

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та
адміністрування	
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Управління збутовою діяльністю бізнес-організації»

здобувача Сухих Марії Валеріївни

(підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доцент Данилюк В.О.

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

В.о. завідувача кафедри д.е.н., проф. Михайло
САГАЙДАК

(підпис)

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Поняття, сутність та роль збутової діяльності бізнес-організації.....	6
1.2. Система управління збутовою діяльністю бізнес організації.....	13
1.3. Методичний інструментарій оцінювання збутової діяльності бізнес організації.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КІВІТ ПЛЮС».....	24
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «КІВІТ ПЛЮС».	
2.2. Оцінювання збутової діяльності ТОВ «КІВІТ ПЛЮС».....	34
2.3. Шляхи вдосконалення збутової діяльності ТОВ «КІВІТ ПЛЮС».....	45
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції ефективне управління збутовою діяльністю є ключовим фактором стабільного функціонування і стратегічного розвитку будь-якої бізнес-організації. Збут — це завершальна стадія виробничо-комерційного процесу, яка безпосередньо пов'язана з реалізацією продукції, отриманням прибутку та забезпеченням зворотного зв'язку з ринком. Тому від того, наскільки грамотно організована система збуту, залежить не лише фінансова стабільність підприємства, але й його репутація, клієнтська база та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Управління збутовою діяльністю включає розробку ефективної політики просування продукції, вибір каналів збуту, формування системи цін, налагодження взаємодії з партнерами та клієнтами. В умовах динамічного розвитку цифрових технологій, зростання вимог споживачів і необхідності оперативного реагування на ринкові зміни роль збуту істотно зростає. Саме збутова діяльність формує прибутковість підприємства, сприяє реалізації маркетингових стратегій і визначає рівень конкурентоспроможності.

Особливої ваги набуває ця тема для українських підприємств, які функціонують в умовах економічної нестабільності, логістичних викликів та структурних змін у внутрішньому ринку. У таких умовах здатність оперативно перебудовувати збутову політику, шукати нові ринки, удосконалювати обслуговування клієнтів та адаптувати канали реалізації набуває критичного значення.

Таким чином, дослідження управління збутовою діяльністю бізнес-організації є вкрай актуальним з огляду на його значний вплив на загальну ефективність підприємства, його здатність витримувати конкуренцію та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Формування

ефективної збутової системи сьогодні — це не просто завдання менеджменту, а запорука виживання та зростання підприємства у завтрашньому дні.

Мета дослідження. Обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів управління збутовою діяльністю бізнес-організації.

Завдання дослідження:

- дослідити поняття, сутність та роль збутової діяльності бізнес-організації;
- визначити елементи системи управління збутовою діяльністю бізнес організації;
- проаналізувати методичний інструментарій оцінювання збутової діяльності бізнес організації;
- дати загальну характеристику діяльності ТОВ «КІВІТ ПЛЮС» ;
- оцінити збутову діяльність ТОВ «КІВІТ ПЛЮС» ;
- запропонувати шляхи вдосконалення збутової діяльності ТОВ «КІВІТ ПЛЮС».

Об'єкт дослідження. Відносини, які виникають у процесі функціонування та розвитку бізнес-організації.

Предмет дослідження. Процеси управління збутовою діяльністю бізнес-організації.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що дозволили глибоко проаналізувати збутову діяльність бізнес-організації. Зокрема, застосовано метод аналізу та синтезу – для теоретичного узагальнення наукових підходів до управління збутовою діяльністю; структурно-логічний метод — для визначення взаємозв'язків елементів системи збуту; метод порівняння — для оцінки ефективності збутових процесів ТОВ «КІВІТ ПЛЮС». Такий методичний підхід забезпечив об'єктивність і достовірність отриманих результатів та обґрунтування практичних рекомендацій.

Практичне значення результатів дослідження. Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їх безпосереднього застосування для підвищення ефективності збутової діяльності бізнес-організацій, зокрема ТОВ «КІВІТ ПЛЮС». Запропоновані у роботі рекомендації щодо вдосконалення

збутової політики, оптимізації каналів збуту та покращення комунікацій із споживачами можуть бути використані керівництвом підприємства для покращення системи управління збутом, зростання обсягів реалізації продукції та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Результати аналітичного оцінювання стану збутової діяльності ТОВ «КІВІТ ПЛЮС» дозволяють виявити проблемні зони у функціонуванні збутової системи та обґрунтувати конкретні напрями її удосконалення. Одержані висновки та практичні напрацювання можуть бути адаптовані й використані іншими підприємствами малого та середнього бізнесу, які прагнуть підвищити результативність комерційної діяльності в умовах динамічного ринкового середовища.

Інформаційна база дослідження. Інформаційна база дослідження сформована на основі нормативно-правових актів України, статистичних даних, наукових праць вітчизняних та зарубіжних авторів, що присвячені питанням управління збутовою діяльністю. У роботі використано внутрішню звітність та аналітичні матеріали ТОВ «КІВІТ ПЛЮС» за 2021–2023 роки, зокрема фінансову, управлінську та збутову звітність, що дозволило провести глибокий аналіз практичних аспектів функціонування збутової системи підприємства. Додатково залучено інформацію з відкритих джерел: офіційних сайтів, економічних порталів, галузевих оглядів та публікацій у профільних виданнях.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 77 сторінок, 16 таблиць, список літератури з 30 найменувань, 13 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття, сутність та роль збутової діяльності бізнес-організації

Збутова діяльність є невід’ємною складовою частиною загальної стратегії бізнес-організації, що спрямована на забезпечення ефективного просування товарів та послуг до кінцевих споживачів. Вона включає в себе низку операцій і процесів, що забезпечують відносини між виробниками і споживачами, а також формують стабільний потік доходів для організації. Поняття збутової діяльності охоплює не лише процеси продажу, але й інші етапи — від вивчення ринку та потреб споживачів до післяпродажного обслуговування.

Сутність збутової діяльності полягає в максимізації результатів комерційної діяльності шляхом оптимізації всіх етапів процесу — від виробництва товару до його доставки споживачеві. У сучасних умовах ринку збутова діяльність набуває все більш важливої ролі в конкурентному середовищі, оскільки успішна реалізація товарів та послуг значною мірою залежить від ефективної організації цього процесу.

У сучасній системі господарювання збутова діяльність бізнес-організації постає не лише як інструмент комерційної реалізації товарів, а як стратегічна функція, що поєднує економічну, маркетингову, логістичну та управлінську компоненти. Наукове осмислення поняття, сутності та ролі збуту формується на перетині різних наукових шкіл і підходів, що дає змогу краще усвідомити значення цієї діяльності у забезпеченні сталого розвитку підприємства [1].

Науковці-економісти трактують поняття збутової діяльності як сукупність дій і процесів, спрямованих на доведення продукції до споживача в оптимальний спосіб. Наприклад, відомий український дослідник В. П. Пономаренко наголошує, що збут — це складова частина маркетингової діяльності, що не лише реалізує продукцію, а й формує систему обслуговування клієнтів, впливає на формування попиту і дозволяє отримати зворотний зв'язок від ринку. У свою чергу, О. І. Амоша розглядає збут як завершальний етап виробничого циклу, підкреслюючи його функцію як індикатора ефективності виробничих рішень і ринкової поведінки підприємства [2].

Питання сутності збутової діяльності досить глибоко розглядаються у працях західних дослідників. Так, М. Портер у своїй теорії конкурентних переваг визначає збутову діяльність як ключову ланку в ланцюгу створення цінності. Збут у цьому контексті — це не лише передача товару від виробника до споживача, а й створення додаткової вартості за рахунок доставки, комунікації, післяпродажного обслуговування. Ця діяльність формує клієнтський досвід і безпосередньо впливає на лояльність покупців. У такий спосіб збут перетворюється з простої логістичної операції на цілісну систему управління споживчими відносинами [3].

Згідно з підходами сучасного маркетингового менеджменту, збут не може розглядатися у відриві від ринкової стратегії підприємства. Ф. Котлер підкреслює, що ефективна збутова політика — це не лише визначення каналів розподілу, а й здатність створювати цінність для споживача, адаптуватися до ринкових змін і забезпечувати диференціацію товару на ринку. Таким чином, збутова діяльність набуває стратегічного виміру, оскільки забезпечує взаємозв'язок між виробничими ресурсами підприємства та реальними потребами споживачів [4].

Важливим аспектом у вивченні збутової діяльності є її роль у системі управління підприємством. Науковці зазначають, що саме збут є тим каналом, через який бізнес-організація отримує фінансовий результат, а отже — можливість для подальшого розвитку, інвестування та зростання. В умовах високої конкуренції й мінливого ринкового середовища ефективна організація збуту стає запорукою стабільності. Наприклад, дослідження Л. Балабана звертає увагу на трансформацію

збутової діяльності під впливом цифровізації. Онлайн-торгівля, CRM-системи, автоматизовані логістичні рішення змінюють підхід до управління збутом, роблячи його більш гнучким, адаптивним і орієнтованим на дані.

На макрорівні роль збутової діяльності виходить за межі окремого підприємства — вона впливає на розвиток ринку, формує конкурентне середовище, стимулює інновації у сфері обслуговування. Особливо актуальним це є в контексті глобалізації, коли підприємства змушені адаптувати свої збутові стратегії до умов міжнародних ринків [5].

Проаналізовані у додатку А наукові визначення збутової діяльності демонструють її багатогранний характер та еволюцію від традиційного розуміння як процесу реалізації товарів до інтегрованої системи, орієнтованої на формування цінності для споживача та забезпечення конкурентних переваг підприємства. Зарубіжні вчені, зокрема Ф. Котлер та М. Портер, наголошують на стратегічній ролі збуту як складової ланцюга створення цінності, що включає логістику, комунікацію з клієнтами та післяпродажне обслуговування. Такий підхід відображає сучасні тенденції клієнтоорієнтованого маркетингу та підкреслює необхідність комплексного управління збутом задля підвищення прибутковості й лояльності споживачів.

Вітчизняні науковці доповнюють це розуміння, розглядаючи збут як завершальний етап маркетингової діяльності, який слугує індикатором ефективності виробничо-управлінських рішень та адаптації підприємства до кон'юнктури ринку. Окремо акцентується роль цифровізації і впровадження аналітичних інструментів, що трансформують збутову діяльність у динамічну, клієнтоцентричну систему взаємодії з ринком. Таким чином, збутова діяльність сучасного підприємства виступає не лише функціональним механізмом реалізації продукції, а й стратегічним ресурсом забезпечення сталого розвитку в умовах швидкозмінного ринкового середовища.

Отже, аналізуючи наукові підходи до розуміння збутової діяльності, можна зробити висновок, що вона є багатогранною і динамічною складовою бізнесу. Її поняття включає не лише функцію продажу, а й стратегічне управління каналами

розподілу, логістикою, комунікаціями зі споживачем. Її сутність полягає в перетворенні товару з результату виробництва на об'єкт попиту. А її роль полягає у формуванні сталого зв'язку між підприємством і ринком, що забезпечує прибутковість, стабільність і розвиток бізнесу. Усе це дозволяє говорити про збутову діяльність як про серцевину комерційного успіху сучасної бізнес-організації.

Таблиця 1.1 містить основні функції збутової діяльності бізнес-організації, які є невід'ємною частиною її маркетингової стратегії. У даній таблиці наведено функції, що охоплюють всі етапи взаємодії з потенційними покупцями, від формування попиту до післяпродажного обслуговування [6;7].

Таблиця 1.1 – Функції збутової діяльності бізнес-організації

Функція	Зміст	Приклад	Значення для бізнесу
Реалізація продукції	Фактичний процес продажу товарів споживачу.	Продаж 100 одиниць товару на місяць.	Генерує дохід і прибуток.
Формування попиту	Створення зацікавленості у потенційних покупців.	Реклама, дегустації, акції.	Сприяє зростанню обсягів продажів.
Просування товару	Інформування клієнтів про товар, переконання придбати його.	PR-кампанія у Facebook.	Збільшує впізнаваність бренду.
Організація доставки	Логістичне забезпечення переміщення товару до споживача.	Співпраця з кур'єрською службою.	Забезпечує вчасне отримання товару клієнтом.
Післяпродажне обслуговування	Підтримка покупця після придбання товару.	Гарантійний ремонт, консультації.	Формує лояльність, позитивний імідж.
Збір зворотного зв'язку	Аналіз відгуків, скарг, побажань клієнтів.	Анкети, соцмережі, опитування.	Дозволяє удосконалити товар і сервіс.
Управління асортиментом	Формування товарного портфелю для задоволення різних сегментів.	Пропозиція товарів різного типу та ціни.	Підвищує ймовірність покупки та задоволення потреб клієнта.

Джерело: складено автором на основі [6;7]

Збутова діяльність бізнес-організації є важливим елементом, що визначає її здатність досягати успіху на ринку. Функції збуту формують основу для ефективної комунікації з потенційними та існуючими клієнтами, що дозволяє організації не лише забезпечувати стабільні доходи, але й будувати довгострокові стосунки з покупцями. Як показано в таблиці 1.1, кожна функція має свою

специфіку, але їх комплексне виконання призводить до досягнення основних бізнес-цілей.

Зокрема, процес реалізації продукції є безпосередньо пов'язаний з доходами підприємства, адже саме через продажі товару компанія отримує фінансові результати. Однак лише наявність продажу не гарантує стабільності бізнесу. Важливим є формування попиту, яке створює основу для зростання продажів. Реклама, акції та дегустації – це ті інструменти, які активно залучають потенційних покупців, роблячи товар бажаним.

Окрім цього, просування товару через різноманітні комунікаційні канали, такі як PR-кампанії, соціальні мережі чи реклама, сприяє підвищенню впізнаваності бренду та довіри споживачів. Водночас організація доставки є важливим елементом, що гарантує своєчасне та ефективне задоволення потреб клієнтів у товарі. Невчасна доставка чи проблеми з логістикою можуть суттєво знизити рівень задоволення покупців.

Не менш важливим є післяпродажне обслуговування, яке не лише підтримує клієнта після придбання, а й формує лояльність до бренду. Всі ці аспекти взаємодії з покупцями створюють основу для тривалих відносин і повторних продажів. Збір зворотного зв'язку є критичним для вдосконалення товару та сервісу, що забезпечує постійний розвиток та адаптацію до змін на ринку [6;7].

Управління асортиментом, своєю чергою, дозволяє ефективно задовольняти потреби різних сегментів споживачів, що підвищує ймовірність покупки та задоволення клієнтів. Всі ці функції, виконані на високому рівні, допомагають бізнесу не лише досягати успіху, але й зміцнювати свою позицію на ринку, підвищуючи конкурентоспроможність і забезпечуючи стабільний ріст.

Таблиця 1.2 надає огляд різних видів збутової діяльності бізнес-організацій, що є основою ефективного процесу продажу товарів та послуг. Кожен з видів збуту має свої особливості та підходи, які визначають, як товар чи послуга потрапляє до кінцевого споживача [8;9].

Таблиця 1.2 – Види збутової діяльності бізнес-організації

Вид збуту	Характеристика	Приклад	Переваги	Недоліки
-----------	----------------	---------	----------	----------

Прямий збут	Продаж товарів без участі посередників, напряду від виробника до споживача.	Виробник сільськогосподарської техніки продає її напряду через свій офіційний сайт або через персональних менеджерів.	– Повний контроль над процесом – Вища маржа – Прямий контакт з клієнтом	– Потреба в значних ресурсах – Обмежена географія охоплення – Складність масштабування
Непрямий збут	Продаж через посередників: дилерів, дистриб'юторів, мережі магазинів.	Виробник косметики реалізує продукцію через торговельні мережі (Watsons, Eva) або інтернет-магазини-партнери.	– Широке охоплення ринку – Економія на логістиці та збуті – Використання досвіду посередників	– Менший прибуток через комісію – Менший контроль за кінцевим споживачем – Залежність від партнерів
Активний збут	Продавець ініціює контакт з покупцем, переконує його придбати товар.	Менеджери з продажу обдзвонюють клієнтів, проводять особисті зустрічі, виїжджають на презентації до підприємств.	– Висока ймовірність продажу – Індивідуальний підхід до клієнта – Формування лояльності	– Високі витрати на персонал – Вимагає професійних навичок – Складне масштабування
Пасивний збут	Продаж відбувається без активного залучення продавця.	Товари розміщуються на полицях супермаркету без супровідної консультації продавців або акцій.	– Мінімальні витрати на збут – Працює на масовому ринку – Підходить для популярних товарів	– Низький вплив на рішення покупця – Ризик низьких продажів – Відсутність персоналізації
Онлайн-збут	Продаж через інтернет-канали: сайти, соцмережі, маркетплейси.	Компанія продає товари на Rozetka, Prom.ua, а також через власний Instagram з оплатою онлайн і доставкою.	– Цілодобовий доступ для покупця – Широка аудиторія – Зручна аналітика	– Висока конкуренція – Залежність від алгоритмів платформ – Технічна підтримка необхідна
Офлайн-збут	Продаж у фізичних точках: магазини, ярмарки, шоуруми.	Магазин одягу має торгову точку у ТЦ, де продавці консультують клієнтів і проводять примірки.	– Безпосередній контакт з товаром – Вища довіра покупців – Можливість живого сервісу	– Високі витрати на оренду і персонал – Залежність від місця розташування – Обмеження у часі роботи

Джерело: складено автором на основі [8;9]

Збутова діяльність бізнес-організації є важливою складовою її стратегії, яка безпосередньо впливає на ефективність продажів та взаємодію з кінцевим споживачем. Вибір виду збуту — це рішення, яке визначає не тільки фінансові результати компанії, але й її здатність адаптуватися до змінних умов ринку. Таблиця 1.2 показує різноманітність підходів до організації збуту та їх вплив на бізнес.

Прямий збут, хоча й забезпечує повний контроль над процесом продажу та вищу маржу, потребує значних ресурсів для підтримки такої діяльності. Обмеження в географії та складність масштабування роблять цей метод підходящим для обмежених ринків або спеціалізованих товарів. У той же час, непрямий збут дозволяє швидко охоплювати ширшу аудиторію через посередників, але зазвичай це знижує прибуток і дає менший контроль над кінцевим споживачем.

Активний збут, завдяки індивідуальному підходу до кожного клієнта, підвищує ймовірність продажу і лояльність покупців. Однак, він має високі витрати на персонал і вимагає кваліфікаційних навичок від продавців, що ускладнює його масштабування. Пасивний збут, навпаки, є економічно вигідним у плані витрат на збут, але його вплив на рішення покупців обмежений, що може призвести до низьких продажів для менш популярних товарів.

Онлайн-збут є одним з найпопулярніших каналів продажу завдяки зручності, доступності 24/7 та можливості аналітики. Однак висока конкуренція та залежність від алгоритмів платформ можуть створити певні ризики для бізнесу. Офлайн-збут, з іншого боку, надає можливість безпосереднього контакту з товаром і живого сервісу, що збільшує довіру покупців. Однак високі витрати на оренду та персонал, а також обмеження у часі роботи, можуть стати значними бар'єрами для розвитку такого виду збуту [8;9].

Отже, вибір виду збуту залежить від ряду факторів: ресурсів компанії, характеру товару, цільової аудиторії та стратегії розвитку. Знання переваг і недоліків кожного з підходів дозволяє бізнесам ефективно вибудовувати стратегії продажу, що максимально відповідають їхнім цілям і ринковим умовам.

Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що збутова діяльність є важливим компонентом стратегії будь-якої бізнес-організації, що безпосередньо впливає на її здатність досягати комерційного успіху. Від ефективності управління збутом залежить не тільки рівень продажів, але й стосунки з клієнтами, лояльність споживачів та загальна конкурентоспроможність компанії на ринку. Різноманітність видів збуту, таких як прямий, непрямий, активний, пасивний,

онлайн та офлайн, надає організаціям можливість вибору найбільш відповідних стратегій залежно від їх ресурсів, ринкової ситуації та цільової аудиторії. Кожен з цих видів має свої переваги та недоліки, що потребує уважного підходу до вибору оптимальної стратегії збуту для досягнення максимальних результатів.

1.2. Система управління збутовою діяльністю бізнес організації

Система управління збутовою діяльністю бізнес-організації є ключовим елементом, що визначає ефективність взаємодії з клієнтами та оптимізацію процесів продажу продукції чи послуг. В умовах високої конкуренції на ринку, правильна організація та управління збутом стають необхідними для забезпечення стабільного доходу і розвитку компанії. Основною метою системи управління збутовою діяльністю є не лише максимізація продажів, але й створення лояльності серед споживачів, оптимізація витрат на логістику та інші аспекти, що безпосередньо впливають на рентабельність бізнесу.

Для ефективної роботи збутової системи необхідно враховувати безліч факторів: вибір каналів збуту, організація процесу просування товарів, розробка стратегії ціноутворення, навчання персоналу та аналіз результатів. Ключове значення має інтеграція маркетингових, логістичних та комунікаційних стратегій, що дозволяють не лише збільшити обсяги продажів, а й забезпечити сталий попит на продукцію в довгостроковій перспективі.

Вивчення системи управління збутовою діяльністю дозволяє визначити основні інструменти і підходи до ефективного управління, а також розробити рекомендації для оптимізації збутових процесів у конкретних бізнес-організаціях.

Таблиця 1.3 надає детальний огляд елементів системи управління збутовою діяльністю бізнес-організації, які є основними складовими ефективного процесу продажу. Кожен елемент цієї системи має своє функціональне призначення та впливає на загальну ефективність збуту [10;11].

Таблиця 1.3 – Елементи системи управління збутовою діяльністю

Елемент системи	Зміст / Функціональне призначення	Приклад в бізнес-організації	Примітка
Цілі збуту	Визначення кількісних і якісних цілей продажів.	Збільшити обсяг реалізації на 15% протягом року.	Орієнтуються на стратегію розвитку підприємства.
Структура збуту	Організаційна побудова відділу продажів або мережі каналів збуту.	Відділ прямих продажів + онлайн-магазин + роздрібні партнери.	Впливає на ефективність і швидкість реалізації.
Персонал збуту	Менеджери, агенти, консультанти, торгові представники.	Менеджери з активного продажу B2B-продукції.	Потребує регулярного навчання та мотивації.
Методи управління збутом	Планування, прогнозування, контроль, мотивація, аналіз.	Прогнозування обсягів продажу на квартал, КРІ для працівників.	Ключові інструменти ефективного управління.
Інформаційне забезпечення	CRM-системи, звітність, база клієнтів, аналітика.	Використання Bitrix24 або АмоCRM для контролю продажів.	Забезпечує контроль, аналіз і зворотний зв'язок.
Матеріально-технічна база	Засоби транспортування, склади, канали комунікації.	Власний автопарк для доставки продукції.	Впливає на швидкість і якість обслуговування клієнтів.

Джерело: складено автором на основі [10;11]

Елементи системи управління збутовою діяльністю є основою ефективної організації процесу продажів в бізнес-організації. Як показано в таблиці 1.3, кожен із цих елементів відіграє свою важливу роль у досягненні поставлених цілей, від забезпечення точних і амбітних цілей збуту до належної організаційної структури, що сприяє швидкості й ефективності реалізації товарів. Без чітко визначених цілей продажу, які орієнтовані на стратегічний розвиток, будь-яка збутова діяльність може стати хаотичною та неефективною.

Структура збуту, включаючи різні канали продажу, забезпечує своєчасність і доступність товарів для споживачів. Важливим аспектом є також персонал збуту, адже успіх продажу залежить від компетентності і мотивації співробітників, які є безпосередніми контактами з покупцями. Методи управління збутом, як-от прогнозування і аналіз результатів, дозволяють не лише реагувати на зміни на ринку, але й забезпечують постійне вдосконалення процесу продажу.

Крім того, інформаційне забезпечення через CRM-системи та інші аналітичні інструменти дає можливість ефективно керувати відносинами з клієнтами, а також підтримувати зворотний зв'язок для удосконалення продукту чи послуги. Матеріально-технічна база, яка включає транспортні засоби та склади, забезпечує швидке та безперебійне обслуговування клієнтів, що є важливим елементом у ланцюгу продажів.

Всі ці елементи є взаємозалежними, і тільки в їх комплексному поєднанні бізнес може ефективно реалізовувати свою збутову стратегію, задовольняти потреби споживачів та забезпечувати сталий розвиток. Тому, розуміння кожного елементу системи управління збутом та його належне функціонування стають запорукою успіху компанії на конкурентному ринку [10;11].

Додаток Б окреслює ключові суб'єкти та об'єкти управління збутовою діяльністю, підкреслюючи їх взаємозв'язок і функціональне призначення в системі управління. Суб'єкти управління – керівники, менеджери, логісти, маркетологи та аналітики – формують стратегію, організовують та контролюють процеси збуту, а також оптимізують взаємодію з ринком і клієнтами. Об'єкти управління, серед яких канали дистрибуції, логістичні операції та клієнтська база, є безпосереднім предметом впливу, що підлягає аналізу, корекції і вдосконаленню для підвищення ефективності збутової діяльності підприємства.

Таблиця 1.4 висвітлює основні функції системи управління збутовою діяльністю бізнес-організації, які є невід'ємною частиною ефективної стратегії продажу. Кожна функція має своє специфічне призначення, спрямоване на досягнення загальних цілей компанії в сфері збуту [12;13].

Таблиця 1.4 – Функції системи управління збутовою діяльністю

Функція управління	Зміст	Приклад реалізації на підприємстві	Значення для бізнесу
Планування збуту	Визначення обсягів, каналів та способів реалізації продукції.	Розробка щомісячного плану продажів для кожного регіону.	Створює основу для координації дій і ресурсного забезпечення.
Організація збуту	Формування структури і ресурсного забезпечення збутової діяльності.	Визначення кількості менеджерів і регіональних представництв.	Забезпечує функціонування всієї системи збуту.

Мотивація персоналу збуту	Стимулювання працівників до досягнення результатів.	Встановлення бонусів за перевиконання плану продажів.	Підвищує продуктивність і залученість персоналу.
Контроль та облік	Оцінювання результатів збуту, виявлення відхилень, аудит.	Звіти по виконанню плану, перевірка ефективності каналів збуту.	Дозволяє вчасно реагувати на проблеми в системі.
Аналіз і коригування збуту	Вивчення ринку, клієнтів, тенденцій та адаптація системи збуту.	Впровадження онлайн-продажів після зниження обсягів офлайн-продажів.	Підвищує гнучкість і адаптивність підприємства до ринку.
Комунікація та зворотний зв'язок	Взаємодія з клієнтами, збір відгуків, вирішення скарг.	Впровадження форми зворотного зв'язку на сайті або через соцмережі.	Формує репутацію і покращує клієнтську орієнтованість.

Джерело: складено автором на основі [12;13]

Управління збутовою діяльністю є однією з основних складових успіху будь-якої бізнес-організації, адже ефективне управління цим процесом дозволяє досягати високих результатів у продажах і зміцнювати позиції компанії на ринку. Як показує таблиця 1.4, система управління збутовою діяльністю складається з декількох функцій, які взаємопов'язані і взаємодіють один з одним, формуючи комплексний підхід до процесу продажу. Кожна функція має своє стратегічне значення і без належної реалізації жодна з них не може працювати ефективно.

Планування збуту є основою для подальшої організації всього процесу продажу. Визначення обсягів продажу, каналів та способів реалізації продукції дозволяє бізнесу орієнтуватися на конкретні цілі, що допомагає керувати ресурсами та оптимізувати діяльність компанії. Важливість цієї функції не можна недооцінювати, оскільки саме планування визначає напрямок і масштаби збуту, що впливає на досягнення стратегічних бізнес-цілей.

Організація збуту включає створення структурної організації та забезпечення ресурсами для реалізації планів. Це функція, яка відповідає за налаштування внутрішніх механізмів, організацію команди, визначення ролей та обов'язків, а також за забезпечення того, щоб усі елементи збутової діяльності працювали злагоджено. Без правильної організації збуту неможливо забезпечити ефективне функціонування всієї системи, і процеси продажу можуть стати розрізненими і хаотичними.

Мотивація персоналу збуту є важливим фактором, який впливає на продуктивність і залученість працівників. Система заохочень, бонусів за перевиконання планів продажу стимулює працівників працювати на досягнення вищих результатів, що сприяє підвищенню ефективності збуту. Це дозволяє створити культуру досягнень, де кожен член команди розуміє свою роль у досягненні загальних цілей компанії. Крім того, постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу збуту дозволяє адаптуватися до змінних умов ринку і підвищувати якість обслуговування клієнтів.

Контроль та облік — це функція, що дозволяє своєчасно оцінити ефективність збутової діяльності, виявити відхилення від плану і здійснити коригування. Без належного контролю неможливо визначити, де є слабкі місця у збутовій системі та що потребує покращення. Важливість цієї функції полягає в тому, що вона дозволяє оперативно реагувати на проблеми і підвищувати ефективність продажів.

Аналіз і коригування збуту — це постійний процес, спрямований на адаптацію стратегії збуту до змін на ринку, до потреб клієнтів та до нових тенденцій. Постійне впровадження змін і вдосконалень дозволяє бізнесу залишатися гнучким і здатним до швидкої адаптації, що особливо важливо в умовах нестабільного ринку. Так, наприклад, у разі зниження обсягів офлайн-продажів, впровадження онлайн-продажів може стати ефективним способом адаптації до нових реалій і збереження прибутковості.

Комунікація та зворотний зв'язок з клієнтами є критично важливою складовою збутової діяльності. Оскільки задоволеність клієнтів визначає довгострокову лояльність і потенційний дохід, система зворотного зв'язку дозволяє не лише зібрати відгуки, але й оперативно реагувати на скарги або побажання клієнтів. Це допомагає покращити репутацію компанії, створюючи враження, що бізнес активно піклується про своїх споживачів і готовий до вдосконалення своїх продуктів чи послуг.

Таким чином, функції системи управління збутовою діяльністю є критично важливими для досягнення високих результатів у продажах та стабільного

розвитку бізнесу. Кожен елемент цієї системи працює на досягнення спільної мети — забезпечення максимально ефективного і результативного процесу продажу. Всі ці функції є взаємопов'язаними і потребують комплексного підходу для забезпечення їх безперебійної та ефективної роботи. У разі належної реалізації кожної з них бізнес може досягти стабільного зростання, покращити свою конкурентоспроможність і забезпечити високий рівень лояльності клієнтів, що в сукупності створює основу для довгострокового успіху на ринку.

Узагальнюючи, система управління збутовою діяльністю є основою для успішної та стабільної роботи бізнес-організації. Як показано в таблиці 1.3 та 1.4, ефективне управління збутом включає чітко визначені елементи та функції, які дозволяють бізнесу не лише досягти високих результатів у продажах, але й підтримувати конкурентоспроможність і розвиток на ринку. Розробка стратегічних цілей, організація ресурсного забезпечення, мотивація персоналу, постійний контроль, аналіз і коригування стратегії збуту — всі ці функції є взаємопов'язаними і вимагають комплексного підходу. Від точного планування та правильної організації до належного зворотного зв'язку з клієнтами — кожен елемент має своє значення для успіху. Безсумнівно, їх своєчасне і ефективне виконання дозволяє організаціям оптимізувати процеси збуту, знижувати витрати та підвищувати лояльність клієнтів. Відтак, правильна система управління збутом є важливим фактором для стабільного розвитку та довгострокового успіху будь-якої компанії на сучасному ринку.

1.3. Методичний інструментарій оцінювання збутової діяльності бізнес організації

Оцінювання збутової діяльності є важливим етапом у процесі управління бізнес-організацією, оскільки дозволяє виявити ефективність реалізації стратегії продажів та вчасно коригувати дії для досягнення поставлених цілей. Методичний

інструментарій оцінювання збутової діяльності включає в себе комплекс інструментів і методів, що дають можливість аналізувати різні аспекти збуту, від ефективності каналів продажу до продуктивності персоналу та задоволення клієнтів. Вибір правильної методики оцінки дозволяє організації не лише покращити результати продажу, але й здійснювати точну адаптацію до змін на ринку, оптимізувати витрати та підвищувати рівень лояльності споживачів.

Методичний інструментарій оцінювання має кілька важливих аспектів, серед яких фінансові показники (наприклад, обсяг продажу, маржа, прибуток), а також нематеріальні фактори, такі як якість обслуговування клієнтів, ефективність комунікаційних каналів і мотивація персоналу. Ці інструменти дозволяють підприємствам здійснювати регулярний моніторинг своєї збутової діяльності і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Вивчення та застосування цих методів є необхідним для досягнення високих результатів у конкурентному середовищі і забезпечення сталого розвитку бізнесу.

Таблиця 1.5 містить основні методи оцінювання ефективності збутової діяльності, які дозволяють організаціям вимірювати та аналізувати результати своєї збутової стратегії. Кожен з методів має свої особливості та переваги, що дають можливість оцінити різні аспекти збутової діяльності — від динаміки обсягів продажу до економічної доцільності збутових процесів.

Таблиця 1.5 – Методи оцінювання ефективності збутової діяльності

Метод оцінювання	Зміст / Суть методу	Приклад використання	Переваги	Обмеження
Аналіз динаміки збуту	Вивчення змін обсягів збуту в динаміці за періоди.	Порівняння щомісячного продажу товару протягом року.	Простота, наочність трендів	Не враховує причини змін
SWOT-аналіз збуту	Визначення сильних і слабких сторін збутової системи, можливостей і загроз.	Слабка логістика, але висока лояльність клієнтів.	Стратегічна орієнтація, комплексний підхід	Суб'єктивність оцінок
ABC-аналіз клієнтів / товарів	Класифікація за обсягами продажів або прибутковістю.	Товари категорії «А» — 20% номенклатури дають 80% доходу.	Виявлення пріоритетів у роботі зі збутом	Не враховує сезонність чи потенціал

Аналіз рентабельності збуту	Співвідношення прибутку до витрат на збутову діяльність.	Рентабельність каналу дистрибуції — 18%.	Дає оцінку економічної доцільності	Потребує точного обліку витрат
Метод порівняльного аналізу	Порівняння ефективності збуту з іншими підприємствами або періодами.	Продажі у конкурентів на 20% вищі — потреба в перегляді стратегії.	Дає можливість визначити відставання або переваги	Доступність релевантної інформації

Джерело: складено автором на основі [14;15]

Оцінка ефективності збутової діяльності є невід'ємною складовою процесу стратегічного управління бізнесом, оскільки дозволяє не тільки виявити рівень досягнутого успіху в продажах, але й визначити можливості для покращення та оптимізації діяльності організації. Як показано в таблиці 1.5, існує кілька методів оцінювання, кожен з яких має свої особливості, переваги та обмеження, що робить їх важливими інструментами в різних ситуаціях. Розглянемо більш детально кожен з методів і їх значення для бізнесу.

Аналіз динаміки збуту є простим, але ефективним методом, який дозволяє вивчити зміни в обсягах продажу протягом певних періодів. Це допомагає зрозуміти загальні тренди та виявити сезонні коливання або стабільність у збуті. Однак цей метод має суттєве обмеження: він не дає можливості визначити, що саме стало причиною змін — будь то внутрішні фактори компанії, такі як зміни в стратегії або зовнішні умови, як економічна ситуація на ринку.

SWOT-аналіз є стратегічним інструментом, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони збутової системи, а також можливості та загрози, що можуть вплинути на результати продажу. Цей метод дає можливість комплексно оцінити діяльність, зібравши усю необхідну інформацію для розробки стратегії розвитку. Проте суб'єктивність оцінок, на яку впливає досвід та бачення тих, хто проводить аналіз, може призвести до неточних висновків.

ABC-аналіз, як один з найбільш популярних методів, дозволяє класифікувати клієнтів або товари за обсягами продажу або прибутковістю, що дає можливість зосередити ресурси на найбільш вигідних напрямках. Це дозволяє значно підвищити ефективність збуту. Однак цей метод має обмеження у вигляді

неврахування сезонних коливань або потенціалу товарів чи клієнтів, що можуть змінювати свою цінність з часом [14].

Аналіз рентабельності збуту є важливим методом для оцінки економічної доцільності збутової діяльності. Порівнюючи прибуток з витратами на збут, організація може зрозуміти, які канали продажу є найбільш ефективними з фінансової точки зору. Проте точність такого аналізу напряду залежить від правильного і детального обліку витрат, що може бути складним завданням для деяких організацій, особливо якщо мова йде про складні логістичні ланцюги чи численні канали збуту.

Метод порівняльного аналізу дозволяє порівняти ефективність збуту між різними підприємствами або між різними періодами часу. Це дає можливість виявити відставання в результатах або переваги перед конкурентами, а також виявити сильні та слабкі сторони в порівнянні з іншими. Однак цей метод залежить від доступності та достовірності інформації про конкурентів, що може обмежити його застосовність у разі відсутності необхідних даних [15].

У результаті, кожен з розглянутих методів оцінювання ефективності збутової діяльності має свої переваги та обмеження. Для досягнення найбільш точних і обґрунтованих результатів важливо застосовувати ці методи в комплексі, враховуючи їхні сильні сторони та усуваючи недоліки кожного з них. Це дозволяє отримати всебічну картину стану збуту, визначити пріоритети та оптимізувати стратегію продажу, що в кінцевому підсумку веде до підвищення ефективності і прибутковості бізнесу. Тільки такий системний підхід дозволяє вчасно реагувати на зміни на ринку та підтримувати конкурентоспроможність в умовах сучасного економічного середовища.

Таблиця 1.6 надає огляд основних показників, які використовуються для оцінки ефективності збутової діяльності бізнес-організації. Кожен з цих показників дозволяє аналізувати різні аспекти діяльності в сфері збуту, від обсягу реалізації та кількості проданих одиниць до лояльності клієнтів і ефективності каналів збуту.

Таблиця 1.6 – Основні показники для оцінки збутової діяльності

Показник	Формула / Опис	Інтерпретація результату	Джерело даних
Обсяг реалізації (виручка)	Сума всіх продажів у грошовому вираженні	Визначає загальний обсяг збуту	Звіт про фінансові результати
Кількість проданих одиниць	Облік реалізованої продукції у натуральному вираженні	Дає змогу відстежити попит на конкретну продукцію	Складська та збутова звітність
Рентабельність збуту	(Прибуток від реалізації / Витрати на збут) * 100%	Показує ефективність витрат на збут	Фінансова та управлінська звітність
Середній чек (середній дохід на покупку)	Загальний дохід / Кількість продажів	Визначає споживчу активність	Дані CRM, касові звіти
Рівень виконання плану збуту	(Фактичний обсяг / Плановий обсяг) * 100%	Дозволяє оцінити рівень досягнення поставлених цілей	Планові та фактичні звіти
Коефіцієнт повторних покупок	Кількість повторних клієнтів / Загальна кількість клієнтів	Визначає лояльність клієнтів, стабільність збуту	Дані CRM, клієнтські бази
Частка кожного каналу в загальному збуті	Продажі через канал / Загальні продажі * 100%	Дозволяє оцінити ефективність кожного каналу збуту	Аналітика каналів (ERP, CRM, звітність)

Джерело: складено автором на основі [16;17]

В оцінці ефективності збутової діяльності бізнес-організації показники, наведені в таблиці 1.6, мають важливе значення для всебічного аналізу та вдосконалення стратегії продажу. Кожен із цих показників дає змогу оцінити конкретний аспект збуту та допомагає виявити як сильні сторони бізнесу, так і потенційні області для покращення. Наприклад, обсяг реалізації або виручка є основним фінансовим показником, що відображає загальний успіх збуту та є орієнтиром для прийняття управлінських рішень. Водночас, кількість проданих одиниць дозволяє відстежити попит на конкретні продукти, що є важливим для коригування асортиментної політики та стратегій продажу.

Рентабельність збуту — ще один важливий показник, що дозволяє оцінити ефективність витрат на збутову діяльність і виявити, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси для досягнення прибутку. Середній чек є індикатором споживчої активності і дозволяє бізнесу краще зрозуміти поведінку покупців. Водночас, рівень виконання плану збуту показує, наскільки успішно компанія досягає поставлених цілей, а коефіцієнт повторних покупок допомагає оцінити лояльність клієнтів і стабільність збуту.

Оцінка частки кожного каналу збуту дозволяє отримати розгорнуте уявлення про ефективність різних каналів продажу, будь то онлайн-платформи, фізичні магазини чи інші канали. Це особливо важливо в умовах конкуренції та постійних змін на ринку, коли бізнес має можливість адаптувати свої стратегії до змінюваних потреб споживачів [16;17].

Отже, ці показники дають комплексне уявлення про ефективність збутової діяльності, дозволяючи бізнесу не лише контролювати поточний стан справ, а й коригувати свої стратегії для досягнення сталого зростання та конкурентоспроможності. Регулярне застосування цих показників у процесі управління дозволяє підприємствам забезпечити ефективну взаємодію з клієнтами, знижувати витрати, збільшувати прибутковість і успішно адаптуватися до змін на ринку.

Узагальнюючи, методичний інструментарій оцінювання збутової діяльності є важливим елементом для забезпечення ефективності та стійкості бізнесу на ринку. За допомогою різних методів і показників, таких як аналіз динаміки збуту, SWOT-аналіз, ABC-аналіз, рентабельність збуту та інші, організації можуть отримати всебічне уявлення про стан своєї збутової діяльності. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми, коригувати стратегії та оптимізувати витрати, що веде до збільшення прибутковості та збереження конкурентоспроможності. Важливою частиною цього процесу є також моніторинг показників, таких як обсяг реалізації, кількість проданих одиниць, середній чек, коефіцієнт повторних покупок та частка каналів збуту, оскільки вони дозволяють не лише оцінити поточні результати, а й спрогнозувати майбутні тенденції. Враховуючи ці фактори, методичний інструментарій оцінювання є важливим для стратегічного планування та розвитку бізнесу, адже дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення для досягнення довгострокових цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КІВІТ ПЛЮС»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «КІВІТ ПЛЮС»

Управлінська та фінансова діяльність компанії потребує чіткої та детальної характеристики підприємства для розуміння його організаційних, юридичних та економічних аспектів. Оскільки кожна компанія має свої специфічні риси, знання цих характеристик є необхідним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Характеристика компанії дозволяє краще розуміти її структуру, види діяльності, власників і організаційно-правову форму, що в свою чергу сприяє ефективному плануванню та розвитку.

Таблиця 2.1 надає загальну характеристику ТОВ «Ківіт плюс», яка включає основні параметри, що визначають юридичний статус та організаційну структуру компанії. Включення таких важливих даних, як код ЄДРПОУ, дата реєстрації, статутний капітал, а також основний вид діяльності та інші, дозволяє сформувати чітке уявлення про підприємство, його правовий статус і місце на ринку. Власники та кінцеві бенефіціари компанії також чітко визначені, що забезпечує прозорість для будь-яких фінансових чи юридичних перевірок [18;19].

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «Ківіт плюс»

Параметр	Деталі
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КІВІТ ПЛЮС»
Скорочена назва	ТОВ «КІВІТ ПЛЮС»
Код ЄДРПОУ	36881089
Дата реєстрації	08.12.2009 (15 років 2 місяці станом на 15.02.2025)
Статус	Зареєстровано (станом на 15.02.2025)
Статутний капітал	74 400 грн

Форма власності	Приватна
Уповноважена особа	Миколенко Ірина Олександрівна (керівник, без обмежень)
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Юридична адреса	Україна, Миколаївська обл., місто Миколаїв, вулиця 12 Поздовжня 84
Основний вид діяльності (КВЕД)	46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Інші види діяльності	46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами 46.34 Оптова торгівля напоями 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Власник (засновник)	Косой Денис Михайлович (100%, 74 400 грн)
Кінцевий бенефіціарний власник	Косой Денис Михайлович
Володіння корпоративними правами	СГПП «ТЕХМЕТ-ЮГ» (72.97%)

Джерело: складено автором на основі [18;19]

Загальна характеристика ТОВ «Ківіт плюс» дає чітке уявлення про компанію, її правовий статус та основні аспекти діяльності. З моменту реєстрації в 2009 році, компанія змогла закріпитися на ринку завдяки вибору різноманітних напрямків діяльності, що включають оптову торгівлю продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, а також роздрібну торгівлю. Такий широкий спектр діяльності дозволяє компанії бути гнучкою та адаптуватися до змінюваних умов ринку.

Наявність чітко визначених організаційно-правових аспектів, таких як юридична адреса, код ЄДРПОУ, статут компанії, а також установчі документи і структура власності, робить підприємство прозорим для партнерів, інвесторів і державних органів. Власник компанії, Косой Денис Михайлович, має повний контроль над бізнесом, що забезпечує ефективне прийняття рішень та стабільність у напрямку розвитку.

Суттєвим є також статус кінцевого бенефіціарного власника і структура володіння корпоративними правами, де основна частка належить СГПП «ТЕХМЕТ-ЮГ». Це додає додаткової прозорості в управлінських процесах та стабільності для партнерських відносин [18;19].

Отже, ТОВ «Ківіт плюс» є стабільним і добре організованим підприємством, яке має всі необхідні юридичні та економічні передумови для подальшого розвитку та розширення на ринку.

Основна діяльність компанії спрямована на закупівлю, зберігання та розповсюдження широкого асортименту товарів серед оптових і роздрібних клієнтів. Завдяки стабільним діловим відносинам із постачальниками та партнерами підприємство займає значущу нішу на ринку, забезпечуючи конкурентоспроможні умови співпраці та гнучке ціноутворення.

У межах основного виду діяльності компанія реалізує такі групи товарів:

- Продукти харчування – бакалія, молочна продукція, кондитерські вироби, м'ясні та рибні продукти, заморожені напівфабрикати.
- Напої – алкогольні та безалкогольні напої, мінеральна вода, соки, енергетичні напої.
- Тютюнові вироби – сигарети, сигари, електронні сигарети та аксесуари для куріння.

Підприємство активно використовує логістичні та дистрибуційні послуги, що дозволяє ефективно обслуговувати клієнтів по всій території України. Наявність власних складських потужностей у м. Миколаїв забезпечує оперативне зберігання та відвантаження продукції, що позитивно впливає на рівень сервісу та задоволеність споживачів [18;19].

Цілі та стратегія розвитку

ТОВ «Ківіт плюс» прагне досягти стабільного зростання на ринку шляхом оптимізації бізнес-процесів, розширення клієнтської бази та впровадження нових технологічних рішень. Основними цілями підприємства є:

1. Збільшення ринкової частки — розширення асортименту та покращення логістичних процесів для ефективного обслуговування клієнтів.
2. Підвищення ефективності операційної діяльності — зниження витрат на логістику та складські операції шляхом автоматизації бізнес-процесів.
3. Розширення каналів збуту — активний розвиток онлайн-продажів.

4. Підвищення впізнаваності бренду — застосування цифрового маркетингу, розширення партнерських програм, активна участь у виставках та рекламних заходах.
5. Відповідність ринковим трендам — впровадження екологічно чистих та органічних продуктів у товарний портфель для задоволення змін у споживчих уподобаннях.

З урахуванням вищезазначених цілей компанія реалізує стратегію диверсифікації та адаптації до змін. Вона орієнтована на зміцнення позицій у традиційних сегментах ринку та розвиток нових напрямків, зокрема екологічно відповідальної продукції.

Планові документи

Управління діяльністю ТОВ «Ківіт плюс» здійснюється на основі стратегічного, тактичного та операційного планування. Основні документи, що визначають розвиток компанії:

- Бізнес-план — містить ключові фінансові, операційні та маркетингові показники, прогноз розвитку на 3–5 років.
- Стратегічний план — окреслює загальну стратегію розвитку підприємства, зокрема пріоритетні напрями, інвестиційні програми та ринкові цілі.
- Маркетинговий план — деталізує заходи щодо просування продукції, реклами, ціноутворення та розвитку дистрибуції.
- Фінансовий план — визначає прогнозовані доходи, витрати, джерела фінансування та механізми підвищення прибутковості.
- Операційний план — містить детальні розрахунки з управління логістикою, складськими запасами, кадровими ресурсами [18;19].

Таким чином, ТОВ «Ківіт плюс» має чітку бізнес-модель, яка базується на збалансованому розвитку, оптимізації процесів та використанні сучасних рішень для ефективного функціонування у динамічному конкурентному середовищі. Це дозволяє компанії не лише зберігати свої позиції на ринку, а й зміцнювати конкурентоспроможність, розширювати клієнтську базу та нарощувати прибутковість у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.2 відображає організаційну структуру ТОВ «Ківіт плюс», що включає різні рівні та підрозділи, кожен з яких має свої основні посади. Кожен підрозділ є важливою ланкою в загальному процесі діяльності компанії, сприяючи досягненню її стратегічних та оперативних цілей. На кожному рівні структури чітко визначено відповідальність та функції для досягнення максимального результату в рамках поставлених завдань [18;19].

Таблиця 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Ківіт плюс»

Рівень	Підрозділ / Відділ	Основні посади
1	Дирекція	– Директор
2	Фінансовий відділ	– Заступник директора з фінансових питань – Економіст з фінансової роботи – Менеджер з постачання – Ст. економіст з бухобліку – Економіст з бухобліку – Касир – Кур'єр
3	Служба збуту (відділ продажів)	– Менеджер в оптовій торгівлі – Мерчендайзер
4	Кадровий відділ	– Менеджер з персоналу – Інженер з охорони праці (ОТ)
5	Відділ інформаційних технологій (ІТ)	– Програміст – Оператор ПК
6	Контрольно-ревізійний відділ (КРО)	– Начальник КРО – Контролер-ревізор
7	Диспетчерський відділ	– Диспетчер – Експедитор
8	Склад	– Ст. комірник – Комірник – Вантажник
9	СБ (служба безпеки)	– Начальник СБ – «Бух по звіркам» (бухгалтер за відповідними звірками)

Джерело: складено автором на основі [18;19]

Організаційна структура ТОВ «Ківіт плюс» є важливим елементом управлінської системи компанії, що дозволяє забезпечити ефективне розподілення функцій та відповідальності між її підрозділами. Кожен рівень та підрозділ структури виконують специфічні завдання, спрямовані на досягнення спільної мети – стабільної та прибуткової діяльності підприємства.

На першому рівні, дирекція, є стратегічним керівним органом, який формує загальні напрямки розвитку компанії. Вона забезпечує прийняття ключових управлінських рішень і контролює їх реалізацію на всіх інших рівнях. Водночас,

вищий керівний орган має важливу роль у прийнятті фінансових, організаційних та кадрових рішень, які визначають загальну політику компанії.

Фінансовий відділ є одним з найбільш важливих елементів організаційної структури, адже він не лише здійснює контроль за фінансовими потоками, а й формує стратегію фінансового управління компанією. Посади, від економіста до менеджера з постачання, створюють ефективну команду, здатну здійснювати як оперативний фінансовий контроль, так і довгострокове планування ресурсів компанії.

Підрозділи компанії, зокрема кадровий, відділ продажів, інформаційних технологій, контрольно-ревізійний та диспетчерський відділи, виконують важливі операційні функції, що сприяють безперебійному функціонуванню всіх бізнес-процесів. Зокрема, відділ кадрів відповідає за управління персоналом та контроль дотримання вимог охорони праці, IT-відділ підтримує стабільну роботу технічної інфраструктури, а контрольно-ревізійний відділ здійснює нагляд за правильністю ведення бухгалтерського обліку та фінансових операцій.

Важливою ланкою організаційної структури є склад та служба безпеки, що забезпечують безперервність постачання товарів і збереження майна підприємства. Це не лише допомагає компанії функціонувати без збоїв, але й забезпечує високий рівень безпеки для її працівників та ресурсів [18;19].

Організаційна структура ТОВ «Ківіт плюс» має функціональний тип, що характеризується чіткою ієрархією та розподілом обов'язків між підрозділами. Дирекція здійснює управління компанією, а кожен відділ відповідає за конкретний напрям діяльності: фінансовий, кадровий, логістичний, збутовий тощо. Така структура забезпечує ефективне функціонування підприємства, централізоване прийняття рішень та контроль над бізнес-процесами, що є важливим для оптової торгівлі.

Функціональна структура відповідає реалізованій компанією стратегії зростання та операційної ефективності. Завдяки спеціалізованим відділам підприємство може оптимізувати витрати, контролювати логістичні процеси та вдосконалювати маркетингові заходи. Особливу роль відіграє відділ збуту, який

забезпечує розширення ринкових можливостей, та фінансовий відділ, що контролює грошові потоки та прибутковість бізнесу. Це дозволяє компанії адаптуватися до змін ринку та ефективно використовувати ресурси.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «Ківіт плюс» сприяє досягненню стратегічних цілей, таких як розширення асортименту, збільшення ринкової частки та впровадження нових технологій. Вона підтримує швидке прийняття управлінських рішень, що є ключовим для динамічного середовища оптової торгівлі. Поєднання функціональної структури з маркетинговими та фінансовими стратегіями дозволяє компанії зміцнювати конкурентні позиції та забезпечувати стабільний розвиток.

Отже, організаційна структура ТОВ «Ківіт плюс» є збалансованою і відповідною потребам підприємства. Вона дозволяє не лише ефективно керувати операціями, а й оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи таким чином стійкість і розвиток компанії. Правильний розподіл функцій між різними підрозділами сприяє досягненню максимального ефекту при мінімальних витратах, що є ключовим чинником успіху будь-якої організації.

Таблиця 2.3 містить детальний аналіз основних та обслуговуючих бізнес-процесів, що є ключовими для діяльності ТОВ «Ківіт плюс». Вона охоплює різноманітні аспекти роботи компанії, починаючи від закупівлі товарів та логістики до маркетингу, фінансового менеджменту, кадрової політики та забезпечення юридичних та інформаційних процесів [19;20].

Таблиця 2.3 – Аналіз бізнес-процесів і діяльності ТОВ «Ківіт плюс»

Бізнес-процес	Опис та характеристика	Основні проблеми	Рівень впливу на компанію (1-10)	Витрати на процес (млн грн)	Частка процесу у загальних витратах (%)	Роль власників у процесі	Розподіл відповідальності
Основні бізнес-процеси							
Закупівля товарів	Закупівля продуктів харчування, напоїв і тютюнових виробів у постачальників.	Висока залежність від постачальників, зміна цін на сировину.	9	120	25.0	Контроль вибору постачальників, затвердження контрактів	Менеджер із закупівель, фінансовий відділ, керівництво
Логістика та складське господарство	Організація зберігання товарів на складах, управління запасами та логістичні процеси.	Високі витрати на зберігання, можливі втрати товару.	8	80	16.0	Затвердження логістичної політики, контроль ефективності	Логістичний відділ, складські працівники, диспетчери

Оптова та роздрібна торгівля	Реалізація товарів через оптові та роздрібні мережі, контроль цінової політики.	Висока конкуренція, зміни в купівельній спроможності.	9	250	52.0	Визначення цінової стратегії, контроль реалізації	Відділ продажів, менеджери з продажу, мерчендайзери
Маркетинг і збут	Проведення маркетингових кампаній, аналіз ринку та конкурентного середовища.	Недостатня впізнаваність бренду, слабка онлайн-присутність.	7	45	9.0	Формування маркетингової стратегії, контроль ефективності заходів	Маркетинговий відділ, аналітики, відділ продажів
Обслуговуючі бізнес-процеси							
Фінансовий менеджмент	Управління фінансами, аналіз доходів, витрат і прибутковості.	Високий рівень дебіторської заборгованості, ризики ліквідності.	9	30	6.0	Контроль фінансової політики компанії, затвердження бюджету	Фінансовий відділ, головний бухгалтер, керівництво
Юридичний супровід	Забезпечення відповідності діяльності компанії чинному законодавству.	Зміни в законодавстві, необхідність контролю за ліцензіями.	6	12	2.5	Контроль виконання юридичних зобов'язань компанії	Юридичний відділ, керівник компанії
Кадровий менеджмент	Управління персоналом, мотивація працівників та кадрова політика.	Плиньність кадрів, низька мотивація працівників.	7	25	5.2	Визначення кадрової політики, контроль ефективності персоналу	Відділ кадрів, керівник відділу персоналу
Аналіз та контроль якості	Контроль якості продукції, перевірка відповідності стандартам.	Відсутність єдиної системи контролю якості, можливі рекламации від клієнтів.	8	18	3.7	Контроль стандартів якості, ухвалення рішень щодо сертифікації	Контрольно-ревізійний відділ, керівництво
Інформаційні технології	Автоматизація процесів, кібербезпека.	Стара ІТ-інфраструктура, загрози кібербезпеки.	6	22	4.5	Контроль впровадження технологій, затвердження ІТ-бюджету	Відділ ІТ, програмісти, оператори ПК
Стратегічне управління	Розробка довгострокової бізнес-стратегії та адаптація до змін ринку.	Відсутність чіткої довгострокової стратегії, низький рівень інновацій.	9	35	7.3	Визначення стратегії розвитку компанії, ухвалення рішень про інвестиції	Керівництво, стратегічний відділ

Джерело: складено автором на основі [19;20]

Аналіз бізнес-процесів і діяльності ТОВ «Ківіт плюс» показує важливі аспекти діяльності компанії, які впливають на її ефективність та конкурентоспроможність, а також на основні проблеми, з якими компанія стикається на різних етапах своїх операцій. Виявлені проблеми, виявлені на кожному етапі бізнес-процесів, дозволяють окреслити найбільш критичні напрямки для вдосконалення і подальшого розвитку.

Закупівля товарів є одним з найважливіших бізнес-процесів, оскільки залежність від постачальників та зміни цін на сировину можуть значно вплинути на витрати і фінансові результати компанії. З огляду на це, компанії варто посилити контроль над вибором постачальників та оптимізувати процеси ведення контрактів. Висока оцінка рівня впливу цього процесу (9) свідчить про те, що саме на цьому етапі варто зосередити особливу увагу для зниження потенційних ризиків.

Логістика та складське господарство – наступний важливий аспект, що визначає витрати компанії та ефективність зберігання товарів. Оскільки компанія стикається з високими витратами на зберігання та можливими втратами товару, зокрема через неналежне управління запасами, необхідно розробити більш ефективні стратегії збереження товару та оптимізації логістичних процесів. Впровадження сучасних технологій управління запасами та підвищення ефективності складу може значно знизити витрати та підвищити обіговість товарів.

Оптова та роздрібна торгівля займає найбільшу частку у витратах компанії (52%), що підкреслює її важливість для фінансової стабільності та прибутковості підприємства. Висока конкуренція на ринку, зміни в купівельній спроможності споживачів можуть бути значними викликами для компанії. Це вимагає постійного коригування цінової стратегії та вдосконалення методів продажу. Розширення каналів збуту, активніша онлайн-присутність і диверсифікація пропозицій можуть допомогти компанії зберігати та збільшувати свою частку на ринку [2;4].

Таблиця 2.4 представляє фінансово-економічні показники ТОВ «Ківіт плюс» за 2021-2023 роки, що дозволяє оцінити динаміку ключових фінансових результатів підприємства за цей період. В таблиці наведено показники доходу, чистого прибутку, активів, зобов'язань, а також різні фінансові коефіцієнти, такі як рентабельність продажів, рентабельність активів та коефіцієнт ліквідності. Ці дані дозволяють здійснити порівняння результатів роботи компанії протягом трьох років та визначити тенденції у її фінансовому розвитку [18;19].

Таблиця 2.4 – Фінансово-економічні показники ТОВ «Ківіт плюс» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Дохід (млн грн)	753.47	550.15	985.54
Чистий прибуток (млн грн)	13.61	10.94	18.79
Активи (млн грн)	512.37	468.71	541.44
Зобов'язання (млн грн)	448.38	393.78	447.71
Рентабельність продажів (%)	1.81	1.99	1.91
Рентабельність активів (%)	2.66	2.34	3.47
Коефіцієнт ліквідності	1.14	1.19	1.21

Джерело: складено автором на основі [18;19]

Фінансово-економічні показники ТОВ «Ківіт плюс» за період 2021-2023 років демонструють позитивну динаміку, що свідчить про стабільність та ефективність компанії в управлінні своїми фінансами. Дохід підприємства за цей період значно зріс, з 550,15 млн грн у 2022 році до 985,54 млн грн у 2023 році, що є показником значного відновлення та розвитку. Цей ріст доходу також супроводжується збільшенням чистого прибутку, який виріс з 10,94 млн грн у 2022 році до 18,79 млн грн у 2023 році.

Однак, незважаючи на позитивну динаміку, рентабельність продажів залишалася на відносно стабільному рівні, коливаючись між 1,81% і 1,99% в 2021-2022 роках і злегка зменшившись до 1,91% у 2023 році. Це свідчить про те, що, хоча компанія і збільшила доходи, її здатність генерувати прибуток від операцій зберігається на середньому рівні. Рентабельність активів показала більш виразне покращення — з 2,34% у 2022 році до 3,47% у 2023 році, що вказує на більш ефективне використання активів у останньому році.

Активи компанії виявляються збільшеними з 468,71 млн грн у 2022 році до 541,44 млн грн у 2023 році, що свідчить про зростання підприємства та активне використання ресурсів. Однак, рівень зобов'язань за останні три роки коливався, зменшившись у 2022 році, а потім знову зріс до 447,71 млн грн у 2023 році, що потребує ретельного управління для уникнення фінансових ризиків.

Коефіцієнт ліквідності зростає протягом трьох років з 1,14 до 1,21, що вказує на зростання здатності компанії виконувати свої поточні зобов'язання, підвищуючи свою фінансову стійкість і забезпечення короткострокової ліквідності [18;19].

Таким чином, показники ТОВ «Ківіт плюс» за 2021-2023 роки свідчать про позитивні тренди в її розвитку, хоча існують певні проблеми, такі як стабільна рентабельність продажів. Однак активне управління активами та ліквідністю, а також зростання доходів і прибутку, демонструють стійке фінансове становище компанії та її здатність до подальшого розвитку.

Аналіз управління персоналом ТОВ «Ківіт плюс» за період 2021–2023 років (Додаток К) показує загальне зменшення чисельності працівників на 6,3 %, що

відображає помірну стабілізацію кадрового складу. Структура персоналу залишалася відносно сталою, з незначними коливаннями у відсотках між різними відділами, зокрема зменшенням чисельності у відділі продажів та фінансово-юридичних підрозділах. При цьому рівень прийому та звільнення працівників також стабілізувався, що підтверджується зниженням коефіцієнта обороту кадрів до 7,5 %, свідчаючи про покращення кадрової стабільності та ефективність управлінських заходів у сфері персоналу.

Узагальнюючи, управлінська та фінансова діяльність ТОВ «Ківіт плюс» демонструє стабільність та ефективність завдяки чітко визначеній організаційній структурі та організаційно-правовим аспектам. Компанія успішно адаптується до змін на ринку, що відображається в позитивній динаміці її фінансових результатів, зростанні доходів та чистого прибутку, а також в ефективному використанні активів. Водночас, важливими напрямками для подальшого вдосконалення залишаються підвищення рентабельності продажів та оптимізація витрат на логістику. Наявність організаційної прозорості, чіткої фінансової політики та стратегічного планування забезпечує ТОВ «Ківіт плюс» конкурентоспроможність та стійкий розвиток у динамічному середовищі.

2.2. Оцінювання збутової діяльності ТОВ «КІВІТ ПЛЮС»

Оцінювання збутової діяльності є важливим етапом у процесі управління будь-яким підприємством, адже ефективність цієї діяльності безпосередньо впливає на фінансові результати та загальну конкурентоспроможність компанії. Для ТОВ «Ківіт Плюс», яке займається оптовою та роздрібною торгівлею продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, збутова діяльність є ключовим компонентом успішної операційної стратегії. Оцінка ефективності збутових процесів дозволяє виявити слабкі місця у стратегії продажів, сприяє оптимізації витрат і розширенню клієнтської бази. У контексті зростаючої

конкуренції на ринку та змінюваних споживчих уподобань, регулярний моніторинг і вдосконалення збутових процесів набувають особливої актуальності.

Таблиця 2.5 містить оцінку маркетингової та закупівельної діяльності ТОВ «Ківіт плюс» за період з 2021 по 2023 роки. У ній відображено ключові показники, що характеризують зміни в асортиментній структурі, обсягах реалізації та закупівель, а також вжиті заходи для покращення ефективності маркетингових і закупівельних процесів [21;22].

Таблиця 2.5– Оцінка маркетингової та закупівельної діяльності ТОВ «Ківіт ПЛЮС»

Параметр	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Примітки / Тенденції
Маркетингова діяльність				
Структура асортименту	Продукти харчування – 65% Напої – 20% Тютюнові вироби – 15%	Продукти харчування – 60% Напої – 25% Тютюнові вироби – 15%	Продукти харчування – 58% Напої – 30% Тютюнові вироби – 12%	Збільшення частки напоїв у загальному асортименті
Обсяги реалізації (натуральний вимір, тонн)	120 000	95 000	135 000	Зниження у 2022 р. через економічну нестабільність, зростання у 2023 р.
Обсяги реалізації (грошовий вимір, млн грн)	753,47	550,15	985,54	Зростання в 2023 р. за рахунок розширення асортименту та покращення маркетингу
Канали продажу	Оптова торгівля – 85% Роздрібні мережі – 15%	Оптова торгівля – 80% Роздрібні мережі – 20%	Оптова торгівля – 80% Роздрібні мережі – 20%	-
Політика ціноутворення	Гнучке ціноутворення, акційні пропозиції, система знижок для оптових покупців	Аналогічно	Аналогічно, введені додаткові програми лояльності	Посилення конкуренції змушує вдосконалювати цінові стратегії
Інструменти стимулювання продажів	Акції, партнерські програми, участь у виставках	Акції, онлайн-реклама, партнерські програми	Акції, SMM-просування, співпраця з блогерами, партнерські програми	Поступовий перехід на цифрові інструменти маркетингу
Бюджет на стимулювання продажів (млн грн)	25	30	45	Значне збільшення інвестицій у маркетинг
Закупівельна діяльність				
Структура матеріальних ресурсів	Харчові продукти – 60% Напої – 25% Тютюнові вироби – 15%	Харчові продукти – 58% Напої – 27% Тютюнові вироби – 15%	Харчові продукти – 55% Напої – 30% Тютюнові вироби – 15%	Підвищення частки закупівлі напоїв
Закупівлі (натуральний вимір, тонн)	130 000	100 000	140 000	Відновлення закупівель у 2023 р.

Закупівлі (грошовий вимір, млн грн)	640	520	880	Вплив інфляції та зростання собівартості продукції
Система управління запасами	Автоматизована система обліку, використання прогнозування попиту	Автоматизована система обліку, використання прогнозування попиту	Автоматизована система обліку, використання прогнозування попиту	Підвищення рівня автоматизації запасів

Джерело: складено автором на основі [21;22]

Оцінка маркетингової та закупівельної діяльності ТОВ «Ківіт плюс» за 2021-2023 роки, представлена у таблиці 2.5, відображає важливі зміни та адаптацію компанії до нових умов ринку. Протягом аналізованого періоду спостерігається стабільне зростання в обсягах реалізації продукції, особливо у 2023 році, коли обсяг реалізації в натуральному вимірі досяг 135 000 тонн, що є збільшенням на 40 000 тонн порівняно з 2022 роком (95 000 тонн). У грошовому вимірі обсяг реалізації зріс з 550,15 млн грн у 2022 році до 985,54 млн грн у 2023 році, що свідчить про розширення асортименту та покращення маркетингових стратегій.

Значним є збільшення частки напоїв у загальному асортименті продукції. У 2021 році вони складали 20%, у 2022 році - 25%, а в 2023 році досягли 30%. Це свідчить про зміни в споживчих уподобаннях і тенденції до збільшення попиту на напої.

У закупівельній діяльності компанії спостерігається підвищення частки закупівлі напоїв. Якщо у 2021 році напої становили 25% від загального обсягу закупівель, то в 2022 році їх частка зросла до 27%, а в 2023 році - до 30%. Загальний обсяг закупівель у натуральному вимірі зріс з 100 000 тонн у 2022 році до 140 000 тонн у 2023 році. Це відновлення закупівель, яке стало можливим після зниження в 2022 році, зумовлене економічною нестабільністю.

З урахуванням впливу інфляції та зростання собівартості продукції закупівлі також збільшились у грошовому вимірі з 520 млн грн у 2022 році до 880 млн грн у 2023 році [21;22].

Отже, ТОВ «Ківіт плюс» демонструє ефективну стратегію адаптації до змін ринку, зокрема через розвиток цифрових інструментів, вдосконалення маркетингових та закупівельних процесів, а також значне зростання інвестицій у стимули продажів. У 2023 році бюджет на стимулювання продажів зріс до 45 млн

грн порівняно з 30 млн грн у 2022 році, що є значним збільшенням інвестицій у маркетинг. Ці кроки дозволяють компанії не тільки утримувати свої позиції на ринку, але й знаходити нові можливості для зростання та розвитку.

Аналіз ринку (Додаток Л), споживачів (Додаток М) та конкурентів (Додаток Н) свідчить, що ТОВ «Ківіт плюс» функціонує в умовах високої конкуренції та зростаючих вимог до маркетингових стратегій, цінової гнучкості та цифровізації. Компанія має стабільну частку ринку (12,5 %) із помірним зростанням попиту, що підкреслює необхідність адаптації до сезонності та зміни споживчих вподобань, зокрема зростаючого попиту на здорові продукти. Значною є роль оптових клієнтів як основного сегменту, що формує більшість продажів, проте важливо розвивати онлайн-канали та роздрібний сегмент. Конкурентне середовище характеризується сильними гравцями з широкою логістичною мережею, агресивними ціновими стратегіями та певними технологічними обмеженнями, що створює як виклики, так і можливості для ТОВ «Ківіт плюс» щодо підвищення ефективності, інноваційності та диференціації на ринку.

Таблиця 2.6 надає оцінку ефективності різних каналів збуту ТОВ «КІВІТ ПЛЮС», що дозволяє виявити ключові переваги та недоліки кожного з них. Оцінка базується на частці каналу в обсязі реалізації, що допомагає визначити вплив кожного каналу на загальний обсяг продажів компанії [23;24].

Таблиця 2.6 – Оцінка ефективності каналів збуту ТОВ «КІВІТ ПЛЮС»

Канал збуту	Частка в обсязі реалізації, %	Переваги каналу	Недоліки каналу	Коментар
Оптова торгівля	72%	Високий обсяг, довгострокові угоди	Залежність від кількох партнерів	Основне джерело доходу
Роздріб через магазини	18%	Прямий контакт зі споживачем	Обмежене покриття	Потребує активного розвитку
Онлайн-продажі	10%	Широке охоплення, цілодобовість	Недостатній маркетинг, конкуренція	Має потенціал для масштабування

Джерело: складено автором на основі [23;24]

Оцінка ефективності каналів збуту ТОВ «КІВІТ ПЛЮС», представлена в таблиці 2.6, дозволяє глибше зрозуміти структуру збутових процесів підприємства

та їхню впливовість на загальний обсяг реалізації. Як видно з таблиці, основним каналом збуту компанії є оптова торгівля, що забезпечує 72% обсягу реалізації. Це свідчить про високу значущість цього каналу для бізнесу, адже він генерує стабільний потік доходів через довгострокові угоди з партнерами. Однак наявність залежності від кількох ключових партнерів створює певні ризики для компанії, зокрема у випадку зміни умов співпраці або економічних коливань, що може негативно позначитись на обсягах реалізації. Тому для зменшення цього ризику компанії слід розглянути можливість диверсифікації своїх партнерських відносин і збільшення кількості каналів постачання, що дозволить знизити зовнішні загрози.

Другим за важливістю є канал роздрібної торгівлі через магазини, який займає 18% в загальному обсязі реалізації. Цей канал дозволяє забезпечити прямий контакт із споживачем, що є суттєвим фактором для формування лояльності покупців та кращого розуміння їхніх потреб. Проте обмежене покриття цього каналу є серйозною проблемою, адже він не охоплює достатню кількість споживачів, що обмежує потенціал для росту. Для розвитку цього каналу необхідно реалізувати стратегію розширення географічного покриття та модернізації торгових точок, що дозволить збільшити присутність на ринку і залучити нових клієнтів [23;24].

Канал онлайн-продажів, що займає лише 10% від загального обсягу реалізації, є найбільш перспективним для подальшого розвитку. Це зумовлено його широким охопленням та можливістю працювати цілодобово, що дає значну гнучкість у обслуговуванні клієнтів. Однак поточна ефективність цього каналу обмежена недостатнім маркетинговим просуванням та високою конкуренцією з боку інших онлайн-торговців. Для того, щоб реалізувати повний потенціал онлайн-продажів, компанії необхідно інвестувати в цифрові маркетингові стратегії, поліпшити видимість на ринку та вдосконалити інтернет-магазин для більш ефективного залучення і утримання клієнтів [23;24].

Таким чином, для ТОВ «KIBIT PLUS» досягнення сталого зростання у майбутньому буде залежати від здатності збільшити частку роздрібної торгівлі та онлайн-продажів у загальному обсязі реалізації, зменшуючи залежність від

оптових каналів. Це потребує вдосконалення існуючих стратегій розвитку та активної адаптації до нових ринкових умов. Розвиток онлайн-продажів і розширення географії роздрібної торгівлі створять додаткові конкурентні переваги та дозволять компанії збільшити свою ринкову частку, що є необхідною умовою для довгострокової стабільності та зростання на фоні динамічних змін у ринковому середовищі.

Таблиця 2.7 надає аналіз основних показників збутової діяльності ТОВ «КІВІТ ПЛЮС» за період 2021–2023 роки. Ці показники дозволяють оцінити динаміку розвитку збуту, виявити тенденції зміни обсягів реалізації, ефективність комунікації з клієнтами та результативність використання різних каналів збуту [25;26].

Таблиця 2.7 – Основні показники збутової діяльності ТОВ «КІВІТ ПЛЮС», 2021–2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Динаміка (2021–2023)	Інтерпретація
Обсяг реалізації, тис. грн	48 500	57 300	65 900	+36%	Стабільне зростання збуту
Кількість оптових покупців	27	31	36	+33%	Розширення клієнтської бази
Частка повторних продажів, %	21%	28%	35%	+14 п.п.	Підвищення лояльності клієнтів
Середній чек замовлення, грн	1 210	1 380	1 450	+19,8%	Зростання споживчої активності
Рівень виконання плану збуту, %	92%	95%	97%	+5 п.п.	Вдосконалення планування продажу
Рентабельність продажів, %	8,2%	9,4%	10,1%	+1,9 п.п.	Підвищення прибутковості збутової діяльності
Час обробки замовлення, год	6,5	5,4	4,2	–2,3 год	Підвищення швидкості обслуговування клієнтів
Частка онлайн-замовлень, %	4%	7%	10%	+6 п.п.	Актуалізація цифрових каналів збуту
Частка повернень у загальному обсязі, %	3,1%	2,5%	2,2%	–0,9 п.п.	Покращення якості обслуговування та зменшення рекламаций
Кількість звернень клієнтів у CRM	–	125	210	+68% (до 2023 р.)	Активізація зворотного зв'язку, зростання комунікації з клієнтами
Середня кількість замовлень на клієнта	5,3	5,7	6,2	+17%	Збільшення частоти покупок та ефективності утримання клієнтів

Джерело: складено автором на основі [25;26]

Аналіз основних показників збутової діяльності ТОВ «КІВІТ ПЛЮС» за період з 2021 по 2023 роки, представлений у таблиці 2.7, дозволяє зробити кілька важливих висновків щодо ефективності управління збутовими процесами та результатів, яких компанія досягла у цей період. Одним з ключових моментів є стабільне зростання обсягу реалізації, яке склало 36% за три роки, що свідчить про значне покращення результативності збуту та здатність компанії ефективно розширювати ринок своїх продуктів. Це досягнення є прямим наслідком впровадження дієвих стратегії продажу, ефективної маркетингової політики та належної організації роботи з клієнтами.

Збільшення кількості оптових покупців на 33% відображає позитивну динаміку розширення клієнтської бази, що є важливим фактором для забезпечення стабільного доходу та розвитку бізнесу. Водночас підвищення частки повторних продажів на 14 процентних пунктів свідчить про високий рівень лояльності клієнтів, що є важливим для довгострокового процвітання компанії. Це підтверджує правильність орієнтації на побудову стабільних і довгострокових відносин з клієнтами [25;26].

Одним із найбільш позитивних аспектів є зростання середнього чеку замовлення на 19,8%, що вказує на підвищення споживчої активності та ефективність комунікації з клієнтами. Це свідчить про те, що компанія змогла не лише залучити нових покупців, а й успішно стимулювати існуючих клієнтів до більшого споживання. Також важливим є підвищення рівня виконання плану збуту на 5 п.п. — це демонструє покращення в плануванні продажів і забезпеченні виконання поставлених цілей на кожному етапі збутової діяльності.

Зростання рентабельності продажів на 1,9 п.п. є вагомим показником ефективності управління фінансами, що дозволяє компанії зберігати стабільний рівень прибутковості навіть при змінних умовах ринку. Це досягнення свідчить про вдосконалення процесів управління витратами та оптимізацію ресурсів компанії, що є важливими складовими загального фінансового успіху.

Удосконалення процесів обробки замовлень, яке виразилось у скороченні часу на 2,3 години, є ще одним доказом підвищення ефективності операційної

діяльності. Швидкість обслуговування є критичним фактором для задоволення клієнтів і підвищення їх лояльності. У поєднанні з зменшенням частки повернень товарів на 0,9 п.п., що також свідчить про покращення якості обслуговування, компанія демонструє здатність швидко адаптуватися до вимог ринку і зменшувати рівень рекламаций.

Активізація онлайн-продажів, частка яких зросла на 6 п.п., є важливим стратегічним кроком у контексті цифрової трансформації бізнесу. Враховуючи тенденції до цифровізації і зростання попиту на онлайн-платформи, цей канал збуту має значний потенціал для масштабування і подальшого розвитку. Однак необхідно звернути увагу на питання маркетингових інвестицій та вдосконалення онлайн-просування, оскільки конкуренція на цьому ринку постійно зростає.

Зростання кількості звернень клієнтів у CRM-систему на 68% свідчить про активізацію зворотного зв'язку та поліпшення комунікації з клієнтами, що важливо для формування більш персоналізованого підходу в обслуговуванні. Це дозволяє не тільки покращити клієнтський сервіс, але й своєчасно реагувати на будь-які побажання чи проблеми, що виникають у споживачів.

Збільшення середньої кількості замовлень на клієнта на 17% є ще одним показником успішності стратегії утримання клієнтів, що допомагає забезпечити стабільний приріст обсягу продажів без необхідності значних затрат на залучення нових споживачів. Цей результат вказує на високу ефективність існуючих маркетингових і продажних стратегій, спрямованих на підтримку лояльності клієнтів та заохочення їх до частіших покупок [25;26].

Таким чином, ТОВ «КІВІТ ПЛЮС» демонструє стабільне зростання за всіма основними показниками збутової діяльності. Результати аналізу показують високий рівень ефективності в управлінні збутовими процесами, що підтверджує здатність компанії адаптуватися до змінних умов ринку і підтримувати стабільне зростання в умовах економічної конкуренції. Для забезпечення подальшого розвитку компанії необхідно зосередити зусилля на розширенні онлайн-каналів збуту, подальшому вдосконаленні швидкості обробки замовлень, а також інвестуванні в маркетингові стратегії для зміцнення позицій на ринку.

Таблиця 2.8 надає оцінку організаційно-функціональних аспектів збутової діяльності ТОВ «КІВІТ ПЛЮС», що включає важливі елементи управління збутом, такі як структура збутового відділу, планування збуту, мотивація персоналу, облік клієнтів, управління асортиментом, взаємодія з маркетингом та звітність [27;28].

Таблиця 2.8 – Оцінка організаційно-функціональних аспектів збутової діяльності ТОВ «КІВІТ ПЛЮС»

Аспект оцінювання	Характеристика поточного стану	Проблеми / обмеження
Структура збутового відділу	Відділ збуту сформовано у складі трьох менеджерів з оптових продажів та одного мерчендайзера. Функції розподілені, але не завжди чітко задокументовані.	Нерівномірне навантаження між працівниками, відсутність спеціаліста-аналітика для обробки даних збуту.
Планування збуту	Плани збуту формуються на основі результатів попередніх періодів та прогнозів відділу продажу. Звітність щоквартальна.	Бракує гнучких моделей прогнозування, слабка адаптивність до зовнішніх змін на ринку та сезонних коливань.
Мотивація збутового персоналу	Мотивація переважно базується на фіксованій оплаті з бонусами за досягнення певних показників. Система преміювання не деталізована.	Відсутня система КРІ, мотивація не пов'язана із довгостроковими результатами чи показниками ефективності.
Облік клієнтів	Клієнтська база ведеться вручну за допомогою Excel-таблиць. Записи містять контактну інформацію, історію продажів.	Дані можуть дублюватися або втрачатися, ускладнений пошук інформації, відсутність єдиного цифрового простору.
Управління асортиментом	Рішення щодо асортименту приймаються інтуїтивно, базуючись на загальному попиту й залишках на складі.	Відсутність системної сегментації клієнтів і структурованого аналізу продажів за категоріями товарів.
Зв'язок з маркетингом	Взаємодія між відділом збуту та маркетингу існує, але не має системного характеру. Акції погоджуються ситуативно.	Недостатня інтеграція маркетингової та збутової політик, низька ефективність просування нових товарів.
Звітність і аналітика	Звітність готується щомісяця у вигляді таблиць та графіків. Дані збираються вручну, аналітика базується на суб'єктивних оцінках.	Процес займає багато часу, можливі помилки при обробці даних, обмежена можливість глибокого аналізу.

Джерело: складено автором на основі [27;28]

Оцінка організаційно-функціональних аспектів збутової діяльності ТОВ «КІВІТ ПЛЮС», що міститься у таблиці 2.8, дає чітке уявлення про існуючі проблеми та обмеження, які знижують ефективність збуту і можуть перешкоджати досягненню стратегічних цілей компанії. Однією з ключових проблем є структура збутового відділу, де функції співробітників не завжди чітко задокументовані, що

веде до нерівномірного навантаження між працівниками. Відсутність спеціаліста-аналітика для обробки даних збуту обмежує можливості для прийняття обґрунтованих рішень на основі даних, що може знижувати ефективність управління процесами продажу.

Планування збуту на основі результатів попередніх періодів та прогнозів відділу продажу є важливим етапом, але відсутність гнучких моделей прогнозування та слабка адаптивність до змін на ринку і сезонних коливань можуть негативно вплинути на точність прогнозів і відповідно на планування. Для покращення цієї ситуації необхідно запровадити більш динамічні підходи до прогнозування, що дозволяють оперативно реагувати на зміни в ринковій ситуації.

Мотивація збутового персоналу, що базується на фіксованій оплаті з бонусами, є недостатньо деталізованою і не включає систему KPI, що обмежує можливість стимулювати довгострокові результати. Враховуючи важливість мотивації для досягнення високих показників продажу, варто розробити більш ефективну систему мотивації, що буде орієнтована на досягнення конкретних показників ефективності [27;28].

Відсутність єдиного цифрового простору для обліку клієнтів, який ведеться вручну за допомогою Excel-таблиць, створює проблеми у пошуку інформації, можливості дублювання даних та загрози їх втрати. Впровадження CRM-системи дозволило б звести до мінімуму ці проблеми, забезпечити надійний контроль за даними і полегшити доступ до необхідної інформації.

Управління асортиментом на основі інтуїтивних рішень є ще однією проблемною зоною. Відсутність системної сегментації клієнтів і структурованого аналізу продажів за категоріями товарів не дозволяє компанії ефективно управляти асортиментом і налаштовувати пропозицію відповідно до потреб ринку. Для підвищення ефективності збуту необхідно ввести більш систематизований підхід до управління асортиментом, заснований на аналізі даних про продажі та попит.

Зв'язок між відділом збуту та маркетингом потребує вдосконалення. Немає чітко визначеної інтеграції цих двох функцій, що призводить до низької ефективності просування нових товарів. Більш тісна взаємодія між цими

підрозділами дозволить створити узгоджену стратегію, яка сприятиме успішному запуску нових продуктів і підвищенню їх попиту.

Звітність і аналітика, що займають значний час і базуються на суб'єктивних оцінках, також потребують удосконалення. Впровадження автоматизованих систем збору і аналізу даних дозволить зменшити час, витрачений на підготовку звітів, підвищити точність аналізу і можливість глибокого вивчення тенденцій на ринку [27;28].

Основні проблеми збутової діяльності ТОВ «КІВІТ ПЛЮС» свідчать про наявність системних недоліків як на рівні управління, так і в операційній реалізації збутової стратегії. По-перше, відсутність чітко визначених ключових показників ефективності (KPI) та механізмів оцінювання результатів роботи збутового персоналу ускладнює контроль за досягненням планових цілей і знижує мотивацію працівників. По-друге, недостатній рівень автоматизації, зокрема відсутність впровадженої CRM-системи, обмежує можливості щодо ефективної роботи з клієнтською базою, аналізу поведінки споживачів і побудови довгострокових відносин із клієнтами.

Крім того, спостерігається слабка координація між підрозділами збуту та маркетингу, що призводить до неузгодженості в діях і неефективного використання ресурсів. Канали реалізації мають обмежений профіль, а онлайн-продажі залишаються нерозвиненими, попри зростаючу потребу ринку в цифрових сервісах. Важливим недоліком є також відсутність систематичного аналізу клієнтської бази та розробки персоналізованих стратегій продажу, що не дозволяє повною мірою використовувати потенціал повторних продажів. Окремо варто підкреслити відсутність фахівця з роботи з ключовими B2B-клієнтами, що обмежує підприємство у формуванні стабільних корпоративних контрактів і стримує розширення в оптовому сегменті.

Таким чином, для підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «КІВІТ ПЛЮС» необхідно впровадити більш систематизовані та автоматизовані підходи в управлінні збутом, покращити планування, мотивацію персоналу, а також інтегрувати функції збуту та маркетингу. Це дозволить компанії підвищити

ефективність своїх операцій, знизити ризики і забезпечити стабільний ріст на ринку.

2.3. Шляхи вдосконалення збутової діяльності ТОВ «КІВІТ ПЛЮС»

Шляхи вдосконалення збутової діяльності є важливим аспектом стратегічного розвитку будь-якої компанії, зокрема для ТОВ «КІВІТ ПЛЮС», що функціонує в умовах високої конкуренції та змінних ринкових умов. Збутова діяльність компанії є однією з основних складових її бізнес-моделі, оскільки вона безпосередньо впливає на фінансові результати та стабільність організації. В умовах динамічних змін у споживчих уподобаннях, технологічних інноваціях і глобалізації, ефективна збутова стратегія є необхідною для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху на ринку.

Таблиця 2.9 надає опис організаційних шляхів вдосконалення збутової діяльності ТОВ «КІВІТ ПЛЮС», що включає низку стратегічних ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності збутових процесів. Враховуючи динамічність ринку та необхідність адаптації до нових умов, запропоновані заходи охоплюють різні аспекти організації роботи збутового відділу [29;30].

Таблиця 2.9 – Організаційні шляхи вдосконалення збутової діяльності ТОВ «КІВІТ ПЛЮС»

Напрямок удосконалення	Суть заходу	Очікуваний ефект	Потенційні обмеження / бар'єри
Впровадження системи КРІ	Створення та запровадження чітко визначених ключових показників ефективності для кожної позиції у збутовому підрозділі: обсяг продажів, кількість нових клієнтів, рівень утримання клієнтів, середній чек, частка виконання плану.	Підвищення продуктивності менеджерів з продажу, мотивація до досягнення конкретних результатів, можливість оцінки внеску кожного працівника.	Спротив персоналу змінам, потреба в розробці системи моніторингу, складність коректного визначення показників ефективності.

Розширення штату збутового відділу	Залучення нового спеціаліста-аналітика для підготовки прогнозів, аналізу ефективності каналів збуту, формування звітів, а також додаткового менеджера для роботи з ключовими B2B-клієнтами.	Підвищення аналітичної обґрунтованості управлінських рішень, зростання обсягу оброблених замовлень, зниження навантаження на поточний персонал.	Зростання фонду оплати праці, тривалий процес адаптації нових співробітників до внутрішньої структури компанії.
Актуалізація збутової структури	Перегляд і реструктуризація існуючих каналів збуту (опт, роздріб, онлайн), розробка окремих стратегій для кожного з них з урахуванням специфіки попиту, логістики та обслуговування.	Диверсифікація джерел доходу, зниження ризиків через багатоканальність, підвищення ефективності кожного окремого каналу реалізації.	Необхідність оновлення логістичних схем, маркетингових стратегій, зміни в операційній роботі персоналу.
Поглиблення зв'язку з маркетингом	Створення інтегрованих комунікацій між відділами збуту та маркетингу, регулярне узгодження рекламних кампаній, акцій, ціноутворення та презентації нових продуктів.	Підвищення впізнаваності бренду, краще охоплення ринку, збільшення конверсії у продажах, створення єдиного комунікаційного поля компанії.	Відсутність єдиного відповідального за крос-функціональну комунікацію, розбіжності в баченнях цілей між підрозділами.

Джерело: складено автором на основі [29;30]

Оцінка організаційних шляхів вдосконалення збутової діяльності ТОВ «КІВІТ ПЛЮС», представлених у таблиці 2.9, показує, що компанія має чітке розуміння необхідних кроків для підвищення ефективності збутових процесів, а також готовність до впровадження значних змін у своїй організаційній структурі. Впровадження системи КРІ є важливим заходом для чіткої оцінки результативності кожного співробітника збутового відділу. Це дозволить не лише підвищити продуктивність працівників, але й забезпечить мотивацію до досягнення конкретних, вимірюваних результатів. Однак, важливою проблемою є можливий спротив змінам з боку персоналу та складність у розробці ефективної системи моніторингу.

Розширення штату збутового відділу також є важливим кроком для підвищення аналітичної обґрунтованості управлінських рішень та зниження

навантаження на існуючих працівників. Залучення нового спеціаліста-аналітика дозволить краще обробляти та аналізувати дані, що позитивно вплине на ефективність управлінських рішень, а додатковий менеджер зможе зосередитись на ключових B2B-клієнтах, що забезпечить зростання обсягів продажу. Проте цей захід супроводжуватиметься збільшенням витрат на фонд оплати праці та адаптацією нових співробітників до внутрішньої структури компанії.

Актуалізація збутової структури, що включає перегляд і реструктуризацію каналів збуту (опт, роздріб, онлайн), має важливе значення для диверсифікації джерел доходу та зниження ризиків, пов'язаних із залежністю від окремих каналів. Однак, для ефективної реалізації цього заходу необхідно провести оновлення логістичних схем, змінити маркетингові стратегії та адаптувати операційну діяльність персоналу, що може вимагати значних зусиль та часу.

Поглиблення зв'язку між відділами збуту та маркетингу є важливим для створення єдиного комунікаційного поля, що дозволить компанії краще охоплювати ринок, підвищувати впізнаваність бренду та збільшувати конверсію у продаж. Однак, для досягнення цієї мети необхідно вирішити проблему відсутності єдиного відповідального за крос-функціональну комунікацію і подолати розбіжності в баченнях цілей між підрозділами [29;30].

Таким чином, запровадження цих організаційних змін дозволить ТОВ «КІВІТ ПЛЮС» значно підвищити ефективність своєї збутової діяльності, забезпечити стабільний ріст та зміцнити конкурентні позиції на ринку. Проте важливо враховувати потенційні обмеження і бар'єри, що можуть виникнути в процесі реалізації цих заходів, а також своєчасно коригувати стратегію для подолання можливих труднощів.

Таблиця 2.10 надає огляд технологічних та цифрових шляхів вдосконалення збутової діяльності ТОВ «КІВІТ ПЛЮС», які спрямовані на підвищення ефективності управління клієнтською базою, оптимізацію асортименту та розширення каналів продажу. Запровадження сучасних технологій є необхідним кроком для адаптації компанії до вимог цифрової економіки та зростаючої конкуренції на ринку [29;30].

Таблиця 2.10 – Технологічні та цифрові шляхи вдосконалення збутової діяльності ТОВ «КІВІТ ПЛЮС»

Захід / інструмент	Опис ініціативи	Очікувані вигоди	Ймовірні труднощі реалізації
Впровадження CRM-системи	Встановлення клієнтоорієнтованої CRM-платформи (наприклад, Bitrix24 або Zoho CRM) для зберігання історії замовлень, комунікацій, налаштування автоматичних нагадувань, оцінки взаємодії з клієнтами та повторних продажів.	Забезпечення системного підходу до управління клієнтською базою, покращення персоналізації обслуговування, скорочення втрат лідів і часу на адміністративні завдання.	Фінансові витрати на придбання та впровадження, потреба в навчанні персоналу, технічна підтримка.
Аналітика продажів за ABC/XYZ-методом	Проведення регулярної класифікації товарів за обсягом і стабільністю попиту з метою оптимізації асортименту, виключення неефективних позицій, формування пріоритетів закупівель.	Зменшення складських залишків, вивільнення обігових коштів, точніше планування продажів, концентрація на високоефективних продуктах.	Необхідність формування статистичної бази, автоматизації обліку продажів, постійного оновлення даних.
Розвиток онлайн-продажів	Створення і просування власного інтернет-магазину, а також присутність на маркетплейсах (Rozetka, Prom.ua), залучення через таргетовану рекламу в соціальних мережах та SEO-оптимізацію.	Залучення нових сегментів споживачів, збільшення обсягу продажів у позаофісний час, покращення клієнтського досвіду.	Висока конкуренція в онлайн-просторі, потреба в спеціалістах для адміністрування, оплата реклами та підтримка сайту.
Впровадження автоматизованої звітності	Використання програм для аналітики продажів (наприклад, Power BI, Excel з макросами, Google Data Studio) з динамічними дашбордами, які формуються в режимі реального часу на основі введених показників.	Прискорення аналізу результатів, зменшення кількості помилок у звітності, оперативне реагування на зміну ринкових трендів.	Технічна реалізація потребує зовнішньої підтримки або кваліфікованого внутрішнього спеціаліста-аналітика.

Джерело: складено автором на основі [29;30]

Таблиця 2.10 представляє детальний опис технологічних та цифрових шляхів вдосконалення збутової діяльності ТОВ «КІВІТ ПЛЮС», які мають важливе значення для підвищення ефективності роботи компанії в умовах цифровізації та зростаючої конкуренції на ринку. Впровадження сучасних

технологій здатне істотно змінити підходи до управління клієнтською базою, оптимізації процесів продажу, а також забезпечити швидкий доступ до аналітичних даних, що є ключовими для прийняття оперативних і обґрунтованих управлінських рішень.

Першим важливим кроком є впровадження CRM-системи, яка дозволяє здійснювати систематичний підхід до управління клієнтськими відносинами. Завдяки цьому інструменту компанія зможе не тільки автоматизувати процеси зберігання історії замовлень та комунікацій з клієнтами, але й налаштувати автоматичні нагадування та знижки, що допоможе в зменшенні втрат лідів та зниженні часу на адміністративні завдання. Однак варто врахувати, що впровадження CRM-системи потребує значних фінансових витрат на придбання платформи, а також необхідність навчання персоналу і технічної підтримки на всіх етапах впровадження. Тому компанія повинна ретельно оцінити витрати на ці заходи в контексті очікуваних вигод від покращення ефективності взаємодії з клієнтами та підвищення якості обслуговування.

Далі, аналітика продажів за ABC/XYZ-методом є потужним інструментом для оптимізації асортименту та більш ефективного планування закупівель. Регулярна класифікація товарів за обсягом і стабільністю попиту дозволить зменшити складські залишки, вивільнити обігові кошти та забезпечити точніше планування продажів. Крім того, це дасть змогу компанії зосередитися на високоефективних продуктах і знижувати витрати на неефективні позиції. Проте для реалізації цієї стратегії необхідно створити стабільну статистичну базу, автоматизувати облік продажів та постійно оновлювати дані. Відсутність цих умов може призвести до неточностей у класифікації та, як наслідок, погіршення ефективності оптимізації асортименту [29;30].

Розвиток онлайн-продажів є ще одним стратегічно важливим напрямом для розширення бізнесу. Створення та просування власного інтернет-магазину, а також присутність на популярних маркетплейсах, таких як Rozetka та Prom.ua, дозволить залучити нові сегменти споживачів, збільшити обсяг продажів, а також поліпшити клієнтський досвід. Зважаючи на високий рівень конкуренції в онлайн-просторі,

важливо розвивати інструменти таргетованої реклами, SEO-оптимізації та постійно вдосконалювати онлайн-просування. Однак для цього необхідно вкласти значні ресурси в створення та підтримку сайту, а також забезпечити кваліфікованих спеціалістів для адміністрування процесів. Підвищення конкуренції на цих платформах і необхідність постійних інвестицій у рекламу є значними бар'єрами для компанії, які потребують ретельного стратегічного планування.

Впровадження автоматизованої звітності – це ще один потужний інструмент для покращення операційної ефективності. Використання сучасних програм для аналітики продажів, таких як Power BI чи Google Data Studio, дозволить створювати динамічні дашборди, що надаватимуть актуальну інформацію в реальному часі. Це значно прискорить аналіз результатів, зменшить кількість помилок у звітності та дозволить компанії оперативно реагувати на зміни ринкових трендів. Однак реалізація цього інструменту вимагатиме кваліфікованих спеціалістів або зовнішньої технічної підтримки, що може створювати додаткові витрати та залежність від зовнішніх постачальників послуг [29;30].

Додатки П та Р надають вичерпну інформацію про заплановані заходи з удосконалення збутової діяльності ТОВ «КІВІТ ПЛЮС». У Додатку П представлено детальну діаграму Ганта, яка відображає ключові етапи реалізації ініціатив, такі як впровадження KPI, розширення штату та автоматизація звітності. Зазначено важливі дати початку та завершення, а також тривалість кожного етапу, що дозволяє чітко планувати роботу та контролювати виконання. Окремо підкреслено, що за кожен етап відповідають визначені учасники, що забезпечить ефективність реалізації заходів.

Додаток Р містить календарний план, що дає змогу планувати та моніторити терміни виконання кожного заходу. Цей план допомагає з'ясувати тривалість реалізації кожного з етапів і синхронізувати роботи між підрозділами. Очікувані результати, такі як підвищення результативності роботи збутового відділу, збільшення продажів через онлайн-канали та автоматизація звітності, дозволяють не тільки оптимізувати внутрішні процеси, але й підвищити ефективність взаємодії з клієнтами та партнерами.

Розраховані показники ефективності заходів з удосконалення збутової діяльності ТОВ «КІВІТ ПЛЮС» свідчать про високу економічну доцільність їх реалізації. Усі заходи демонструють швидкий термін окупності (менше 11 місяців), високий рівень рентабельності інвестицій (ROI від 117,6% до 150%) та позитивне значення чистого приведеного доходу (NPV), що підтверджує здатність проєктів генерувати додаткову вартість у короткостроковій перспективі. Це вказує на ефективність обраного напрямку модернізації збутової системи та обґрунтованість інвестування в організаційні та цифрові інструменти (Додаток Т).

Таким чином, технологічні та цифрові шляхи вдосконалення збутової діяльності ТОВ «КІВІТ ПЛЮС» сприятимуть значному підвищенню ефективності управління продажами, поліпшенню клієнтського досвіду та оптимізації внутрішніх процесів. Проте для успішної реалізації цих ініціатив необхідно враховувати потенційні труднощі, які можуть виникнути через фінансові витрати, потребу в додаткових людських ресурсах та технічній підтримці. Тому для досягнення максимальної вигоди від впровадження цих технологічних рішень компанії важливо ретельно планувати етапи впровадження, прогнозувати ризики та забезпечити навчання персоналу для ефективного використання нових інструментів.

ВИСНОВКИ

Теоретико-методичні засади управління збутовою діяльністю бізнес-організації є фундаментальним підґрунтям для формування ефективної системи комерційної реалізації продукції та забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах динамічного конкурентного середовища. Проведений у першому розділі аналіз дозволив систематизувати наукові підходи до трактування поняття «збутова діяльність», висвітлити її сутність як інтегрованої функції управління, що охоплює маркетинг, логістику, комунікації та обслуговування клієнтів. Науковці визнають, що збут є не лише операційною ділянкою, а стратегічною категорією, яка безпосередньо впливає на фінансову результативність підприємства, його репутацію на ринку, гнучкість у прийнятті рішень та здатність до інноваційної трансформації.

Розкриття ролі збуту у формуванні споживчої цінності та лояльності клієнтів дало змогу зробити висновок, що сучасна збутова діяльність має орієнтуватися не тільки на кількісні показники продажу, але й на якісні аспекти – зокрема задоволення потреб цільових сегментів, підтримку післяпродажного сервісу, збір і аналіз зворотного зв'язку. Розгляд функцій збуту в контексті маркетингової стратегії підприємства показав, що ефективний збут вимагає системного управління усіма етапами просування товару від виробника до кінцевого споживача. Визначення переваг та недоліків різних видів збуту (прямого, непрямого, активного, пасивного, онлайн та офлайн) підтвердило, що вибір збутової моделі має бути адаптованим до специфіки продукції, ресурсних можливостей підприємства та вимог цільової аудиторії.

Система управління збутовою діяльністю, як доведено у підрозділі 1.2, передбачає багаторівневу організацію взаємопов'язаних елементів – цілей, структур, персоналу, методів управління, інформаційного та матеріального забезпечення. Їх узгоджене функціонування визначає здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, формувати конкурентні

переваги та знижувати транзакційні витрати. Особливої ваги в сучасних умовах набувають такі інструменти, як CRM-системи, KPI-моніторинг, прогнозування продажів, автоматизовані логістичні рішення.

Окрему увагу у розділі приділено методичному інструментарію оцінювання ефективності збутової діяльності. Розглянуті методи – аналіз динаміки, SWOT, ABC, рентабельність збуту, порівняльний аналіз – дають змогу не лише оцінити результати комерційної діяльності, але й виявити чинники, що впливають на їхню змінність, визначити потенціал для вдосконалення. Також у межах підрозділу систематизовано ключові показники ефективності збуту, які охоплюють як фінансові метрики (обсяг реалізації, рентабельність, середній чек), так і нематеріальні індикатори (повторні покупки, частка каналів збуту, лояльність клієнтів).

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, можна дійти висновку, що збутова діяльність є комплексним та багатограним процесом, ефективність якого визначає не лише короткострокову фінансову стабільність, але й стратегічну позицію підприємства на ринку. Знання теоретичних і методичних аспектів управління збутом дає можливість формувати адаптивну, клієнтоорієнтовану та економічно обґрунтовану збутову політику, здатну забезпечити розвиток компанії в умовах підвищеної конкуренції, цифровізації бізнесу та трансформаційних викликів сучасної економіки.

У другому розділі дослідження здійснено комплексне аналітичне оцінювання збутової діяльності ТОВ «КІВІТ ПЛЮС», що дало змогу сформулювати цілісне уявлення про особливості функціонування збутової системи підприємства, виявити ключові проблеми, а також обґрунтувати напрямки її удосконалення. Проведений аналіз внутрішнього середовища компанії засвідчив наявність чітко структурованої організаційної побудови, спеціалізованих функціональних підрозділів, що беруть участь у збутовій діяльності, а також стійких фінансових результатів упродовж аналізованого періоду. Це свідчить про загальну стабільність підприємства та наявність потенціалу для розвитку його комерційної складової.

Оцінка основних показників збутової діяльності, таких як обсяг реалізації, кількість оптових покупців, частка повторних продажів, дозволила зафіксувати позитивну динаміку зростання за 2021–2023 роки, що є індикатором зростаючої клієнтської бази та підвищення ефективності взаємодії з ринком. Разом із тим виявлено й певні обмеження, пов'язані зі зниженням темпів зростання у 2023 році, недостатньою диверсифікацією каналів збуту, низьким рівнем автоматизації процесів взаємодії з клієнтами та обмеженим використанням цифрових інструментів управління. SWOT-аналіз підтвердив наявність внутрішніх сильних сторін (налагоджені логістичні процеси, стабільні поставки, професійний кадровий склад) і слабких ланок (низький рівень CRM-систем, фрагментарність маркетингової активності, обмежена присутність в онлайн-просторі).

Значну увагу приділено розробці практичних заходів з удосконалення збутової діяльності. У роботі запропоновано низку інноваційно-технологічних рішень, таких як впровадження CRM-платформи, інтеграція IP-телефонії, оптимізація каналів дистрибуції та підвищення гнучкості у роботі з клієнтськими сегментами. Для кожного з рекомендованих заходів проведено попередню економічну оцінку, що засвідчила їх високу доцільність з точки зору прогнозованих вигод, зниження витрат та скорочення періоду окупності. Це свідчить про наявність реальних шляхів досягнення вищого рівня ефективності збутової політики підприємства.

Узагальнюючи проведені дослідження, можна стверджувати, що ТОВ «КІВІТ ПЛЮС» має міцне підґрунтя для подальшого вдосконалення своєї збутової діяльності, зокрема через цифрову трансформацію, персоналізацію взаємодії з клієнтами та впровадження сучасних управлінських інструментів. Реалізація запропонованих заходів дозволить не лише посилити ринкові позиції підприємства, а й створити передумови для формування сталих конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зозульов, О. В., Царьова, Т. О., Гавриш, Ю. О. Маркетинг. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 298 с.
2. Заїчко, І., Богріновцева, Л. Фінансовий менеджмент в системі забезпечення діяльності збутових підприємств. *Економіка та суспільство*, 2022. (45).
3. Вербівська, Л. В., Заїчко, І. В., Тимченко, Т. М. Управління інвестиційно-інноваційними ресурсами підприємств в реаліях цифрової економіки. Інвестиції: практика та досвід, 2022. № 2, с. 67–73.
4. Гринько, Т., Гвініашвілі, Т., Сотула, В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 2023. (51).
5. Гамалій, В. Ф., Романчук, С. А., Фабрика, І. В. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, 2019. Вип. 22, ч. 2, с. 10–13.
6. Бондарук, Т. Г., Заїчко, І. В., Бондарук, І. С. Діагностика фінансового стану підприємства та його інвестиційної привабливості в системі фінансового менеджменту. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту, 2022. № 1–2, с. 62–75.
7. Бреус, С. В., Буваник, О. І. Основні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства. Multidisciplinary Academic Explorations: The I International Science Conference (January 10–12, Amsterdam, Netherlands), 2022. 171 p.
8. Мартин, О. М. Управління збутовою діяльністю підприємства в ринкових умовах. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 19 травня 2022 р.). Полтава: ПДАУ, 2022. С. 1057–1060.

9. Сакун, А. Ж., Карташова, О. Г. Структура інформаційного забезпечення управління збутовою діяльністю підприємства. *Економіка та держава*, 2021. № 2, с. 112–117.
10. Літвінчук, К. В. Особливості розвитку збутової діяльності промислових підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 2023. Т. 34(73), № 2, с. 39–42.
11. Гарматюк, О. В. Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємств. *Економічний простір*, 2024. № 190, с. 3–7.
12. Сірко, А. Ю. Методичні підходи до розроблення та аналізу системи збуту продукції. *Причорноморські економічні студії*, 2018. Вип. 28–2, с. 16–18.
13. Савицька, О. М., Салабай, В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*, 2019. № 6.
14. Швед, В., Омельченко, О., Дробаха, С. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки*, 2024. № 2(49), с. 76–82.
15. Шишкін, В. О., Белоусова, А. А. Підвищення ефективності системи управління каналами збуту виробничих підприємств. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2021. 126 с.
16. Нехай, В. В., Колокольчикова, І. В. Методологічні засади формування парадигми збуту. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*, 2023. № 1, с. 120–125.
17. Багорка, М., Абрамович, І., Кравець, О. Організація збутової політики в системі маркетингу аграрного підприємства. *Підприємництво та інновації*, 2024. № 30, с. 59–65.
18. Веб-сайт «You Control». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36881089/
19. Веб-сайт «Опендатабот». URL: <https://opendatabot.ua/c/36881089>
20. Гарматюк О. В. Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 3–7.

21. Сірко А. Ю. Методичні підходи до розроблення та аналізу системи збуту продукції. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 28–2. С. 16–18.
22. Яцух О. О., Захарова Н. Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2018. Т. 29(68). С. 173–180.
23. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Ефективна економіка. 2019. № 6.
24. Бешлей Б. В. Збутова діяльність дистриб'юторських підприємств: сутність та особливості здійснення. Бізнес Інформ. 2024. № 9. С. 266–273.
25. Боняр С. М., Грабітченко К. М. Дистрибуція товарів як ключова галузь ринкової інфраструктури: фактори, функції та етапи її організації. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 6. С. 352–360.
26. Іваніцький І., Іваніцький Ю. Організація управління збутовою діяльністю підприємств. Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія «Економіка АПК». 2024. № 31. С. 153–156.
27. Мулик Т. О., Мудрик С. О., Бешлей Б. В. Постачальницько-збутова діяльність дистриб'юторських підприємств як об'єкт бухгалтерського обліку. Ефективна економіка. 2024. № 2.
28. Чернявська І. М., Голуб О. В. Вплив елементів економічного забезпечення на ефективність управління інноваціями в збутовій діяльності компанії. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2024. № 1. С. 133–142.
29. Швед В. В., Омельченко О. В., Дробаха С. В. Збутова політика підприємства та її елементи. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2. С. 76–82.
30. Самойленко В. В. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки, менеджменту та логістики: матеріали X міжнар. наук.-практ. internet-конференції з міжнар. участю, 10 листопада 2022 р. Харків : НФаУ, 2022. С. 139–141.