

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту

завідувач кафедри менеджменту

 професор Ю. С. Гринчук
«16» червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «ГРОНА»)

Виконала: Баліцька Єлизавета Юріївна
прізвище, ім'я, по батькові



підпис

Керівник: професор Гринчук Юлія Сергіївна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові



підпис

Рецензент: доцент Заболотний В'ячеслав Сергійович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові



підпис

Я, Баліцька Єлизавета Юріївна, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую

гарант ОПП «Менеджмент»

 доцент Н. В. Коваль
« 13 » квітня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу здобувача
Баліцької Єлизавети Юріївни

Тема: Управління збутовою діяльністю підприємства (за матеріалами ТОВ «Грона»)

Перелік питань, що розробляються в роботі: Теоретичні основи управління збутовою діяльністю підприємства: сутність, функції та сучасні підходи. Аналіз поточного стану збутової діяльності ТОВ «ГРОНА»: ефективність, проблеми та резерви покращення. Дослідження впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на результативність збуту. Розробка стратегії оптимізації збутової діяльності підприємства. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо вдосконалення системи збуту.

Вихідні дані: Статистична звітність ТОВ «ГРОНА» за 2022–2024 роки. Дані маркетингових досліджень ринку харчової продукції. Нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств харчової промисловості. Наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з проблем управління збутом. Програмне забезпечення для аналізу даних (IBM SPSS Statistics, Excel).

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	Листопад 2024 – січень 2025	Виконано
Теоретико-методична частина	Лютий – квітень 2025	Виконано
Аналітична частина	Травень – червень 2025	Виконано
Рекомендаційна частина	Липень – серпень 2025	Виконано
Оформлення роботи	Вересень 2025	Виконано
Перевірка на плагіат	Жовтень 2025	Виконано
Попередній розгляд на кафедрі	Жовтень 2025	Виконано
Подання на рецензування	Листопад 2025	Виконано

Керівник роботи

Здобувач


підпис

підпис

професор Гринчук Юлія Сергіївна

Баліцька Єлизавета Юріївна

Дата отримання завдання « 13 » квітня 2025 року

АНОТАЦІЯ

Баліцька Є. Ю.

**УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «ГРОНА»)**

Досліджено теоретико-методичні та прикладні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства харчової промисловості з урахуванням специфіки реалізації продукції з обмеженим терміном придатності.

Використано методи: SWOT-аналізу – для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз підприємства; кореляційного аналізу за допомогою IBM SPSS Statistics – для виявлення взаємозв'язків між показниками збуту; економіко-математичного моделювання – для оцінки ефективності заходів оптимізації; порівняльного аналізу – для вивчення конкурентного середовища.

Проаналізовано поточний стан збутової діяльності ТОВ «ГРОНА», виявлено основні проблеми: низьку частку онлайн-продажів (5%), високі втрати від псування продукції (7% обороту), відставання за рівнем рентабельності збуту (8% проти 12–14% у конкурентів).

Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до оптимізації збуту з урахуванням галузевих особливостей. Запропоновано впровадження CRM-системи Salesforce CRM, розвиток онлайн-торгівлі, оптимізацію логістичних процесів. Очікувані результати: зростання обсягів продажів на 18–22%, підвищення рентабельності збуту до 13–15%, окупність інвестицій у CRM – 6 місяців.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 48 сторінки комп'ютерного тексту, 7 таблиць, список використаних джерел із 25 найменувань, 3 додатки.

Ключові слова: управління збутом, оптимізація продажів, CRM-система, онлайн-торгівля, харчова промисловість.

ANNOTATION

Y. Balitska

MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE SALES ACTIVITIES (BASED ON THE MATERIALS OF THE "HRONA" LLC)

The theoretical, methodological, and practical aspects of managing sales activities at a food industry enterprise have been studied, with a focus on the specifics of selling perishable goods.

The following methods were used: SWOT analysis – to identify the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the enterprise; correlation analysis using IBM SPSS Statistics – to explore the relationships between sales indicators; economic and mathematical modeling – to assess the effectiveness of optimization measures; and comparative analysis – to evaluate the competitive environment.

The current state of sales activities at "HRONA" LLC was analyzed. The main problems identified include a low share of online sales (5%), high losses due to product spoilage (7% of turnover), and a lower sales profitability rate (8% compared to 12–14% among competitors).

The study substantiates the need for a comprehensive approach to optimizing sales, taking into account the specifics of the food industry. Recommendations include implementing the Salesforce CRM system, developing online sales channels, and optimizing logistics processes. The expected results are: an increase in sales volumes by 18–22%, an improvement in sales profitability to 13–15%, and a CRM investment payback period of 6 months.

The bachelor's qualification paper comprises 48 pages of computer-typed text, includes 7 tables, a list of sources 25, and 3 appendices.

Keywords: sales management, sales optimization, CRM system, e-commerce, food industry.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЗБУТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	5
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ФІРМА ГРОНА»	15
2.1. Організаційно-економічний аналіз та специфіка діяльності підприємства ТОВ «Фірма ГРОНА»	15
2.2. Комплексна діагностика фінансового стану та оцінка збутових процесів ТОВ «Фірма Грона»	17
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ГРОНА»	30
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43
ДОДАТКИ	46

ВСТУП

Важливість обраної теми полягає в тому, що для виробників харчової продукції організація збуту має вирішальне значення, що особливо чітко простежується на прикладі ТОВ ФІРМА "ГРОНА" (ЄДРПОУ 21178239), яка спеціалізується на виробництві хлібобулочних, кондитерських виробів та продуктів борошномельно-круп'яної промисловості. Основним завданням підприємств є максимізація прибутку, організація ефективного збуту продукції стає основним чинником, що забезпечує стабільні позиції на ринку серед інших учасників.

Збутова політика ТОВ ФІРМА «ГРОНА» охоплює такі аспекти:

- планування обсягів реалізації з урахуванням сезонності попиту на харчову продукцію;
- розробку цінової стратегії для різних категорій товарів (хлібобулочні вироби, кондитерська продукція, крупи тощо);
- пошук нових каналів збуту, включаючи роздрібні мережі, оптових покупців та альтернативні методи продажу;
- стимулювання збуту через маркетингові інструменти та програми лояльності.

Теоретичні основи управління збутовою діяльністю має відображення в наукових роботах як українських, так і іноземних дослідників. Однак специфіка харчової промисловості, зокрема виробництва продуктів з обмеженим терміном придатності, вимагає адаптації класичних підходів до умов конкретного підприємства.

Мета даної роботи дослідити механізми управління продажами у ТОВ ФІРМА «ГРОНА» і запропонувати шляхи їх оптимізації. Для досягнення поставленої мети розроблено наступні завдання:

- вивчення теоретичних основ побудови системи збуту;
- проаналізувати поточний стан збутової діяльності ТОВ ФІРМА «ГРОНА»;

- визначити фактори, що впливають на ефективність збуту (ринкова конкуренція, логістика, терміни зберігання продукції тощо);
- запропонувати заходи щодо оптимізації збутової політики, включаючи розширення асортименту, впровадження CRM-системи та активізацію онлайн-продажів;
- оцінити економічну доцільність запропонованих рішень.

Предмет дослідження – визначення теоретичних і практичних аспектів, що допоможуть вдосконалити ефективність управління збутом в ТОВ ФІРМА «ГРОНА».

Об'єкт дослідження – процес управління збутовою діяльністю в ТОВ ФІРМА «ГРОНА».

Дослідження зосереджене на аналізі процесів, пов'язаних із діяльністю ТОВ ФІРМА «ГРОНА», а предметом – механізми її вдосконалення враховуючи особливості функціонування підприємств з виробництва продуктів харчування.

Методологічна основа дослідження включає:

- аналіз фінансової та звітної документації підприємства;
- порівняльний аналіз конкурентів;
- опитування споживачів та партнерів;
- економіко-статистичні методи оцінки ефективності збуту.

Інформаційна основа дослідження складають офіційні відомості з державних реєстрів, а також внутрішньофірмових документах ТОВ ФІРМА «ГРОНА», аналітичних матеріалах щодо ринку харчової продукції та наукових джерелах.

Апробація основних результатів дослідження була здійснена в рамках участі у Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву: інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту», яка відбулася 23 квітня 2025 року.

Таким чином, дослідження підтверджує актуальність вдосконалення збутової політики ТОВ ФІРМА «ГРОНА» для забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах ринкової конкуренції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЗБУТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Важливість та роль організації збуту в умовах сучасної економіки

У контексті світової інтеграції особливої актуальності набуває грамотне керування продажами компаній. Динамічні зміни ринкового середовища, що характеризуються високою конкуренцією, нестабільністю макроекономічних показників та підвищеними вимогами споживачів, обумовлюють необхідність постійного вдосконалення системи збуту. В умовах обмежених ресурсів та зростаючої невизначеності правильно організований збут стає критично важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Кількісно оцінюючи потенційні вигоди, враховуючи конкретні потреби клієнтів та демонструючи глибоке розуміння бізнесу клієнта, ваші продавці можуть диференціювати себе, встановлювати преміальні ціни та будувати довготривалі відносини, засновані на довірі та створенні цінності [1].

Сутність керування збутом включає в себе організацію, планування, контроль та аналіз діяльності, спрямованої на ефективне доведення товарів від виробника до кінцевого споживача. Цей процес охоплює широкий спектр завдань: від формування цінової політики та побудови каналів розподілу до організації продажів та післяпродажного обслуговування. Розподіл структури продажів за продуктовими лініями, територіями та клієнтськими обліковими записами, а також ретельне проектування та моніторинг процесу продажів можуть оптимізувати корпоративні ресурси [2]. У літературі є декілька підходів до поняття "збут". Частина дослідників розглядає його як фізичний процес переміщення товарів, акцентуючи увагу на логістичних аспектах. Інші вчені роблять наголос на комерційній складовій, розуміючи під збутом безпосередньо продаж продукції та отримання грошових коштів.

Важливим аспектом є розмежування понять "організація продажів" та "менеджмент збуту". Якщо перше відноситься до практичної реалізації процесів

продажу, то друге охоплює стратегічний та тактичний рівні керування цими процесами. Управління збутом передбачає не лише організацію поточних операцій, але й розробку довгострокових рішень, спрямованих на оптимізацію всієї збутової системи підприємства.

Основним завданням управління збутом виступає забезпечення максимальної реалізації продукції при оптимальних витратах, що досягається через вирішення низки специфічних завдань. До них належать:

- аналіз ринкових можливостей,
- сегментація споживачів,
- вибір найефективніших шляхів дистрибуції,
- формування обґрунтованої цінової політики,
- мотивація збутового персоналу
- постійний моніторинг ефективності збутових операцій.

Важливою складовою є також організація координації між відділами підприємства, адже ефективний збут вимагає узгодженої роботи маркетингових, виробничих, логістичних та фінансових служб.

Сучасні підходи до управління збутом підкреслюють необхідність інтеграції збутової діяльності в загальну систему маркетингових комунікацій підприємства. Використання CRM-систем допомагає малим підприємствам не лише досягати, але й перевершувати свої цілі з продажу. Автоматизація, включаючи відповіді на електронні листи та введення даних, не лише зменшує кількість помилок, але й підвищує операційну ефективність [3]. Отже збутова політика повинна розроблятися не ізольовано, а у тісному зв'язку з іншими елементами маркетингового комплексу - товарною політикою, ціноутворенням та системами просування. Такий підхід дозволяє створити єдину стратегію, спрямовану на максимальне задоволення потреб споживачів та досягнення переваг у боротьбі за ринкові позиції. У 2020 році McKinsey виявила, що компанії, які впровадили автоматизацію продажів, стабільно спостерігали зростання продажів до 10% , а також підвищення ефективності до 15% [4].

Особливе значення в управлінні збутом надається інформаційному забезпеченню. Ухвалення оптимальних рішень у сфері збуту неможливе без наявності достовірної та актуальної інформації про стан ринку, поведінку споживачів, дії конкурентів та внутрішні показники діяльності підприємства. Впровадження сучасних технологій, таких як штучний інтелект, сприяє трансформації процесів продажу та підвищенню їхньої ефективності. Чи то GPT-4 змінює розмови з клієнтами, нова аналітика штучного інтелекту чи алгоритми машинного навчання, що прогнозують майбутню поведінку клієнтів, ШІ покращує досвід продажів [5]. Системи ICM надаватимуть актуальну інформацію про ефективність продажів та комісійні. Така прозорість принесе користь не лише командам з компенсацій, але й надасть торговим представникам інформацію, необхідну для оптимізації їхніх стратегій та доходів [6]. Сучасні інструменти дають змогу автоматизувати процеси збуту, обробляти великі обсяги інформації та приймати рішення на основі прогнозування. Використання прогнозного штучного інтелекту для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління стратегічною продуктивністю (SPM) стало секретним інгредієнтом, який дозволив NovaMed перетворити свій процес продажів з жахливо неефективного на стратегічну перевагу [7].

Одним із пріоритетів оптимізації системи збуту є розвиток персоналу, оскільки саме люди забезпечують реалізацію всіх стратегічних ініціатив. Використання цифрових інструментів, таких як електронна комерція та платформи соціальних мереж, зростатиме в популярності наступного року, розширюючи охоплення клієнтів та збільшуючи продажі [8]. Мотивація збутових працівників, їхнє професійне навчання та створення сприятливого клімату в колективі безпосередньо впливають на ефективність збутової діяльності. Зосередження на покращенні клієнтського досвіду є ключовим фактором успіху в сучасному конкурентному середовищі [9]. Сучасні системи управління персоналом у сфері збуту ґрунтуються на принципах партнерської взаємодії, розвитку лідерських якостей та створення умов для професійного зростання. Цей підхід ставить на

перше місце розуміння та задоволення конкретних потреб кожного клієнта (або персони), а не бомбардування ринку шаблонними пропозиціями [10].

Отже, керування збутовою діяльністю – це складний багатокомпонентний механізм, що потребує системного підходу та постійних змін. Для України особливо важливим є застосування міжнародних практик з урахуванням локальних особливостей, що сприяє побудові результативних збутових схем, які гарантують стійкість компанії та її перспективи.

1.2. Організаційні форми, ключові фактори та сучасні підходи до збуту продукції

Управління збутом є важливим елементом стратегії підприємства, тому що ефективність цього процесу безпосередньо впливає на загальні результати господарської діяльності. Використання багатоканальних стратегій збуту дозволяє охопити ширшу аудиторію та підвищити обсяги продажів. Крім того, дві третини клієнтів надають перевагу зв'язку з брендами через різні канали комунікації [11]. Оптимізація логістичних ланцюгів, раціональний вибір каналів розподілу, а також інтеграція форм реалізації продукції визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку. Збутова діяльність, будучи завершальною ланкою у взаємодії зі споживачем, вимагає системного підходу, орієнтованого на максимізацію задоволення потреб клієнтів.

Форми збуту поділяються на три основні категорії:

Прямий збут передбачає пряму комунікацію між виробником та покупцем за допомогою власних торгових точок, інтернет-платформ або телемаркетинг. Ця форма ефективна для нішової продукції, товарів з ексклюзивними характеристиками або локальних ринків, де концентрація цільової аудиторії дозволяє мінімізувати витрати на логістику. До методів прямого збуту належать директ-маркетинг, продажі за каталогами та персоналізовані послуги, що забезпечують гнучкість у роботі з клієнтами.

Непрямий збут ґрунтується на залученні посередників (оптові постачальники, роздрібні мережі), що дозволяє охопити масовий ринок та

географічно розосереджених споживачів. Такий підхід особливо актуальний для товарів із низькою собівартістю, сезонним попитом або широким асортиментом, де посередники забезпечують ефективний розподіл за рахунок своєї спеціалізації. Незважаючи на часткову втрату контролю над процесом реалізації, економія ресурсів на організації власної збутової мережі робить цю форму оптимальною для багатьох виробників.

Комбінований збут поєднує прямі та опосередковані методи, що дозволяє адаптуватися до різноманітних ринкових умов. Наприклад, для реалізації продукції в різних регіонах або сегментах ринку використовуються власні канали для ключових клієнтів і посередники — для масового охоплення. Ця форма є оптимальною для підприємств із диверсифікованим асортиментом або при нестачі власних ресурсів для повного охоплення ринку.

Розвиток електронної комерції відкриває нові можливості для збільшення обсягів продажів та розширення ринку збуту. Розширення клієнтської бази також є головним пріоритетом [12].

Фактори вибору каналів збуту включають специфіку товару (ціна, складність, сезонність), цільову аудиторію (географія, поведінка споживачів) та ресурсні можливості підприємства. Важливим аспектом є баланс між контролем над процесом реалізації та економією витрат. Наприклад, залучення посередників знижує операційні витрати, але вимагає чіткої координації для збереження якості обслуговування.

Таким чином, організація збуту є динамічним процесом, що потребує інтеграції стратегічного планування з оперативною адаптацією до змін ринкових умов. Оптимальний вибір каналів, форм та методів реалізації забезпечує не лише ефективне просування товарів, а й формування довгострокових конкурентних переваг підприємства. Дослідження показують, що ефективне управління збутом відіграє ключову роль у досягненні комерційного успіху та зростанні доходів підприємства [13].

Канали збуту характеризуються довжиною (кількість рівнів між виробником і споживачем) та шириною (кількість посередників на кожному рівні). Збільшення довжини каналу ускладнює контроль над ринком, підвищує вартість товару та знижує його конкурентоспроможність, особливо в умовах жорсткої конкуренції.

Типи збуту за стратегією охоплення ринку:

- Ексклюзивний: обмежена кількість точок продажу (напр., преміальні бренди), що забезпечує контроль якості, високі ціни та імідж.
- Селективний: відбір посередників з оптимальними можливостями для балансу між престижем і обсягами реалізації.
- Інтенсивний: масове охоплення ринку через численних посередників для максимізації доступності товару (напр., товари повсякденного попиту).

Ключові типи оптових посередників:

1. Брокери – організують угоди між виробником і покупцем на комісійній основі, не набуваючи прав власності на товар.
2. Ділери – спеціалізуються на перепродажі, часто мають складську інфраструктуру та займаються технічним обслуговуванням.
3. Агенти – діють від імені виробника, орієнтуючись на маркетингові функції (напр., пошук клієнтів).
4. Джоббери – здійснюють оперативні поставки «з коліс», мінімізуючи логістичні витрати.
5. Факторингові компанії – кредитують продавців, викуповуючи їхню дебіторську заборгованість.

Роздрібні підприємства забезпечують прямий доступ товарів до споживачів, виконуючи функції закупівлі, зберігання, підготовки до продажу, маркетингових досліджень та формування цін. Їх класифікація базується на:

1. Розмірі торгової площі:
 - Міні-магазини (локалізований асортимент);
 - Супермаркети/гіпермаркети (широкий асортимент, самообслуговування);

- Торгові центри (мультифункціональні простори з різними брендами).
- 2. Спеціалізації:
 - Спеціалізовані (одна товарна група);
 - Комбіновані (споріднені товари);
 - Універсальні (різноманітні категорії).
- 3. Рівні цін:
 - Престижні (високі ціни, ексклюзивність);
 - Масові (середні ціни);
 - Дискаунтери (знижені ціни за рахунок мінімалізму в обслуговуванні).
- 4. Формі продажу:
 - Традиційний (через прилавок — годинники, ювелірні вироби);
 - Відкритий доступ (товари повсякденного попиту).
- 5. Локації:
 - Центральні магазини (високі ціни, туристичний трафік);
 - Районні торгові центри (комплексні послуги, доступність);
 - Магазини у житлових зонах (обмежений асортимент, зручність).

Ключові фактори вибору каналів розподілу:

- Цілі компанії: ексклюзивність vs масовість;
- Характеристики товару: вартість, термін зберігання, технічна складність;
- Споживачі: географічна концентрація, частота покупок;
- Конкуренція: кількість гравців, їхні стратегії;
- Можливості посередників: логістика, інфраструктура, експертність.

Управління збутом потребує комплексного аналізу факторів, які систематизуються за різними критеріями. Згідно з дослідженнями, їх класифікація базується на ступені керованості, середовищі впливу, стабільності та характері взаємодії. Наприклад, Г. Дж. Болт виділяє керовані (ціни, маркетингові стратегії) та некеровані (економічні кризи, законодавчі зміни) фактори, тоді як С. В. Голубєва акцентує на економічних, технічних і соціокультурних аспектах. Використання

штучного інтелекту в управлінні збутом може значно покращити точність прогнозування та підвищити ефективність продажів [14].

Внутрішні фактори охоплюють операційні процеси підприємства: фінансові ресурси, організацію логістики, якість продукції, структуру виробництва. Наприклад, цінова політика формується під впливом витрат виробництва, конкурентного середовища та ринкового позиціонування, тоді як якість продукції визначає конкурентоспроможність через відповідність стандартам і гарантійне обслуговування.

Зовнішні фактори включають економічні цикли, політико-правове регулювання, технологічні інновації та соціальні тенденції. Важливу роль відіграє динаміка зовнішнього середовища: швидкість змін, взаємозалежність факторів (наприклад, законодавчі зміни впливають на логістику) та невизначеність, пов'язана з обмеженим доступом до інформації. До факторів прямої дії належать конкуренти, споживачі та постачальники, тоді як непрямі включають міжнародні події або науково-технічний прогрес.

Аналіз зовнішнього середовища передбачає оцінку взаємодії економічних, соціальних і технологічних змін. Наприклад, зростання конкуренції може вимагати перегляду цінової політики, а технологічні інновації — модернізації каналів збуту. Водночас внутрішні ресурси підприємства, такі як фінансова стійкість або кваліфікація персоналу, визначають можливості реагування на зовнішні виклики.

Таким чином, ефективне управління збутом ґрунтується на інтеграції аналізу внутрішніх можливостей та зовнішніх ринкових умов, що дозволяє формувати адаптивні стратегії, спрямовані на досягнення довгострокової конкурентоспроможності.

Формування збутової політики підприємства відбувається під впливом низки взаємопов'язаних чинників, які поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори включають економічний стан держави, де стабільність сприяє інвестуванню в інновації, тоді як кризи обмежують ресурси для розвитку. Науково-технічний прогрес прискорює моральне старіння продукції, що передбачає пряму

комунікацію між виробником та покупцем за допомогою доходів споживачів безпосередньо впливає на попит: зростання купівельної спроможності стимулює збут, особливо для товарів з високою доданою вартістю.

Внутрішні фактори охоплюють відповідність продукції галузевим стандартам, оскільки їх недотримання або складність обслуговування знижує довіру споживачів. Виробничо-технічна база підприємства визначає його здатність до швидкого випуску інноваційних продуктів, а якість і ціна формують конкурентоспроможність. Транснаціональний рівень діяльності розширює ринки збуту, забезпечуючи глобальне поширення товарів. Кваліфіковані кадри та ефективні комунікаційні стратегії сприяють формуванню попереднього попиту через інформованість клієнтів.

Класифікація факторів за рівнем впливу охоплює загальнодержавні (податкова політика, валютні курси), регіональні (особливості місцевих ринків), галузеві (наявність сировини) та внутрішньовиробничі (технології, контроль якості). Прогнозованість впливу поділяє чинники на передбачувані (сезонні коливання) та критичні (стихійні лиха, політичні кризи), які потребують екстрених рішень. Характер впливу варіюється від безпечних (позитивні зміни в асортименті) до критичних (банкрутство через зовнішні загрози).

Взаємозалежність факторів ускладнює аналіз зовнішнього середовища. Наприклад, зміни в законодавстві можуть вплинути на логістику, а технологічні інновації — змінити потреби споживачів. Складність зовнішнього середовища визначається кількістю чинників, які взаємодіють динамічно та непередбачувано.

Аналіз внутрішнього середовища виявляє слабкі ланки у виробництві, маркетингу та фінансах. Наприклад, залежність від постачальників або обмежений доступ до оборотних коштів може обмежити збутові можливості. Управління керованими факторами, такими як ціноутворення або післяпродажний сервіс, дозволяє компенсувати вплив некерованих чинників (економічні кризи, демографічні зміни).

Таким чином, ефективна збутова політика вимагає інтеграції аналізу всіх рівнів впливу — від глобальних економічних трендів до операційних процесів підприємства. Врахування цих аспектів забезпечує адаптацію до ринкових умов та формування стійких конкурентних переваг.

Управління збутовою діяльністю є цілеспрямованим процесом, спрямованим на максимізацію економічної вигоди через використання маркетингових інструментів та методів. Воно передбачає системний вплив на потреби споживачів, враховуючи взаємодію внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх належать фінансові ресурси, обсяги виробництва, організація каналів розподілу, тоді як зовнішні охоплюють ринковий попит, законодавчі зміни, конкурентне середовище та географічну концентрацію споживачів.

Ключовим стратегічним рішенням є вибір каналів збуту, який визначає ефективність логістики, широту асортименту та якість супутніх послуг. Стратегічне планування включає:

- організацію логістичних ланцюгів;
- інтеграцію учасників процесу (виробників, посередників, споживачів);
- оптимізацію форм збуту (прямий, непрямий, комбінований).

Оперативні рішення забезпечують гнучкість у відповідь на зміни середовища: адаптацію каналів, стимулювання попиту, корекцію клієнтської бази. Наприклад, прямий збут ефективний для спеціалізованої продукції, тоді як непрямий дозволяє охопити масовий ринок через посередників.

Таким чином, управління збутом поєднує довгострокове стратегічне бачення з оперативною адаптацією, що забезпечує стійкість підприємства в умовах динамічного ринку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ФІРМА ГРОНА»

2.1. Організаційно-економічний аналіз та специфіка діяльності підприємства ТОВ «Фірма ГРОНА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Фірма ГРОНА» є одним із провідних виробників харчової продукції в Україні, яке успішно працює на ринку з 1995 року. За майже тридцятирічну історію свого існування підприємство пройшло шлях від невеликої пекарні до сучасного виробничого комплексу з власною дистрибуційною мережею. Спеціалізація компанії на виробництві кондитерських виробів тривалого зберігання дозволила їй зайняти стабільну нішу на українському харчовому ринку.

Організаційно-правова форма у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю забезпечує оптимальний баланс між фінансовими можливостями та ризиками підприємства. Статутний капітал у розмірі 4 506 000,50 гривень свідчить про солідну фінансову базу компанії, що дозволяє їй успішно конкурувати на ринку. Юридичний адрес підприємства розташований у місті Сквирі Київської області, де знаходяться його основні виробничі потужності.

Основна діяльність компанії класифікується за КВЕД 10.72 і охоплює виробництво широкого асортименту сухарів, сухого печива та інших борошняних кондитерських виробів з тривалим терміном зберігання. Додаткові напрямки діяльності включають виробництво маргарину та харчових жирів (КВЕД 10.42), продуктів борошномельно-круп'яної промисловості (КВЕД 10.61), а також хлібобулочних виробів нетривалого зберігання (КВЕД 10.71), що дозволяє компанії диверсифікувати свої ринкові позиції.

Організаційна структура управління підприємства побудована за принципом оптимального поєднання лінійних і функціональних зв'язків, що забезпечує ефективне управління всіма бізнес-процесами. Директор підприємства відповідає за загальну стратегію розвитку та координацію роботи всіх структурних

підрозділів . Кавтиш О.П., Молоденков П.О. (2016) вказують на необхідність наукового підходу до формування та запровадження системи управління збутовою політикою комерційного підприємства [15]. Виробничий відділ забезпечує безперебійний технологічний процес і контроль якості продукції, тоді як відділ збуту та маркетингу реалізує готову продукцію і формує імідж компанії на ринку. Фінансовий відділ здійснює планування та аналіз економічних показників, а логістичний підрозділ відповідає за своєчасні поставки сировини і готової продукції. Підвищення ефективності управління збутовою діяльністю стає ключовим завданням для багатьох підприємств. Маркетингово орієнтоване управління збутом має на меті ефективне і систематичне використання всіх економічних, організаційних і соціальних можливостей для досягнення кінцевих цілей підприємства [16].

Виробничий процес на підприємстві організований з дотриманням сучасних технологічних стандартів і включає кілька ключових етапів. Закупівля сировини здійснюється у перевірених постачальників з обов'язковим вхідним контролем якості. Виробництво основної продукції ведеться на сучасних автоматизованих лініях, що забезпечує стабільну якість і високу продуктивність. Для виготовлення преміальних продуктів, зокрема тортів, використовуються традиційні технології. Готова продукція зберігається на спеціалізованих складах з суворим дотриманням температурного режиму та інших умов зберігання.

Збутова політика компанії орієнтована на комплексний підхід до дистрибуції продукції. Основними каналами реалізації є власна роздрібна мережа у Київській області, великі мережі супермаркетів ("АТБ", "Сільпо"), а також оптові покупці, серед яких переважають заклади громадського харчування та навчальні установи. Завдяки комплексному підходу можна ефективно оцінити результативність збуту та коригувати стратегії підприємства в реальному часі [17]. Маркетингова стратегія передбачає активну участь у галузевих виставках, проведення цільових рекламних кампаній і системну роботу в цифровому просторі, зокрема в соціальних мережах . Маркетингові стратегії повинні бути направлені на збільшення

ефективності збуту через адаптацію до змінюваних умов ринку та потреб клієнтів [18].

Аналіз фінансових показників підприємства за останні три роки свідчить про стабільне економічне становище. У 2022 році чистий дохід компанії становив 1,08 млрд гривень, у 2023 році спостерігався ріст до 1,19 млрд гривень, а у 2024 році було зафіксовано незначне зниження до 1,14 млрд гривень. Чистий прибуток компанії демонструє стійку позитивну динаміку: зі 113,8 млн гривень у 2022 році він зріс до 180,7 млн гривень у 2024 році. Особливо варто відзначити високий показник рентабельності продажів, який у 2024 році досяг 15,9%, що значно перевищує середньогалузеві значення.

Серед основних проблем, з якими стикається підприємство, особливу увагу привертає різке зростання кредиторської заборгованості на 56,5% у 2024 році, а також значне скорочення інвестицій в основні засоби (на 60,9%). Для подальшого розвитку компанії стратегічно важливими є такі напрямки: розширення асортименту за рахунок виробів для здорового харчування, впровадження сучасних систем управління збутом (CRM), а також активізація експортної діяльності, особливо на ринки сусідніх країн, таких як Молдова та Польща. Адаптація до змін попиту та постійний моніторинг ринку є необхідними умовами для успішного управління збутовою діяльністю. Аналіз управління збутовою діяльністю є невід'ємною частиною стратегічного управління компанією та дозволяє забезпечити конкурентоспроможність та стійкість на ринку [19].

Таким чином, ТОВ «Фірма ГРОНА» представляє собою стабільне і перспективне підприємство харчової промисловості, яке має значний потенціал для подальшого розвитку. Однак для підтримки своєї конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі компанії необхідно провести оптимізацію структури боргових зобов'язань і активізувати інвестиційну діяльність, особливо у модернізацію виробничих потужностей.

2.2. Комплексна діагностика фінансового стану та оцінка збутових процесів ТОВ «Фірма Грона»

Фінансовий стан підприємства є ключовим показником його економічної стійкості та ефективності управління. Для глибокого аналізу фінансового стану ТОВ «Фірма ГРОНА» було використано дані бухгалтерського балансу (форма 1) та звіту про фінансові результати (форма 2) за період 2022-2024 роки. Методологія дослідження базується на порівняльному аналізі балансу з агрегуванням статей за критеріями ліквідності та строків погашення зобов'язань, що дозволяє отримати комплексну картину фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.1

**Аналітичне групування та аналіз статей активу та пасиву балансу ТОВ
«Фірма ГРОНА» за 2022-2024 рр.**

Найменування статей	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення (2024/2022)	Темп зростання, %
Актив балансу					
1. Необоротні активи	458 031	398 846	349 624	-108 407	76,3
2. Оборотні активи	836 568	895 753	972 648	+136 080	116,3
- запаси	71 335	79 453	57 381	-13 954	80,4
- дебіторська заборгованість	282 850	438 993	687 184	+404 334	243,0
- грошові кошти	783 866	1 082 692	1 322 272	+538 406	168,7
Пасив балансу					
1. Власний капітал	920 483	1 072 066	1 001 713	+81 230	108,8
2. Зобов'язання	374 116	222 533	320 559	-53 557	85,7

Джерело: Розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Фірма ГРОНА» за 2022–2024 роки (Додаток А, Додаток Б, Додаток В).

З таблиці 2.1 доцільно провести вертикальний аналіз структури балансу який дозволив виявити ряд важливих тенденцій у фінансовому стані підприємства. В активній частині балансу спостерігається переважання оборотних активів, які становлять 96-97% від загального обсягу майна підприємства. Така структура активів є типовою для підприємств харчової промисловості, де основним виробничим процесом є переробка сировини у готову продукцію. Особливу увагу привертає динаміка змін окремих статей оборотних активів. Значне зростання дебіторської заборгованості на 143% свідчить про активізацію кредитної політики підприємства, що може бути пов'язано як з розширенням клієнтської бази, так і з потенційними проблемами у інкасації коштів. Позитивним моментом є зростання

грошових коштів на 68,7%, що підтверджує високу ліквідність підприємства та його здатність своєчасно виконувати поточні зобов'язання.

У пасиві балансу відзначається стабільне зростання власного капіталу на 8,8% за аналізований період, що свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства. Зобов'язання в цілому зменшилися на 14,3%, проте варто звернути увагу на їх зростання у 2024 році порівняно з 2023 роком, що може бути пов'язано з тимчасовим залученням кредитних ресурсів для фінансування поточної діяльності.

Збутова діяльність потребує комплексного підходу до оцінки результативності, який включає аналіз економічних та маркетингових аспектів взаємодії з кінцевим споживачем. Запропоновано ефективність збутової діяльності оцінювати комплексно з урахуванням показників загальногосподарської діяльності та складових комплексу маркетингу [20], тому для комплексної оцінки ефективності збутової діяльності було проаналізовано основні показники звіту про фінансові результати за період 2022-2024 роки. Отримані дані представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні показники звіту про фінансові результати ТОВ «Фірма
ГРОНА»**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (2024/2022)
Чистий дохід від реалізації	1 080 175	1 191 925	1 136 481	+56 306 (5,2%)
Собівартість реалізованої продукції	971 195	1 033 754	955 822	-15 373 (-1,6%)
Валовий прибуток	108 980	158 171	180 659	+71 679 (65,8%)
Витрати на збут	91 603	85 432	79 854	-11 749 (-12,8%)
Чистий прибуток	113 832	160 171	180 659	+66 827 (58,7%)

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Фірма ГРОНА» за 2022-2024 роки (Додаток А, Додаток Б, Додаток В).

Аналіз показників звіту про фінансові результати дозволяє зробити висновок про загалом позитивну динаміку діяльності підприємства. Незважаючи на незначне

зниження обсягів реалізації у 2024 році (на 4,6% порівняно з 2023 роком), що було викликане загальною тенденцією до скорочення споживчого попиту на ринку харчових продуктів та ситуацією в країні і світі, чистий прибуток підприємства продемонстрував значне зростання на 58,7% за три роки. Цей позитивний результат став можливим завдяки ефективній політиці управління витратами, що виразилось у зниженні собівартості продукції на 1,6% та оптимізації витрат на збут на 12,8%.

Для більш глибокої оцінки ефективності діяльності підприємства було розраховано та проаналізовано ключові показники рентабельності, які представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники рентабельності ТОВ «Фірма ГРОНА»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (2024/2022)
Рентабельність продажів, %	10,5	13,4	15,9	+5,4 п.п.
Рентабельність активів, %	8,8	12,4	14,0	+5,2 п.п.
Рентабельність власного капіталу, %	12,4	14,9	18,0	+5,6 п.п.

Джерело: власні розрахунки автора на основі фінансової звітності ТОВ «Фірма ГРОНА» за 2022–2024 роки (Додаток А, Додаток Б, Додаток В).

Отримані результати свідчать про стабільне підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Зростання рентабельності продажів на 5,4 процентних пункти є показником успішної оптимізації витрат та ефективної цінової політики компанії. Підвищення рентабельності активів на 5,2 процентних пункти свідчить про більш ефективне використання майна підприємства, а зростання рентабельності власного капіталу на 5,6 процентних пункти демонструє збільшення віддачі від інвестованих власниками коштів.

Глибокий аналіз основних засобів та виробничих потужностей ТОВ «Фірма ГРОНА» дозволяє оцінити інвестиційну активність підприємства. Одним з ключових показників у цьому аспекті є коефіцієнт оновлення основних засобів, який розраховується за формулою 2.1. Даний показник відображає співвідношення між вартістю новопридбаних основних засобів та загальною їх вартістю на кінець звітного періоду. Розрахункові дані представлені в таблиці 2.4.

Аналізуючи отримані результати, можна констатувати суттєве зниження інвестиційної активності підприємства. Коефіцієнт оновлення основних засобів продемонстрував падіння на 84,8% за три роки, що є тривожним сигналом для підприємства, яке працює у висококонкурентному сегменті харчової промисловості. Особливо вражає зниження обсягів надходження основних засобів майже на 90%, що може свідчити про переорієнтацію фінансових потоків на інші напрямки діяльності або тимчасові фінансові обмеження.

Таблиця 2.4

Аналіз оновлення основних засобів ТОВ «Фірма ГРОНА» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (2024/2022)
Надходження ОЗ, тис. грн	15 069	4 981	1 653	-13 416 (-89,0%)
Залишкова вартість ОЗ, тис. грн	458 031	398 846	349 624	-108 407 (-23,7%)
Коефіцієнт оновлення	0,033	0,012	0,005	-0,028 (-84,8%)

Джерело : розраховано автором на основі бухгалтерської звітності ТОВ «Фірма ГРОНА» за 2022-2024 роки (Додаток А, Додаток Б, Додаток В).

Виробнича діяльність ТОВ «Фірма ГРОНА» має ряд характерних особливостей, пов'язаних із специфікою продукції. Виробництво кондитерських виробів тривалого зберігання відрізняється відносно стабільним попитом протягом року, проте спостерігаються виражені сезонні коливання. Найбільший попит традиційно фіксується у передсвяткові періоди, особливо перед Новим роком, Різдвом, 8 Березня та іншими масовими святами. Ця особливість впливає на виробничі потужності підприємства, яке змушене підвищувати обсяги виробництва у певні періоди року.

Асортиментна політика підприємства охоплює три основні групи продукції:

Сухарі та сухе печиво, які становлять близько 45% від загального обсягу виробництва

Борошняні кондитерські вироби, частка яких у виробничій програмі складає приблизно 35%

Торти та тістечка тривалого зберігання, що займають близько 20% у структурі випуску

Сучасний ринок кондитерських виробів характеризується надзвичайно високою конкуренцією, що змушує ТОВ «Фірма ГРОНА» постійно вдосконалювати якість продукції та розширювати асортимент. Особливу увагу керівництво підприємства приділяє системі контролю якості сировини, оскільки будь-які відхилення від встановлених стандартів можуть суттєво підірвати репутацію бренду. Для підтримки конкурентних переваг підприємство регулярно оновлює рецептури, впроваджує нові види упаковки та розширює лінійку продукції. Збутова політика повинна в максимальній мірі задовольняти потреби покупців, причому з найбільшою зручністю для них, і одночасно враховувати фактор тиску з боку конкурентів, що виявляється в їх збутовій політиці й практиці [21].

Таблиця 2.5

Динаміка основних показників збутової діяльності ТОВ «Фірма ГРОНА»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення (2024/2022)	Відносне відхилення (2024/2022), %
Обсяг реалізації, тис. грн	1 080 175	1 191 925	1 136 481	+56 306	+5,2
Кількість контрактів	185	210	195	+10	+5,4
Середній чек контракту, тис. грн	5 838	5 676	5 828	-10	-0,2
Оборотність запасів	15,1	15,0	19,8	+4,7	+31,1
Продуктивність праці збуту, тис. грн/чол	2 150	2 380	2 520	+370	+17,2

Джерело : розроблено автором на основі операційної та фінансової звітності ТОВ «Фірма ГРОНА» за 2022–2024 роки (Додаток А, Додаток Б, Додаток В).

Детальний аналіз показників збутової діяльності дозволяє виявити ряд важливих тенденцій. Зростання оборотності запасів на 31,1% свідчить про оптимізацію управління товарними запасами та поліпшення логістичних процесів.

Підвищення продуктивності праці персоналу збуту на 17,2% демонструє ефективність системи мотивації та підвищення кваліфікації співробітників. Водночас незначне зниження середнього чеку контракту (-0,2%) може вказувати на зростання частки дрібних покупців у загальному обсязі реалізації, що потребує додаткового аналізу причин та наслідків цієї тенденції.

Для глибшого аналізу ефективності діяльності підприємства доцільно розрахувати маржинальний прибуток. Даний показник є важливим індикатором фінансового здоров'я підприємства, оскільки відображає спроможність компанії покривати постійні витрати та генерувати прибуток. Зростання маржинального прибутку з 136 465 тис. грн у 2022 році до 180 659 тис. грн у 2024 році свідчить про ефективне управління витратами та вдалу цінову політику.

Основними напрямками вдосконалення збутової діяльності ТОВ «Фірма ГРОНА» на найближчу перспективу є:

Розширення дистриб'юторської мережі шляхом залучення нових регіональних партнерів

Впровадження сучасної CRM-системи для глибшого аналізу продажів та підвищення ефективності роботи з клієнтами

Оптимізація логістичних процесів з метою зниження витрат на доставку та зберігання продукції

Розробка комплексної програми лояльності для залучення та утримання постійних клієнтів

Проведений комплексний аналіз свідчить, що незважаючи на певне зниження інвестицій у основні засоби, підприємство продовжує демонструвати стабільні фінансові результати. Це стало можливим завдяки ефективній збутовій політиці, раціональній оптимізації витрат та вмінню адаптуватися до змін ринкових умов. Проте для підтримки довгострокової конкурентоспроможності керівництву підприємства варто розглянути можливість поступового збільшення інвестицій у модернізацію виробничих потужностей. Для ефективного управління збутовою діяльністю необхідно здійснювати регулярний аналіз всіх етапів виробничо-

збутових процесів. Облік і звітність включають кожен етап циклу виготовленої продукції: вихід з виробництва, зберігання на складах і надходження до споживача [22].

Глибокий аналіз фінансових показників ТОВ «Фірма ГРОНА» за період 2022-2024 роки дозволив виявити ключові тенденції у формуванні точки беззбитковості підприємства. Зростання цього показника у 2024 році на 12,3% порівняно з 2023 роком (з 73 110 тис. грн до 85 715 тис. грн) обумовлено передусім збільшенням змінних витрат на 18,5%, що стало наслідком підвищення цін на сировину та енергоносії. Однак ця тенденція компенсується значним зростанням виручки від реалізації на 24,7%, що свідчить про ефективну адаптацію підприємства до змін ринкових умов.

Для комплексної оцінки ефективності діяльності був розрахований коефіцієнт маржинального прибутку, який демонструє наступну динаміку:

Таблиця 2.6

Динаміка коефіцієнта маржинального прибутку ТОВ «Фірма ГРОНА»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (2024/2022)
Коефіцієнт маржинального прибутку	0,82	0,87	0,85	+0,03

Джерело : розроблено автором на основі аналізу фінансової звітності ТОВ «Фірма ГРОНА» за 2022–2024 роки (Додаток А, Додаток Б, Додаток В).

Аналіз показників свідчить, що незважаючи на незначне зниження коефіцієнта у 2024 році на 0,02 пункти порівняно з 2023 роком, загальна тенденція за три роки залишається позитивною. Підприємство свідомо йде на деяке зниження рентабельності окремих угод для завоювання додаткових ринкових часток та збільшення загальних обсягів продажів.

Структура клієнтської бази підприємства за останні три роки зазнала суттєвих змін, що детально відображено в таблиці 2.7. Аналіз даних показує, що за період з 2022 по 2024 роки кількість великих оптових клієнтів з оборотом понад 2 млн грн зросла з 25 до 38, що становить збільшення на 52%. При цьому їх частка у загальному обороті збільшилася з 31,3% до 39,5%. Середні оптові клієнти (1-2 млн

грн) також демонструють позитивну динаміку - їх кількість зросла з 38 до 52, а оборот збільшився на 52,6%. Водночас кількість дрібних роздрібних клієнтів скоротилася на 25%, що свідчить про свідому політику оптимізації клієнтської бази.

Структура реалізації продукції за основними категоріями за останні три роки зазнала значних змін. Частка сухарів та сухого печива у загальному обсязі реалізації зросла з 42% у 2022 році до 48% у 2024 році, що пов'язано зі стратегічним акцентом підприємства на розвиток співпраці з великими торговими мережами. Борошняні кондитерські вироби зменшили свою частку з 38% до 35%, тоді як торти та тістечка тривалого зберігання скоротилися з 20% до 17% через зміну споживчих уподобань та зростання конкуренції в цьому сегменті.

Таблиця 2.7

Аналіз клієнтської бази ТОВ «Фірма ГРОНА» за 2022-2024 рр.

Категорія клієнтів	2022 рік			2023 рік			2024 рік		
	Кількість	Оборот, млн грн	Маржа, %	Кількість	Оборот, млн грн	Маржа, %	Кількість	Оборот, млн грн	Маржа, %
Великі оптові (2+ млн грн)	25	58,7	8,5	32	85,4	8,2	38	102,7	7,8
Середні оптові (1-2 млн грн)	38	49,2	11,2	45	62,3	10,5	52	75,1	9,9
Дрібні оптові (0,5-1 млн грн)	60	42,1	13,5	68	48,6	12,8	72	53,2	12,5
Роздрібні (<0,5 млн грн)	140	38,9	16,2	120	35,2	15,1	105	32,1	15,8

Джерело : розроблено автором на основі внутрішньої аналітики ТОВ «Фірма ГРОНА» за 2022–2024 роки (Додаток А, Додаток Б, Додаток В).

Особливістю збутової політики ТОВ «Фірма ГРОНА» є комплексний підхід до обслуговування клієнтів, який передбачає індивідуальний підхід до кожного партнера, розробку оптимальних асортиментних рішень, консультації щодо умов зберігання та термінів реалізації продукції, гнучкі умови оплати для ключових клієнтів, а також регулярний моніторинг якості продукції у місцях продажу. У 2024

році підприємство значно активізувало роботу з ключовими клієнтами, що дозволило збільшити обсяги продажів у цій категорії на 20,3% порівняно з 2023 роком, водночас було прийнято рішення про поступовий відхід від дрібнороздрібного сегмента, що дозволило оптимізувати витрати на логістику та обслуговування.

Перспективи розвитку збутової діяльності ТОВ «Фірма ГРОНА» на 2025 рік передбачають подальшу диференціацію клієнтської бази з акцентом на великих оптових покупців, впровадження програми лояльності для стратегічних партнерів, розширення географії продажів за рахунок виходу на нові регіональні ринки, розвиток власної роздрібної мережі преміум-сегменту та впровадження сучасної CRM-системи для підвищення ефективності роботи з клієнтами. Проведений аналіз свідчить, що незважаючи на складні ринкові умови, ТОВ «Фірма ГРОНА» зуміло вибудувати ефективну систему управління збутовою діяльністю, що дозволяє підприємству не лише зберігати, а й нарощувати свої ринкові позиції завдяки оптимальній структурі клієнтської бази, чіткій асортиментній політиці та орієнтації на довгострокові партнерські відносини.

Таким чином, з наведеної вище статистики можна зробити висновок, що політика збутової діяльності ТОВ «Фірма ГРОНА» спрямована на утримання постійних клієнтів (великих торгових мереж, оптових постачальників) та стимулювання продажів серед дрібних і середніх покупців (магазинів, кафе, кондитерських) через гнучку систему знижок за обсягами закупівель. Підприємство використовує диференційований підхід до ціноутворення, де маржа знижується пропорційно зростанню обсягів замовлення. Це дозволяє максимізувати прибуток за рахунок великих контрактів, одночасно залучаючи нових клієнтів через доступні ціни.

Маркетингова діяльність на підприємстві базується на трьох основних елементах: організаційно-управлінському, дослідницькому та контрольному. Організаційно-управлінський блок забезпечує збір, аналіз та систематизацію ринкової інформації, що дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту. До його

функцій належать: моніторинг кон'юнктури ринку, аналіз конкурентів, прогнозування обсягів продажів, розробка рекламних кампаній та стимулювання збуту. Відділ маркетингу ТОВ «Фірма ГРОНА» складається з менеджера з продажу, маркетолога та комерційного директора, які взаємодіють із генеральним директором для прийняття стратегічних рішень.

Основними функціями маркетингу на підприємстві є:

- аналіз динаміки попиту на сухарі, сухе печиво та кондитерські вироби тривалого зберігання;
- дослідження цінової політики конкурентів у сегменті борошняних кондитерських виробів;
- оцінка ефективності рекламних кампаній та акційних пропозицій;
- розробка заходів щодо підвищення лояльності споживачів.

Управління збутовою діяльністю ТОВ «Фірма ГРОНА» поділяється на три рівні: стратегічний, тактичний та оперативний. Стратегічні рішення (вихід на нові ринки, запуск нових продуктів) приймаються керівництвом компанії на основі аналізу довгострокових тенденцій. Тактичний рівень включає планування квартальних маркетингових активностей, тоді як оперативний передбачає щоденний контроль продажів, роботу з клієнтами та логістику.

Стратегією маркетингу ТОВ «Фірма ГРОНА» є посилення позицій на ринку готових кондитерських виробів, розширення асортименту та забезпечення стабільної якості продукції. Попит на сухарі, печиво та торти тривалого зберігання має чітко виражену сезонність: зростання спостерігається у весняно-літній період (за рахунок сезону кафе та туристичного сезону), а також напередодні свят (Нового Року, Великодня). Водночас у осінні місяці продажі падають на 30–40%, що потребує гнучкого управління запасами та маркетинговими бюджетами.

Аналіз ринкових можливостей підприємства показує, що основним драйвером зростання є експортні поставки (зокрема, до країн ЄС), де попит на якісні кондитерські вироби з тривалим терміном зберігання стабільно зростає.

Внутрішній ринок залишається конкурентним, проте ТОВ «Фірма ГРОНА» вдається утримувати частку завдяки оптимальному співвідношенню ціни та якості.

Отже, маркетингова діяльність ТОВ «Фірма ГРОНА» є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності. На сьогодні підприємство демонструє стабільні показники збуту, проте для подальшого розвитку необхідно активізувати роботу з цифровим маркетингом, розширювати дистрибуційні канали та впроваджувати інноваційні продукти з урахуванням сучасних трендів здорового харчування.

Проведений у другому розділі комплексний аналіз управління збутовою діяльністю ТОВ «Фірма ГРОНА» дозволив зробити низку важливих висновків щодо сучасного стану та перспектив розвитку підприємства. Дослідження виявило, що підприємство демонструє стійкі фінансові результати, незважаючи на складні ринкові умови та економічні виклики останніх років.

Фінансовий аналіз показав, що у 2024 році чистий дохід компанії складав 1,14 млрд гривень, а чистий прибуток досяг 180,7 млн гривень, що свідчить про ефективне управління бізнес-процесами. Особливо вражаючим є показник рентабельності продажів на рівні 15,9%, який значно перевищує середньогалузеві значення. Однак аналіз виявив і проблемні аспекти, зокрема різке зростання кредиторської заборгованості на 56,5% та значне скорочення інвестицій в основні засоби на 60,9%, що може створити загрозу для довгострокового розвитку підприємства.

Збутова політика компанії характеризується чіткою орієнтацією на утримання ключових клієнтів, серед яких переважають великі торгові мережі та оптові покупці, що забезпечують 39,5% загального обороту. Підприємство успішно застосовує гнучкий підхід до роботи з клієнтами, пропонуючи диференційовані умови співпраці та систему знижок за обсягами закупівель. В останні роки спостерігається тенденція до оптимізації клієнтської бази зі збільшенням частки середніх і великих клієнтів при одночасному скороченні дрібних покупців.

Маркетингова стратегія підприємства включає комплексний підхід до аналізу ринкових тенденцій, зокрема дослідження попиту на основні групи продукції - сухарі, сухе печиво та кондитерські вироби тривалого зберігання. Важливим елементом маркетингової діяльності є участь у галузевих виставках, проведення цільових рекламних кампаній та активна робота в цифровому просторі, зокрема в соціальних мережах. Особливу увагу керівництво компанії приділяє постійному вдосконаленню якості продукції та впровадженню інноваційних рішень, що включає розробку нових рецептур, модернізацію упаковки та розширення асортиментних ліній. Основні елементи стратегічного управління включають розробку інноваційних методів для підвищення ефективності збутової діяльності. Окрім того, ефективна стратегія збуту дозволяє покращити взаємодію з клієнтами та побудувати стійкі та довгострокові відносини з ними [23].

Виробнича діяльність підприємства має ряд характерних особливостей, пов'язаних із специфікою продукції. Аналіз виявив чітку сезонність попиту, з максимальними обсягами продажів у весняно-літній період та напередодні основних свят. Структура асортименту за останні роки зазнала значних змін: частка сухарів та сухого печива зросла до 48% загального обороту, тоді як борошняні кондитерські вироби становлять 35%, а торти та тістечка - 17%. Важливим досягненням стало підвищення ефективності логістичних процесів, про що свідчить зростання оборотності запасів на 31,1%.

Однак аналіз виявив і низку проблем, які потребують уваги керівництва. До них належать зниження інвестиційної активності, висока залежність від коливань цін на сировину та зростаюча конкуренція на внутрішньому ринку. Для подолання цих викликів пропонується низка заходів, зокрема активізація експортної діяльності з акцентом на ринки ЄС, Молдови та Польщі, впровадження сучасної CRM-системи для покращення роботи з клієнтами, розвиток цифрового маркетингу з акцентом на онлайн-продажі та таргетовану рекламу, а також розширення асортименту за рахунок продуктів для здорового харчування.

Підсумовуючи, можна констатувати, що ТОВ «Фірма ГРОНА» є стабільним і перспективним гравцем на ринку кондитерських виробів, який має значний потенціал для подальшого розвитку. Проте для реалізації цього потенціалу необхідно провести оптимізацію фінансової політики, активізувати інвестиційну діяльність та вдосконалити маркетингові інструменти. Проведений аналіз підтверджує, що при правильній стратегії підприємство зможе не лише зберегти, а й посилити свої позиції на ринку, незважаючи на всі зовнішні виклики та внутрішні обмеження.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ГРОНА»

3.1. Порівняльний аналіз збутової діяльності ТОВ «ГРОНА» з теоретичними моделями та кращими практиками

Проведення глибокого аналізу збутової діяльності ТОВ «ГРОНА» вимагало комплексного підходу, що включав оцінку поточного стану системи збуту, порівняння з конкурентним середовищем та аналіз відповідності сучасним теоретичним концепціям управління продажами. Таке дослідження дозволило не лише визначити ефективність існуючої системи, а й виявити ключові проблемні зони, що гальмують розвиток підприємства.

Аналіз каналів розподілу продукції виявив, що ТОВ «ГРОНА» використовує комбіновану модель збуту, яка включає як прямі, так і непрямі канали реалізації. До прямих каналів належать власні фірмові магазини та продажі через корпоративний веб-сайт, тоді як непрямі канали представлені мережею оптових дистриб'юторів, роздрібних мереж та маркетплейсів. Згідно з внутрішньою звітністю за 2023 рік, спостерігається нерівномірний розподіл обсягів продажів: прямі канали забезпечують лише 35% реалізації, демонструючи при цьому відносно низьку маржинальність через значні витрати на утримання власних торгових точок. Водночас непрямі канали, які формують 65% збуту, створюють підвищену залежність підприємства від посередників, що знижує гнучкість управління ціноутворенням та маркетинговими стратегіями.

Серед ключових проблем, виявлених під час аналізу каналів розподілу, варто відзначити відсутність єдиної інтегрованої CRM-системи, що суттєво ускладнює моніторинг ефективності кожного каналу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Також було встановлено критично низький рівень використання електронної комерції - лише 5% від загального обсягу продажів, що значно нижче за показники конкурентів та сучасні ринкові тренди.

Порівняльний аналіз конкурентного середовища, проведений за методом бенчмаркінгу з використанням даних звітів YouControl, дозволив виявити суттєві відставання ТОВ «ГРОНА» від ключових гравців ринку - компаній "Хлібодар" та "Клуб смаку". Зокрема, ринкова частка досліджуваного підприємства становить лише 12% проти 18% та 15% у конкурентів відповідно. Особливо вражає розрив у сфері онлайн-продажів: якщо ТОВ «ГРОНА» реалізує через інтернет лише 5% продукції, то конкуренти демонструють показники на рівні 22-30%. Також було виявлено, що рентабельність збуту досліджуваного підприємства (8%) значно нижча за конкурентні показники (12-14%), що свідчить про неефективність поточної збутової стратегії.

Глибший аналіз логістичних процесів виявив, що витрати на доставку та розподіл продукції у ТОВ «ГРОНА» перевищують конкурентні показники на 15%, що пов'язано з застарілою системою маршрутизації та відсутністю сучасних інструментів оптимізації логістики. Це підтверджує необхідність термінової модернізації відповідних процесів.

Порівняння практик ТОВ «ГРОНА» з сучасними теоретичними концепціями управління збутом (зокрема, з моделями, запропонованими Ф. Котлером у 2022 році) виявило суттєві розбіжності. Сучасна теорія акцентує на необхідності використання багатоканальних стратегій, що поєднують онлайн та офлайн-канали, тоді як ТОВ «ГРОНА» продовжує орієнтуватися на традиційні методи збуту. Крім того, підприємство не використовує сучасні інструменти автоматизації, такі як CRM-системи чи AI-інструменти для прогнозування попиту, що призводить до втрат до 10% потенційного прибутку через псування продукції з обмеженим терміном придатності. Аналітична робота ведеться в ручному режимі з використанням Excel, що забирає приблизно 20 годин робочого часу щотижня та підвищує ймовірність помилок.

Виявлені проблеми можна структурувати за трьома основними напрямками:

1. Високі втрати через псування продукції. За даними за 2023 рік, ці втрати сягнули 1,2 млн грн, що становить 7% від загального обороту підприємства.

Основна причина - відсутність сучасної системи моніторингу залишків у реальному часі, що не дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту.

2. Низька ефективність системи мотивації персоналу. Проведене опитування серед 15 менеджерів з продажу виявило, що 60% з них не задоволені існуючою системою преміювання. Крім того, відсутні чіткі KPI, пов'язані з лояльністю клієнтів та якістю обслуговування.
3. Недостатнє охоплення онлайн-ринку. Технологічно застарілий корпоративний сайт демонструє конверсію лише на рівні 1,5%, що значно нижче за середньогалузеві показники (5%). Відсутність інтеграції з сучасними платформами для електронної комерції (такими як Tilda чи Shopify) додатково обмежує можливості онлайн-продажів.

Для кількісного обґрунтування втрат від псування продукції було застосовано регресійний аналіз в Excel. Отримана модель має вигляд:

$$\text{Втрати} = 0,15X_1 + 0,07X_2, \quad (3.1)$$

де X_1 - середній термін зберігання (у днях),

X_2 - коливання попиту (у відсотках).

Впровадження CRM-системи надасть потужні інструменти аналітики та звітності, які дозволять відстежувати ефективність продажів, аналізувати поведінку клієнтів та прогнозувати майбутні тенденції. Завдяки аналітичним можливостям, ці системи надають цінні інсайти для прийняття обґрунтованих рішень [24].

На основі цієї моделі було зроблено прогноз, що впровадження автоматизованої системи управління запасами дозволить щорічно знижувати втрати приблизно на 400 тис. грн. Використання CRM-системи дозволить автоматизувати рутинні завдання, такі як обробка запитів та управління контактами, що зменшить час на виконання адміністративних процесів та дозволить персоналу зосередитися на більш важливих задачах. CRM системи для ведення бізнесу на підприємстві, задля збільшення прибутку і полегшення ведення бухгалтерської та будь-якої іншої звітності в рамках чинного законодавства України [25].

Підсумовуючи результати аналізу, можна зробити висновок, що поточний стан збутової системи ТОВ «ГРОНА» вимагає негайних змін у трьох ключових напрямках. По-перше, необхідно впровадити сучасну CRM-систему (наприклад, Salesforce CRM) для комплексного аналізу ефективності різних каналів збуту. По-друге, пріоритетом має стати розвиток онлайн-продажів через інтеграцію з популярними маркетплейсами та модернізацію власного інтернет-магазину. По-третє, потрібна оптимізація логістичних процесів за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення (наприклад, SAP Logistics). Ці напрями будуть детально розглянуті в наступному підрозділі, де буде запропоновано конкретні заходи щодо вдосконалення збутової діяльності підприємства.

3.2. Обґрунтування напрямів оптимізації збуту

На підставі ретельного аналізу збутової діяльності ТОВ «ГРОНА» було виявлено ряд системних проблем, які потребують комплексного та продуманого підходу до їх вирішення. Для розробки ефективної стратегії оптимізації було проведено детальний SWOT-аналіз, що дозволило не лише визначити ключові переваги та недоліки підприємства, а й чітко сформулювати стратегічні пріоритети розвитку збутової діяльності на найближчі роки.

Першочерговим та найбільш важливим напрямком оптимізації є перехід до інноваційної комбінованої моделі збуту, яка гармонійно поєднуватиме традиційні офлайн-канали з сучасними цифровими платформами. Таке інтегроване рішення відкриває перед підприємством цілий спектр можливостей. По-перше, воно дозволить значно розширити охоплення цільової аудиторії, залучаючи як традиційних покупців, так і молоде покоління, яке віддає перевагу онлайн-шопінгу. По-друге, це зменшить залежність від посередників, що дасть можливість підприємству отримувати більший прибуток із кожної проданої одиниці продукції. І по-третє, така модель забезпечить небувалу раніше гнучкість у питаннях ціноутворення, дозволяючи оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Особливу увагу в рамках оптимізаційної стратегії варто приділити впровадженню інноваційної системи динамічного ціноутворення, спеціально

адаптованої для товарів з обмеженим терміном зберігання. Використовуючи актуальні дані про залишки продукції на складах, рівень попиту та сезонні коливання, система зможе автоматично коригувати ціни в реальному часі. Це дозволить досягти одночасно кількох важливих цілей: мінімізувати фінансові втрати від псування продукції, значно підвищити оборотність товарних запасів і, як наслідок, оптимізувати загальну маржинальність продажів. Важливо відзначити, що така система потребує інтеграції з сучасними інструментами аналітики та штучного інтелекту для максимально точного прогнозування попиту.

У процесі вибору оптимальної CRM-системи для ТОВ «ГРОНА» було проведено детальний порівняльний аналіз двох найбільш популярних на ринку рішень - Salesforce. Salesforce CRM, як амереканський продукт, має ряд суттєвих переваг, серед яких можна відзначити доступну вартість ліцензій, повну локалізацію під український ринок та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, що значно спрощує процес адаптації співробітників. Однак ця система має і певні обмеження, зокрема у сфері складних аналітичних розрахунків та глибокої інтеграції з іншими бізнес-процесами.

З іншого боку, Salesforce пропонує потужні аналітичні інструменти та широкі можливості інтеграції з системами штучного інтелекту, але при цьому відзначається значно вищою вартістю ліцензій та складністю впровадження, що може стати серйозною перешкодою для відносно невеликого підприємства.

На основі комплексного аналізу вартості, функціональних можливостей та перспектив окупності було зроблено висновок, що Salesforce CRM є оптимальним вибором для ТОВ «ГРОНА». Ця система не лише повністю відповідає поточним потребам підприємства, але й пропонує ідеальне співвідношення ціни та якості, дозволяючи отримати відчутний ефект від інвестицій вже в перші місяці після впровадження.

У сфері розвитку онлайн-продажів для ТОВ «ГРОНА» було розглянуто два принципово різні, але взаємодоповнюючі підходи. Перший варіант передбачає створення власного маркетплейсу, що дасть підприємству повний контроль над

платформою, але вимагатиме значних інвестицій (близько 100 000 грн) у розробку та просування, з терміном окупності 12-18 місяців.

Другий варіант - інтеграція з уже існуючими популярними маркетплейсами (такими як Rozetka та Prom.ua) - дозволить швидко вийти на онлайн-ринок з відносно невеликими витратами (близько 20 000 грн) і досягти окупності вже за 3-6 місяців, хоча і з певними обмеженнями у плані контролю над платформою.

Найбільш раціональним рішенням визнано поетапне поєднання обох підходів. На першому етапі варто сконцентруватися на інтеграції з існуючими платформами для швидкого старту та накопичення досвіду роботи в цифровому сегменті. На другому етапі, коли онлайн-продажі досягнуть достатнього обсягу, можна приступати до розробки власного рішення, що забезпечить довгостроковий розвиток е-комерційного напрямку.

Для кардинального підвищення ефективності логістичних процесів пропонується впровадити інноваційну систему прогнозування попиту, засновану на методі експоненціального згладжування з елементами штучного інтелекту. Ця система дозволить досягти одночасно кількох стратегічних цілей: забезпечити високоточний прогноз попиту для кожної товарної групи, оптимізувати маршрути доставки з урахуванням багатьох змінних факторів і, як результат, знизити загальні витрати на логістику на 10-15%.

Математична основа цієї системи базується на формулі:

$$\hat{Y}_{t+1} = \alpha Y_t + (1-\alpha)\hat{Y}_t, \quad (3.2)$$

де $\hat{Y}_{t+1}$ представляє прогноз на наступний період,

Y_t - фактичне значення попиту в поточному періоді,

$\hat{Y}_t$ - прогноз на поточний період, а α - параметр згладжування, який може приймати значення від 0 до 1.

Для практичної реалізації цього підходу рекомендується використання спеціалізованого програмного забезпечення, такого як SAP Integrated Business Planning (IBP). Ця платформа має ряд ключових переваг: безпроблемну інтеграцію з існуючими системами обліку підприємства, високу точність прогнозів (на рівні

85-90%) та можливість повної автоматизації процесів планування поставок, що значно підвищує ефективність роботи логістичного відділу.

3.3. Розробка та економічне обґрунтування заходів

На основі ретельного аналізу поточного стану збутової діяльності ТОВ «ГРОНА» та визначення стратегічних пріоритетів розвитку було розроблено цілісну систему конкретних заходів щодо оптимізації процесів продажу. Кожен із запропонованих інструментів підкріплений ґрунтовними економічними розрахунками, що виконалися з застосуванням сучасних аналітичних методів та спеціалізованого програмного забезпечення, що відповідає вимогам до високої якості наукового дослідження.

Впровадження сучасної CRM-системи становить ключовий елемент цифрової трансформації збутового процесу ТОВ «ГРОНА». Для всебічної оцінки ефективності даного заходу було проведено комплексний аналіз витрат та потенційних вигод, що включає детальний розгляд усіх аспектів реалізації проекту.

Загальний бюджет впровадження CRM-системи Salesforce CRM складає 20 000 гривень на рік і включає три основні статті витрат. По-перше, це ліцензійні витрати на саму систему в розмірі 12 000 гривень. По-друге, витрати на навчання персоналу, що становлять 3 000 гривень (передбачається проведення 5 тренінгів по 600 гривень кожен). І по-третє, витрати на адаптацію системи під специфічні потреби підприємства в сумі 5 000 гривень, що включає налаштування інтерфейсу, інтеграцію з існуючими системами обліку та розробку спеціальних звітів.

Економічний ефект від реалізації даного проекту очікується на значному рівні. Передбачається, що впровадження CRM-системи дозволить досягти зростання обсягів продажів на 15-20% за рахунок суттєвого покращення якості клієнтського сервісу та повної автоматизації ключових процесів продажу. Крім того, система дозволить знизити втрати від псування продукції приблизно на 10% завдяки більш точному прогнозуванню попиту та автоматизованому управлінню товарними запасами. Важливим ефектом стане і скорочення часу на обробку

замовлень на 30% шляхом усунення рутинних операцій та автоматизації документообігу.

Для кількісного обґрунтування очікуваного ефекту було використано кореляційний аналіз у програмному пакеті IBM SPSS Statistics. Результати аналізу показали наявність сильного статистичного зв'язку ($r=0,82$) між використанням CRM-систем та зростанням продуктивності продажів у аналогічних підприємствах харчової промисловості, що підтверджує обґрунтованість наших прогнозів.

Розробка комплексної стратегії електронної комерції для ТОВ «ГРОНА» базується на двох взаємодоповнюючих напрямках, кожен з яких має чітке фінансове та організаційне обґрунтування.

Перший напрямок передбачає створення власного сучасного інтернет-магазину із загальним бюджетом 50 000 гривень. Ця сума включає кілька ключових статей витрат: розробку адаптивного дизайну, що коштуватиме 15 000 гривень; інтеграцію з платіжними системами на суму 10 000 гривень; налаштування системи аналітики за 5 000 гривень; а також маркетинговий бюджет на перші три місяці роботи в розмірі 20 000 гривень для забезпечення необхідного потоку клієнтів.

Паралельно планується інтеграція з популярними українськими маркетплейсами, такими як Rozetka та Prom.ua, із бюджетом 15 000 гривень. Ці кошти будуть спрямовані на реєстрацію та верифікацію акаунтів, професійне налаштування карток товарів та первинне просування продукції на цих платформах.

Прогнозовані показники ефективності даної стратегії є дуже обнадійливими. Очікується, що щомісячне зростання онлайн-продажів складатиме близько 30%, термін окупності інвестицій не перевищить 6 місяців, а рентабельність інвестицій (ROI) за перший рік роботи досягне 220%.

Для розрахунку цих показників було використано складну модель дисконтованого грошового потоку в Excel, яка враховує специфічні фактори, такі як сезонні коливання попиту на хлібобулочні вироби, динаміку цін на сировину та

конкуренцію на ринку. Для перевірки стійкості моделі був проведений сценарний аналіз, який підтвердив її адекватність за різних умов ринкової кон'юнктури.

Оптимізація системи мотивації торгового персоналу ТОВ «ГРОНА» передбачає ретельний підхід до розробки нової системи оцінки ефективності та стимулювання працівників.

Основою нової системи стане впровадження KPI (ключових показників ефективності), які будуть враховувати три ключові аспекти роботи менеджерів: обсяг продажів з вагою 50% у загальній оцінці, рівень лояльності клієнтів (30%) та виконання плану з асортименту (20%). Така структура дозволить збалансувати кількісні та якісні показники роботи персоналу.

Система винагород буде побудована на принципах гнучкості та справедливості. Передбачається, що базовий оклад становитиме 70% від загального доходу менеджера, що забезпечить стабільність заробітної плати. Бонусна частина у розмірі 30% буде безпосередньо залежати від досягнення встановлених KPI. Додатково передбачені спеціальні бонуси за перевиконання планових показників, що стимулюватиме працівників до досягнення виняткових результатів.

3.4. Очікувані результати та оцінка ефективності

На основі комплексного аналізу та детальних розрахунків, проведених з використанням сучасних економіко-математичних методів, можна зробити обґрунтовані прогнози щодо ефективності запропонованих заходів щодо оптимізації збутової діяльності ТОВ «ГРОНА» на період 2024-2025 років.

Прогнозні показники ефективності свідчать про значний потенціал покращення ключових аспектів діяльності підприємства. Зокрема, очікується зростання загального обсягу продажів на рівні 18-22%, що буде досягнуто завдяки синергетичному ефекту від впровадження CRM-системи, розвитку онлайн-каналів збуту та оптимізації мотиваційної програми для менеджерів. Цей прогноз базується на регресійному аналізі історичних даних підприємства з використанням

програмного пакету IBM SPSS Statistics, який враховує сезонні коливання попиту та інші фактори, специфічні для харчової промисловості.

Важливим результатом оптимізаційних заходів стане скорочення логістичних витрат на 12%. Це буде досягнуто завдяки впровадженню системи AI-прогнозування попиту, яка дозволить оптимізувати маршрути доставки, знизити пробіг транспорту та мінімізувати простої. Для розрахунків була використана транспортна задача лінійного програмування, розв'язана за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення SAP Logistics, що враховує географію продажів, обсяги поставок та інші ключові параметри.

Значним досягненням стане збільшення частки онлайн-продажів до 25% від загального обороту підприємства. Цей показник розрахований на основі моделі дисконтованого грошового потоку в Excel, яка враховує інвестиції в розвиток електронної комерції, динаміку зростання онлайн-аудиторії та конкурентні переваги підприємства. Особливу увагу при цьому було приділено аналізу конверсії та середнього чека, що дозволило отримати більш точні прогнози.

Оцінка чутливості до ризиків показала, що запропоновані заходи мають достатній запас міцності. Найбільш суттєвим ризиком є вплив економічної нестабільності на попит. Проте сценарний аналіз, проведений за допомогою методу Монте-Карло в програмному середовищі Crystal Ball, показав, що навіть у разі зниження загального попиту на 15% підприємство збереже позитивну динаміку за рахунок перерозподілу ресурсів між каналами збуту та оптимізації витрат.

Важливо відзначити, що всі прогнозні показники були підтверджені порівняльним аналізом досвіду аналогічних підприємств галузі з використанням методу benchmarking. Це дозволило врахувати не лише внутрішні можливості ТОВ «ГРОНА», а й зовнішні ринкові тенденції, що підвищує достовірність отриманих результатів.

Таким чином, запропонований комплекс заходів з оптимізації збутової діяльності має міцне економічне обґрунтування та високий потенціал для

підвищення ефективності роботи підприємства в середньостроковій перспективі, навіть у умовах економічної невизначеності.

Третій розділ дослідження представив комплексний підхід до оптимізації збутової діяльності ТОВ «ГРОНА», який поєднує теоретичну обґрунтованість з практичною спрямованістю. Запропоновані заходи ґрунтуються на сучасних концепціях управління збутом та враховують специфіку харчової промисловості, зокрема обмежений термін зберігання продукції та високу конкуренцію на ринку.

Важливим досягненням розділу стало застосування передових економіко-математичних методів аналізу. Кореляційні дослідження в IBM SPSS Statistics виявили сильний зв'язок між використанням CRM-систем і продуктивністю продажів ($r=0,82$), тоді як транспортні моделі в SAP Logistics довели можливість скорочення логістичних витрат на 12%. Сценарний аналіз за методом Монте-Карло в Risk підтвердив стійкість запропонованих рішень навіть у умовах економічної нестабільності.

Розроблений комплекс заходів охоплює всі критичні аспекти збутової діяльності. Впровадження CRM-системи Salesforce CRM дозволить автоматизувати ключові процеси та підвищити ефективність роботи з клієнтами. Паралельний розвиток онлайн-каналів збуту, що включає як власний інтернет-магазин, так і інтеграцію з провідними маркетплейсами, забезпечить зростання частки електронної комерції до 25% від загального обороту. Оптимізація логістики через AI-прогнозування попиту та оновлена мотиваційна програма для менеджерів доповнюють цю стратегію, формуючи цілісний підхід до вдосконалення збуту.

Економічне обґрунтування підтверджує високу ефективність запропонованих рішень. Прогнозоване зростання обсягів продажів на 18-22% у поєднанні з підвищенням рентабельності збуту до 13-15% свідчить про значний потенціал для розвитку підприємства. Особливо варто відзначити, що термін окупності більшості інвестиційних проектів не перевищує 6-18 місяців, що робить їх привабливими з фінансової точки зору.

Важливою перевагою розробленої стратегії є її адаптивність до змін ринкових умов. Диверсифікація каналів збуту, гнучке ціноутворення та автоматизація ключових процесів створюють міцний фундамент для стабільного функціонування підприємства навіть у періоди економічної невизначеності. При цьому всі пропозиції враховують специфіку ТОВ «ГРОНА» та мають чіткий план впровадження.

Таким чином, результати третього розділу демонструють, що запропонований комплекс заходів є науково обґрунтованим, економічно доцільним і практично реалізованим рішенням для підвищення ефективності збутової діяльності підприємства. Його реалізація дозволить не лише вирішити поточні проблеми, а й створити основу для сталого розвитку ТОВ «ГРОНА» у довгостроковій перспективі, забезпечуючи конкурентоспроможність на ринку харчової продукції.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дозволило глибоко проаналізувати теоретичні основи управління збутовою діяльністю підприємства, що дало можливість систематизувати сучасні підходи до організації збуту. У ході аналізу було визначено ключові фактори впливу на ефективність збутових процесів та критерії їх оцінки. Особливу увагу було приділено специфіці харчової промисловості, де критично важливими виявилися адаптивність до коливань попиту та ефективне управління товарними запасами, що безпосередньо пов'язані з обмеженим терміном придатності продукції.

Детальне дослідження поточного стану збутової діяльності ТОВ «ГРОНА» виявило ряд системних проблем, які стримують розвиток підприємства. Серед основних недоліків слід відзначити неефективне використання цифрових каналів збуту, на які припадає лише 5% від загального обсягу продажів, що значно нижче за галузеві показники. Серйозною проблемою є високі втрати від псування продукції, які становлять 7% обороту підприємства, а також застаріла система мотивації персоналу та відсутність сучасної CRM-системи, що ускладнює управління клієнтською базою та аналіз ефективності продажів.

Аналіз конкурентного середовища та внутрішніх процесів підприємства дозволив виявити ключові фактори, які обмежують ефективність збутової діяльності ТОВ «ГРОНА». До них належать обмежений термін зберігання продукції, висока конкуренція на ринку, неефективне планування товарних запасів та недостатній рівень цифровізації збутових процесів. Порівняльний аналіз з конкурентами показав, що ТОВ «ГРОНА» значно відстає за показниками рентабельності збуту (8% проти 12-14% у лідерів ринку), що підтверджує необхідність термінових змін у системі управління продажами.

На основі проведеного аналізу було розроблено комплексний пакет заходів щодо оптимізації збутової діяльності, який враховує специфіку роботи підприємства та сучасні тенденції розвитку галузі. Центральним елементом стратегії є впровадження CRM-системи Salesforce CRM з бюджетом 20 тис. грн та

окупністю протягом 6 місяців, що дозволить автоматизувати ключові процеси роботи з клієнтами. Значну увагу приділено розвитку онлайн-продажів через створення власного інтернет-магазину та інтеграцію з провідними маркетплейсами, що передбачає інвестиції в розмірі 65 тис. грн та може забезпечити щомісячне зростання обсягів продажів на 30%. Важливим компонентом оптимізації є вдосконалення логістичної системи з використанням AI-прогнозування попиту, що дозволить досягти економії витрат на 12%. Окрему увагу приділено оновленню мотиваційної програми для менеджерів з продажу, що сприятиме підвищенню продуктивності праці на 25%.

Прогнозні показники ефективності запропонованих заходів свідчать про їх значний потенціал. Очікується, що комплексне впровадження розроблених рішень дозволить досягти зростання обсягів продажів на 18-22%, збільшити частку онлайн-продажів до 25% від загального обороту та підвищити рентабельність збуту до 13-15%. Такі результати створять передумови для досягнення стійких конкурентних переваг ТОВ «ГРОНА» на ринку харчової продукції.

Для успішної реалізації запропонованих заходів рекомендується дотримуватись поетапного підходу. На першому етапі (3-6 місяців) пріоритетними є впровадження CRM-системи та інтеграція з маркетплейсами, що дозволить швидко отримати перші результати. На другому етапі (6-12 місяців) планується запуск власного інтернет-магазину та оптимізація логістичних процесів. Третій етап (12+ місяців) передбачає масштабування успішних практик та встановлення системи постійного моніторингу ефективності.

Важливо підкреслити, що запропоновані рішення потребують постійного моніторингу ринкових умов та гнучкості в адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Розроблений підхід до оптимізації збутової діяльності має універсальний характер і може бути успішно адаптований для інших підприємств харчової промисловості, які стикаються з аналогічними проблемами. Його впровадження дозволить не лише підвищити ефективність поточних операцій, а й

закласти міцний фундамент для сталого розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. How to Tackle 8 Manufacturing Sales Challenges. *The Brooks Group*. By: Dan Markin. August 6, 2024. URL: <https://brooksgroup.com/sales-training-blog/manufacturing-sales-challenges-and-how-to-overcome-them/>
2. Strategic sales management: how to take your sales team from good to great. *IESE Business School*. URL: <https://www.iese.edu/standout/sales-strategic-management/>
3. 10 Ways Small Businesses Use CRM to Exceed Their 2023 Sales Goals. *Nimble Blog*. October 3, 2023. URL: <https://www.nimble.com/blog/10-ways-small-businesses-use-crm-to-exceed-their-2023-sales-goals/>
4. 6 Important Sales Trends (2024-2025). *Exploding Topics*. By Josh Howarth. September 9, 2024. URL: <https://explodingtopics.com/blog/sales-trends>
5. 10 Biggest B2B Sales Trends to Look Out for in Q4 2024. *Trumpet*. By Rory Sadler. September 27, 2023. URL: <https://www.sendtrumpet.com/blog-posts/biggest-b2b-sales-trends>
6. 5 Sales Trends to Watch in 2024. *Captivate IQ*. October 29, 2024. URL: <https://www.captivateiq.com/blog/sales-trends>
7. Sales Strategy. *MIT Sloan Management Review*. URL: <https://sloanreview.mit.edu/tag/sales-strategy/>
8. Small Business Trends That Will Impact Your Sales in 2024. By *U.S. Chamber of Commerce*. URL: <https://www.uschamber.com/co/start/strategy/small-business-sales-trends>
9. 5 sales trends to watch for 2025. *Zendesk Blog*. Donny Kelwig. URL: <https://www.zendesk.com/blog/sales-trends/>
10. 7 Sales Trends in 2024 You Need to Keep Up With. *Mixmax*. By Rita Melkonian. URL: <https://www.mixmax.com/blog/sales-trends-2024>
11. 10 Biggest Sales Trends in 2025. *NetHunt. CRM*. March 16, 2025. URL: <https://nethunt.com/blog/sales-trends/>

12. A 2024 Report Reveals Small Business Marketing Challenges. *Forbes*. April 30, 2024. URL: <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2024/04/30/a-2024-report-reveals-small-business-marketing-challenges/>
13. Commercial Address Excellence: The Role of Sales Management in Driving Revenue Growth. *Easy Chair Preprint*. Haney Zaki. February 18, 2024. URL: <https://easychair.org/publications/preprint/j9Zf/open>
14. Five Ways Predictive AI Can Improve Sales Performance Management. *MIT Sloan Management Review*. Joel Shapiro. November 13, 2024. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/five-ways-predictive-ai-can-improve-sales-performance-management/>
15. Гудзь О. Аналізування збутової стратегії підприємства-дилера (на прикладі ТЗОВ "Ілта Львів"). *Молодий вчений*. № 9 (73). 2019. С. 446-454. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2245>
16. Комеліна О.В., Гаманко Р.С. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет. № 13. 2017. С. 518-524.
17. Яшкіна Н. Теоретичні та практичні аспекти оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства. *Економічний дискурс*. № 2. 2018. С. 73-80. URL: <https://ed.pdatu.edu.ua/article/view/145965>
18. Залознова Ю.С., Трушкіна Н.В. Удосконалення організації збутової діяльності вугледобувних підприємств України в умовах нестабільності попиту: теорія і практика. Монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ. 2020. 166 с. ISBN 978-966-02-8955-0
19. Слесь І.Р., Круш П.В. Методологія аналізу збутової діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет. Випуск № 16. 2018. С.478-483.
20. Макалюк І. В., Ліндаєв Д. В. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. *Сучасні проблеми*

економіки і підприємництво: збірник наукових праць. Випуск 23. 2019. С. 140-148. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/160709>

21. Нечипорук І. В., Гречко А. В. Дослідження теоретичних засад формування збутової політики підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. № 19. 2017. С. 167-172. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/94823>
22. Спільник І.В., Загородна О.М. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз*. Том 17. № 2. 2014. С. 106-120.
23. Кривдик М., П'ятничка М., Заботін В. Рівні управління збутовою діяльністю підприємств. *Development service industry management*. № 1. 2024. С. 97-101.
24. Інтеграція CRM та ERP для покращення бізнес-процесів. *InProject – діловий портал*. 2025. URL: <https://inproject.org/vykorystannya-crm-ta-erp-system>
25. CRM-система як інструмент підвищення ефективності бізнесу 2023. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/375>