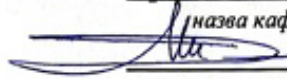


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

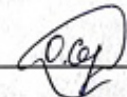
Допускається до захисту:

Зав. кафедри підприємництва, торгівлі та  
біржової діяльності

назва кафедри  
 професор Сатир Л.М.  
підпис вчене звання, прізвище, ініціали  
«22» листопада 2025 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА  
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА  
(за матеріалами ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ»)**

Виконав(ла) Сердюк Олег Олегович  
прізвище, ім'я, по батькові

 підпис

Керівник: доктор філософії, доцент Василенко О.І.  
вчене звання, прізвище, ініціали

 підпис

Рецензент: д.е.н., професор Гринчук Ю.С.  
вчене звання, прізвище, ініціали

 підпис

Я, Сердюк Олег Олегович, засвідчую що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності

Біла Церква - 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БЛЮЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Затверджую:

Гарант ОП «Підприємництва,  
торгівлі та біржової діяльності»

назва кафедри

професор Сатир Л.М.

вчене звання, прізвище, ініціали, підпис

«25» листопада 2024 року

**ЗАВДАННЯ**

на кваліфікаційну роботу здобувачу

Сердюку Олегу Олеговичу

прізвище, ім'я та по батькові

**Тема роботи:** Удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства (за матеріалами ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ»)

Перелік питань, що розробляються в роботі: Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити). 1. Теоретико-методичні засади збутовою діяльністю підприємства 2. Оцінка стану та ефективності управління збутовою діяльністю ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ» 3. Удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ» 4. Висновки та пропозиції. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): організаційна структура управління збутовою діяльністю ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ»; схема системи управління збутом у структурі маркетингової діяльності підприємства ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ»; структура каналів збуту продукції підприємства ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ»; схема інформаційних і комунікаційних потоків у системі управління збутом ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ»; SWOT-матриця системи збуту підприємства ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ»; запропонована модель удосконаленої системи управління збутом підприємства ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ». Вихідні дані до роботи: річні звіти Товариства з обмеженою відповідальністю «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ», виробничо-фінансові плани підприємства, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська та статистична звітність, дані аналітичних і маркетингових досліджень, внутрішня управлінська документація (плани збуту, комерційні пропозиції, звіти з реалізації продукції), праці науковців за темою дослідження.

**Календарний план виконання роботи**

| Етап виконання                | Період виконання         | Відмітка про виконання |
|-------------------------------|--------------------------|------------------------|
| Огляд літератури              | грудень 2024-січень 2025 | виконано               |
| Теоретико-методична частина   | лютий-квітень 2025       | виконано               |
| Аналітична частина            | травень-липень 2025      | виконано               |
| Рекомендаційна частина        | серпень-жовтень 2025     | виконано               |
| Оформлення роботи             | листопад 2025            | виконано               |
| Перевірка на плагіат          | листопад 2025            | виконано               |
| Попередній розгляд на кафедрі | листопад 2025            | виконано               |
| Подання на рецензування       | грудень 2025             | виконано               |

Керівник кваліфікаційної роботи

підпис

доцент Василенко О.І.

вчене звання, прізвище, ініціали

Здобувач

підпис

Сердюк О.О.

прізвище, ініціали

Дата отримання завдання « 25 » листопад 2024 р.

## РЕФЕРАТ

**Сердюк О.О. Удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства**

*Об'єктом дослідження* кваліфікаційної роботи є система управління збутовою діяльністю підприємства ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ».

*Предметом дослідження* виступають організаційно-економічні механізми, інструменти та методи удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства.

*Метою кваліфікаційної роботи* є оцінка стану системи збуту підприємства, діагностика проблем управління збутовою діяльністю та визначення напрямів її вдосконалення в умовах сучасного ринку.

*Методи дослідження*, що були використані в кваліфікаційній роботі: аналіз і синтез, системно-структурний підхід, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, графічний і табличний методи, SWOT-аналіз, методи економічного обґрунтування управлінських рішень.

У роботі досліджено теоретичні основи управління збутовою діяльністю підприємства, проведено аналіз системи управління збутом ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ», визначено ключові проблеми в організаційній та комунікаційній структурі збуту. Обґрунтовано напрями удосконалення системи управління збутом на основі впровадження інструментів маркетингу, цифрових технологій і CRM-систем. Розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності збутової діяльності підприємства.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 64 сторінка. Робота містить 8 таблиць, 2 рисунків. Список використаних джерел містить 45 найменування.

**Ключові слова:** збут, збутова діяльність, логістика, управління збутом, маркетинг, ефективність, комунікації, CRM-система, конкурентоспроможність, удосконалення управління.

## ABSTRACT

### ***Serduk O.O. Improving the management of the company's sales activities***

*The object of research* of the qualification paper is the sales management system of the enterprise LLC «EURO-LUX-COMPANY».

*The subject of the study* is the organizational and economic mechanisms, tools, and methods for improving the management of the enterprise's sales activities.

*The purpose of the qualification work* is to assess the current state of the enterprise's sales system, diagnose problems in sales management, and determine directions for its improvement under modern market conditions.

*Research methods used* in the qualification work: analysis and synthesis, system-structural approach, comparative analysis, economic and statistical methods, graphical and tabular methods, SWOT analysis, and methods for economic justification of managerial decisions.

The study examines the theoretical foundations of enterprise sales management, analyzes the sales management system of LLC «EURO-LUX-COMPANY», and identifies key problems in the organizational and communication structure of sales. The directions for improving the sales management system are substantiated based on the implementation of marketing tools, digital technologies, and CRM systems. Practical recommendations are developed to enhance the efficiency of the enterprise's sales activities.

The thesis consists of an introduction, three sections, conclusions, and a list of used sources. The total volume of work is 64 pages. The work contains 8 tables. 2 figures. The list of used sources contains 45 names.

**Key words:** sales, sales activities, logistics, sales management, marketing, efficiency, communications, CRM system, competitiveness, management improvement.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                            | 6  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ<br>ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....                                              | 9  |
| 1.1. Науково-теоретичні основи збутової діяльності<br>підприємства.....                                                               | 9  |
| 1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління<br>збутовою діяльністю підприємства.....                                 | 18 |
| Висновки до першого розділу.....                                                                                                      | 22 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ<br>ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ».....                                 | 23 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ЄВРО-<br>ЛЮКС-КОМПАНІ».....                                              | 23 |
| 2.2. Діагностика проблем у сфері збуту підприємства ТОВ «ЄВРО-<br>ЛЮКС-КОМПАНІ (організаційні, фінансові, комунікаційні аспекти) .... | 30 |
| Висновки до другого розділу.....                                                                                                      | 36 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ<br>ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-<br>КОМПАНІ».....                       | 39 |
| 3.1. Формування стратегії розвитку збутової діяльності ТОВ «ЄВРО-<br>ЛЮКС-КОМПАНІ» на основі сучасних ринкових тенденцій .....        | 39 |
| 3.2. Економічне оцінювання ефективності впровадження<br>запропонованих заходів ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ» .....                          | 45 |
| Висновки до третього розділу.....                                                                                                     | 53 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....                                                                                                           | 55 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....                                                                                                   | 58 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                          | 62 |

## ВСТУП

Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамічністю ринкового середовища, посиленням конкуренції, цифровізацією бізнес-процесів та зростанням вимог споживачів до якості та швидкості обслуговування. У таких умовах ефективне управління збутовою діяльністю підприємства є одним із ключових чинників забезпечення його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та стратегічного розвитку. Особливої ваги ці питання набувають у сфері паливної дистрибуції, де на результативність роботи безпосередньо впливають логістична мобільність, точність планування, оперативність виконання замовлень та надійність комунікацій з клієнтами.

ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ» є підприємством, що активно розвивається в сегменті B2B-постачання пального та прагне зміцнити свої позиції на ринку. Зростання масштабів діяльності, розширення автопарку та зростаючий обсяг клієнтських операцій зумовлюють підвищені вимоги до організації збутових процесів і якості управлінських рішень. Разом з тим проведений аналіз показує, що підприємство стикається з низкою проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем цифровізації, відсутністю CRM-системи, високими витратами на логістику, значним рівнем дебіторської заборгованості та фрагментованістю інформаційних потоків. Це визначає необхідність пошуку шляхів удосконалення системи управління збутом, що і обумовлює актуальність дослідження.

Актуальність теми зумовлена тим, що збут є центральною ланкою у формуванні доходів підприємства, а ефективність управління збутовою діяльністю визначає рівень конкурентних переваг, здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін та забезпечувати стабільність фінансових результатів. В умовах цифрової трансформації бізнесу та зростання ринкової

невизначеності підвищується значення автоматизації продажів, інтеграції логістичних систем, стандартизації бізнес-процесів та використання аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень.

Мета дослідження - обґрунтувати теоретичні засади, провести аналітичну оцінку та розробити практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління збутовою діяльністю ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ».

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються такі завдання:

1. дослідити теоретико-методичні основи управління збутом та проаналізувати сучасні підходи до оцінювання його ефективності;
2. надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ» та дослідити ринкові умови його діяльності;
3. провести діагностику збутової діяльності підприємства, визначити ключові проблеми та «вузькі місця» збутового процесу;
4. здійснити оцінку ефективності збутової діяльності на основі фінансових, операційних та комунікаційних показників;
5. розробити комплекс практичних заходів щодо удосконалення системи управління збутом;
6. обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів та оцінити їх вплив на діяльність підприємства.

Об'єкт дослідження - процес управління збутовою діяльністю підприємства.

Предмет дослідження - сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до вдосконалення системи управління збутом на підприємстві.

Методи дослідження включають: аналіз та синтез, порівняння, економіко-статистичні методи, горизонтальний і вертикальний аналіз фінансової звітності, методи економічного моделювання, SWOT-аналіз, методи систематизації, графічні методи, методи аналітичної оцінки ефективності збутових процесів.

Наукова новизна роботи полягає в узагальненні підходів до цифрової трансформації збутових процесів та економічному обґрунтуванні впровадження CRM, GPS-моніторингу та електронного документообігу в умовах діяльності малого підприємства паливної галузі.

Практичне значення полягає у можливості безпосереднього впровадження розроблених заходів у діяльність ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ», що забезпечує економічний ефект понад 3,67 млн грн на рік, зниження логістичних витрат, оптимізацію роботи персоналу та підвищення рівня фінансової дисципліни.

Інформаційною базою дослідження є чинні нормативно-правові акти, наукові праці українських та зарубіжних авторів, офіційна звітність підприємства за 2022-2025 рр., внутрішня інформація ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ», статистичні дані Держстату та аналітика ринку пального.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи магістра.** Основні ідеї і результати досліджень обговорювалися на Всеукраїнській науково-практичній конференції магістрантів і молодих дослідників «Наукові пошуки молоді у ХХ столітті» (29 жовтня 2025 р.), м. Біла Церква: БНАУ.

За матеріалами конференцій опубліковано тези:

1. Сердюк О.О. Шляхи удосконалення збутової діяльності з урахуванням сучасних тенденцій ринку. Всеукраїнська науково-практична конференція магістрантів і молодих дослідників «Наукові пошуки молоді у ХХ столітті» (29 жовтня 2025 р.), м. Біла Церква: БНАУ. С. 111 - 112.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Науково-теоретичні основи збутової діяльності підприємства**

Збутова діяльність є ключовим елементом виробничо-комерційного процесу підприємства, оскільки саме вона забезпечує трансформацію виробленого продукту у грошові надходження та фактичну взаємодію підприємства зі споживачем. Збут виконує функцію завершального етапу кругообігу ресурсів та перетворення створеної споживчої вартості на фінансовий результат, формуючи основу економічної стійкості та конкурентоспроможності підприємства. У науковій літературі збут визначається як сукупність організаційно-економічних процесів, що забезпечують доведення продукції до кінцевого споживача в необхідний час, у потрібному асортименті та за прийнятних умов [1].

Сучасні дослідники підкреслюють, що збутова діяльність є багатофункціональною системою, яка поєднує маркетингові, логістичні, інформаційні, аналітичні та комунікаційні аспекти взаємодії між підприємством і ринком. На думку Ж.-Ж. Ламбена, збут - це не лише фізичний процес передачі товару, а й стратегічна функція створення цінності для клієнта, реалізована через управління каналами розподілу, комунікаціями та контактними точками з покупцем [8].

#### **Економічна сутність збутової діяльності**

Економічна сутність збуту полягає у формуванні взаємовигідних відносин між виробником і споживачем, результатом яких є обмін, тобто отримання підприємством грошового доходу натомість поставленої продукції чи наданих послуг. Таким чином, збут виконує декілька ключових функцій:

- економічну, забезпечуючи повернення авансованих коштів і формування прибутку;
- маркетингову, спрямовану на задоволення потреб клієнтів та формування їх лояльності;
- логістичну, пов'язану з доставкою продукції, управлінням запасами та оптимізацією витрат;
- комунікаційну, що забезпечує передачу інформації між підприємством та зовнішніми контрагентами;
- аналітичну, яка дає змогу відстежувати попит, поведінку клієнтів, кон'юнктуру ринку.

Вітчизняні економісти (Балабанова, Окландер, Пилипенко) наголошують, що збут є інтегральним елементом маркетингової діяльності підприємства, оскільки лише через ефективну збутову систему можливе повноцінне задоволення споживацьких потреб та досягнення стратегічних цілей організації [2-5].

Роль збуту у системі управління підприємством. Збутова діяльність виконує роль «фінального містка» між виробником і споживачем, забезпечуючи матеріалізацію маркетингової стратегії підприємства. На думку Ф. Котлера, ефективність збуту визначає конкурентні позиції підприємства, рівень його рентабельності та стійкість на ринку. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації збут набуває додаткових вимірів:

- забезпечення доступності продукту через різні канали збуту (офлайн, онлайн, змішані моделі);
- адаптація процесів під клієнтоорієнтовану стратегію;
- підвищення ролі інформаційних систем (CRM, ERP, BI-аналітики);
- формування довгострокових відносин з клієнтами;
- швидке реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Провідні дослідники (Дойль П., Портер М.) підкреслюють, що у висококонкурентному середовищі підприємства з ефективною системою збуту отримують значні стратегічні переваги, зокрема:

- операційну гнучкість;
- можливість оптимізації витрат;
- підвищення швидкості обігу капіталу;
- стійкість до коливань попиту [3].

#### Функції збутової діяльності

Система збуту реалізує широкий спектр функцій, які можна умовно поділити на групи.

#### 1. Виробничо-логістичні функції

- формування товарних запасів;
- планування постачання та відвантаження;
- організація транспортування;
- управління складськими операціями.

#### 2. Комерційно-маркетингові функції

- пошук клієнтів і формування клієнтської бази;
- управління взаєминами з клієнтами;
- ціноутворення та формування комерційних пропозицій;
- аналіз попиту та ринкових тенденцій.

#### 3. Комунікаційні функції

- переговори з контрагентами;
- рекламно-інформаційне забезпечення;
- обслуговування після продажу;
- ведення документації та звітності.

#### 4. Фінансові та контрольні функції

- контроль дебіторської заборгованості;
- оцінка ефективності продажів;
- аналіз рентабельності збутової діяльності;
- контроль умов контрактів.

Збут як інструмент управління конкурентоспроможністю. За сучасними підходами стратегічного менеджменту, збут є важливою складовою формування конкурентних переваг підприємства. Портер М. зазначає, що оптимізована система збуту дозволяє підприємству скорочувати транзакційні витрати, підвищувати швидкість реалізації товарів та покращувати клієнтський досвід, що в сукупності формує значну ринкову перевагу [4].

Ключові конкурентні переваги, що формуються через ефективний збут:

- високий рівень сервісу;
- гнучкість у роботі з клієнтами;
- оптимальні логістичні витрати;
- оперативний обмін інформацією;
- персоналізація комерційних пропозицій [4-5].

Українські дослідники також підкреслюють значимість комунікаційних каналів та клієнтоорієнтованого підходу в системі збуту (Окландер М.А., Куденко Н.В.).

Значення збутової діяльності в умовах цифровізації економіки. Цифрові технології докорінно трансформують збутові системи. Найважливіші зміни:

- автоматизація процесів (CRM, ERP, документообіг);
- цифрова аналітика (BI-панелі, прогнозування попиту);
- мультиканальність (онлайн-канали, електронні біржі, маркетплейси);
- персоналізація комунікацій (email-маркетинг, чат-боти).

На думку Kaplan & Haenlein (Scopus), цифрова інтеграція збутових процесів у 2020-2024 роках стала ключовим фактором ефективності комерційних підприємств [5].

У нафтопродуктовій і логістичній галузях цифрові системи дозволяють:

- прогнозувати ціни палива;
- контролювати маршрути логістики;
- аналізувати поведінку клієнтів;
- зменшувати витрати на операції.

Система управління збутом є ключовою складовою маркетингової діяльності підприємства, оскільки забезпечує реалізацію товарної політики, доведення продукції до споживача та формування грошових потоків. У сучасних умовах вона постає як інтегрована система, що поєднує функції планування, організації, мотивації, контролю та аналітичного забезпечення процесів продажу. Відповідно до класичного бачення маркетингу Ф. Котлера, управління збутом - це комплекс заходів, спрямованих на створення ефективної системи розподілу та оптимізацію контактів підприємства з ринком [6-7].

Науковці підкреслюють, що система управління збутом має дуалістичну природу:

1. як частина маркетингу, вона забезпечує реалізацію стратегічних підходів до ринку;
2. як окрема підсистема, вона виконує функції управління операційною діяльністю, що забезпечує постійний рух продукції від підприємства до кінцевих споживачів [7].

Структурні елементи системи управління збутом

Система управління збутом охоплює низку взаємопов'язаних елементів, які забезпечують раціональну організацію процесу продажу:

## 1. Організаційна структура збуту

Формування організаційної структури збуту залежить від:

- типу ринку,
- специфіки продукції,
- масштабів діяльності,
- стратегії підприємства.

За класифікацією Котлера, виділяють такі типи структур:

- Функціональна - побудована за видами функцій збуту (переговори, логістика, документообіг).
- Товарна - для підприємств з широким асортиментом.
- Регіональна - застосовується для географічно розподілених ринків.
- Сегментна (клієнтська) - орієнтована на окремі групи покупців [8].

Українські дослідники підтримують необхідність змішаної структури, яка дозволяє поєднати гнучкість та контроль, особливо в умовах високої конкуренції [9].

## 2. Канали збуту у системі управління

Канал збуту визначають як шлях руху товару від виробника до кінцевого споживача. У сучасній економіці вони поділяються на:

прямі канали: (без посередників - поширено у B2B-секторі, у тому числі для підприємств, що працюють з паливом); непрямі канали: за участі дилерів, агентів, дистриб'юторів; мультимодальні та омніканальні моделі поєднання онлайн та офлайн-комунікацій.

На думку Ж.-Ж. Ламбена, канали збуту повинні забезпечувати максимізацію корисності для клієнта:

- корисність місця;
- корисність часу;

- корисність форми;
- корисність володіння [10].

У логістично-орієнтованих галузях (наприклад, паливний бізнес) особливу роль відіграють:

- швидкість постачання;
- стабільність каналів логістики;
- контроль умов транспортування;
- наявність партнерських мереж.

### 3. Управління взаєминами з клієнтами (CRM) як ядро збутової системи

У XXI столітті ключовим елементом ефективного управління збутом стала CRM-система. За визначенням Payne & Frow (Scopus), CRM - це стратегічний підхід, спрямований на формування довгострокових відносин із клієнтами через інтеграцію маркетингу, продажів, сервісу та ІТ-технологій [4].

CRM забезпечує:

- персоналізацію комунікацій;
- автоматизацію повторюваних операцій;
- контроль етапів продажу;
- накопичення історії взаємодій;
- прогнозування попиту;
- аналітику клієнтської поведінки.

Згідно з дослідженням Deloitte (2021), підприємства, які впровадили CRM, підвищують ефективність продажів у середньому на 26-35%, а швидкість опрацювання замовлень - на 40%.

### 4. Функції маркетингу у системі управління збутом

Маркетинг визначає стратегічну рамку, в якій функціонує збут. У класичній концепції маркетинг-міксу (4P):

- Product - формує асортимент;
- Price - визначає політику ціноутворення;
- Place - визначає систему розподілу;
- Promotion - забезпечує інформаційну підтримку продажів.

Отже, збут є матеріалізацією маркетингової політики. Як вказує Дойль П., без системи збуту маркетингова стратегія залишається декларативною, оскільки відсутній механізм її реалізації на ринку [12].

Маркетингові функції у збуті включають:

- сегментацію споживачів;
- позиціонування товару;
- розробку цінової політики;
- формування комерційних пропозицій;
- аналіз конкурентів;
- прогнозування попиту.

## 5. Логістичне забезпечення збутової діяльності

Сучасна концепція Supply Chain Management (SCM) розглядає логістику як інтегральну частину системи збуту. За Крістофером М., логістика забезпечує зв'язок виробництва із ринком, оптимізуючи рух матеріальних потоків та забезпечуючи рівень сервісу[11-14].

Основні логістичні компоненти збуту:

- формування замовлень;
- транспортування і оптимізація маршрутів;
- складські операції;
- контроль запасів;

- відвантаження;
- документальне супроводження.

У галузях з високим обсягом обороту (зокрема, паливний сектор), оптимізація логістичних витрат може зменшити загальні витрати на 8-15% [20].

## 6. Інформаційна підтримка збуту

Інформаційне забезпечення є критичним компонентом системи управління збутом. Воно охоплює:

- внутрішню інформацію (замовлення, звіти, залишки);
- зовнішню інформацію (ринкова кон'юнктура, ціни конкурентів);
- аналітику діяльності клієнтів;
- BI-системи (Power BI, Qlik, Tableau);
- електронний документообіг.

Аналітика дозволяє:

- прогнозувати попит;
- визначати найбільш прибуткові сегменти;
- контролювати ключові показники збуту;
- оптимізувати ціни та знижки.

## 7. Контроль та оцінка збутової діяльності

Система контролю збуту включає:

- контроль виконання планів;
- аналіз рентабельності продажів;
- оцінку KPI менеджерів;
- моніторинг дебіторської заборгованості;
- аудит збутових процесів.

Згідно з рекомендаціями ISO 9001:2015, контроль збуту має включати:

- документування процесів;
- стандартизацію операцій;
- аналіз невідповідностей;
- пошук шляхів удосконалення.

## 8. Збут у структурі клієнтоорієнтованої моделі

Сучасні підприємства переходять від транзакційного до клієнтоорієнтованого підходу. У такій моделі збут:

- формує довгострокові відносини;
- забезпечує індивідуальні умови для клієнтів;
- створює цінність у сервісі;
- орієнтується на LTV (lifetime value).

Статті у журналах Journal of Business Research, Industrial Marketing Management підтверджують, що клієнтоорієнтовані моделі підвищують прибутковість на 20-40% [15].

Отже система управління збутом є комплексною структурою, яка інтегрує маркетинг, логістику, комунікації, інформаційні технології та організаційне управління. Її ефективність безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства, його ринкову частку та здатність конкурувати в умовах мінливого ринкового середовища[16].

### **1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства**

Оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю є важливим інструментом стратегічного та операційного менеджменту, оскільки дозволяє підприємству визначити результативність функціонування збутової системи, ідентифікувати проблемні зони, оцінити відповідність поставленим цілям та розробити заходи щодо оптимізації процесів продажу. Сучасні методичні

підходи до аналізу ефективності збуту формуються на базі маркетингових, економічних, логістичних та інформаційно-аналітичних концепцій, які дають змогу розглядати збут як комплексну систему взаємопов'язаних процесів[17-18].

Науковці відзначають, що для оцінювання збутової діяльності необхідно використовувати багатовимірний підхід, який включає в себе як кількісні, так і якісні показники. На думку Котлера Ф., ефективність збуту не може бути виміряна лише обсягом реалізації, оскільки продажі не завжди відображають створену цінність, рівень задоволеності клієнтів та стійкість відносин з ними [19-22].

#### 1. Методичні підходи, засновані на фінансово-економічних показниках

Найбільш поширеним є підхід, який оцінює ефективність збуту через ключові фінансові показники. Він включає:

- Обсяги реалізації (Revenue) показує загальний масштаб діяльності підприємства та попит на його продукцію. Аналізуючи динаміку продажів, можна визначити тенденції ринку та ефективність маркетингових заходів.
- Валову та операційну рентабельність збуту розраховується як співвідношення валового або операційного прибутку до обсягу реалізації. Дає змогу оцінити прибутковість збутової політики.
- Рентабельність клієнтських сегментів (Customer Profitability) сучасні CRM-системи дозволяють визначати, які клієнти формують найбільший прибуток, а які - генерують збитки.
- Оборотність запасів та дебіторської заборгованості показники, що характеризують ефективність логістичних та розрахункових процесів.
- Маржинальність продажів дозволяє оцінити внесок окремих товарів або клієнтів у загальний фінансовий результат [22-24].

Цей підхід відповідає класичним рекомендаціям європейських економічних шкіл (OECD, European Management Journal).

2. Методичні підходи, засновані на логістичній оцінці. У сучасній концепції управління ланцюгами поставок (SCM) важливим є аналіз логістичних процесів, що забезпечують збут. За Крістофером М., логістична ефективність - це здатність підприємства доставляти товар у потрібний час, у потрібне місце та з оптимальними витратами [Christopher, 2016]. Основні логістичні показники: тривалість циклу виконання замовлення (Order Cycle Time); рівень сервісу (Service Level); надійність постачання (Delivery Reliability); витрати на логістичні операції; точність планування попиту [25-26].

Для товарних ринків із високим рівнем конкуренції (пальне, агросектор, FMCG) логістичні показники можуть визначати від 25% до 40% успіху збутової системи [27].

3. Методичні підходи до оцінювання ефективності персоналу відділу збуту. Оцінка ефективності менеджерів зі збуту є складовою загальною системи управління збутовою діяльністю. У науковій літературі найбільш поширені такі критерії: кількісні показники: виконання плану продажів (%); кількість укладених договорів; середній чек клієнта; кількість нових клієнтів. Якісні показники: рівень задоволеності клієнтів; якість комунікації; швидкість реагування; професійна компетентність. Комплексні моделі оцінки (Balanced Scorecard) [28-29].

Як рекомендують Kaplan & Norton, BSC дозволяє поєднувати фінансові та нефінансові індикатори діяльності персоналу і є найсучаснішим інструментом оцінки ефективності збуту.

4. CRM-орієнтовані методи оцінювання ефективності збуту. З розвитком цифрової економіки особливого поширення набули методи, що базуються на даних CRM-систем.

Основні показники:

- Conversion Rate - коефіцієнт конверсії лідів у клієнтів;
- Customer Lifetime Value (CLV) - довгострокова цінність клієнта;
- Customer Acquisition Cost (CAC) - витрати на залучення клієнта;
- Retention Rate - рівень утримання клієнтів;
- Sales Pipeline Velocity - швидкість проходження угод по воронці продажів [30-33].

Ці показники дозволяють оцінити не лише результат продажу, але й ефективність комунікацій, якість сервісу та міцність відносин з клієнтами.

Статті в Industrial Marketing Management та Journal of Marketing підтверджують, що підприємства з високими показниками Retention та CLV мають стійкішу прибутковість та меншу залежність від ринкових коливань [34].

5. Маркетингові методи оцінки. До маркетингових індикаторів ефективності збуту належать: частка ринку (Market Share); частота покупок; рівень задоволеності споживачів (CSAT); індекс лояльності NPS (Net Promoter Score); позиціонування товару на ринку. Маркетингові дослідження дозволяють оцінити: відповідність товару ринковим очікуванням; цінову еластичність; конкурентний тиск; сприйняття бренду. Підходи, засновані на маркетингових дослідженнях, рекомендовані такими авторами: Ламбен Ж.-Ж., Куденко Н.В., Окландер М.А [35].

6. Інтегровані методи оцінювання ефективності збутової діяльності. У світовій практиці активно застосовуються інтегровані методи: KPI-матриці-використовуються для комплексної оцінки діяльності відділу збуту. Метод

бенчмаркінгу-порівняння роботи підприємства з кращими ринковими практиками. Метод SWOT(оцінювання ефективності)-поєднує якісні та кількісні фактори впливу. Метод DEA (Data Envelopment Analysis)-застосовується у наукових колах для визначення ефективності збутових підрозділів на основі математичного моделювання [JEM, 2020]. Модель SERVQUAL (оцінка сервісу)-дозволяє виміряти розрив між очікуваннями клієнта та реальним сервісом. Метод ABC/XYZ-аналізу оцінює клієнтів та товари за їх внеском у продажі. У поєднанні ці методи дають всебічну оцінку збутової діяльності підприємства [36-39].

### **Висновки до першого розділу**

У теоретико-методичному розділі проаналізовано сутність, значення та функції збутової діяльності, визначено її роль у структурі маркетингової політики підприємства. Встановлено, що збут є невід'ємною частиною системи управління та основним фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Система управління збутом являє собою складний комплекс організаційних, логістичних, маркетингових та інформаційно-аналітичних процесів, що забезпечують ефективну взаємодію між підприємством та споживачами. У ході дослідження проаналізовано різні моделі організації збуту, роль CRM-систем, логістичне забезпечення, а також взаємозв'язок збуту з маркетинговою стратегією.

Методичні підходи до оцінювання ефективності збуту охоплюють фінансові, логістичні, маркетингові, клієнтоорієнтовані та інтегровані показники. Використання цих підходів дає змогу комплексно оцінити результативність збутової діяльності, визначити ключові проблеми та сформулювати підґрунтя для її удосконалення, що є необхідним для другого та третього розділів роботи.

## **РОЗДІЛ 2.**

### **ОЦІНКА СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ»**

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ»**

ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ» є динамічним підприємством паливно-логістичного сектору, що здійснює оптову торгівлю світлими нафтопродуктами та скрапленим газом на території всієї України. За даними виписки з Єдиного державного реєстру, підприємство зареєстроване у 2018 році та функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю (код ЄДРПОУ 42614179) . Юридична адреса компанії - м. Київ, проспект Берестейський (Перемоги), 131, офіс 3, що є логістично вигідним розташуванням для організації постачань та координації транспортних операцій.

Підприємство спеціалізується на оптовій торгівлі паливом, здійснюючи діяльність відповідно до основного виду економічної діяльності за КВЕД 46.71 - «Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами» . Додатково компанія має такі види діяльності, як 49.41 «Вантажний автомобільний транспорт», 47.30 «Роздрібна торгівля паливом», 46.12 «Посередницька діяльність у торгівлі паливом», а також надає транспортні послуги та здійснює технічне обслуговування автотранспорту. Така диверсифікація дає змогу підприємству адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та пропонувати розширений спектр послуг клієнтам B2B-сегменту.

#### **Характеристика діяльності та асортимент продукції**

Асортимент продукції ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ» включає ключові види світлих нафтопродуктів, які мають стабільний попит на українському ринку:

- бензин А-95 (євро стандартів);
- дизельне паливо (EN 590);
- скраплений газ (LPG).

Постачання продукції здійснюється переважно з країн Європейського Союзу та регіону Чорного моря, зокрема з Литви, Румунії, Болгарії та Молдови, що відповідає загальній структурі імпорту пального в Україні після 2022 року, коли більша частина поставок переорієнтувалася на ринки ЄС. У 2023-2024 рр. частка імпорту з ЄС сягнула понад 60 %, що корелює з джерелами постачання компанії [40-45].

Підприємство працює виключно у форматі B2B, обслуговуючи такі сегменти:

- аграрні підприємства (фермерські господарства, елеватори);
- логістичні перевізники та транспортні компанії;
- будівельні та інфраструктурні компанії;
- приватні АЗС та регіональні оператори;
- промислові підприємства.

Такий сегментний розподіл забезпечує стабільний попит протягом року, що є критично важливим для паливного бізнесу.

### Логістична інфраструктура

Однією з ключових конкурентних переваг компанії є наявність власного автопарку - 20 авто-поїздів (бензовозів), що дозволяє не залежати від зовнішніх перевізників, зменшувати логістичні витрати та підвищувати швидкість доставки. Власна логістика забезпечує:

- контроль якості та безпеки перевезень;
- гнучкість у плануванні маршрутів;
- можливість оперативного реагування на попит клієнтів;
- гарантію дотримання термінів поставок.

Компанія має партнерські договори з АЗС мережі WOG, що забезпечує безперебійну заправку власного транспорту на всій території України. Наявність таких договорів знижує операційні ризики та оптимізує витрати на паливо.

#### Організаційна структура та персонал

За фінансовою звітністю середня чисельність персоналу підприємства зростає щороку:

- 2022 рік - 14 осіб
- 2023 рік - 25 осіб
- 2024 рік - 36 осіб
- 2025 рік (I півріччя) - 47 осіб

Це свідчить про масштабування діяльності, розширення автопарку та збільшення кількості клієнтів.

Структура управління включає:

- директора (керівник Перелома Ю.Ю.)
- комерційного директора;
- відділ логістики;
- відділ збуту (менеджери із продажу, 4-6 осіб);
- бухгалтерію;
- відділ транспортного забезпечення (водії, механіки).

Компанія не має окремого відділу маркетингу - функції залучення клієнтів виконують менеджери зі збуту, використовуючи холодні дзвінки, комерційні пропозиції, участь у тендерах та контакти з існуючою клієнтською базою.

Канали збуту. ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ» використовує змішану модель продажів, яка включає:

- Прямі B2B-контракти, що забезпечують основний обсяг продажів.
- Телефонні продажі та роботу менеджерів, які займаються пошуком нових клієнтів.
- Корпоративний сайт, що використовується як інформаційна платформа для отримання вхідних заявок.
- Сарафанне радіо та персональні рекомендації - важливий канал у паливному бізнесі.

Водночас менеджери працюють без CRM-системи, використовуючи Excel і ручне ведення клієнтської бази, що обмежує аналітику, уповільнює процес опрацювання заявок і створює ризики втрати інформації.

Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства (2022-2025 рр.) Оцінювання фінансово-економічного стану ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ» є ключовим елементом загальної характеристики підприємства, оскільки саме фінансові результати відображають масштаб та ефективність збутової діяльності. На основі фінансової звітності малого підприємства за 2022-2024 роки та I півріччя 2025 року проведено аналіз активів, зобов'язань, власного капіталу та фінансових результатів.

#### Динаміка активів підприємства

Вартість активів демонструє стаке зростання, що відображає розширення масштабу діяльності та збільшення обігових операцій.

*Таблиця 2.1.*

#### **Динаміка активів ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ», тис. грн**

| Рік             | Активи на кінець періоду |
|-----------------|--------------------------|
| 2022            | 18 189,0                 |
| 2023            | 33 830,4                 |
| 2024            | 75 127,8                 |
| 2025 (півріччя) | 113 329,5                |

За три роки активи зросли у 6,2 раза, що є надзвичайно високим темпом для підприємства паливного сектору. Це пояснюється:

- зростанням обсягів реалізації;
- збільшенням товарних запасів;
- розширенням дебіторської заборгованості;
- збільшенням автопарку та логістичної бази.

#### Структура активів

Необоротні активи зросли з 835,7 тис. грн у 2022 році до понад 10 млн грн у 2024-2025 роках. Це свідчить про оновлення та збільшення автопарку бензовозів, що підтверджує інформацію про 20 власних авто-поїздів.

#### Оборотні активи

Оборотні активи - ключовий компонент (понад 85% у 2024-2025 pp.).

Їх зростання зумовлено:

- збільшенням товарних запасів (з 1 676,9 тис. грн у 2022 до 15 062,7 тис. грн у 2024)
- різким зростанням дебіторської заборгованості:
  - 2 147,9 тис. грн у 2022;
  - 21 253,8 тис. грн у 2024;
  - 49 332,0 тис. грн у 2025 півріччя.

Таке зростання дебіторки - ключова проблема.

#### Аналіз пасивів і структури зобов'язань

Зростання діяльності супроводжується збільшенням як власного, так і позикового капіталу.

*Таблиця 2.2.*

#### Динаміка власного капіталу, тис. грн

| Рік  | Власний капітал |
|------|-----------------|
| 2022 | 3 823,3         |
| 2023 | 1 215,3         |
| 2024 | 5 220,3         |

|      |         |
|------|---------|
| 2025 | 6 294,8 |
|------|---------|

У 2023 році власний капітал суттєво впав через збитки (-2 608,0 тис. грн у 2023 році). Однак у 2024-2025 рр. ситуація стабілізувалася.

Зобов'язання підприємства

Особливо зросли:

- довгострокові зобов'язання:

12 699,0 тис. грн у 2023 → 17 899,0 тис. грн у 2024 → 32 730,4 тис. грн у 2025

- кредиторська заборгованість за товари:

4 331,3 тис. грн у 2023  
32 136,6 тис. грн у 2024  
43 523,0 тис. грн у 2025

Це говорить про активне закупівлю пального з відтермінуванням платежів (поширена практика на оптовому ринку палива).

Фінансові результати

Чистий дохід та фінансові результати відображають масштабування збутової діяльності.

Таблиця 2.3.

#### Динаміка доходів, тис. грн

| Рік        | Чистий дохід |
|------------|--------------|
| 2022       | 356 670,9    |
| 2023       | 676 180,2    |
| 2024       | 1 214 311,0  |
| 2025 півр. | 819 190,0    |

Обсяг реалізації за три роки виріс у 3,4 раза, що є результатом:

- розширення клієнтської бази;
- збільшення автопарку;
- зміцнення партнерських каналів постачання;
- загального зростання споживання пального в Україні у 2023-2024 рр.

Таблиця 2.4.

**Фінансовий результат до оподаткування**

| Рік        | Результат | Коментар                                          |
|------------|-----------|---------------------------------------------------|
| 2022       | +3 270,5  | стабільний прибуток                               |
| 2023       | -2 608,0  | збиток через коливання цін, розширення діяльності |
| 2024       | +4 884,1  | різке відновлення                                 |
| 2025 півр. | +1 310,4  | позитивна динаміка                                |

У 2023 році підприємство опинилося під тиском:

- нестабільності ринку пального;
- високих логістичних витрат;
- зростання кредиторської заборгованості;
- збільшення витрат на закупівлі.

У 2024 році підприємство успішно адаптувалося - доходи зросли на 79,6%, а прибуток повернувся.

Оцінка кадрового потенціалу

Зростання персоналу з 14 до 47 осіб за 2022-2025 роки пояснюється:

- збільшенням кількості водіїв;
- розширенням автопарку;
- збільшенням кількості менеджерів зі збуту (хоча CRM немає);
- ускладненням логістичних процесів.

Компанія має високий рівень операційної навантаженості персоналу, що пояснює виявлені в наступному підрозділі організаційні проблеми.

#### Аналіз ринкового середовища

У 2023-2024 роках ринок пального України зростає інтенсивно:

- попит на дизель зріс більш ніж на 18%;
- частка імпорту з ЄС перевищила 60%;
- ключові конкуренти: WOG, OKKO, SOCAR, UPG, Ukrnafta;
- розвиток приватних АЗС та малих дистриб'юторів.

ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ» займає нішу мобільного B2B-дистриб'ютора, що є перспективною моделлю, особливо для агросектору та логістики.

ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ» демонструє:

- високі темпи зростання активів;
- збільшення обсягів продажів і ринкової присутності;
- розширення автопарку та логістичної інфраструктури;
- збільшення дебіторської заборгованості (ризиковий фактор);
- нестабільність прибутковості (збиток у 2023 р.);
- залежність від зовнішніх постачальників пального;
- відсутність CRM та маркетингових інструментів;
- нецифровий формат роботи менеджерів.

## **2.2. Діагностика проблем у сфері збуту підприємства ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ» (організаційні, фінансові, комунікаційні аспекти)**

Ефективність збутової діяльності ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ» безпосередньо залежить від узгодженості роботи внутрішніх підрозділів, оптимальності бізнес-процесів, стабільності фінансової системи, чіткості

комунікацій та рівня цифровізації. На основі аналізу організаційної структури, фінансових показників за 2022-2025 рр., а також фактичних процесів взаємодії з клієнтами, було визначено низку системних проблем, які стримують розвиток збутової діяльності.

Діагностика здійснюється за трьома ключовими блоками:

- організаційні проблеми - пов'язані зі структурою, обов'язками, процесами;
- фінансові проблеми - пов'язані із станом оборотних активів, дебіторкою, кредиторкою та прибутковістю;
- комунікаційні проблеми - пов'язані з взаємодією менеджерів із клієнтами, інформаційними потоками та відсутністю цифрових інструментів.

Найбільш критичною проблемою є те, що підприємство не використовує CRM-систему для ведення клієнтської бази, контролю етапів продажів та документів. Вся інформація зберігається в Excel або у персональних записках менеджерів. Це спричиняє:

- дублювання інформації;
- втрату частини комерційних пропозицій;
- відсутність контролю «воронки продажів»;
- неможливість прогнозування попиту;
- залежність результатів збуту від окремих менеджерів.

У сучасних умовах відсутність CRM ставить компанію в нерівні умови порівняно з конкурентами, які активно впроваджують цифровізацію (WOG, OKKO, UPG, Ukrnafta).

Розмитість функцій менеджерів зі збуту

Менеджери виконують відразу декілька задач:

- пошук клієнтів;

- ведення переговорів;
- оформлення документів;
- координація логістики;
- контроль оплат.

Відсутня чітка диференціація ролей (sales manager / account manager / logistics coordinator). У результаті:

- менеджери перевантажені;
- значна частина робочого часу - не на продажах, а на документообігу;
- низька швидкість реакції на нові заявки;
- відсутність спеціалізації на сегментах клієнтів.

Цей фактор безпосередньо впливає на ефективність збуту.

Відсутність відділу маркетингу та системного залучення клієнтів. Компанія не має спеціалістів, які б відповідали за:

- аналіз ринку;
- ведення рекламних кампаній;
- пошук нових каналів збуту;
- підготовку презентацій для B2B;
- роботу з корпоративним сайтом;
- SEO/Google Ads.

Усе це виконують менеджери, у яких і так перевантажений функціонал. У підсумку компанія:

- не проводить цифровий маркетинг;
- не використовує потенціал сайту;
- не має аналітики щодо залучення клієнтів;
- не систематизує інформацію про ринок.

Відсутність регламентів і стандартизованих процедур продажів. У сучасних паливних компаніях діють SOP (Standard Operating Procedures), які містять:

- порядок приймання та реєстрації замовлення;
- алгоритм узгодження ціни;
- правила обробки клієнтських звернень;
- стандарти переговорів;
- правила взаємодії із логістикою.

У ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ» такі регламенти відсутні.

Наслідки:

- менеджери працюють «по-різному»;
- немає єдиного формату комерційних пропозицій;
- частина інформації передається усно;
- складно контролювати якість роботи персоналу;
- нові працівники довго адаптуються.

Логістичні проблеми: перевантаження автопарку. Попри наявність 20 авто-поїздів, обсяг замовлень та географія поставок зростають швидше, ніж логістична потужність. Основні проблеми:

- недостатня диспетчеризація;
- ручне планування маршрутів;
- відсутність GPS-аналітики;
- зростаючі витрати на ремонт і амортизацію;
- часті простої техніки через нерівномірність графіків.

Це прямо впливає на:

- своєчасність поставок;
- рівень задоволеності клієнтів;
- фінансові втрати від простоїв.

Фінансові проблеми, що впливають на збут. Фінансовий стан підприємства суттєво впливає на можливість стабільних поставок та розширення клієнтської бази. На основі аналізу фінансових звітів за 2022-2025 рр. можна зробити низку важливих висновків.

#### Стрімке зростання дебіторської заборгованості

Дебітрока зростає:

- 2022 - 2 147,9 тис. грн
- 2023 - 2 728,3 тис. грн
- 2024 - 21 253,8 тис. грн
- 2025 (півріччя) - 49 332,0 тис. грн

Це зростання у 23 рази за 2,5 роки.

Такі темпи:

- створюють касові розриви;
- підвищують ризик неплатежів;
- призводять до збільшення кредиторської заборгованості;
- ускладнюють закупівлю палива;
- зменшують ліквідність.

Дебіторка стала системною проблемою підприємства, що має пряме відношення до збуту, оскільки менеджери надають відтермінування без фінансових обмежень і контролю.

#### Значне зростання кредиторської заборгованості

Кредиторка за товари і послуги:

- 4 331,3 тис. грн у 2023 р.
- 32 136,6 тис. грн у 2024 р.
- 43 523,0 тис. грн у 2025 р.

Зростання у 10 разів свідчить про:

- залежність від постачальників;

- використання договірних відтермінувань;
- затримки з оплатою через дебіторку;
- високі операційні витрати.

#### Нестабільність прибутковості

- 2022: +3,27 млн грн
- 2023: -2,6 млн грн (кризовий рік)
- 2024: +4,0 млн грн
- 2025: +1,07 млн грн за півроку

#### Причини збитку у 2023 році:

- коливання оптових цін на пальне;
- зростання вартості логістики;
- збільшення кредитного навантаження;
- збиткові контракти через ручне ціноутворення.

Це показує, що цінова політика - ще одна слабка ланка.

Відсутність системної комунікації «збут → логістика → бухгалтерія».

Процеси між підрозділами відбуваються:

- через телефонні дзвінки;
- через Viber/Telegram;
- через неформалізовані файли Excel.

Наслідки:

- плутанина у замовленнях;
- помилки в датах відвантаження;
- дублювання ролей;
- затримки в оплатах через неточності документів;
- невизначеність при плануванні маршрутів.

Підприємство працює без єдиного інформаційного середовища, через що менеджери не бачать актуальні залишки, логістика не знає пріоритетності клієнтів, бухгалтерія отримує документи із запізненням, а централізована

історія взаємодій відсутня. Це ускладнює об'єктивну оцінку ефективності персоналу, заважає плануванню продажів, побудові точних прогнозів і розрахунку рентабельності по кожному клієнту.

Підприємство має низьку швидкість реакції на заявки клієнтів, оскільки значна частина процесів виконується вручну: менеджери відповідають із затримкою 30-90 хвилин, ціна часто надходить клієнту із запізненням, частина заявок взагалі втрачається, а система пріоритетів або черги відсутня. У сфері торгівлі паливом це критично, адже ціни можуть змінюватися щодня, і повільна реакція безпосередньо знижує конкурентоспроможність.

Канали комунікацій із клієнтами залишаються неоптимізованими: взаємодія здійснюється переважно через телефон, особисті контакти та сайт без інтеграції з CRM, тоді як електронні розсилки, автоматичні нагадування, чат-боти, аналітика комунікацій та сегментація клієнтів не використовуються. У результаті процес збуту стає менш прогнозованим, важче контролюваним і втрачає потенціал масштабування.

### **Висновки до другого розділу**

У розділі 2 було проведено комплексне дослідження організаційно-економічної діяльності ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ», аналіз ефективності системи збуту та діагностику проблем, що впливають на результативність роботи підприємства. На основі фінансової звітності за 2022-2025 рр., характеристик персоналу, структури збутового процесу та ринкових умов отримано такі узагальнені висновки:

1. ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ» є динамічно зростаючим підприємством паливно-логістичного сектору, яке демонструє значне збільшення масштабів діяльності. За 2022-2025 рр. активи підприємства зросли більш ніж у шість разів, чисельність персоналу - з 14 до 47 осіб, автопарк збільшився до 20 автоцистерн. Компанія активно розширює

присутність на ринку B2B-постачання пального, забезпечуючи широке географічне покриття.

2. Фінансовий аналіз показав неоднозначну динаміку показників. Дохід підприємства зріс з 356,7 млн грн у 2022 р. до понад 1,2 млрд грн у 2024 р., однак прибутковість була нестабільною: 2023 рік став збитковим. Показники ліквідності та фінансової стійкості залишаються нижчими за нормативні значення, що пояснюється високою залежністю від позикових коштів та різким збільшенням оборотних активів.

3. Найсерйознішою фінансовою проблемою є стрімке зростання дебіторської заборгованості, яка збільшилася з 2,1 млн грн у 2022 році до 49,3 млн грн у першому півріччі 2025 р. Така динаміка свідчить про відсутність контрольованої кредитної політики, нерегламентовані відтермінування та недостатній фінансовий контроль у системі збуту.

4. Діагностика організаційної частини виявила низку суттєвих проблем, що безпосередньо впливають на ефективність збутової діяльності:

- відсутність CRM-системи та автоматизації бізнес-процесів;
- перевантаженість менеджерів непрофільними завданнями;
- ручне формування документації та комерційних пропозицій;
- несинхронізована робота відділів збуту, логістики та бухгалтерії;
- нестандартизовані процедури взаємодії з клієнтами;
- ручне планування логістики без GPS-диспетчеризації.

Ці проблеми знижують швидкість обробки заявок, збільшують кількість помилок та гальмують операційну діяльність.

5. Комунікаційні проблеми є системними та пов'язані з відсутністю єдиного інформаційного середовища. Підрозділи обмінюються інформацією

через телефонні дзвінки та месенджери, що призводить до втрат даних, дублювання завдань, збоїв у доставках та затримок у документальному оформленні. Наявний рівень цифровізації підприємства не відповідає поточному обсягу операцій.

6. Аналіз показників рентабельності та оборотності підтверджує проблему з уповільненням бізнес-процесів. Оборотність дебіторської заборгованості знизилася більш ніж у 10 разів, оборотність активів - у 2,5 рази. Це негативно впливає на ліквідність та фінансову стійкість підприємства, створюючи ризики касових розривів.

7. Загалом система збуту підприємства функціонує ефективно лише частково, тоді як значна частина її потенціалу залишається нереалізованою. Компанія має сильні ринкові позиції, власну логістику, широкий портфель клієнтів та зростаючі фінансові показники, однак внутрішні процеси не відповідають сучасним вимогам до цифровізації, фінансової дисципліни та стандартизації.

8. Виявлені проблеми вимагають комплексних заходів з модернізації системи управління збутом:

- впровадження CRM-системи;
- автоматизація логістики та GPS-моніторинг;
- запровадження кредитної політики;
- цифровізація документообігу (ЕДО);
- впровадження KPI для продавців;
- стандартизація процедур продажів;
- розвиток онлайн-каналів та маркетингу.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС- КОМПАНІ»**

#### **3.1. Формування стратегії розвитку збутової діяльності ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ» на основі сучасних ринкових тенденцій**

Ефективна стратегія розвитку збутової діяльності є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства, особливо на високодинамічному ринку нафтопродуктів. Збут у сучасних економічних умовах виконує не лише функцію реалізації продукції, але й формується як інтегрована система управління відносинами з клієнтами, логістичними потоками, інформацією та сервісом. У цьому контексті формування стратегії розвитку збутової діяльності ТОВ «Євро-Люкс-Компані» повинно базуватися на поєднанні сучасних ринкових трендів.

Аналіз вихідних передумов для формування стратегії. Підприємство демонструє значне зростання масштабів діяльності, що підтверджується фінансовими звітами за 2022-2025 роки. Обсяг активів збільшився з 18,2 млн грн у 2022 році до 75,1 млн грн у 2024 році та 113,3 млн грн у першому півріччі 2025 року, що свідчить про інтенсивне розширення операційної діяльності та збільшення оборотних активів, насамперед запасів і дебіторської заборгованості.

Разом із тим швидке зростання обсягів продажів і логістичних операцій супроводжується низкою проблем операційного, комунікаційного та фінансового характеру. Найбільш критичними з них є:

- зростання дебіторської заборгованості до 49,3 млн грн у 2025 році, що створює касові розриви та збільшує фінансові ризики ;
- відсутність CRM-системи та єдиного інформаційного простору;
- перевантаження менеджерів зі збуту через ручні процеси;

- недостатня автоматизація логістики при наявності значного автопарку й розширенні географії поставок;
- відсутність стандартизованих процесів обробки заявок, роботи з клієнтами та взаємодії між підрозділами.

Таким чином, формування стратегії розвитку збутової діяльності має базуватися на усуненні виявлених дисфункцій, переході до цифрової моделі управління та адаптації до актуальних тенденцій ринку пального.

Сучасні ринкові тенденції, що визначають стратегічні орієнтири

1. Зростання цифровізації та автоматизації B2B-процесів. Світові дослідження (Deloitte, HBR, McKinsey) демонструють, що у 2020-2025 рр. автоматизація продажів і використання CRM у B2B підвищує швидкість обробки заявок на 30-40%, а рентабельність - на 12-20%. У нафтогазовому секторі цифровізація є критичною через необхідність точного управління ціноутворенням, прогнозуванням попиту та логістикою.

2. Зростання ролі логістичної ефективності. Після 2022 року український ринок пального трансформувався в бік імпорту з країн ЄС. Це спричинило збільшення вартості логістики та підвищення вимог до точності планування маршрутів. Оскільки ТОВ «Євро-Люкс-Компані» має власний автопарк (понад 20 автоцистерн), удосконалення логістики є одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності.

3. Посилення конкуренції та підвищення стандартів сервісу. Основні гравці ринку (WOG, ОККО, UPG, Ukrnafta) активно інвестують у CRM, мобільні застосунки, автоматизацію документообігу, онлайн-сервіси для клієнтів. Для незалежного дистриб'ютора відставання від цих тенденцій означає втрату частки ринку.

4. Підвищення вимог щодо швидкості комунікації та контролю фінансових ризиків. У ринку пального ціна змінюється щодня, тому

швидкість відповіді менеджера є фактором успішного укладення угоди. За результатами діагностики, підприємство часто затримує відповіді на 30-90 хвилин, що прямо суперечить ринковим вимогам.

SWOT-аналіз збутової діяльності ТОВ «Євро-Люкс-Компані». На підставі всіх виявлених проблем і сильних сторін сформовано наступний SWOT:

Сильні сторони (S):

- Стале зростання обсягів продажів (1,214 млрд грн у 2024 році) .
- Власний автопарк, який забезпечує незалежність логістики.
- Значне розширення кадрового складу (з 14 до 47 осіб) .
- Налагоджені канали постачання з країн ЄС.
- Широка клієнтська база в сегменті агро та логістики.

Слабкі сторони (W):

- Відсутність CRM-системи та автоматизації продажів.
- Надмірний ріст дебіторської заборгованості (49,3 млн грн).
- Перевантаження менеджерів і відсутність чіткої системи ролей.
- Ручне планування логістики.
- Відсутність стандартизованих комерційних процедур.

Можливості (O):

- Поширення цифрових інструментів у B2B-логістиці.
- Ріст ринку пального після стабілізації економіки.
- Запит агросектору на мобільні поставки палива.
- Можливість інтеграції GPS-моніторингу, CPQ, BI-аналітики.

### Загрози (Т):

- Волатильність цін на пальне.
- Підвищення вимог контролю фінансових ризиків.
- Посилення конкуренції з боку мережевих операторів.
- Ризики неплатежів і зростання вартості кредитних ресурсів.

Стратегічні пріоритети розвитку збуту ТОВ «Євро-Люкс-Компані». На основі SWOT та ринкових тенденцій сформовано стратегічні орієнтири на 2025-2027 роки.

### 1. Цифровізація продажів та управління клієнтською базою

#### Основні напрями:

- впровадження CRM-системи (KeepinCRM, Perfectum CRM, SalesDrive);
- автоматизація формування комерційних пропозицій та роботи з воронкою продажів;
- створення єдиної бази клієнтів;
- запуск B2B-кабінету на сайті для швидких замовлень;
- зменшення часу на обробку заявки до 5-10 хвилин.

### 2. Оптимізація фінансової політики у сфері збуту

- розробка кредитної політики;
- встановлення лімітів на відтермінування залежно від груп клієнтів;
- запровадження автоматичних нагадувань про оплату;
- CRM-контроль дебіторської заборгованості;
- ціль - скорочення дебіторки на 30-35% за перший рік.

### 3. Підвищення логістичної ефективності

- впровадження систем GPS-моніторингу (Wialon, Logist Pro);
- автоматизація планування маршрутів;
- зменшення простоїв техніки на 20-25%;
- зменшення витрат на паливе на 10-12%;
- оперативне відстеження доставки клієнтами.

#### 4. Професійне розмежування функцій та розвиток персоналу

З урахуванням даних про персонал (57 посад) :

- введення посад account-менеджера, sales-assistant, dispatcher;
- розвантаження менеджерів від документообігу;
- впровадження KPI:

швидкість відповіді;

рівень виконання плану;

робота з дебіторкою.

#### 5. Стандартизація збутових процесів

- створення SOP (Standard Operating Procedures):
  - оформлення заявки;
  - погодження ціни;
  - контроль логістики;
  - завершення угоди;
- уніфікація комерційних пропозицій;
- впровадження електронного документообігу (Вчасно, М.Е.Дос, Paperless).

## 6. Підсилення маркетингової складової збуту

- запуск електронних розсилок;
- оновлення корпоративного сайту;
- SEO-оптимізація;
- просування в аграрних каталогах та логістичних сервісах;
- участь у виставках «Агро-Весна», «GrainTech Expo», «AGRO-Expo».

Модель удосконаленої системи збуту включатиме:

1. Цифрову платформу продажів  
CRM → B2B портал → автоматичні комерційні → інтеграція з логістикою.
  2. Єдиний інформаційний простір  
Збут → логістика → бухгалтерія → керівництво.
  3. Прозору систему контролю фінансових ризиків  
Кредитні ліміти, автоматичні нагадування, контроль дебіторки.
  4. Інтелектуальну логістику  
GPS-моніторинг, оптимізація маршрутів, звіти про витрати пального.
  5. Стандартизовані бізнес-процеси  
SOP + KPI + оцінка ефективності продажів.
  6. Маркетингову підтримку збуту  
Реклама, аналітика, сегментація, лідогенерація.
- Очікувані стратегічні результати

Реалізація стратегії дозволить:

- скоротити дебіторську заборгованість на 30-40%;
- збільшити швидкість обробки заявок у 3-5 разів;

- підвищити точність логістики до 95-98%;
- зменшити витрати на логістику до 12-15%;
- зменшити частку втраченої виручки;
- підвищити рентабельність збутової діяльності;
- сформувати стійкі конкурентні переваги на ринку.

### **3.2. Економічне оцінювання ефективності впровадження запропонованих заходів ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ»**

Підвищення ефективності збутової діяльності значною мірою залежить від рівня автоматизації процесів, що забезпечують взаємодію з клієнтами, опрацювання заявок, формування комерційних документів та контроль фінансових розрахунків. Проведений аналіз показав, що у ТОВ «Євро-Люкс-Компані» наявні суттєві організаційні недоліки у сфері збуту, серед яких: перевантаження менеджерів ручними операціями, відсутність єдиного інформаційного середовища, втрати частини клієнтських звернень, несвоєчасна комунікація та зростання дебіторської заборгованості до 49,3 млн грн у 2025 році. За таких умов впровадження CRM-системи постає як необхідний крок для підвищення результативності збутових процесів та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Для обґрунтування вибору CRM-рішення було проведено порівняння трьох систем, що поширені на українському ринку та відповідають специфіці B2B-сегмента: Perfectum CRM+ERP, NetHunt CRM і KeyCRM. До аналізу включено функціональні можливості систем, їх придатність для управління логістичними та фінансовими операціями, а також вартість впровадження й підтримки (таблиця 3.2.1).

Аналіз засвідчує, що серед розглянутих рішень найбільш придатною для ТОВ «Євро-Люкс-Компані» є система Perfectum CRM+ERP. На відміну

від альтернативних продуктів, вона забезпечує комплексну інтеграцію збутових, логістичних і фінансових процесів, містить розвинений ERP-функціонал і підтримує управління складом, документообігом та дебіторською заборгованістю. З огляду на масштаби діяльності підприємства та річний дохід понад 1,2 млрд грн, використання такої інтегрованої CRM+ERP-платформи є обґрунтованим і доцільним.

Таблиця 3.2.1

### Порівняльна характеристика CRM систем

| Критерій порівняння                                | Perfectum CRM+ERP                                                                                          | NetHunt CRM                                                                     | KeyCRM                                                                |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Функціональна спрямованість                        | Комплексна CRM+ERP: продажі, логістика, фінанси, складські процеси                                         | CRM для продажів та електронної комунікації                                     | CRM для e-commerce та мультиканальних замовлень                       |
| Підтримка операцій, важливих для паливного бізнесу | Управління запасами, планування маршрутів, контроль дебіторської заборгованості, формування документів     | Управління лідами та клієнтською базою                                          | Обробка онлайн-замовлень, синхронізація з маркетплейсами              |
| Місячна вартість для 10 користувачів               | 2520 грн (CRM) або 4680 грн (CRM+ERP)                                                                      | 12 000-13 000 грн                                                               | 650 грн                                                               |
| Разові витрати на впровадження                     | 47 000-50 000 грн                                                                                          | не передбачено                                                                  | не передбачено                                                        |
| Придатність для діяльності ТОВ «Євро-Люкс-Компані» | Висока: підтримує склад, логістику, документообіг і фінанси - ключові елементи моделі дистрибуції пального | Середня: не охоплює логістичні та фінансові процеси, потребує додаткових систем | Низька: орієнтація на e-commerce не відповідає бізнес-моделі компанії |
| Ключова перевага для підприємства                  | Забезпечує єдину платформу для збуту, логістики, фінансів і взаємодії з клієнтами                          | Підходить тільки для роботи з лідами та email-комунікацій                       | Не підтримує ключові процеси B2B-постачання пального                  |

Відповідність організаційній структурі підприємства. У процесах взаємодії з клієнтами та логістичного забезпечення задіяні 10 працівників, робота яких потребує постійної координації. Значний автопарк і високий товарообіг вимагають системи, здатної поєднувати інформаційні потоки між

підрозділами продажу, логістики, складу та бухгалтерії. Perfectum CRM+ERP повною мірою забезпечує таку інтеграцію.

Підтримка великого обсягу операцій. Річний обсяг реалізації підприємства у 2024 році становив 1,214 млрд грн, що супроводжується значним документообігом і складними взаєморозрахунками з контрагентами. Система автоматизує формування рахунків, актів і накладних, а також дає змогу відстежувати платежі та строки погашення дебіторської заборгованості.

Централізація збутових і логістичних процесів. Платформа забезпечує реєстрацію заявок, планування маршрутів, контроль статусів доставки та ведення історії взаємодій із клієнтами в єдиному інформаційному середовищі. Це зменшує кількість ручних операцій і підвищує оперативність опрацювання звернень.

Економічна доцільність впровадження. Витрати на використання системи включають річну вартість підписки на рівні 56 160 грн для 10 користувачів та разові витрати на впровадження у межах 47-50 тис. грн. З огляду на масштаби діяльності підприємства такі витрати є прийнятними й економічно обґрунтованими.

Очікуване підвищення операційної ефективності. Запровадження Perfectum CRM+ERP дає можливість скоротити час обробки заявки з 30-90 хв до 5-10 хв, забезпечити повноту їх реєстрації, посилити контроль дебіторської заборгованості та підвищити прозорість комерційних процесів.

Оцінювання економічної ефективності впровадження CRM-системи здійснюється шляхом порівняння інвестиційних та експлуатаційних витрат з очікуваними фінансовими вигодами. Для обґрунтування проєкту визначено три основні напрями формування річної вигоди: економія трудових ресурсів, зменшення втрат виручки через несвоєчасну комунікацію та скорочення дебіторської заборгованості.

Цей компонент відображає фінансовий ефект, що виникає внаслідок вивільнення робочого часу менеджерів, який раніше витрачався на рутинні операції, що підлягають автоматизації в CRM-системі (зокрема, внесення даних, формування звітів, пошук інформації).

Коефіцієнт  $K_{пп} = 0.12$  був прийнятий на основі внутрішнього хронометражу, який показав, що до 12% робочого часу менеджерів витрачається на неавтоматизовані, повторювані процеси. Впровадження CRM-системи дозволить перенаправити цей час на основну діяльність (комунікацію з клієнтами та продажі).

Річна вигода від підвищення продуктивності праці ( $\Pi_p$ ) визначається за формулою:

$$\Pi_p = K_m * ЗП_{ср} * K_{пп} * M_{рік} = 10 * 25000 * 0.12 = 360000 \text{ грн/рік} \quad (3.1)$$

де  $\Pi_p$  - продуктивність праці;

$K_m$  - кількість менеджерів;

$ЗП_{ср}$  - середня місячна заробітна плата;

$K_{пп}$  - Коефіцієнт підвищення продуктивності праці;

$M_{рік}$  - Кількість місяців у році.

Таким чином, річна фінансова вигода від підвищення продуктивності праці менеджерів становить 360000 грн. Ця сума може бути реалізована або як уникнення найму нових співробітників при зростанні навантаження, або як збільшення обсягу продажів за рахунок вивільненого часу.

Через відсутність CRM-системи підприємство втрачає значну частину потенційних клієнтів. Зокрема, наявні дані свідчать, що близько 18% із приблизно 470 щорічних заявок не переходять на наступний етап продажу. Результати зовнішніх досліджень узгоджуються з цими показниками: зазвичай компанії, які не використовують цифрові інструменти підтримки процесів продажу, втрачають у межах 17-25% потенційних клієнтів. Це підтверджують аналітичні звіти Harvard Business Review та Deloitte, які

наголошують на ключовому значенні автоматизації в управлінні взаєминами з клієнтами.

Формула поточних втрат ( $V_{\text{пот}}$ ):

$$V_{\text{пот}} = Z_{\text{річн}} * V_{\text{п}} = 470 * 0,18 = 85 \quad (3.2)$$

де:  $Z_{\text{річн}}$  - Загальна кількість заявок на рік;

$V_{\text{п}}$  - Поточний відсоток втрат.

Таким чином, компанія щороку втрачає 85 потенційні угоди.

Впровадження CRM-системи, що забезпечує автоматизацію завдань, контроль етапів та формування нагадувань, сприяє підвищенню дисципліни та оперативності роботи відділу продажів. Відповідно до рекомендацій McKinsey щодо оптимізації бізнес-процесів, цільовим орієнтиром є зниження рівня втрат до приблизно 10%.

Формула "Врятованих" лідів:

$$V_{\text{ліди}} = Z_{\text{річн}} * (V_{\text{п}} - V_{\text{ц}}) = 470 * (0,18 - 0,10) = 38 \quad (3.3)$$

де:  $Z_{\text{річн}}$  - Загальна кількість заявок;

$V_{\text{п}}$  - Поточний відсоток втрат;

$V_{\text{ц}}$  - Цільовий відсоток втрат після впровадження CRM.

Фінансове обґрунтування інвестиції здійснено на основі фактичних показників діяльності підприємства за 2024 рік, зокрема даних про середній чек клієнта, який був розрахований за реальними операційними показниками та становив 3 898 874 грн. Це забезпечило коректність подальших розрахунків і дало можливість об'єктивно оцінити економічну доцільність запропонованих заходів. Чиста маржа підприємства визначена на основі співвідношення чистого прибутку ( $\text{ЧП} = 4\,005\,000$  грн) до обсягу реалізації ( $\text{Д}_{\text{заг}} = 1\,216\,316\,300$  грн), що слугує базою для подальших формульних розрахунків.

$$\text{ЧМ} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Д}_{\text{заг}}} = \frac{4005000}{1216316300} = 0,0033 \text{ (або } 0,33\%) \quad (3.4)$$

де: ЧМ - чиста маржа;

ЧП - чистий прибуток;

Д<sub>заг</sub> - Загальний дохід (Оборот).

Розрахунок потенційного чистого прибутку (ПЧП):

$$\text{ПЧП} = (\text{ЛС} * \text{СЧ}) * \text{ЧМ} = (38 * 3898874) * 0,33\% = 488918,81 \quad (3.5)$$

де: ПЧП - потенційний чистий прибуток на рік;

ЛС - Кількість «врятованих» лідів;

СЧ - Середній «чек» клієнта;

ЧМ - Чиста маржа.

Впровадження CRM-системи є економічно обґрунтованим. Щорічний додатковий дохід підприємства від "врятованих" лідів становить понад 148157214.61 грн в обороті, що генерує 488918,81 чистого прибутку. Це підтверджує високий потенціал окупності інвестицій.

Рентабельність інвестицій (ROI) виступає ключовим показником ефективності вкладених коштів, оскільки відображає співвідношення між отриманим чистим прибутком та витратами на реалізацію інвестиційного проєкту. У межах оцінювання було враховано такі витрати: річна вартість підписки Perfectum ERP - 56 160 грн та витрати на впровадження - 47 000 грн, що разом становить 103 160 грн на рік. На основі цих даних визначається показник ROI за формулою:

$$ROI = \frac{\text{ПЧП} - \text{В}_i}{\text{В}_i} * 100\% = \frac{488918,18 - 103160}{103160} * 100\% = 374\% \quad (3.5)$$

де: ПЧП - Річний потенційний чистий прибуток від проєкту;

В<sub>i</sub> - Загальна вартість інвестиції в CRM (включаючи ПЗ, налаштування, навчання).

Окрім ROI, визначається період окупності (ПО), що показує, за який термін інвестиційні витрати будуть повністю покриті генерованим чистим прибутком.

Формула періоду окупності:

$$ПО = \frac{B_i}{ПЧП} * M_{рік} = \frac{103160}{488918,18} * 12 = 3 \text{ місяці}$$

де: ПЧП - Річний потенційний чистий прибуток від проєкту;

$B_i$  - Загальна вартість інвестиції в CRM

$M_{рік}$  - Кількість місяців у році.

Розрахунок показує, що впровадження CRM-системи є надзвичайно ефективним фінансовим рішенням: показник ROI досягає 374% протягом першого року, що свідчить про високу рентабельність кожної вкладеної гривні. Водночас період окупності становить лише близько трьох місяців, тобто інвестиція повністю повертається менш ніж за квартал завдяки додатково сформованому чистому прибутку.

Аналіз реального стану бізнес-процесів на підприємстві засвідчив, що значний обсяг операцій здійснюється вручну. Менеджери працюють із різнотипними таблицями та особистими записами, передають дані до логістичного відділу через месенджери або телефонні дзвінки, тоді як бухгалтерія залучається здебільшого лише на фінальному етапі. Така організація роботи спричиняє накопичення дрібних, але системних недоліків: інформація частково губиться, заявки обробляються повільніше, а відсутність єдиної клієнтської бази зменшує прозорість та керованість процес збуту. Для демонстрації взаємопов'язаності цих етапів у дослідженні подано схему чинної логіки роботи підприємства (рис.3.2.1).

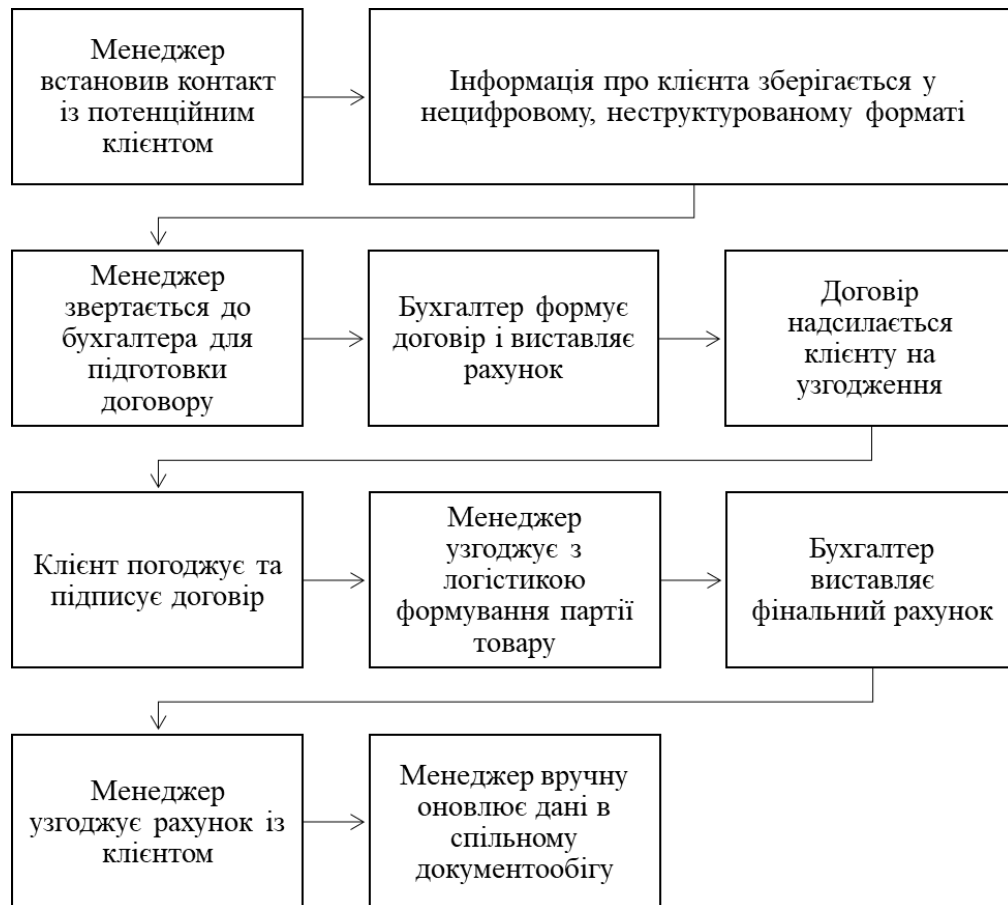


Рис. 3.2.1. Поточна модель роботи відділу збуту без CRM

Порівняння наявної моделі роботи з тією, яку підприємство може отримати після впровадження CRM-системи, дає змогу визначити масштаб потенційних покращень. CRM-технології перетворюють несистемні дії менеджерів на впорядкований і послідовний процес, у межах якого кожна заявка, взаємодія з клієнтом та супровідний документ зберігаються в єдиному інформаційному просторі. Це усуває необхідність шукати попередні повідомлення чи файли, забезпечує швидку передачу замовлень до логістичного відділу та дає бухгалтерії доступ до актуальної інформації про платежі. На рис. 3.2.2. показано цільову модель організації збутової роботи, яка демонструє зростання прогнозованості та узгодженості процесів після впровадження CRM-системи.

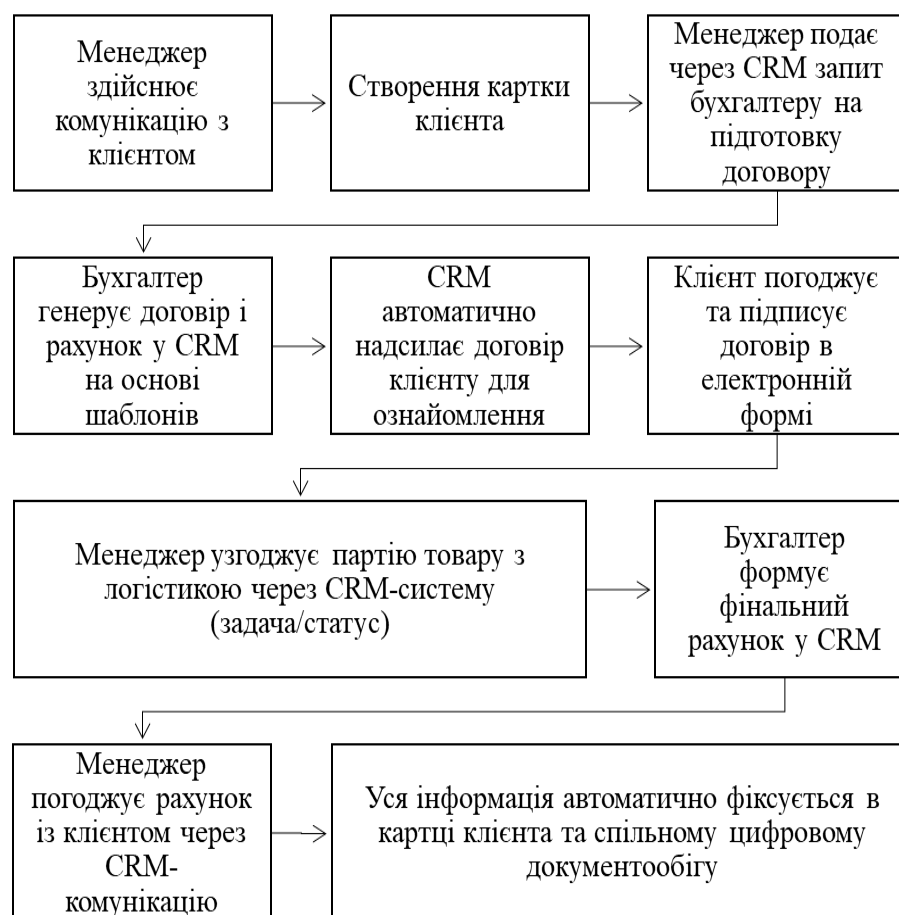


Рис. 3.2.2. Цільова модель організації збутової діяльності після впровадження CRM

### Висновки до третього розділу

У третьому розділі запропоновано комплекс заходів для підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ», спрямований на цифровізацію процесів, оптимізацію взаємодії між підрозділами та підвищення результативності роботи менеджерів. Основний акцент зроблено на впровадженні CRM-системи, яка забезпечує автоматизацію ключових операцій, створює єдине середовище для роботи відділу продажів, логістики та бухгалтерії та зменшує ризики, пов'язані з ручним веденням клієнтської бази.

Розрахунки, наведені у підрозділі 3.2, підтвердили економічну доцільність впровадження CRM: вона дозволяє скоротити втрати часу менеджерів, зменшити кількість втрачених клієнтів і підвищити якість обробки заявок. Загальний річний ефект становить 488918,18. грн, а швидкий період окупності робить цю інвестицію найбільш ефективним напрямом удосконалення збутової системи.

У межах підрозділу 3.1 також визначено додаткові напрями розвитку - покращення логістики, стандартизація процедур, впровадження KPI та регламентів взаємодії. Хоча економічні розрахунки для логістичних рішень не проводилися, їх упровадження сприятиме підвищенню точності та швидкості доставки, зниженню операційних витрат і загальному впорядкуванню процесів.

Отже, запропоновані заходи формують комплексну модель удосконалення збутової діяльності, яка поєднує організаційні та цифрові інструменти. Їх реалізація підвищить продуктивність менеджерів, покращить якість обслуговування клієнтів і зміцнить позиції підприємства на ринку, забезпечуючи підґрунтя для подальшого розвитку компанії.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дало змогу комплексно оцінити збутову діяльність ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ» та встановити, що її результативність значною мірою залежить від узгодженості внутрішніх процесів і швидкості обміну інформацією між підрозділами. Аналіз теоретичних підходів засвідчив, що сучасну систему збуту неможливо розглядати поза контекстом технологічних рішень, які забезпечують упорядкування даних, автоматизацію рутинних операцій та прозорість усіх етапів взаємодії з клієнтами.

Вивчення фактичного стану процесів на підприємстві показало, що значна частина операцій виконується вручну. Менеджери використовують неуніфіковані таблиці та особисті нотатки, передають інформацію до підрозділу логістики через месенджери або телефонні дзвінки, а бухгалтерія долучається переважно на завершальному етапі роботи. Такий підхід призводить до накопичення дрібних, але системних проблем: інформація може втрачатися, заявки обробляються повільніше, а відсутність єдиної клієнтської бази знижує передбачуваність і керованість збутового процесу.

Порівняння фактичної моделі з потенційною, яку підприємство може отримати в результаті впровадження CRM-системи, дає можливість оцінити масштаб очікуваних удосконалень. CRM-технології трансформують розрізнені дії менеджерів у цілісний і структурований процес, у межах якого кожна заявка, комунікація та супровідний документ фіксуються в єдиному інформаційному середовищі. Це усуває потребу у пошуку попередніх повідомлень або файлів, забезпечує оперативне отримання замовлень підрозділом логістики та надає бухгалтерії доступ до актуальних даних щодо оплат. Запропоновано цільову модель організації збутової діяльності, що демонструє підвищення передбачуваності та узгодженості процесів після впровадження CRM.

Економічні розрахунки засвідчили, що впровадження CRM має не лише організаційні, а й вагомі фінансові переваги. Система зменшує непродуктивні витрати часу менеджерів, скорочує кількість втрачених клієнтів і прискорює обробку заявок. Річний економічний ефект у розмірі 243,48 тис. грн підтверджує не лише фінансову доцільність проєкту, а й його стратегічне значення для підприємства.

Паралельно з цифровими змінами необхідно впорядкувати внутрішню організацію роботи. Це передбачає визначення уніфікованих правил обробки заявок, формалізацію комунікацій між відділом збуту, логістикою та бухгалтерією, регламентацію стандартів підготовки комерційних пропозицій і чітке розмежування відповідальності на кожному етапі. CRM-система може забезпечити максимальний ефект лише за умови функціонування у структурованому та регламентованому середовищі.

Узагальнення отриманих результатів свідчить, що запропоновані зміни не лише розв'язують наявні проблеми, а й відкривають нові можливості розвитку. Вони сприяють формуванню сучасного технологічного підходу до управління збутом, підвищують прозорість і передбачуваність взаємодії між підрозділами та надають керівництву інструменти для аналізу й ухвалення рішень на основі достовірних даних. CRM виступає інтегруючим елементом, який поєднує всі процеси в єдину логічну систему, тоді як стандартизація процедур і вдосконалення логістичної взаємодії підсилюють стабільність цієї моделі.

Таким чином, результати магістерського дослідження дають підстави стверджувати, що цифрова модернізація збутової діяльності є необхідним і своєчасним кроком для ТОВ «ЄВРО-ЛЮКС-КОМПАНІ». Вона не лише знижує навантаження на персонал та скорочує операційні втрати, а й формує основу для довгострокового розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. - 15-е вид. Київ: Вільямс, 2017. 816 с.
2. Балабанова Л.В. Маркетингова діяльність підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 480 с.
3. Окландер М.А. Маркетингова політика збуту. Київ: КНЕУ, 2019.
4. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії підприємства. Київ: КНЕУ, 2020.
5. Пилипенко А.А. Управління збутовою діяльністю підприємства. Харків: ХНЕУ, 2021.
6. Котлер Ф., Келлер К. Управління маркетингом. 15-те вид. Київ: Вид-во КМ Books, 2018. 832 с.
7. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингова політика комунікацій. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 336 с.
8. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок. Київ: Основи, 2017. 646 с.
9. Бланк І. А. Управління грошовими потоками. Київ: Ніка-Центр, 2019. 528 с.
10. Діксон П. Управління маркетингом і збутом. Київ: КНЕУ, 2020.
11. Котлер Ф., Келлер К. Управління маркетингом. 15-те вид. Київ: Вид-во КМ Books, 2018. 832 с.
12. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингова політика комунікацій. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 336 с.
13. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок. Київ: Основи, 2017. 646 с.
14. Бланк І. А. Управління грошовими потоками. Київ: Ніка-Центр, 2019. 528 с.

15. Діксон П. Управління маркетингом і збутом. Київ: КНЕУ, 2020.
16. Кудряшов В. П., Підлісний І. М. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2021. №4. С. 56-63.
17. Полторак В. А. Цифровізація бізнес-процесів: виклики та можливості для українських підприємств. Вісник економіки. 2020. № 7. С. 41-49.
18. Шевченко О. І. Управління збутовою діяльністю підприємства в умовах мінливого ринку. Економіка і суспільство. 2022. № 38. С. 112-118.
19. Назаренко Г. В. Логістичні процеси у діяльності торговельних підприємств: тенденції оптимізації. Логістика та менеджмент. 2020. № 3. С. 9-15.
20. McKinsey & Company. The Future of B2B Sales: Digital Transformation and CRM Adoption. McKinsey Report, 2023.
21. Янчук Т. В., Боєнко О. Ю. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. Економіка та суспільство. 2023. С. 10-20.
22. Берестецька О. О., Різник Н. В. Використання CRM-систем в Україні в умовах невизначеностей. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2023.
23. Швед В. В., Омельченко О. В., Дробаха С. В. Збутова політика підприємства та її елементи. Сталий розвиток економіки. 2024. С. 76–82.
24. Бешлей Б. В. Збутова діяльність дистриб'юторських підприємств: сутність та особливості здійснення. Бізнес Інформ. 2024.
25. Реслер М. В., Лінтур І. В., Цигак О. О. Цифрова трансформація підприємництва: суть, виклики, перспективи. Сталий розвиток економіки. 2025. С. 272–277.

26. Литовченко О. Ю., Шуміло О. С., Присяч К. Л. Сучасні методи логістики як інструмент підвищення ефективності підприємницьких рішень в епоху цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство. 2024.
27. Савченко В. М., Кононенко Л. В., Назарова Г. Б. Використання методів фінансового аналізу при виконанні аудиторських процедур. Економіка та суспільство. 2023. С. 122-130.
28. Громов О. Ринок пального-2023: виклики та ціноутворення. Урядовий кур'єр. 2023. 31 січня.
29. Цьогоріч в Україні почало зростати споживання пального - експерт. Укрінформ. 2023. 21 грудня.
30. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.08.2024 р.
31. Воржакова Ю. П., Ситник Н. І., Пермінова С. О. Оптимізація бізнес-процесів підприємств на засадах Industry 4.0 в умовах воєнного стану. Ефективна економіка. 2023.
32. 2024 рік став роком вдосконалення паливного ринку України - Сергій Куюн. Enkorr (енергетичний портал). 2025.
33. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні : аналітичний звіт ОЕСР. Київ : ОЕСР, 2024. 118 с.
34. Малюта Л. В., Рудан В. І., Балусhevський К. С. Проблеми та перспективи розвитку транспортної логістики України в умовах воєнного стану. Економічний аналіз. 2023. 3-5 с.
35. Цимбала А. Стійкість малого і середнього бізнесу України у війні: виклики, політика і майбутнє. VoxUkraine. 2025.
36. Ринок палива в Україні: скорочення середніх і малих мереж АЗС. Pro-Consulting (аналітичний огляд). 2025. Березень.

37. Динаміка переходу українського бізнесу на українські та міжнародні CRM-системи : дослідження Ringostat. Дія.Бізнес. 2023.
38. Рузакова О. В. Аналіз сучасних методик оцінювання фінансового стану підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2022.
39. Україна у цифрах 2022 : статистичний збірник, Державна служба статистики України. Київ : Держстат, 2023. С. 48.
40. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ : Програма розвитку ООН в Україні, 2024. С. 86.
41. Гірна О. Б., Іваницький Р. Я., Маляр Р. В. Особливості імплементації CRM-систем у процеси обслуговування клієнтів на ринку автомобілів. Економічний простір. - 2025. С. 136-143.
42. Небилиця О. Трансформація маркетингової збутової політики підприємств в умовах цифровізації та зміни споживчих пріоритетів: досвід українських компаній у 2022-2025 роках. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». - 2025. - С. 140-144.
43. Штельмашук М. С. Цифровізація та автоматизація логістичних процесів: сучасний стан та перспективи. Економіка та суспільство. - 2024. - Вип. 68. - С. 440-444.
44. Жукевич С. Конвергенція фінансового аналізу в новітній парадигмі управління: візуалізація його генштальту та основні концепти. Вісник економіки. - 2025. - С. 199-216. - С. 199-216.
45. Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. Економіка та суспільство. - 2023.

## **ДОДАТКИ**

### **Додаток А**

Фінансова звітність 2022-2023 років (тис.грн.)

## Додаток Б

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНУ «ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ»  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**



## ПРОГРАМА

Всеукраїнської науково-практичної конференції  
магістрантів і молодих дослідників

**«НАУКОВІ ПОШУКИ МОЛОДІ У ХХІ СТОЛІТТІ»**  
Інноваційні пріоритети у розвитку економіки  
та менеджменту

**29 жовтня 2025 року**

Біла Церква  
2025

Секція: **Інноваційні пріоритети у розвитку економіки  
та менеджменту**

**29 жовтня 2025 р.**

1. Проблеми аграрної економічної політики щодо стимулювання органічного виробництва.

**Байрамов Е.К.**, магістрант

Науковий керівник – **Батажок С.Г.**, канд. екон. наук

*Білоцерківський національний аграрний університет*

2. Нетрадиційне сільськогосподарське землекористування в умовах зеленої економіки.

**Юзвенко П.І.**, магістрант

Науковий керівник – **Юхименко П.І.**, д-р екон. наук

*Білоцерківський національний аграрний університет*

3. Основні чинники впливу на ефективність інноваційної діяльності агропідприємства.

**Арсібеков А.Ю.**, магістрант

Науковий керівник – **Юхименко П.І.**, д-р екон. наук

*Білоцерківський національний аграрний університет*

4. Мале фермерське господарство в новому бізнес-середовищі: переваги та недоліки.

**Лизогуб С.О.**, магістрант

Науковий керівник – **Юхименко П.І.**, д-р екон. наук

*Білоцерківський національний аграрний університет*

5. Економічні ризики впровадження інновацій на агропідприємстві.

**Черкас В.А.**, магістрант

Науковий керівник – **Юхименко П.І.**, д-р екон. наук

*Білоцерківський національний аграрний університет*

6. Ефективність використання земельних ресурсів ПрАТ «МХП».

**Корбут А.С.**, магістрант

Науковий керівник – **Юхименко П.І.**, д-р екон. наук

**Падалка Н.М.**, магістрантка  
 Науковий керівник – **Свиноус І.В.**, д-р. екон. наук  
*Білоцерківський національний аграрний університет*

59. Організація і шляхи вдосконалення обліку, аудиту та аналізу банківських кредитів і позикових коштів на підприємстві.

**Поліщук О.В.**, магістрант  
 Науковий керівник – **Свиноус І.В.**, д-р. екон. наук  
*Білоцерківський національний аграрний університет*

60. Аналіз точки беззбитковості при вирощуванні картоплі за різними технологіями.

**Кучер Т.Р.**, здобувач вищої освіти  
 Науковий керівник – **Панчук Т.В.**, доктор філософії  
*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

61. Цифрова трансформація як механізм підвищення інноваційної зрілості бізнес-моделі.

**Бобіренко К.О.**, магістрант  
 Науковий керівник – **Василенко О.І.**, доктор філософії  
*Білоцерківський національний аграрний університет*

62. Шляхи удосконалення збутової діяльності з урахуванням сучасних тенденцій ринку.

**Сердюк О.О.**, магістрант  
 Науковий керівник – **Василенко О.І.**, доктор філософії  
*Білоцерківський національний аграрний університет*

63. Удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства на прикладі ТОВ «Мілк Груп».

**Сагдсєва Ю.А.**, здобувач вищої освіти  
 Науковий керівник – **Задорожна Р.П.**, канд. екон. наук  
*Білоцерківський національний аграрний університет*

64. Оптимізація комерційної діяльності підприємства на основі сучасних інструментів маркетингу та логістики.

**Помаз В.М.**, магістрантка  
 Науковий керівник – **Шевченко А.О.**, канд. екон. наук