових показників рентабельності: рентабельності активів (ROA) до 194,33 %, рентабельності власного капіталу (ROE) до 718,35 % та чистої маржі до 50,19 % у 2024 році. З іншого боку, спостерігається

стійке погіршення показників ліквідності та фінансової стійкості, а саме: зниження коефіцієнта поточної ліквідності до 26,72 %, зниження коефіцієнта автономії до 16,14 % та зростання коефіцієнта заборгованості до 83,86 % за той самий період. Таким чином, динаміка свідчить про формування структурного дисбалансу між високою операційною ефективністю та дестабілізованою структурою капіталу підприємства.

Висока рентабельність створює потужну внутрішню базу для фінансування агресивного розвитку збуту: інвестицій у маркетингові комунікації, розширення мережі каналів продажу, впровадження сучасних інструментів управління клієнтськими відносинами та розробку нових продуктових пропозицій.

Це дозволяє компанії займати активну, наступальну позицію на ринку. Однак, низький рівень ліквідності в поєднанні з надмірною залежністю від позикового капіталу формує протилежний, обмежувальний вплив.

Така фінансова структура суттєво звужує операційну маневреність, підвищує ризики неплатоспроможності та змушує керівництво обережно ставитись до масштабних маркетингових витрат, оскільки пріоритетом часто стає забезпечення поточної платоспроможності, а не довгострокове завоювання ринку.

Для формування обґрунтованої стратегії розвитку збутової діяльності необхідним етапом є структурована оцінка внутрішнього середовища підприємства та зовнішніх умов його функціонування. SWOT-аналіз як універсальний інструмент стратегічного планування дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони компанії (внутрішні фактори), а також можливості та загрози, що формуються на ринку (зовнішні фактори).

Проведення такого аналізу для ТОВ «ВестНет» має на меті визначити фундамент для конкурентних переваг, ідентифікувати ключові проблемні зони, що стримують зростання, та обґрунтувати напрями подальших дій щодо максимізації використання ринкових перспектив при мінімізації потенційних ризиків. Результати аналізу представлено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10. – SWOT-аналіз ТОВ «ВестНет»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>1. Надійна технологічна база. Використання технології FTTH (оптоволокну), що забезпечує високу швидкість (до 1 Гбіт/с) та якість.</p> <p>2. Висока динаміка зростання. Стрімке зростання доходу (з 1,57 млн грн у 2023 до 8,29 млн грн у 2024) та чистого прибутку (з 0,1 до 4,16 млн грн).</p> <p>3. Висока рентабельність. Чиста рентабельність (маржа) зросла до 50,2 % у 2024 році. ROE (рентабельність власного капіталу) становить понад 700%.</p> <p>4. Сильна клієнтська база. Висока лояльність у масовому сегменті.</p> <p>5. Поступове зростання середнього чеку за рахунок підвищення цін та продажу додаткових послуг.</p> <p>6. Відсутність довгострокової заборгованості. Фінансування за рахунок власних коштів та поточних зобов'язань.</p>	<p>1. Надмірна концентрація на одному продукті. 90,6 % доходу формує лише один продукт - послуга доступу до Інтернету (група А).</p> <p>2. Географічна концентрація ринку. 82-90 % продажів залежать від Луцького району, що створює високий територіальний ризик.</p> <p>3. Обмежений штат та організаційна структура. 12 працівників, відсутність формалізованого відділу збуту, слабка диференціація продажів B2B/B2C.</p> <p>4. Відсутність сучасної CRM-системи. Низький рівень автоматизації продажів та клієнтського сервісу, що обмежує масштабування.</p> <p>5. Низька частка прибуткових сегментів. Частка бізнес-сегменту (B2B) та додаткових послуг (телебачення, відеоспостереження) залишається незначною.</p> <p>6. Фінансова залежність. Високий коефіцієнт заборгованості (83,86 % у 2024) та низький коефіцієнт автономії (16,14 %).</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>1. Розвиток корпоративного сегменту (B2B). Потенціал для зростання частки доходів від бізнес-клієнтів через комплексні IT-рішення (інтернет + безпека + підтримка).</p> <p>2. Географічна експансія: Освоєння сусідніх районів Волинської області (Ківерцівський та ін.), де частка компанії зараз низька (9-11 %).</p> <p>3. Диверсифікація послуг. Розширення портфелю за рахунок хмарних сервісів, «розумного дому», кібербезпеки.</p> <p>4. Цифровізація продажів. Впровадження CRM-системи, онлайн-чату, чат-ботів для автоматизації залучення та обслуговування клієнтів.</p> <p>5. Державні програми розвитку. Можливість участі в програмах цифровізації регіонів та підтримки малого бізнесу.</p> <p>6. Партнерські програми. Створення мережі партнерів (IT-компанії, монтажні організації) для розширення каналів збуту.</p>	<p>1. Висока конкуренція на ринку. Наявність великих національних операторів та регіональних гравців, що тиснуть на ціни.</p> <p>2. Швидкі технологічні зміни: Необхідність постійних інвестицій в оновлення мережевої інфраструктури для підтримки конкурентоспроможності.</p> <p>3. Макроекономічні ризики. Інфляція, коливання курсу валют, військові дії, періодична відсутність електроенергії що впливають на купівельну спроможність та вартість обладнання.</p> <p>4. Зміна споживчих уподобань. Спад попиту на телебачення.</p> <p>5. Залежність від підрядників. Ключові операційні процеси (монтаж) залежать від зовнішніх підрядників, що створює ризики якості та контролю.</p> <p>6. Ризик втрати клієнтської бази. В умовах конкуренції важливо утримувати абонентів через якість сервісу та лояльність.</p>

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства

Ключовою силою компанії виступає сформована конкурентна технологічна перевага на базі інфраструктури FTTH, що в поєднанні з високою рентабельністю операційної діяльності створює потужний фундамент для розвитку. Однак, цей фундамент дестабілізується двома критичними структурними слабкостями: надмірною залежністю бізнес-моделі від монопродукту (послуга доступу до Інтернету) та високою географічною концентрацією ринків збуту. Дана комбінація формує модель високого ризику, де зовнішні загрози, такі як зміна технологій або локальна економічна криза, можуть призвести до значного падіння доходів.

Аналіз зовнішнього середовища вказує на наявність стратегічних можливостей для подолання цих слабкостей. Найбільш вагомими з них є диверсифікація портфеля за рахунок розвитку корпоративного сегменту (B2B) та географічна експансія, що прямо спрямовані на нейтралізацію основних слабких сторін. Реалізація цих можливостей, в свою чергу, вимагає усунення інших внутрішніх обмежень, зокрема, модернізації організаційної структури збуту та обов'язкової цифровізації бізнес-процесів на основі CRM-системи.

Таким чином, ефективна стратегія збуту для ТОВ «ВестНет» має ґрунтуватися на синергетичному використанні чотирьох взаємозв'язків:

1) використання сили (S) високої рентабельності та технологічності для реалізації можливостей (O) щодо диверсифікації та експансії (S-O стратегія);

2) застосування тих же сильних сторін для протидії загрозам (T), таким як конкуренція, через інвестиції в якість сервісу та лояльність клієнтів (S-T стратегія);

3) усунення слабкостей (W) через впровадження CRM та реструктуризацію для ефективного освоєння нових ринків і продуктів (W-O стратегія);

4) мінімізація слабкостей для уникнення загроз, наприклад, шляхом формування фінансового резерву для стабілізації діяльності в умовах макроекономічної нестабільності (W-T стратегія). Узагальнюючи, пріоритетом має стати трансформація моделі збуту від концентрованої до диверсифікованої, структурованої та дата-орієнтованої.

Систематизація та глибинний аналіз проблем, що стримують розвиток, є обов'язковою передумовою для формування ефективної програми вдосконалення будь-якої діяльності, зокрема збутової.

У таблиці 2.11 проведено класифікацію основних проблем у збутовій діяльності ТОВ «ВестНет», ідентифіковано їхні причини (внутрішні та зовнішні чинники впливу) та наведено конкретні показники для їх діагностики та контролю.

Таблиця 2.11. – Аналіз проблем та чинників впливу на ефективність збутової діяльності ТОВ «ВестНет»

Категорія	Проблема	Чинники впливу	Метод виявлення / показник для оцінки
1	2	3	4
1. Продуктова політика та асортимент	1.1. Надмірна залежність від одного продукту. 90,6 % виручки – доступ до Інтернету. Ризик концентрованого бізнесу.	Внутрішні: недостатня увага до розвитку та просування додаткових послуг (телебачення, відеоспостереження, обладнання). Відсутність стратегії крос-селінгу та апселінгу. Зовнішні: зміна споживчих уподобань.	АВС-аналіз асортименту. Частка доходу від послуг груп В та С (низька, <10 %). Конверсія на крос-селінг при підключенні.
	1.2. Низька частка високомаржинального сегменту B2B. Корпоративні клієнти формують меншу частку доходу, ніж їх потенціал.	Внутрішні: відсутність виділеної команди та спеціалізованих комплексних пропозицій для бізнесу (інтернет+безпека+підтримка). Слабкий партнерський маркетинг. Зовнішні: сильна конкуренція з боку великих національних операторів у сегменті B2B.	Частка доходу від «Інтернету для бізнесу» в загальному доході (17,5 % у 2024). Кількість укладених корпоративних контрактів на рік.
2. Ринкова та географічна структура збуту	2.1. Критична географічна концентрація: 82-90 % продажів залежать від Луцького району.	Внутрішні: відсутність цільової стратегії та ресурсів для експансії в сусідні райони (Ківерцівський та ін.). Зовнішні: можливе насичення локального ринку, висока конкуренція в Луцькому районі.	Аналіз структури реалізації за районами. Частка ринку в Луцькому районі та інших районах.

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4
2. Ринкова та географічна структура збуту	2.2. Високий рівень конкуренції на «домашньому» ринку. Тиск на ціни, необхідність постійного підвищення якості.	Внутрішні: обмежені маркетинговий бюджет та можливості масштабування для протидії. Зовнішні: присутність гравців національного масштабу та інших регіональних провайдерів.	Аналіз конкурентоспроможності. Індекс NPS (лояльності) порівняно з конкурентами. Рівень відтоку абонентів (churn rate).
3. Організація збутової діяльності та персонал	3.1. Відсутність формалізованої та масштабованої структури відділу збуту. 12 працівників, кол-центр виконує всі функції.	Внутрішні: невеликий розмір компанії, орієнтація на операційну ефективність, але не на стратегічний розвиток продажів. Відсутність ефективної CRM-системи.	Організаційна структура. Кількість менеджерів, закріплених за B2B-сегментом.
	3.2. Низький рівень автоматизації продажів та аналітики. Відсутність єдиної бази клієнтів, складність аналізу ефективності каналів.	Внутрішні: недостатні інвестиції в IT-інфраструктуру управління бізнесом. Відсутність спеціаліста з адміністративної підтримки продажів.	Наявність та використання ефективної CRM-системи. Рівень цифровізації клієнтського шляху (онлайн-підключення, особистий кабінет).
4. Маркетингова та комунікаційна політика	4.1. Неоптимальна структура комунікаційного бюджету. Акцент на традиційній рекламі, можлива неефективність частини витрат.	Внутрішні: відсутність механізму чіткого відстеження ROMI (Return on Marketing Investment) для різних каналів. Зовнішні: недостатнє використання цифрових та таргетованих інструментів.	Бюджет комунікаційної політики. Відсутність показників конверсії за каналами (сайт, дзвінки, партнери).
	4.2. Слабка диференціація пропозиції для різних сегментів. Однаковий підхід до масового споживача та бізнес-клієнта.	Внутрішні: відсутність сегментованого продуктового маркетингу та навчених менеджерів для роботи з корпоративними клієнтами.	Наявність окремих тарифних планів/умов для B2C та B2B. Наявність маркетингових матеріалів для бізнесу.
5. Фінансові та операційні чинники	5.1. Високий коефіцієнт заборгованості (83,86 %). Залежність від позикових коштів для фінансування діяльності сервісного підприємства.	Внутрішні: інтенсивне зростання вимагало залучення кредиторської заборгованості. Можливі ризики ліквідності. Зовнішні: макроекономічна нестабільність.	Коефіцієнт поточної ліквідності (0,27 у 2024 – низький). Коефіцієнт автономії (0,16 – низький).

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4
5. Фінансові та операційні чинники	5.2. Залежність від підрядників для ключових операцій (монтаж). Ризики якості, термінів, контролю витрат.	Внутрішні: відсутність власних монтажних бригад для забезпечення масштабування та стандартизації.	Частка робіт, виконаних підрядниками. Кількість скарг, пов'язаних із якістю монтажних робіт.
6. Зовнішні макрочинники	6.1. Макроекономічна нестабільність. Вплив інфляції на витрати, купівельну спроможність клієнтів.	Внутрішні: недостатня гнучкість у ціноутворенні та управлінні витратами Зовнішні: військові дії, проблеми в електропостачанні, інфляція, коливання валютних курсів..	Темп зростання собівартості послуг та темп зростання цін. Динаміка платоспроможності цільових сегментів.
	6.2. Швидкі технологічні зміни. Необхідність постійного оновлення інфраструктури та послуг.	Внутрішні: потреба в капітальних інвестиціях, які можуть тимчасово погіршити фінансові показники. Зовнішні: глобальна цифрова трансформація, поява нових технологій (для фіксованого доступу).	Частка витрат на капітальні інвестиції в мережу у загальних витратах. Відставання технічних характеристик послуг від пропозицій конкурентів.

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства

Проведений аналіз узагальнює ключові вузли ефективності збутової діяльності ТОВ «ВестНет» та показує, що бізнес модель компанії надмірно спирається на один продукт – доступ до Інтернету, який дає 90,6 % виручки, що створює ризик концентрації доходів і чутливість до змін ринку.

Внутрішньо це пояснюється слабким розвитком і просуванням додаткових сервісів (телебачення, відеоспостереження, обладнання), відсутністю чіткої стратегії крос- і апселінгу, тоді як зовнішньо діє фактор зміни споживчих уподобань; симетрично низькою лишається частка доходів від послуг груп В та С (менше 10 %), а конверсії на крос-продаж при підключенні потребують системного контролю.

У високомаржинальному сегменті В2В потенціал не реалізований: «Інтернет для бізнесу» дає лише 17,5 % загального доходу (2024), за відсутності виділеної команди і комплексних рішень для бізнес-клієнтів, на тлі сильної конкуренції з боку національних операторів.

Ринкова географія збуту теж несе структурний ризик: 82–90% продажів зосереджені в Луцькому районі, що збільшує залежність від локального попиту та насиченості цього ринку.

Компанія не має цільової стратегії та ресурсів для експансії в сусідні райони, зокрема Ківерцівський, водночас стикається з високою конкуренцією «вдома», що тисне на ціни та вимагає постійного підвищення якості сервісу.

Для діагностики і управління в таких умовах критично відстежувати частки ринку по районах, індекс NPS порівняно з конкурентами та рівень відтоку абонентів (churn rate), аби розуміти реальну силу бренду і стабільність бази.

Організація збуту свідчить про операційний, а не стратегічний фокус: формалізованої та масштабованої структури відділу продажів немає, 12 працівників і кол-центр закривають «усе», без ефективної CRM-системи й єдиної клієнтської бази.

Внаслідок низької автоматизації продажів та аналітики складніше вимірювати ефективність каналів, будувати прозорі воронки й керувати життєвим циклом клієнта; також бракує фахівця з адміністративної підтримки продажів.

Практичні KPI тут – кількість менеджерів, закріплених за B2B-сегментом, рівень цифровізації клієнтського шляху (онлайн-підключення, особистий кабінет) та фактичне використання CRM.

У маркетингових комунікаціях акцент робиться на традиційній рекламі, причому частина витрат може бути неефективною через відсутність механізму точного відстеження ROMI за каналами; паралельно недостатньо використовуються цифрові та таргетовані інструменти.

Пропозиція слабо диференціюється між сегментами: масовий споживач і бізнес-клієнт отримують «однаковий» підхід, немає сегментованого продуктового маркетингу, спеціальних тарифів/умов для B2C та B2B і виразних матеріалів для бізнес-аудиторії.

Додатково слід міряти конверсії за каналами (сайт, дзвінки, партнери), щоб перейти від бюджету «за відчуттями» до бюджету, керованого даними.

Фінансова структура підсвічує підвищені ризики ліквідності та стійкості: коефіцієнт заборгованості становить 83,86 %, коефіцієнт поточної ліквідності – 0,27 у 2024 році, а коефіцієнт автономії – 0,16; це відображає залежність від позикових коштів та низьку фінансову незалежність.

Операційно компанія залежить від підрядників у ключовій сфері монтажу, що створює ризики якості, термінів і контролю витрат; релевантні контрольні метрики – частка робіт підрядників досліджуваного підприємства і кількість скарг на монтаж.

Зовнішні макрофактори загострюють картину: макроекономічна нестабільність, військові дії, проблеми з електропостачанням, інфляція та курсові коливання знижують платоспроможність клієнтів і вимагають гнучкості ціноутворення та управління витратами.

Технологічні зміни у фіксованому доступі диктують потребу постійних капітальних інвестицій в інфраструктуру, що тимчасово може погіршувати показники, але є необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності; варто контролювати частку капітальних витрат у загальних витратах та відставання технічних характеристик від ринку.

Узагальнюючи, «вузькі місця» – це концентрація виручки на одному продукті та одному географічному ринку, недооцінений B2B-сегмент, недостатня автоматизація і CRM, недиференційований маркетинг, високі боргові навантаження й залежність від підрядників на фоні складних макроумов.

Вихід полягає у диверсифікації портфеля послуг із фокусом на крос-/апселінг, планомірній експансії в сусідні райони, створенні окремої B2B-функції з комплексними пропозиціями, цифровізації повного клієнтського шляху та ROMI-керованому маркетингу, а також у фінансовій реструктуризації та розвитку власних монтажних потужностей.

На усіх напрямках потрібна регулярна аналітика за наведеними в таблиці показниками, щоб зміни були керованими й вимірюваними.

Отже, для суттєвого підвищення ефективності збуту необхідний не поодинокий набір заходів, а комплексна трансформація, спрямована одночасно

на диверсифікацію бізнес-моделі, формалізацію збутових процесів на основі цифрових рішень та зміцнення фінансової стійкості для забезпечення ресурсної бази цих змін.

Реорганізація системи організації збуту потребує стратегічний фокус: формалізованої та масштабованої структури відділу продажів, враховуючи роботу 12 працівників і кол-центру, наявності ефективної CRM-системи й єдиної клієнтської бази.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

3.1. Заходи удосконалення реалізації збутової діяльності підприємства на ринку інформаційно-комунікаційних послуг

Ринок інформаційно-комунікаційних послуг характеризується надзвичайною динамікою, високою конкуренцією та постійним технологічним розвитком, що ставить перед операторами, такими як ТОВ «ВестНет», вимогу до постійної адаптації та вдосконалення усіх аспектів своєї діяльності. Ефективність збуту в цьому контексті є критичним чинником успіху, оскільки саме відділ продажів виконує ключову роль у трансформації технологічних можливостей у комерційні результати, залученні та утриманні клієнтів у умовах, коли послуги все частіше розглядаються споживачами як змінюваний товар. Для невеликих та середніх провайдерів, чий ресурси обмежені, оптимізація збутової діяльності на основі чіткої сегментації, гнучкості та цифровізації стає не просто бажанням, а стратегічною необхідністю для збереження конкурентоспроможності, підвищення рентабельності та забезпечення сталого зростання. Удосконалення реалізації збутової діяльності потребує системного підходу, що поєднує перегляд організаційної структури, впровадження сучасних управлінських інструментів та формування клієнтоорієнтованої культури в межах всієї компанії.

Підприємства ІКП значною мірою залежать від своєї внутрішньої конфігурації для досягнення цілей, отримання прибутку та збереження конкурентоспроможності. Ефективність відділу продажів часто є вирішальним чинником у цьому процесі. Організаційна структура відіграє вирішальну роль у ефективності стратегій продажів. Структура, орієнтована на операційну

діяльність, та підхід, зосереджений на інноваціях, є корисною для впровадження стратегій підвищення продажів, оскільки вони сприяють ефективній координації ресурсів і забезпечують гнучкість, необхідну для адаптації до умов ринку. Навпаки, жорстка або централізована структура може перешкоджати моніторингу зовнішнього середовища, можливості вирішувати складні проблеми та здатності організації реагувати на швидкі зовнішні зміни.

Принципи побудови організаційної структури відділу збуту ТОВ «ВестНет» ґрунтуються на специфіці ринку ІКП, невеликому розмірі компанії та наявних ресурсах.

Головним принципом є чітка сегментація за типами клієнтів, що дозволяє максимально ефективно розподіляти обмежені людські ресурси між масовим ринком фізичних осіб (B2C) та прибутковим, але вимогливим сегментом бізнес-клієнтів (B2B).

Другий ключовий принцип – універсалізація та крос-функціональність персоналу кол-центру, який одночасно виконує функції залучення, продажів та первинної підтримки.

Це забезпечує безперервність клієнтського сервісу та скорочує витрати. Третій принцип полягає в централізації адміністративних та підтримуючих функцій в особі одного спеціаліста, що звільняє час менеджерів для безпосередньої роботи з клієнтами.

Нарешті, фундаментальним принципом є глибока цифровізація та автоматизація всіх процесів продажів на базі єдиної CRM-системи, яка виступає основним інструментом управління, контролю та аналітики.

Переваги запропонованої структури (рис. 3.1) безпосередньо впливають із закладених принципів.

По-перше, вона забезпечує високу економічну ефективність для компанії з невеликим штатом, оскільки концентрує основні зусилля на найбільш масштабованому каналі – кол-центрі, здатного обслуговувати тисячі абонентів.

По-друге, структура є гнучкою та масштабованою: для зростання абонентської бази достатньо збільшити кількість операторів у кол-центрі, не

змінюючи каркас управління, а також дозволяє швидко впроваджувати та тестувати нові послуги через відповідних менеджерів.

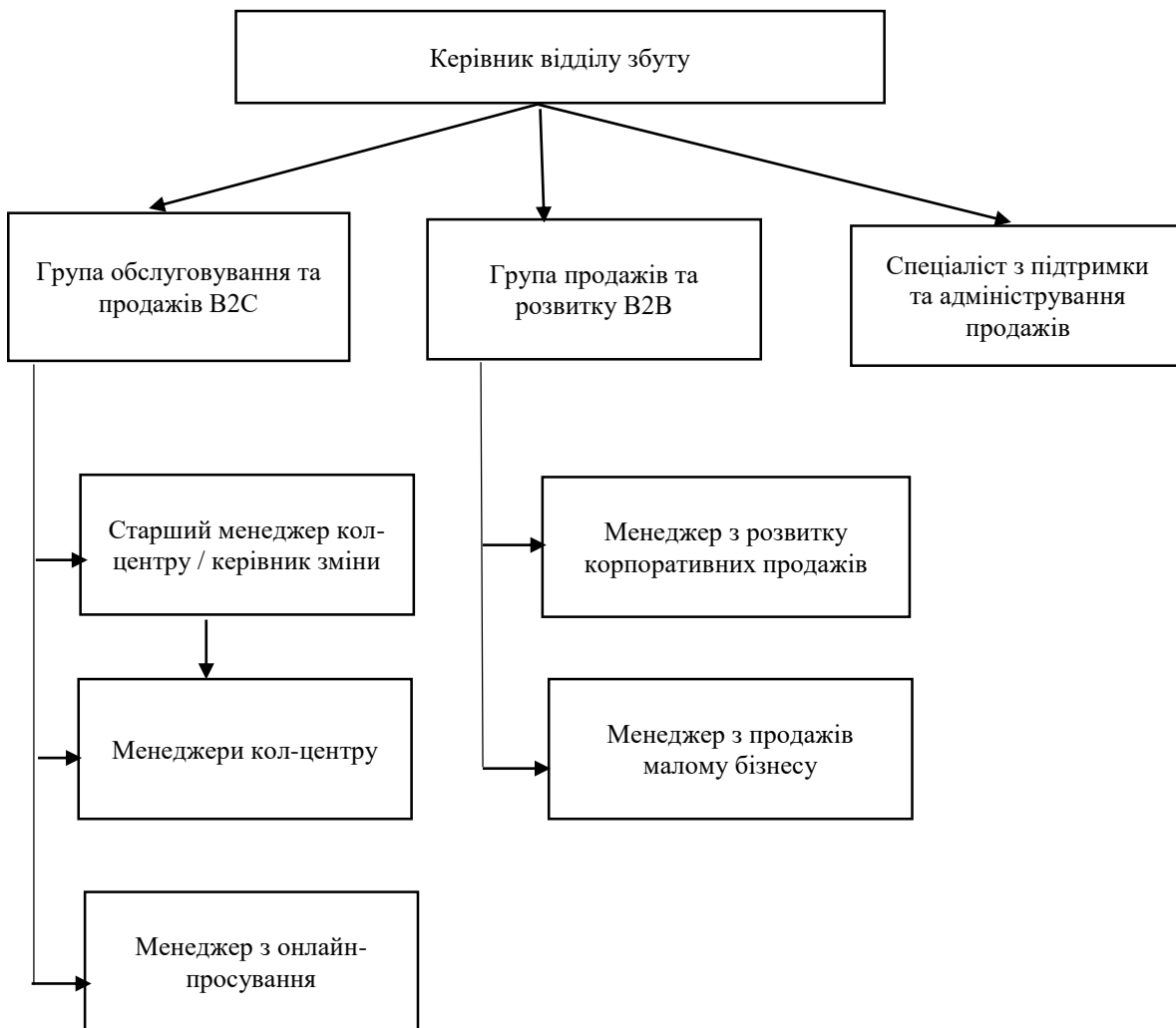


Рисунок 3.1. Організаційна структура відділу збуту ТОВ «ВестНет»

Примітка. Сформовано автором на основі проведеного аналітичного дослідження

По-третє, вона забезпечує цілісний клієнтський досвід: бізнес-клієнти отримують персональну увагу та експертний підхід від виділених менеджерів, тоді як масовий клієнт – швидкий, стандартизований і якісний сервіс через універсальний кол-центр.

По-четверте, система на основі CRM забезпечує прозорість, контроль та обґрунтованість управлінських рішень через автоматизоване формування звітів,

моніторинг КРІ та аналіз ефективності кожного каналу продажів. Це робить структуру ідеально адаптованою до потреб ТОВ «ВестНет» на його поточному етапі розвитку.

Впровадження запропонованої організаційної структури відділу збуту ТОВ «ВестНет» вимагає системного комплексу конкретних управлінських заходів, спрямованих на розвиток кожного елементу системи.

Першочерговим завданням для керівника відділу має стати розробка та запуск цілісної КРІ-системи, яка чітко розмежує показники ефективності для менеджерів кол-центру та корпоративних продажів, і узгодження з мотиваційною схемою.

Ключовим інструментом реалізації структури стане вибір і впровадження CRM-системи, яка виконуватиме роль цифрового хребта всіх продажів, забезпечуючи єдиний простір для обліку клієнтів, комунікацій та аналітики. Для стандартизації якості сервісу необхідно створити детальні скрипти продажів, консультацій та роботи з втраченими клієнтами, а також формалізувати регламенти взаємодії між командами B2C та B2B.

Оптимізація роботи групи B2C (кол-центру) полягатиме у внутрішній технологічній організації. Менеджерам необхідно надати чіткі інструменти шляхом сегментації робочого простору в CRM на окремі потоки для нових продажів, техпідтримки та роботи з лояльністю. Для забезпечення цілодобового сервісу слід запровадити графік чергування, а для підтримки високої кваліфікації – цикл регулярних тренінгів з продуктів та технік комунікації. Діяльність менеджера з онлайн-просування має бути інтегрована через підключення онлайн-чату на сайт та чат-ботів у месенджерах з автоматичною передачею лідів у CRM.

Для групи продажів B2B заходи мають бути спрямовані на глибинну роботу з клієнтською базою. Початковим кроком стане сегментація юридичних осіб на категорії А, В та С для диференційованого підходу. Далі потрібно розробити та впровадити комплексні бізнес-рішення, що поєднують доступ до інтернету з послугами ІТ-підтримки та безпеки, тим самим посилити лояльність та середній

чек. Паралельно варто запустити формальну партнерську програму, яка залучає підрядні монтажні організації та локальні ІТ-компанії як додатковий канал продажів. Ефективність роботи з ключовими клієнтами підвищить створення спільної бази знань, де фіксуватимуться всі особливості та домовленості.

Критичну роль у розвантаженні менеджерів від повсякденної роботи відіграє спеціаліст з підтримки та адміністрування. Його пріоритетами мають стати автоматизація документообігу через CRM для швидкого формування договорів та налаштування інформативних дашбордів і автоматичних звітів для оперативного контролю КРІ керівником. Ще одним важливим напрямком є контроль життєвого циклу заявки для запобігання «просіданню» лідів.

На завершення, для повноцінної роботи відділу необхідно реалізувати заходи з міжфункціональної інтеграції. Це передбачає технічне з'єднання CRM з системою для миттєвого створення рахунків та з диспетчерською службою для автоматичної передачі заявок на підключення. Системна взаємодія з маркетингом через регулярні планувальні зустрічі дозволить узгоджувати кампанії, які генерують потрібні ліди для обох сегментів. Сукупність цих заходів трансформує відділ збуту в проактивну, керовану службу, здатну забезпечити стійке зростання абонентської бази та фінансових результатів ТОВ «ВестНет».

На основі динаміки реалізації послуг компанії видно, що ключовим пріоритетом удосконалення збутової діяльності має стати активна диверсифікація портфеля продажів. Основним ризиком є надмірна концентрація на одній, хоч і дуже популярній, послугі, що робить бізнес вразливим до змін кон'юнктури ринку. Тому стратегічним заходом має бути перетворення другорядних послуг, таких як телебачення, відеоспостереження та продаж обладнання, на повноцінні джерела росту. Для цього необхідно впровадити системний крос-селінг та апселінг через усі канали комунікації з клієнтом, особливо в кол-центрі, де кожен дзвінок має містити пропозицію додаткової цінності.

Окремий акцент слід зробити на розвитку сегменту корпоративних клієнтів та побудові довгострокових партнерських відносин. Існуюча динаміка свідчить

про значний потенціал цього напрямку. Його розкриття вимагає переходу від продажу окремих послуг до пропозиції комплексних бізнес-рішень. Такі рішення можуть інтегрувати високошвидкісний інтернет, заходи кібербезпеки, системи відеоспостереження та пріоритетну технічну підтримку в єдиний сервісний пакет, що суттєво підвищує лояльність та загальну цінність клієнта.

Важливим напрямком удосконалення є трансформація продажу обладнання з допоміжної статті доходу в стратегічний інструмент побудови екосистеми. Замість пасивної реакції на запити клієнтів, компанії варто пропонувати брендovanі комплекси «під ключ», такі як набори для розумного дому або офісу, що включають не тільки доступ до мережі, але й необхідне обладнання та його налаштування. Це дозволить збільшити середній чек та щільніше інтегруватися в життєдіяльність клієнта.

Для реалізації цих стратегічних ініціатив необхідне впровадження сучасної культури продажів. Це передбачає обов'язкове використання CRM-системи не лише як реєстратора дзвінків, але як інструменту глибокої аналітики. Система має надавати зрозумілу картину ефективності кожного менеджера, прибутковості кожного продукту та конверсії в різних каналах залучення. Такий підхід дозволить оперативно виявляти точку зростання, оптимально розподіляти ресурси та будувати збутову стратегію на основі чітких постулатів, а не інтуїтивних припущень.

3.2. Розроблення стратегії збуту інформаційно-комунікаційних послуг ТОВ «ВестНет»

В умовах інтенсивної цифровізації та гострої конкуренції на ринку телекомунікацій формування ефективної системи збуту стає критичним фактором успіху. Для компанії ТОВ «ВестНет», яка надає інформаційно-комунікаційні послуги, розробка цілеспрямованої маркетингової та збутової стратегії є запорукою не лише збереження, але й розширення частки ринку. Цей

процес вимагає глибокого аналізу цільової аудиторії, конкурентного середовища та внутрішніх можливостей підприємства з метою створення стійкої моделі продаж, що забезпечить стабільне зростання та довгострокові стосунки з клієнтами.

Головною стратегічною метою збуту для ТОВ «ВестНет» є забезпечення сталого зростання та підвищення фінансової стійкості шляхом диверсифікації портфеля продажів інформаційно-комунікаційних послуг, глибокої монетизації клієнтської бази та ефективного освоєння нових ринкових сегментів, у тому числі у інших районах.

Для досягнення цієї мети запропоновано до реалізації відповідні стратегічні цілі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. – Основні цілі стратегії збуту ТОВ «ВестНет» на три роки

Напрямок стратегії	Ціль	Відповідний КРІ (Ключовий показник ефективності)
1. Оптимізація та захист ядра бізнесу	Зберегти частку доходів від послуг проведення Інтернету на рівні не нижче 85 % при загальному зростанні виручки.	Щорічне зростання виручки від групи А на 15 %. Утримання рівня відтоку абонентів (churn rate) для групи А нижче 8 % річних.
2. Диверсифікація доходів через крос-селінг	Збільшити сукупну частку доходів від послуг груп В і С до 15%.	Збільшення середнього чеку на клієнта на 20 % за рахунок додаткових послуг. Конверсія на крос-селінг при первинному підключенні та у кол-центрі – не нижче 25 %.
3. Розвиток корпоративного сегменту (B2B)	Збільшити частку доходів від «Інтернету для бізнесу» до 25 % в структурі загального доходу від Інтернету.	Кількість нових корпоративних контрактів: щонайменше 30 на рік. Рівень задоволеності ключових корпоративних клієнтів – не нижче 50.
4. Географічна експансія	Зменшити залежність від Луцького району, збільшивши частку інших районів до 20 % в загальному обсязі продажів.	Обсяг виручки, отриманої в Ківерцівському районі та інших районах: щорічне зростання на 40 %.
5. Підвищення ефективності збутових процесів	Впровадити CRM-систему як єдину платформу для управління продажами та клієнтськими взаємодіями.	Скорочення циклу продажу на 20 %. Збільшення конверсії ліду в продаж на 15 %.

Примітка. Сформовано автором на основі проведеного аналітичного дослідження

Запропоновані стратегічні цілі виконують роль ключових орієнтирів та вимірюваних індикаторів успіху. Вони трансформують загальну стратегічну мету з розвитку збуту в конкретні, операційні завдання для всіх підрозділів компанії.

Кожна з цих цілей покликана адресувати окремий критичний аспект бізнес-моделі ТОВ «ВестНет», виявлений під час аналізу: від надмірної концентрації на одному продукті та ринку до необхідності підвищення ефективності внутрішніх процесів.

Таким чином, сукупність цих цілей утворює збалансовану систему координат, що дозволяє не лише планувати дії, а й об'єктивно оцінювати прогрес на кожному етапі впровадження стратегії, забезпечуючи узгодженість зусиль команди та фокус ресурсів на найважливіших напрямках розвитку.

Використання SMART-критеріїв для формулювання стратегічних цілей ТОВ «ВестНет» забезпечує системність, прозорість та практичну спрямованість всієї запланованої збутової діяльності, перетворюючи стратегію з концептуального документа на робочий план дій (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. – Відповідність стратегічних цілей збутової діяльності ТОВ «ВестНет» критеріям SMART

Напрямок стратегії	Конкретність (Specific)	Вимірність (Measurable)	Досяжність (Achievable)	Релевантність (Relevant)	Обмеженість у часі (Time-bound)
1	2	3	4	5	6
Оптимізація та захист ядра бізнесу	Чітко визначено об'єкт контролю (дохід від послуг та проведення Інтернету) та мінімальний цільовий поріг (85 %).	Частка доходу розраховується точно на основі фінансової звітності інформаційного підприємства. Темпи загального зростання також вимірні.	Поточна частка (~90 %) вища за ціль, що робить задачу збереження реалістичною на тлі активного розвитку інших напрямів.	Стратегія спрямована на збереження фінансової стабільності та основного джерела грошових потоків.	Чітко визначений часовий горизонт

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6
Диверсифікація доходів через крос-селінг	Чітко ідентифіковані групи продуктів (В, С) та кількісна мета (15 %).	Частка доходу від додаткових послуг легко виділяється з фінансових результатів.	Зростання з поточних 10 % до 15 % за 3 роки є амбітним, але досяжним завдяки активізації крос-селінгу та пакетування послуг.	Безпосередньо вирішує ключову проблему надмірної концентрації бізнесу на одному продукті, знижуючи ризику.	Чітко визначений часовий горизонт
Розвиток корпоративного сегменту (B2B)	Чітко визначено цільовий ринковий сегмент (B2B) та конкретний показник його значущості (25 %).	Частка доходу від корпоративних клієнтів у доході за Інтернет підраховується.	Вимагає створення спеціалізованих пропозицій та процесів, але потенціал сегменту підтверджений аналізом, робить ціль реалістичною.	Ключовий напрям для підвищення прибутковості, середнього чеку та закріплення на ринку.	Чітко визначений часовий горизонт
Географічна експансія	Конкретно названа проблема (залежність від Луцького р-ну) та визначена мета щодо частки інших територій (20 %).	Обсяги продажів і виручка легко диференціюються по географічних ринках.	Досягнення 20 % частки інших районів за 3 роки є складною, але здійсненою стратегічною задачею при наявності цільового плану експансії.	Напрямок безпосередньо вирішує проблему високої територіальної концентрації та пов'язаних з нею ризиків.	Чітко визначений часовий горизонт
Підвищення ефективності збутових процесів	Конкретно названо інструмент (CRM) та його роль (єдина платформа).	Результат вимірюється бінарно (система впроваджена та використовується/чи ні), через похідні КРІ.	Успіх залежить від якості планування та виділення ресурсів, що є управлінським завданням для компанії.	Це фундаментальна, технологічна основа для досягнення всіх інших цілей, що підвищують управлінські можливості.	Фактичне впровадження очікується до завершення терміну 3 роки.

Примітка. Сформовано автором на основі проведеного аналітичного дослідження

Упровадження розробленої стратегії потребує комплексних організаційних змін та впровадження нових управлінських механізмів. Центральним елементом перетворень є впровадження CRM-системи як платформи для сегментованої організації діяльності. Це передбачає створення чітко диференційованої структури відділу збуту. Основу роботи з масовим споживачем має скласти кол-центр, де універсальні оператори одночасно виконуватимуть функції первинних продажів, технічної підтримки та просування додаткових послуг. Їх роботу необхідно стандартизувати за допомогою діалогових скриптів та інтегрувати з автоматизованими системами комунікації. Для роботи з корпоративним сегментом слід виділити окремих менеджерів, зосереджених на продажу комплексних інформаційно-комунікаційних рішень, а не окремих послуг. Функціонування цих підрозділів має підтримуватися менеджером з онлайн-каналів, який забезпечуватиме залучення потенційних клієнтів через цифрові платформи, та фахівцем з адміністративно-технічної підтримки, відповідальним за безперебійну роботу CRM-інфраструктури та аналітику.

У сучасному бізнесі CRM-системи (Customer Relationship Management) стали основним інструментом для роботи з клієнтською базою. Це спеціалізовані програми, призначені для формування та керування інформаційною базою про клієнтів, постачальників та інших контрагентів.

Як корпоративна інформаційна система, CRM автоматизує бізнес-стратегію компанії. Її застосування дозволяє збільшити обсяги продаж, підвищити ефективність маркетингових кампаній та покращити якість обслуговування завдяки збереженню повної історії взаємодій з кожним клієнтом. Крім того, система дає змогу будувати чіткі бізнес-процеси з подальшим аналізом їх результативності.

У фундаментальному розумінні, CRM впорядковує циклічний процес управління взаємодією, який інтегрує маркетинг, продажі та обслуговування клієнтів.

Кінцевою метою впровадження та використання CRM-системи є оптимізація та вдосконалення всіх аспектів взаємодій з клієнтами. Наслідком

цього стає зростання прибутку компанії, залучення нових клієнтів та підвищення рівня їхньої задоволеності та лояльності.

При відповідному впровадженні та використанні CRM-системи організації можуть досягти багаторазового зростання ефективності своєї роботи. Це стає можливим завдяки автоматизації та оптимізації ключових бізнес-процесів.

Одним із найважливіших механізмів є сегментування клієнтської бази, яке дозволяє виокремити найбільш прибуткові категорії споживачів. Фокусування маркетингових зусиль на цих сегментах безпосередньо веде до зростання доходів.

Значний ефект також забезпечують перехресні продажі, що стимулюють додаткові покупки в існуючих клієнтів. Ця практика збільшує середній чек та загальний прибуток компанії.

Крім того, CRM дозволяє знижувати операційні витрати. Аналіз накопиченої статистики допомагає визначити найрезультативніші канали просування, що дає змогу оптимізувати маркетинговий бюджет і відмовитися від неефективних витрат.

Система надає інструменти для глибокого аналізу продажів, що сприяє підвищенню рентабельності кожної угоди. Отримані аналітичні звіти стають основою для формування обґрунтованих управлінських стратегій та прийняття рішень.

Фундаментом всіх цих переваг є створення єдиної централізованої бази даних. Вона усуває хаос і дублювання інформації, значно економлячи час співробітників на пошук даних про клієнтів та рутинний збір цих відомостей.

Послідовна схема впровадження CRM-системи на підприємстві ТОВ «ВестНет» представлена в таблиці 3.3.

Важливість цього процесу полягає в тому, що CRM-система виступає центральним технологічним хребтом трансформації збуту, без якого реалізація інших стратегічних напрямів буде неефективною. Саме вона забезпечує перехід

від фрагментованого керування контактами до цілісного, дата-орієнтованого підходу. Система дозволяє формалізувати та автоматизувати воронки продажів для різних сегментів, забезпечити безперервність клієнтського досвіду при передачі між відділами та надати керівництву об'єктивну основу для аналізу ефективності каналів, продуктів та менеджерів.

Таблиця 3.3. – Схема впровадження CRM-системи на підприємстві
ТОВ «ВестНет»

Назва етапу	Основні завдання та дії	Відповідальність	Критерії успішного завершення
1	2	3	4
Підготовка та планування	Формування проєктної групи з представників відділів продажів, маркетингу, ІТ та керівництва. Чітке визначення бізнес-вимог та цілей впровадження (наприклад, автоматизація воронки продажів, покращення сервісу). Вибір CRM-рішення на основі аналізу потреб, бюджету та технічних можливостей. Розробка детального плану-графіка проєкту з етапами, строками та бюджетом.	Керівник проєкту, власник бізнесу, спеціаліст з ІТ.	Затверджений проєкт, чіткий план робіт та виділені ресурси.
Налаштування та адаптація системи	Технічне розгортання системи на серверах компанії або підключення хмарного рішення. Конфігурація системи під бізнес-процеси ТОВ «ВестНет»: створення полів, воронок продажів, етапів угод, типів клієнтів. Налаштування ролей користувачів та прав доступу (для менеджерів B2C, B2B, керівника). Інтеграція CRM з іншими системами (наприклад, телефонією, сайтом, електронною поштою).	Спеціаліст з ІТ (адміністратор CRM), керівник відділу збуту.	Створено тестове середовище з налаштованими основними процесами продажів та обслуговування.
Наповнення даними	Очищення та структурування існуючої клієнтської бази (в Excel або інших джерелах). Імпорт історичних даних клієнтів, контактів та угод в нову CRM-систему. Перевірка цілісності та коректності перенесених даних.	Спеціаліст з підтримки/адміністратор CRM, менеджери зі збуту.	Повна та чиста клієнтська база завантажена в систему. Усі ключові історичні дані доступні для аналізу.
Навчання персоналу	Розробка навчальних матеріалів та інструкцій для різних груп користувачів (менеджери, керівники). Проведення тренінгів та практичних семінарів з роботи в системі.	Керівник проєкту, тренер/постачальник CRM, адміністратор системи.	Весь персонал, який працюватиме в CRM, пройшов навчання та підтвердив базові навички.

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
Навчання персоналу	Розробка навчальних матеріалів та інструкцій для різних груп користувачів (менеджери, керівники). Проведення тренінгів та практичних семінарів з роботи в системі. Створення «довідкового кута» або бази знань для швидкого вирішення типових питань.	Керівник проєкту, тренер/постачальник CRM, адміністратор системи.	Весь персонал, який працюватиме в CRM, пройшов навчання та підтвердив базові навички.
Пілотне впровадження та запуск	Запуск системи для обмеженої групи користувачів (наприклад, відділ B2B-продажів) на визначений період. Збір зворотного зв'язку, виявлення та усунення технічних і процесних недоліків. Коригування налаштувань на основі отриманого досвіду. Повномасштабний запуск CRM для всіх відділів.	Керівник проєкту, усі користувачі.	Система стабільно працює для всіх користувачів. Критичні помилки усунені.
Експлуатація, підтримка та розвиток	Призначення адміністратора системи для технічної підтримки користувачів. Постійний моніторинг використання системи та аналіз ключових показників (KPI). Регулярне оновлення та доопрацювання системи відповідно до нових бізнес-потреб. Проведення періодичних тренінгів для нових співробітників та впровадження нових функцій.	Адміністратор CRM, керівник відділу збуту, керівництво.	Система є основним робочим інструментом. На основі даних з CRM приймаються управлінські рішення. Відсоток активних користувачів становить понад 90 %.

Примітка. Сформовано автором на основі узагальнень

Таким чином, впровадження CRM є не лише IT-проєктом, а фундаментальною інвестицією в створення конкурентної переваги, заснованої на глибокому розумінні клієнтів та оперативному прийнятті рішень.

Паралельно необхідно диференціювати продуктово-цінову політику відповідно до стратегічної класифікації послуг.

Для основного продукту – послуг доступу до Інтернету – слід продовжити політику планового цінового коригування, жорстко пов'язавши його з інвестиціями. Допоміжні послуги, такі як телебачення, відеоспостереження та продаж обладнання, потребують агресивної стратегії інтеграції в основні пакети

пропозицій через механізми крос-селінгу в усіх каналах комунікації.

Для корпоративного сегменту політика має ґрунтуватися на формуванні індивідуальних комерційних пропозицій, що включають гарантії рівня сервісу, та на розвитку партнерської мережі з місцевими ІТ-компаніями.

Критичним напрямком є стратегічне подолання географічної концентрації бізнесу. Для зменшення залежності від Луцького району необхідно розробити та імплементувати цільову програму освоєння Ківерцівського району та інших прилеглих районів області.

Ця програма має включати створення локальної маркетингової стратегії, відкриття точки присутності та адаптацію рекламних кампаній під специфіку місцевого ринку.

Реалізація цих заходів вимагає перерозподілу наявного комунікаційного бюджету. Фінансові ресурси слід сконцентрувати на інструментах з прямою комерційною віддачею, таких як програми лояльності та мотивація посередників, на локально ефективній зовнішній та транспортній рекламі, а також на цифрових каналах просування з чітким механізмом відстеження ефективності інвестиції.

Крім того, успіх географічного розширення залежатиме від глибокого розуміння локальних потреб та конкурентного середовища. Перед активними діями необхідно провести детальне маркетингове дослідження нових територій, щоб виявити потенційний попит на послуги високошвидкісного інтернету та додаткові продукти, проаналізувати цінові пропозиції конкурентів та визначити найбільш ефективні канали комунікації з місцевим населенням та бізнесом. Це дозволить не просто масштабувати наявну модель, а створити адресні та релевантні пропозиції для кожного нового ринку, мінімізуючи ризики невдачі та підвищуючи шанси на швидке завоювання цільових сегментів.

Системне впровадження викладених заходів забезпечить досягнення ключових стратегічних цілей. Перш за все, це дозволить значно знизити операційні ризики бізнесу за рахунок диверсифікації портфеля продажів і поступового зменшення частки надмірно домінуючої послуги в структурі

доходів. Одночасно очікується суттєве підвищення фінансової ефективності через зростання середньої виручки на одного клієнта, що буде досягнуто шляхом глибшої монетизації відносин і активного крос-селінгу. Стратегія географічної експансії забезпечить стаке регіональне зростання та зменшить вплив локальних ризиків, пов'язаних із залежністю від одного ринку. В цілому компанія сформує стійку конкурентну перевагу, засновану на клієнтоорієнтованому підході, пропозиції інтегрованих рішень та переходу до управління, що ґрунтується на аналізі даних. Таким чином буде створено масштабовану та адаптивну збутову архітектуру, здатну підтримувати розвиток компанії при розширенні спектру послуг та географії присутності.

ВИСНОВКИ

Вивчено сутність та особливості реалізації збутової діяльності підприємства на ринку інформаційно-комунікаційних послуг. Збутова діяльність є системоутворюючим елементом маркетингу підприємства, який забезпечує трансформацію ринкового попиту у реальні фінансові результати та замкнення операційного циклу. Вона поєднує планування, логістику, комунікації, управління каналами розподілу й клієнтськими відносинами, а її ефективність визначається здатністю підприємства адаптувати інструменти збуту до умов конкурентного середовища та специфіки продукту. На ринку інформаційно-комунікаційних послуг збут набуває стратегічного характеру, оскільки безпосередньо пов'язаний із завантаженням капіталомісткої інфраструктури, утриманням абонентів і формуванням довгострокової цінності для клієнта в умовах динамічних технологічних змін. Ключовими особливостями збуту є нематеріальність продукту, висока роль сервісу та якості обслуговування, поєднання прямих і цифрових каналів, орієнтація на підписні моделі доходів, інтенсивна конкуренція за технічними параметрами та необхідність постійної комунікації цінності складних технологічних рішень у зрозумілій для споживача формі.

Розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності реалізації збутової діяльності підприємства. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю є складним багатокритеріальним процесом, який передбачає системне поєднання фінансово-економічних, ресурсних, ринкових та клієнтоорієнтованих показників і спрямований на зіставлення отриманих результатів із витратами та залученими ресурсами. Різноманіття методичних підходів – від ресурсного й витратного до стратегічного, ринкового та комбінованого – свідчить про необхідність комплексної діагностики збуту, що враховує як внутрішню результативність управління, так і зовнішню реакцію ринку та споживачів. Для підприємств ринку інформаційно-комунікаційних послуг така оцінка набуває особливої значущості через нематеріальний характер послуг, абонентську модель доходів і високий

рівень конкуренції, що зумовлює потребу у використанні інтегрованої системи показників, здатної обґрунтувати ефективні управлінські рішення та забезпечити довгострокову фінансову стійкість підприємства.

Проведено характеристика організаційно-економічних умов функціонування ТОВ «ВестНет». Підприємство є стабільним і динамічним постачальником інформаційно-комунікаційних послуг, який успішно поєднує сучасну технологічну базу, клієнтоорієнтовану модель обслуговування та ефективне управління ресурсами. Підприємство демонструє суттєве зростання чистого доходу й прибутковості у 2020-2024 рр., випереджальні темпи підвищення рентабельності порівняно зі зростанням витрат, а також покращення платіжної дисципліни та продуктивності праці, що свідчить про результативність обраної стратегії розвитку. Водночас зростання зносу основних фондів актуалізує потребу подальшого оновлення матеріально-технічної бази з метою збереження конкурентних позицій, забезпечення високої якості сервісу та підтримання довгострокової фінансової стійкості ТОВ «ВестНет» на ринку інформаційно-комунікаційних послуг.

Оцінено систему збуту та каналів реалізації інформаційно-комунікаційних послуг ТОВ «ВестНет». ТОВ «ВестНет» сформувала чітко спеціалізовану, результативну та фінансово ефективну модель збуту, основою якої є послуга доступу до мережі Інтернет. Домінування абонплати за Інтернет у структурі доходів (понад 90 %), результати АВС-аналізу та динаміка асортиментних позицій підтверджують високий рівень концентрації бізнесу навколо ключового продукту, що забезпечує стабільне зростання доходів і масштабування діяльності. Водночас допоміжні та додаткові послуги виконують функцію підтримки клієнтського досвіду, підвищення лояльності та часткової диверсифікації доходів, що особливо важливо в умовах зростання конкуренції та змін у споживчих уподобаннях на ринку телекомунікаційних послуг.

Висока товарна, територіальна та продуктова концентрація збуту, орієнтація переважно на локальний ринок Луцького району та залежність від одного основного джерела доходу формують потенційні стратегічні ризики

довгострокового розвитку. Зростання цін, активна комунікаційна політика та ефективний маркетинговий бюджет у 2024 році свідчать про перехід компанії до агресивної стратегії зростання, однак подальша конкурентоспроможність вимагатиме збалансування між масштабуванням і диверсифікацією. У цьому контексті пріоритетними напрямками розвитку системи збуту мають стати географічне розширення присутності, формування комплексних сервісних пакетів, підвищення технічної стійкості послуг та оптимізація структури доходів з метою зниження ризиків і забезпечення сталого розвитку ТОВ «ВестНет» у середньо- та довгостроковій перспективі.

Проаналізовано проблеми та чинники впливу на ефективність збутової діяльності підприємства. Аналіз ефективності збутової діяльності ТОВ «ВестНет» свідчить, що підприємство демонструє високі показники операційної та фінансової результативності, що проявляється у стрімкому зростанні доходів і рентабельності, наявності технологічних конкурентних переваг та сформованій лояльній клієнтській базі. Водночас виявлено суттєві структурні дисбаланси, зокрема критичну продуктову й географічну концентрацію, погіршення показників ліквідності та фінансової автономії, недостатню формалізацію і цифровізацію збутових процесів, що підвищує рівень ризиків у довгостроковій перспективі. Результати SWOT-аналізу та систематизації проблем підтверджують, що подальше зростання ефективності збуту можливе лише за умови комплексної трансформації бізнес-моделі, яка має поєднувати диверсифікацію асортименту і ринків збуту, розвиток корпоративного сегменту, впровадження CRM-інструментів і структурованої системи управління продажами, а також поступове зміцнення фінансової стійкості як ресурсної основи сталого розвитку підприємства.

Запропоновано заходи удосконалення реалізації збутової діяльності підприємства на ринку інформаційно-комунікаційних послуг. Запропоновано модель відділу збуту, яка повинна бути побудована на сегментації B2C і B2B, крос-функціональності кол-центру, централізації підтримуючих функцій і використанні CRM як управлінського центру, відповідає масштабам і ресурсам

компанії та забезпечує економічну ефективність, прозорість управління й цілісний клієнтський досвід. Обґрунтовано необхідність подальшої трансформації збуту через диверсифікацію портфеля послуг, розвиток корпоративного сегменту, впровадження системного крос- та апселінгу, формування комплексних бізнес-рішень і сучасної культури продажів на основі аналітики даних, що в сукупності дозволить знизити стратегічні ризики, підвищити рентабельність і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність ТОВ «ВестНет».

Розроблено стратегію збуту інформаційно-комунікаційних послуг ТОВ «ВестНет». Запропоноване поєднання чітко сформульованої стратегічної мети, SMART-цілей і вимірюваних KPI створює цілісну модель управління збутом, спрямовану на захист ядра бізнесу, диверсифікацію доходів, розвиток корпоративного сегменту та географічну експансію. Центральну роль у реалізації стратегії відіграє впровадження CRM-системи як технологічної основи інтеграції маркетингу, продажів і сервісу, що забезпечує прозорість процесів, підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та обґрунтованість управлінських рішень. Комплексне впровадження запропонованих заходів дозволить знизити стратегічні ризики, підвищити рентабельність, сформувати довгострокову лояльність клієнтів і створити масштабовану, адаптивну збутову архітектуру, здатну забезпечити конкурентоспроможність і фінансову стійкість ТОВ «ВестНет» у середньо- та довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф., Келлер К. Л., Павленко А. Ф. Маркетинговий менеджмент. Київ : Хімджест, 2008. 720 с.
2. Збут товарів у системі маркетингової діяльності підприємства. URL: <https://buklib.net/books/37394/>
3. Завадський Й. С. Менеджмент. Т. 1. К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. 543 с.
4. Брух О. О. Теоретичні проблеми збуту продукції сільського господарства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. П. Василенка*: [зб. наук. пр.]. 2011. Вип. С. 140-145.
5. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. 5-те вид. доп. К.: Лібра, 2007. 720 с.
6. Гаврилко П. П. Економічний зміст збуту продукції. *Економіка. Управління. Інновації*. 2012. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2012_1_11.pdf.
7. Притиченко Т. І., Щетинін Т. І. Комерційна діяльність підприємств. Харків: ХНЕУ, 2010. 320 с.
8. Кадирус І. Г., Моїсєєв Н. Р., Теренков Д. Д. Зміст і складові маркетингової збутової політики підприємства. *Агросвіт*. 2024. № 23. С. 165-171. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5196/5242>.
9. Шереметьєва О. В., Гаврилюк О. І. Управління збутовою діяльністю підприємств-суб'єктів ЗЕД в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4732>.
10. Волков Є., Почтарьов А. Особливості та перспективи функціонування ринку інформаційно-комунікаційних технологій у суспільстві, керованому даними. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (13). 2024. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-03-08>
11. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Сотула В. В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та*

суспільство. Випуск № 51. 2023. URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2455>

12. Лютак О. М., Баула О. В., Шуляк А. П. Вплив глобальних трансформацій світового ринку інформаційно-комунікаційних технологій на міжнародну конкурентоспроможність. *Актуальні проблеми економіки*. №9 (231). 2020. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2021/08/9.20_topic_Liutak-O.M.-Baula-O.V.-Shulyak-A.P.86-95.pdf

13. Костинець Ю. В., Саковець А. О. Специфіка міжнародного ринку інформаційно-комунікаційних технологій. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 12. Том 2 (270/2). URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/12/12-2.23._topic_Yulia-Kostynets-Andrii-Sakovets-232-238.pdf.

14. Савран Н. Ринок інформаційно-комунікаційних технологій в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку. *Економічний простір*. 2020. №156. С. 213-220. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-39>

15. Синенко І. М., Нестерчук Ю. О. Особливості розвитку ринку інформаційно-комунікаційних технологій. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. Випуск 102 Частина 2. 2023. URL: <https://journal.udau.edu.ua/arxiv-nomerv/2023/vipusk-102-chastina-2/osoblivosti-rozvitku-rinku-informacijno-komunikacijnih-tehnologij.html>

16. Терент'єва Н. В., Череп О. Г. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2018. Том 28. № 1. С. 318-324.

17. Слесь І. Р. Методики оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства. *Економічні студії*. 2018. № 4 (22). С. 74-79.

18. Абрамович І. А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. *Агросвіт*. №4. 2014. С. 25-28.

19. Васюткіна Н. В., Марченко С. М. Оцінювання ефективності маркетингу у збутовій діяльності підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2021. Випуск 2(103). С. 111-119. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-2-19>.

20. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. Донецьк : в-во Дон. ДУЕТ, 2020. 562 с.
21. Гарматюк О. В. Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2024. №190. С. 3-7.
22. Гарматюк О. В. Оцінка ефективності збутової діяльності фармацевтичних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-54>.
23. Шпак Н. О., Грабович І. В. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Випуск 45. С. 84-90. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-45-15>.
24. Музичка С. О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств. *Економічний часопис. XXI Економіка та управління підприємствами*. 2013. № 11-12(2). С. 64-67.
25. Класифікація форм і методів роздрібного продажу товарів. URL: https://vuzlit.com/240128/klasifikatsiya_form_metodiv_rozdribnogo_prodazhu_tovariv.
26. Офіційний сайт WestNet. URL: <https://westnet.com.ua/uk/>.

ДОДАТКИ