

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО
« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: бакалавр

Здобувач

Едуард КУЛИК

**Науковий керівник,
к.політ.н., доцентка**

Софія БУРТАК

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту і права

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Освітній ступінь: «Бакалавр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу

КУЛИКУ ЕДУАРДУ ОЛЕГОВИЧУ

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі»,

Керівник роботи Буртак Софія Григорівна, к.політ.н., доцент,

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «_____» _____ 2026 р. № _____.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2026 року.

3. Вихідні дані до роботи звітність ФОП Махия О.І. за 2023-2025 роки, аналітичні дані щодо збутової діяльності (обсяги реалізації, витрати на збут, показники ефективності збутових процесів).

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).

1. Дослідити економічну сутність та роль збутової діяльності в системі управління підприємством оптової торгівлі.

2. Розглянути сучасні підходи, методи та інструменти управління збутовою діяльністю підприємства.

3. Здійснити аналіз господарської діяльності ФОП Махия О.І.

4. Провести оцінку ефективності збутових процесів ФОП Махия О.І.

5. Розробити стратегію розвитку збутової діяльності ФОП Махия О.І.

6. Обґрунтувати ефективність впровадження маркетингового проєкту.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

1) Динаміка обсягу товарообороту ФОП Махия О.І.

2) Динаміка рентабельності продажів ФОП Махия О.І.

3) Структура товарообороту ФОП Махия О.І. за каналами збуту.

4) Динаміка валової рентабельності збуту ФОП Махия О.І.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи та об'єкта дослідження	Вересень 2025 р.	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2025 р.	
3	Вибір і опрацювання літературних джерел щодо теоретичних засад управління збутовою діяльністю підприємства. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень 2025 р.- Жовтень 2025 р.	
4	Дослідження організаційної, фінансово-економічної та маркетингової діяльності підприємства. Виконання другого аналітичного розділу.	Листопад 2025 р.- Березень 2026 р.	
5	Розробка напрямів удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства. Виконання третього, рекомендаційного розділу роботи.	Квітень 2026 р.- Травень 2026 р.	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2026 р.	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2026 р.	
8	Підготовка доповіді та роздаткового матеріалу до захисту роботи	Червень 2026 р.	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 р.	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2026 р.	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026 року	

Здобувач
Керівник роботи

Едуард КУЛИК
Софія БУРТАК

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ.....	8
1.1. Економічна сутність та роль збутової діяльності в системі управління підприємством оптової торгівлі.....	8
1.2. Сучасні підходи, методи та інструменти управління збутовою діяльністю підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФОП МАХИНЯ О.І.....	23
2.1. Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності ФОП Махиня О.І.....	23
2.2. Оцінка ефективності збутових процесів ФОП Махиня О.І.....	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФОП МАХИНЯ О.І.....	42
3.1. Формування стратегії розвитку збутової діяльності ФОП Махиня О.І...42	
3.2. Економічне обґрунтування ефективності впровадження маркетингового проєкту.....	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми дослідження. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю та нестабільністю зовнішнього середовища, що обумовлено процесами глобалізації, розвитком цифрових технологій, посиленням конкурентної боротьби, змінами у споживчих пріоритетах та впливом економічних і політичних факторів. В таких умовах ефективність діяльності суб'єктів господарювання значною мірою залежить від здатності оперативно адаптуватися до змін, впроваджувати інноваційні підходи до управління та забезпечувати раціональне використання наявних ресурсів.

Особливого значення в системі управління підприємством набуває збутова діяльність, яка забезпечує реалізацію продукції, формування грошових потоків і безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності. Для підприємств оптової торгівлі ефективність управління збутом є визначальним фактором їх конкурентоспроможності, оскільки саме через систему реалізації здійснюється взаємодія з контрагентами, формуються канали продажу та забезпечується безперервність товарних потоків.

У сучасних умовах управління збутовою діяльністю потребує застосування комплексного підходу, який поєднує використання маркетингових, логістичних та цифрових інструментів. Водночас традиційні методи організації збуту поступово втрачають ефективність, що зумовлює необхідність їх удосконалення з урахуванням сучасних тенденцій розвитку бізнесу. Це обумовлює актуальність дослідження теоретичних і практичних аспектів управління збутовою діяльністю підприємств оптової торгівлі та розробки напрямів її вдосконалення.

В діяльності підприємств оптової торгівлі часто спостерігаються проблеми, пов'язані з недостатньою ефективністю організації збутових процесів, нераціональним використанням ресурсів, обмеженим застосуванням сучасних інформаційних технологій та недостатнім рівнем

клієнтоорієнтованості, що знижує результативність господарської діяльності, уповільнює оборотність капіталу та обмежує можливості підприємств щодо зміцнення конкурентних позицій на ринку. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває пошук шляхів удосконалення системи управління збутом із урахуванням сучасних вимог і тенденцій розвитку ринкового середовища.

Важливим аспектом є необхідність впровадження інноваційних підходів до організації збутової діяльності, зокрема використання цифрових інструментів, автоматизації процесів взаємодії з клієнтами та підвищення аналітичної обґрунтованості управлінських рішень. Реалізація таких заходів сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств, забезпеченню стабільного розвитку та формуванню довгострокових конкурентних переваг. Саме тому дослідження теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю підприємства є своєчасним і необхідним.

Метою роботи є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій з удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі **завдання**:

- дослідити економічну сутність та роль збутової діяльності в системі управління підприємством;
- розглянути сучасні підходи, методи та інструменти управління збутовою діяльністю;
- здійснити аналіз господарської діяльності ФОП Махія О.І.;
- оцінити ефективність збутових процесів підприємства;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління збутовою діяльністю;
- розробити маркетингово-збутовий проєкт розвитку підприємства та оцінити його ефективність.

Об'єктом дослідження є процес управління збутовою діяльністю

підприємства оптової торгівлі.

Предметом дослідження є організаційно-економічний механізм управління збутовою діяльністю підприємства та напрями його вдосконалення.

Інформаційною базою дослідження є фінансова звітність ФОП Махиня О.І. за 2023-2025 роки, аналітичні дані щодо збутової діяльності підприємства (обсяги реалізації, витрати на збут, показники ефективності збутових процесів), а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління збутом.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи. Теоретичні положення узагальнено за допомогою методів аналізу та узагальнення. Для оцінки діяльності підприємства застосовано економіко-статистичні методи та прийоми порівняння. Для оцінки стану об'єкта дослідження використано SWOT-аналіз. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів здійснено з використанням розрахункових методів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних положень і розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі на основі використання сучасних цифрових та маркетингових інструментів.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності ФОП Махиня О.І. з метою підвищення ефективності збутової діяльності та покращення результатів господарювання.

Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки та пропозиції, список літератури, що складається з 40 джерел. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи налічує 63 сторінки. В роботі представлено 9 рисунків та 23 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

1.1. Економічна сутність та роль збутової діяльності в системі управління підприємством оптової торгівлі

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки збутова діяльність посідає одне з провідних місць у системі управління підприємством оптової торгівлі, оскільки саме вона забезпечує практичну реалізацію результатів господарської діяльності та трансформацію товарної форми вартості у грошову. Від рівня організації збуту значною мірою залежать обсяги реалізації продукції, темпи оборотності товарних запасів, стабільність грошових надходжень, рівень прибутковості та загальна конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. У зв'язку з цим збутова діяльність не може розглядатися лише як завершальний етап операційного циклу, а повинна трактуватися як одна з ключових управлінських підсистем, що забезпечує зв'язок підприємства із зовнішнім середовищем [12, 37].

Для підприємств оптової торгівлі збутова діяльність має особливе значення, оскільки специфіка їх функціонування полягає не у виробництві продукції, а у забезпеченні її просування від виробника до роздрібною торгівлі, корпоративних клієнтів або інших посередницьких структур. Саме тому ефективність діяльності таких підприємств визначається не лише широтою асортименту чи рівнем закупівельних цін, а й здатністю формувати дієву систему каналів реалізації, підтримувати довгострокові відносини з контрагентами, забезпечувати безперебійність поставок і швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Слід зазначити, що в економічній літературі поняття збутової діяльності розглядається з різних позицій, що зумовлено багатогранністю цього явища. Одні науковці акцентують увагу на функціональному наповненні збуту, інші -

на його зв'язку з маркетингом, логістикою чи загальною системою управління підприємством. Така різноманітність підходів свідчить про складність і багатовимірність категорії «збутова діяльність», що потребує систематизації основних наукових уявлень про її зміст [19, 25].

Важливість теоретичного осмислення економічної сутності збутової діяльності полягає в тому, що саме на цій основі формуються методичні підходи до її оцінювання, організації та вдосконалення. Без чіткого розуміння природи збуту неможливо обґрунтовано визначити його місце в системі управління підприємством, встановити склад основних функцій, виявити напрями взаємодії з іншими підсистемами та розробити ефективні управлінські рішення. З огляду на це доцільно розглянути основні наукові підходи до трактування сутності збутової діяльності підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності збутової діяльності підприємства

Підхід	Сутнісна характеристика	Основний акцент	Значення для оптової торгівлі
Функціональний	Розглядає збут як сукупність функцій, пов'язаних із реалізацією продукції	Операційне забезпечення продажу	Забезпечення безперервності товароруху та виконання збутових операцій
Маркетинговий	Трактує збут як складову маркетингової діяльності підприємства	Орієнтація на потреби клієнтів і ринку	Формування ефективних каналів реалізації та стимулювання попиту
Логістичний	Розглядає збут у контексті управління матеріальними, інформаційними та сервісними потоками	Оптимізація товароруху	Скорочення витрат обігу та прискорення поставок
Системний	Визначає збут як інтегровану підсистему управління підприємством	Взаємозв'язок із іншими підсистемами	Забезпечення узгодженості управлінських рішень
Процесний	Розглядає збут як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів	Управління послідовністю операцій	Підвищення результативності й керованості збутової діяльності

Функціональний підхід базується на розумінні збуту як сукупності конкретних функцій і операцій, пов'язаних із доведенням товару до покупця. У межах цього підходу основна увага приділяється таким елементам, як приймання та обробка замовлень, укладення договорів, організація відвантаження, транспортування, зберігання та документальне супроводження реалізації продукції. Для підприємства оптової торгівлі такий підхід є важливим з точки зору раціонального розподілу обов'язків між працівниками, оптимізації виконання операцій та забезпечення безперервності товароруху. Разом із тим його обмеження полягає у відносно вузькому трактуванні збуту, оскільки він недостатньо враховує стратегічний, ринковий та аналітичний аспекти управління [4, 17].

Маркетинговий підхід розглядає збут як одну з ключових складових маркетингового комплексу підприємства, що забезпечує фізичну доступність товару для цільового споживача або контрагента. Для підприємств оптової торгівлі цей підхід є особливо актуальним, оскільки дозволяє орієнтувати збутову систему не лише на виконання технічних операцій, а й на забезпечення відповідності між товарною пропозицією та ринковими потребами. Застосування маркетингового підходу сприяє підвищенню клієнтоорієнтованості діяльності, зміцненню позицій підприємства на ринку, розширенню збутових каналів і посиленню конкурентних переваг.

Логістичний підхід акцентує увагу на тому, що збутова діяльність є невід'ємною частиною системи управління матеріальними потоками. У цьому контексті збут пов'язується з організацією ефективного переміщення товарів, управлінням запасами, вибором способів транспортування, координацією складських процесів та мінімізацією логістичних витрат. Для підприємств оптової торгівлі логістичний підхід має надзвичайно важливе значення, оскільки саме швидкість і надійність поставок, оптимальність запасів та рівень витрат обігу значною мірою визначають загальну ефективність їх функціонування [10, 39].

Системний підхід ґрунтується на розгляді збутової діяльності як

інтегрованої підсистеми загальної системи управління підприємством. У межах цього підходу збут не ізолюється від інших напрямів діяльності, а розглядається у тісному взаємозв'язку з маркетингом, логістикою, фінансами, постачанням, персоналом та стратегічним управлінням. Для підприємства оптової торгівлі такий підхід є надзвичайно важливим, бо забезпечує комплексність прийняття управлінських рішень, координацію дій усіх підрозділів і досягнення єдиних цілей розвитку.

Процесний підхід трактує збутову діяльність як сукупність послідовних і взаємопов'язаних бізнес-процесів, кожен із яких має свої входи, виходи, виконавців, ресурси та критерії оцінки ефективності. Для підприємства оптової торгівлі процесний підхід є корисним з огляду на можливість чіткої регламентації дій, стандартизації процедур, виявлення «вузьких місць» у системі збуту та підвищення керованості операцій. Саме в межах процесного підходу набуває особливої актуальності впровадження CRM-систем, електронного документообігу та аналітичних платформ [16, 327].

Отже, наведені підходи не суперечать один одному, а навпаки, взаємодоповнюються. Їх комплексне використання дає змогу найбільш повно розкрити економічну сутність збутової діяльності підприємства оптової торгівлі та обґрунтувати її важливу роль у системі управління.

Поряд із визначенням сутності збутової діяльності, важливим завданням є характеристика її функціонального змісту. Саме через функції проявляється практична реалізація збуту як управлінської підсистеми. Функції збутової діяльності відображають основні напрями впливу підприємства на процес реалізації товарів, організацію взаємодії з контрагентами, забезпечення товароруку та контроль результативності продажів. Вони мають комплексний характер і охоплюють як стратегічні, так і оперативні аспекти господарювання [21, 35].

Для підприємства оптової торгівлі функціональний склад збутової діяльності є особливо важливим, оскільки саме через належну реалізацію окремих функцій досягається збалансованість між попитом і пропозицією,

безперебійність постачань, підтримання ділових відносин із клієнтами та отримання очікуваного фінансового результату. Недостатня увага хоча б до однієї з функцій неминує призводити до зниження загальної ефективності збутової системи та погіршення конкурентних позицій підприємства. У зв'язку з цим доцільно узагальнити основні функції збутової діяльності підприємства оптової торгівлі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Функції збутової діяльності підприємства оптової торгівлі [29]

Функція	Зміст	Інструменти реалізації
Планування	Визначення цілей збуту, прогнозування попиту, планування обсягів реалізації	Прогнозування, аналіз ринку, бюджетування
Організаційна	Формування структури збуту, розподіл повноважень, вибір каналів реалізації	Організаційні регламенти, CRM-системи, договори
Логістична	Забезпечення руху товару, управління запасами, транспортування та зберігання	Складські системи, транспортна логістика, облік запасів
Комунікаційна	Підтримання взаємодії з клієнтами, інформування та стимулювання продажів	Реклама, персональні продажі, digital-комунікації
Контрольна	Оцінка результатів збуту, моніторинг виконання планів, аналіз ефективності	KPI, звітність, аналітичні показники

Планувальна функція є вихідною у системі збутової діяльності, оскільки саме вона визначає загальну спрямованість і параметри збутових процесів. У її межах здійснюється аналіз ринкової ситуації, оцінка попиту, прогнозування обсягів реалізації, визначення цільових сегментів клієнтів та формування планів продажу.

Для підприємства оптової торгівлі ця функція має першочергове значення, оскільки дозволяє узгодити обсяги закупівель, товарні запаси та можливості реалізації з реальними потребами ринку. Якісне планування сприяє запобіганню надлишковим запасам, дефіциту товарів, збоєм у постачанні та нераціональному використанню оборотного капіталу. Крім того, планувальна функція створює основу для бюджетування витрат на збут,

визначення очікуваних доходів і оцінювання майбутніх фінансових результатів.

Організаційна функція пов'язана з практичним упорядкуванням процесу збуту та створенням умов для його ефективного здійснення. Вона охоплює формування організаційної структури збутового підрозділу, розподіл обов'язків між працівниками, вибір і побудову каналів реалізації, встановлення регламентів взаємодії з клієнтами та контрагентами, а також впровадження інструментів автоматизації роботи. Для підприємства оптової торгівлі організаційна функція має особливу важливість, оскільки саме від чіткої організації процесу реалізації залежать швидкість обробки замовлень, надійність виконання договорів, якість обслуговування клієнтів та загальний рівень керованості збутовою системою [8, 34].

Логістична функція відображає матеріально-речовий аспект збутової діяльності та полягає в організації ефективного товароруку від постачальника або складу підприємства до покупця. Для підприємств оптової торгівлі, де обсяги товарних потоків є значними, логістична функція має стратегічне значення. Її належна реалізація дозволяє скоротити витрати обігу, прискорити оборотність товарних запасів, зменшити ризики перебоїв у поставках і забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів.

Комунікаційна функція полягає у формуванні, підтриманні та розвитку взаємодії підприємства з клієнтами, партнерами та іншими учасниками ринку. У сфері оптової торгівлі комунікаційна функція має особливу специфіку, оскільки тут йдеться не лише про інформування, а й про формування довгострокових ділових відносин із контрагентами, підвищення рівня їх довіри та лояльності. Ефективна реалізація цієї функції сприяє утриманню постійних клієнтів, розширенню клієнтської бази, зростанню обсягів повторних закупівель та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Контрольна функція завершує управлінський цикл збутової діяльності та забезпечує оцінювання фактичних результатів реалізації продукції, порівняння їх із запланованими показниками, виявлення відхилень і розробку

коригувальних заходів. Для підприємства оптової торгівлі контрольна функція має важливе значення, оскільки дозволяє оперативно виявляти слабкі місця у системі збуту, оцінювати доцільність управлінських рішень і забезпечувати адаптацію діяльності до змін зовнішнього середовища. Саме завдяки контролю формується інформаційна база для подальшого планування та вдосконалення збутових процесів [15, 23].

Таким чином, кожна з функцій збутової діяльності виконує самостійну роль, однак лише в сукупності вони формують цілісний механізм управління реалізацією продукції. Їх комплексна реалізація забезпечує підприємству оптової торгівлі не лише стабільність продажів, а й можливість стратегічного розвитку, підвищення прибутковості та зміцнення конкурентних позицій.

Для більш повного розкриття ролі збутової діяльності доцільно розглянути її місце в загальній системі управління підприємством. Це пояснюється тим, що збут не функціонує ізольовано, а перебуває у постійній взаємодії з іншими підсистемами, від яких залежить його результативність. У сучасному підприємстві збутова діяльність фактично виконує інтегруючу роль, поєднуючи внутрішні ресурси та можливості суб'єкта господарювання з вимогами зовнішнього ринкового середовища [9, 26].

Для підприємства оптової торгівлі така інтеграційна роль є особливо важливою, оскільки саме через систему збуту забезпечується зв'язок між закупівельною діяльністю, управлінням запасами, фінансовими результатами, маркетинговою політикою та взаємодією з клієнтами. Неузгодженість збуту з іншими підсистемами може призвести до суттєвих втрат: накопичення надлишкових запасів, зниження оборотності капіталу, порушення строків поставок, погіршення платоспроможності та втрати клієнтів. Саме тому важливо дослідити місце збутової діяльності в системі управління підприємством (табл. 1.3).

Підсистема маркетингу є однією з найбільш тісно пов'язаних зі збутовою діяльністю, оскільки саме вона формує інформаційну та аналітичну основу для прийняття рішень щодо реалізації продукції.

Таблиця 1.3

Місце збутової діяльності в системі управління підприємством [18]

Підсистема	Характер взаємодії зі збутовою діяльністю	Основний вплив на результати підприємства
Маркетинг	Формує інформаційну базу для збуту, визначає цільові сегменти, канали реалізації та засоби просування	Підвищення ринкової орієнтації та конкурентоспроможності
Логістика	Забезпечує фізичний рух товарів, управління запасами, транспортування та складські процеси	Скорочення витрат і підвищення швидкості поставок
Фінанси	Відображає результати збуту у формі доходів, прибутку та грошових потоків	Забезпечення фінансової стійкості та ліквідності
Постачання	Створює товарну основу для реалізації, забезпечує ритмічність надходження продукції	Безперервність продажів і збалансованість запасів
Персонал	Забезпечує кадрову підтримку збутової діяльності, мотивацію та професійний розвиток працівників	Підвищення продуктивності та якості обслуговування клієнтів

Маркетинг забезпечує дослідження ринку, аналіз поведінки клієнтів, вивчення конкурентного середовища, сегментацію ринку та позиціонування товарної пропозиції.

Для підприємства оптової торгівлі маркетинг є тим напрямом, який дозволяє визначити, які саме товари мають найбільший попит, через які канали їх доцільно реалізовувати, які умови співпраці будуть привабливими для клієнтів і які інструменти просування варто застосовувати.

Підсистема логістики забезпечує матеріальну основу збутової діяльності, оскільки саме через неї реалізується фізичне переміщення товару до покупця. Вона охоплює управління запасами, складські операції, транспортування, комплектацію замовлень, маршрутизацію поставок та контроль виконання логістичних процедур. Для підприємства оптової торгівлі логістика має визначальне значення, оскільки будь-які збої в поставках, надлишкові складські витрати або затримки в доставці безпосередньо впливають на якість збуту та задоволеність клієнтів [2, 36].

Підсистема фінансів відображає результативність збутової діяльності в

грошовій формі та забезпечує оцінювання її економічної ефективності. Саме через фінансові показники визначаються обсяги доходів від реалізації, рівень прибутку, рентабельність продажів, оборотність оборотних активів, ліквідність і платоспроможність підприємства. Для підприємства оптової торгівлі збут є основним джерелом формування грошових потоків, тому взаємозв'язок із фінансовою підсистемою є безпосереднім і стратегічно важливим.

Підсистема постачання формує ресурсну основу збутової діяльності, оскільки забезпечує надходження товарів у необхідних обсягах, асортименті та в потрібні строки. Для підприємства оптової торгівлі зв'язок між постачанням і збутом є особливо тісним, адже реалізація товару можлива лише за умови своєчасного поповнення запасів і дотримання ритмічності поставок. Неузгодженість між цими підсистемами може призвести до дефіциту продукції, втрати клієнтів, порушення умов договорів або, навпаки, до накопичення надлишкових запасів, що негативно впливає на оборотність капіталу та фінансовий стан підприємства [22, 38].

Підсистема управління персоналом забезпечує кадрову основу збутової діяльності та охоплює підбір, розподіл, навчання, мотивацію й оцінювання працівників, залучених до процесу реалізації продукції. У сфері оптової торгівлі роль персоналу є надзвичайно важливою, оскільки працівники збутового підрозділу безпосередньо взаємодіють із клієнтами, ведуть переговори, укладають договори, здійснюють супровід угод і формують ділову репутацію підприємства. Від рівня їх професійної підготовки, комунікаційних навичок, мотивації та зацікавленості у результаті значною мірою залежить ефективність збутових процесів.

Отже, збутова діяльність у системі управління підприємством оптової торгівлі виконує інтегруючу роль, поєднуючи результати функціонування різних підсистем у єдиний механізм створення економічного результату. Саме через збут відбувається практична реалізація ринкової стратегії підприємства, трансформація ресурсів у доходи та забезпечення його стабільного розвитку.

1.2. Сучасні підходи, методи та інструменти управління збутовою діяльністю підприємства

Зростання рівня конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, активна цифровізація бізнес-процесів, трансформація поведінкових моделей клієнтів, а також стрімкий розвиток електронної комерції зумовлюють об'єктивну необхідність переходу від традиційних, переважно функціонально орієнтованих підходів до управління збутом до більш гнучких, адаптивних, клієнтоорієнтованих і технологічно забезпечених моделей. Ефективність збутової діяльності дедалі більше визначається не лише здатністю підприємства реалізувати продукцію, а й умінням оперативно реагувати на зміни попиту, персоналізувати взаємодію з клієнтами, використовувати цифрові канали комунікації та впроваджувати інноваційні інструменти управління [14, 40].

Особливої актуальності дані тенденції набувають для підприємств оптової торгівлі, діяльність яких безпосередньо залежить від ефективності формування та функціонування каналів реалізації, якості взаємодії з контрагентами, стабільності партнерських відносин і швидкості реагування на зміну ринкової кон'юнктури. В умовах високої конкуренції такі підприємства змушені постійно вдосконалювати структуру збутових каналів, інтегрувати традиційні та цифрові інструменти продажу, підвищувати рівень сервісу та забезпечувати індивідуалізований підхід до клієнтів.

Сучасні підходи до управління збутовою діяльністю базуються на інтеграції маркетингових, логістичних, інформаційних та аналітичних інструментів, що дозволяє забезпечити комплексний вплив на всі етапи процесу реалізації продукції. Вони передбачають орієнтацію на довгострокову взаємодію з клієнтами, оптимізацію бізнес-процесів, використання цифрових технологій та підвищення ефективності управлінських рішень. З огляду на це доцільно систематизувати основні сучасні підходи до управління збутовою діяльністю підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Сучасні підходи до управління збутовою діяльністю підприємства [32]

Підхід	Сутність	Основні характеристики	Значення для підприємства оптової торгівлі
Клієнто орієнтований	Орієнтація на потреби та поведінку клієнтів	Персоналізація, сегментація, CRM	Підвищення лояльності та утримання клієнтів
Процесний	Управління збутом як системою бізнес-процесів	Стандартизація, оптимізація, контроль	Підвищення ефективності операцій
Інтегрований	Поєднання збуту з маркетингом, логістикою, фінансами	Комплексність, узгодженість	Збалансований розвиток підприємства
Цифровий (digital)	Використання інформаційних технологій	Автоматизація, аналітика, онлайн-канали	Розширення каналів збуту та оптимізація витрат
Оmnіканальний	Використання різних каналів взаємодії з клієнтами	Онлайн та офлайн інтеграція	Підвищення доступності товарів

Клієнтоорієнтований підхід передбачає фокусування діяльності підприємства на потребах і очікуваннях клієнтів, що є особливо важливим у сфері оптової торгівлі, де значну роль відіграють довгострокові партнерські відносини. Його реалізація базується на сегментації клієнтської бази, персоналізації пропозицій, формуванні індивідуальних умов співпраці та використанні CRM-систем для управління взаємодією з контрагентами. Такий підхід дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів, збільшити обсяги повторних закупівель і зміцнити ринкові позиції підприємства.

Процесний підхід орієнтований на управління збутовою діяльністю як сукупністю взаємопов'язаних бізнес-процесів. Він передбачає чітке визначення етапів збуту, регламентацію процедур, встановлення показників ефективності та постійне вдосконалення процесів. Для підприємств оптової торгівлі це означає підвищення швидкості обробки замовлень, зниження операційних витрат і покращення якості обслуговування клієнтів [3, 28].

Інтегрований підхід забезпечує узгодженість управління збутом із

іншими функціональними підсистемами підприємства, такими як маркетинг, логістика та фінанси, що дозволяє досягти синергетичного ефекту, коли результати діяльності кожного підрозділу підсилюють один одного. У сфері оптової торгівлі такий підхід сприяє оптимізації товарних потоків, раціональному використанню ресурсів і підвищенню загальної ефективності діяльності.

Цифровий підхід базується на використанні сучасних інформаційних технологій, зокрема CRM-систем, аналітичних платформ, електронних торгових майданчиків та інструментів автоматизації. Він дозволяє значно підвищити прозорість управління, забезпечити оперативний доступ до даних, автоматизувати рутинні процеси та приймати обґрунтовані управлінські рішення [20].

Оmnіканальний підхід передбачає використання різних каналів взаємодії з клієнтами (онлайн та офлайн) з метою забезпечення максимального охоплення ринку та зручності для покупців. Для підприємства оптової торгівлі це означає інтеграцію традиційних каналів реалізації з цифровими платформами, що дозволяє розширити клієнтську базу та підвищити обсяги продажу.

Сучасне управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі ґрунтується на поєднанні клієнтоорієнтованості, процесного управління, інтеграції функціональних підсистем, цифровізації та багатоканальної взаємодії з клієнтами. Така сукупність підходів забезпечує орієнтацію на потреби контрагентів, підвищення ефективності бізнес-процесів, узгодженість управлінських рішень, автоматизацію операцій та розширення каналів реалізації [11, 20].

Поряд із підходами важливе значення мають методи управління збутовою діяльністю, які забезпечують практичну реалізацію управлінських рішень. Методи управління являють собою сукупність способів впливу на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей і можуть мати економічний, організаційний або аналітичний характер (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Методи управління збутовою діяльністю підприємства [31]

Група методів	Характеристика	Приклади застосування	Очікуваний ефект
Економічні	Вплив через фінансові стимули	Знижки, бонуси, цінова політика	Стимулювання попиту
Організаційні	Регламентація процесів	Стандарти, інструкції, KPI	Підвищення дисципліни
Аналітичні	Оцінка результатів діяльності	SWOT, ABC-аналіз, аналіз продажів	Підвищення обґрунтованості рішень
Маркетингові	Формування попиту	Реклама, просування, сегментація	Зростання обсягів реалізації
Інформаційні	Використання IT-рішень	CRM, ERP, аналітика	Автоматизація процесів

Економічні методи базуються на використанні фінансових стимулів, які впливають на поведінку клієнтів і контрагентів. До них належать цінова політика, система знижок, бонусів, кредитування клієнтів тощо. Для оптової торгівлі такі методи є важливим інструментом стимулювання обсягів продажу та формування конкурентних переваг.

Організаційні методи спрямовані на впорядкування збутових процесів і забезпечення їх чіткого виконання. Вони включають розробку регламентів, стандартів, посадових інструкцій, системи KPI та інших інструментів, що дозволяють підвищити дисципліну й контроль у діяльності підприємства.

Аналітичні методи забезпечують оцінку ефективності збутової діяльності та обґрунтування управлінських рішень. До них належать різні види аналізу, зокрема SWOT-аналіз, аналіз структури продажів, ABC-аналіз клієнтів і товарів. Їх використання дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, визначити перспективні напрями розвитку та оптимізувати структуру збуту [1, 24].

Маркетингові методи спрямовані на формування попиту та стимулювання продажів. Вони включають рекламні кампанії, просування товарів, сегментацію ринку та позиціонування продукції. Для підприємств оптової торгівлі ці методи дозволяють залучати нових клієнтів і підтримувати

інтерес до продукції.

Інформаційні методи базуються на використанні сучасних інформаційних систем, які забезпечують автоматизацію збутових процесів, обробку великих масивів даних і підтримку прийняття управлінських рішень. Вони є основою цифрової трансформації підприємства та підвищення ефективності управління [30].

Важливим складником сучасної системи управління збутом є використання відповідного інструментарію, який забезпечує практичну реалізацію обраних підходів і методів управління. Саме інструменти виступають засобом трансформації теоретичних положень у конкретні управлінські дії, спрямовані на підвищення ефективності збутової діяльності підприємства. Інструменти управління збутом являють собою сукупність конкретних засобів, технологій і рішень, що застосовуються для організації, координації, контролю та постійного вдосконалення збутових процесів. Їх використання дозволяє забезпечити оперативність прийняття рішень та покращити результати взаємодії з клієнтами (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Інструменти управління збутовою діяльністю підприємства [16]

Інструмент	Характеристика	Сфера застосування
CRM-система	Управління клієнтською базою	Взаємодія з клієнтами
Digital-маркетинг	Онлайн-просування	Реклама, соцмережі
Аналітичні системи	Обробка даних	Прогнозування
Логістичні системи	Управління потоками	Доставка, склади
KPI-система	Оцінка ефективності	Контроль діяльності

Сутність CRM-системи полягає в управлінні взаємовідносинами з клієнтами. CRM-система забезпечує збір, зберігання, обробку та аналіз даних про контрагентів і історію взаємодії з ними; використовується у збутовій діяльності для ведення клієнтської бази, автоматизації процесів продажу, контролю виконання угод, планування комунікацій та підвищення рівня

обслуговування клієнтів.

Інструменти digital-маркетингу – це сукупність цифрових засобів і технологій, спрямованих на просування продукції та взаємодію з клієнтами через онлайн-канали (інтернет-платформи). Дані інструменти застосовуються для залучення нових клієнтів, підвищення впізнаваності бренду, стимулювання попиту, просування товарів через соціальні мережі, пошукові системи, маркетплейси та електронні комунікації [5, 33].

Аналітичні системи призначені для збору, обробки, аналізу та візуалізації даних з метою підтримки прийняття управлінських рішень. Такі системи використовуються для аналізу продажів, прогнозування попиту, оцінки ефективності каналів збуту, контролю фінансових показників і виявлення тенденцій розвитку діяльності підприємства.

Логістичні системи є сукупністю методів, інструментів і інформаційних рішень, спрямованих на управління матеріальними потоками, запасами, транспортуванням і складськими процесами. Логістичні системи застосовуються для оптимізації постачання, зберігання та доставки продукції, зниження логістичних витрат, підвищення швидкості виконання замовлень і забезпечення безперервності товароруку [7, 13].

Система KPI використовується для кількісної оцінки результативності діяльності підприємства, його підрозділів і працівників та застосовується у збутовій діяльності для контролю виконання планів продажу, оцінки ефективності каналів реалізації, мотивації персоналу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Отже, сучасне управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі базується на комплексному використанні підходів, методів та інструментів, що забезпечують підвищення ефективності діяльності, адаптацію до змін ринкового середовища та досягнення стратегічних цілей розвитку. Впровадження сучасних технологій і підходів до управління збутом є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФОП МАХИНЯ О.І.

2.1. Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності ФОП Махиня О.І.

ФОП Махиня О.І. реалізує господарську діяльність у сфері торгівлі та виступає самостійним суб'єктом підприємництва, який функціонує на засадах приватної власності та несе повну відповідальність за результати своєї діяльності. ФОП Махиня О.І. займається неспеціалізованою оптовою торгівлею, що забезпечує збут широкого асортименту продукції різного функціонального призначення.

Неспеціалізований характер оптової торгівлі забезпечує високий рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища, дозволяє диверсифікувати товарний портфель, а також мінімізувати ризики, пов'язані зі зниженням попиту на окремі види продукції. Така форма організації бізнесу сприяє формуванню гнучкої системи взаємодії з постачальниками та покупцями, що, у свою чергу, забезпечує можливість оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Організаційна структура управління ФОП Махиня О.І. має спрощений, лінійний характер. Центральне місце в системі управління займає підприємець Махиня О.І., який одноосібно приймає ключові управлінські рішення, здійснює стратегічне та оперативне планування, координує основні напрями діяльності, а також контролює фінансові результати.

Важливою передумовою ефективного функціонування ФОП Махиня О.І. є раціональна організація збутової діяльності, яка виступає ключовим елементом забезпечення стабільності доходів та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Особливого значення набуває здатність забезпечувати безперервність товарних потоків, оптимальний рівень товарних

запасів, а також ефективне управління витратами на реалізацію продукції.

Таким чином, діяльність ФОП Махinya О.І. характеризується орієнтацією на гнучкість, адаптивність та ефективне використання ресурсного потенціалу, що створює передумови для проведення подальшого аналітичного дослідження результативності збутових процесів, оцінки їх ефективності та обґрунтування напрямів удосконалення управління підприємницькою діяльністю.

З метою комплексної оцінки результатів функціонування ФОП Махinya О.І. та виявлення основних тенденцій його розвитку доцільно проаналізувати ключові показники торговельно-економічної діяльності у динаміці за 2023-2025 роки.

Результати аналізу показників діяльності ФОП Махinya О.І. наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Оцінка ключових показників торговельно-економічної діяльності
ФОП Махinya О.І., 2023-2025 роки**

Показники	2023	2024	Відхилення		2025	Відхилення	
			абс.	%		абс.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг товарообороту, тис. грн.	18572,2	24354,7	5782,5	31,1	25137,6	782,9	3,2
Витрати на реалізацію товарів, тис. грн.	22119,7	23100,6	980,9	4,4	24101,2	1000,6	4,3
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	-3547,5	1254,1	4801,6	135,3	1036,4	-217,7	-17,4
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1866,2	2700,8	834,6	44,7	2920,5	219,7	8,1
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	5200,4	1300,6	-3899,8	-75,0	1580,3	279,7	21,5

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Товарні запаси, тис. грн.	7375,9	7800,3	424,4	5,8	8110,0	309,7	4,0
Коефіцієнт оборотності товарних запасів, разів	2,5	3,1	0,6	24,0	3,1	0,0	0,0
Період обороту товарних запасів, днів	146,0	118,0	-28,0	-19,2	117,0	-1,0	-0,8
Витрати обігу, тис. грн.	750,0	850,0	100,0	13,3	900,0	50,0	5,9
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	-4297,5	404,1	4701,6	109,4	136,4	-267,7	-66,3
Рентабельність продажів, %	-23,1	1,7	24,8	—	0,5	-1,2	—

Аналіз ключових показників торговельно-економічної діяльності ФОП Махия О.І. за 2023-2025 роки показав загальне покращення ефективності підприємства. Обсяг товарообороту зріс з 18572,2 тис. грн. у 2023 році до 25137,6 тис. грн. у 2025 році, а валовий прибуток змінився від збитку -3547,5 тис. грн. у 2023 році до прибутку 1036,4 тис. грн. у 2025 році. Чистий фінансовий результат покращився з -4297,5 тис. грн. до 136,4 тис. грн.

Оборотність товарних запасів зросла з 2,5 до 3,1 разів, що забезпечило ефективніше використання ресурсів та прискорення обігу товарів. Разом із тим, рентабельність продажів залишалася низькою (0,5 % у 2025 році), що вказує на нестійкість фінансових результатів та потребу оптимізації витрат на реалізацію продукції.

Таким чином, ФОП Махия О.І. демонструє позитивну динаміку економічних показників та перехід до прибуткової діяльності, однак для стабілізації фінансових результатів доцільне удосконалення системи управління збутовими процесами.

Динаміку обсягу товарообороту ФОП Махия О.І. за 2023-2025 роки відображено на рис. 2.1.

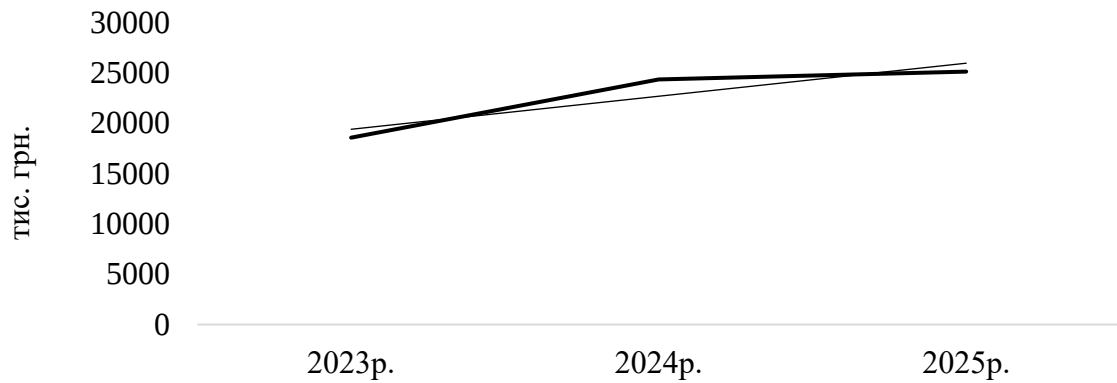


Рис. 2.1. Динаміка обсягу товарообороту ФОП Махиня О.І. за 2023-2025 роки

Для оцінки фінансового стану ФОП Махиня О.І. доцільно провести аналіз показників майнового стану та структури капіталу. Таке дослідження дозволяє виявити співвідношення власних і залучених коштів, оцінити обсяг активів та їх ефективність використання (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Аналіз показників майнового стану та структури капіталу
ФОП Махиня О.І. за 2023-2025 рр.**

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
				+/-	%
Загальна сума активів, тис. грн.	20558,5	25000,4	27150,0	6591,5	32,1
Основні фонди, тис. грн.	13125,8	13500,3	14000,0	874,2	6,7
Оборотні фонди, тис. грн.	7432,7	11500,1	13150,0	5717,3	76,9
Матеріальні оборотні активи, тис. грн.	7375,9	7800,3	8110,0	734,1	10,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	1866,2	2700,8	2920,5	1054,3	56,5
Грошові кошти, тис. грн.	111,3	200,7	280,0	168,7	151,5
Власний капітал, тис. грн.	14058,5	18200,4	20000,0	5941,5	42,3
Залучені кошти, тис. грн.	6500,0	6800,0	7150,0	650,0	10,0
Поточні зобов'язання, тис. грн.	6500,0	6800,0	7150,0	650,0	10,0

Аналіз показників майнового стану ФОП Махиня О.І. за 2023-2025 роки засвідчує суттєве зростання загальної суми активів – з 20558,5 тис. грн. у 2023 році до 27150,0 тис. грн. у 2025 році (збільшення на 32,1 %).

Основні фонди підприємства зросли помірно (6,7%), тоді як оборотні активи продемонстрували значне збільшення (76,9%), що відображає активізацію операційної діяльності ФОП Махиня О.І. та нарощування оборотного капіталу.

Збільшення матеріальних оборотних активів і дебіторської заборгованості (10,0% та 56,5% відповідно) пов'язане з розширенням обсягів реалізації та активізацію торгових операцій. Значне зростання грошових коштів (151,5%) забезпечує підвищення фінансової ліквідності підприємства. Власний капітал зріс на 42,3%, а залучені кошти на 10,0%. Поточні зобов'язання зросли пропорційно залученим коштам, що відображає збалансованість фінансових ресурсів і збереження стабільної структури капіталу.

Отже, стан майна та капіталу ФОП Махиня О.І. у досліджуваний період характеризується зростанням активів, посиленням власного фінансування та підвищенням фінансової стійкості підприємства, що створює передумови для подальшого розвитку і ефективного управління господарською діяльністю підприємства.

Структурний аналіз капіталу ФОП Махиня О.І. за 2025 рік проілюстровано на рисунку 2.2.

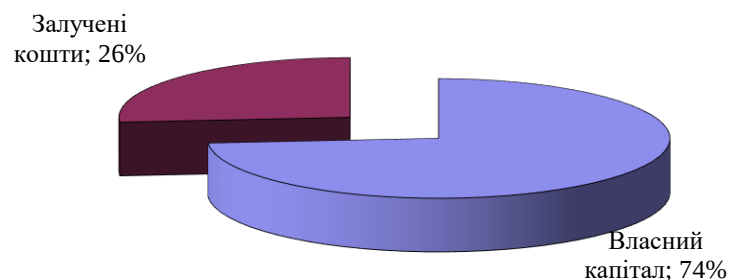


Рис. 2.2. Структура капіталу ФОП Махиня О.І. у 2025 році

Рисунок 2.2 відображає зростання власного капіталу ФОП Махиня О.І. з 14058,5 тис. грн. у 2023 році до 20000 тис. грн. у 2025 році при одночасному помірному збільшенні залучених коштів з 6500,0 тис. грн. до 7150,0 тис. грн., що демонструє посилення фінансової стійкості та переважання власного фінансування в структурі капіталу підприємства.

Для детального аналізу ефективності використання фінансових ресурсів підприємства доцільно розглянути склад та динаміку оборотного капіталу ФОП Махиня О.І. у 2023-2025 роках. Такий аналіз дозволяє оцінити структуру короткострокових активів, співвідношення між матеріальними запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими коштами, а також визначити ступінь забезпеченості обіговими коштами для здійснення операційної діяльності. Результати аналізу наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка оборотного капіталу ФОП Махиня О.І. у 2023-2025 роках

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
				+/-	%
Оборотні фонди, тис. грн.	7432,7	11500,1	13150,0	5717,3	76,9
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	932,7	4700,1	6000,0	5067,3	543,3
Частка власних оборотних коштів, %	12,6	40,9	45,6	33,0	—
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,6	1,8	1,9	0,3	18,8

Аналіз показників оборотного капіталу ФОП Махиня О.І. за 2023-2025 роки демонструє суттєве збільшення оборотних фондів з 7432,7 тис. грн. у 2023 році до 13150,0 тис. грн. у 2025 році (зростання на 76,9%), що обумовлено розширенням обсягів операційної діяльності. Чистий оборотний капітал зріс більш ніж утричі – з 932,7 тис. грн. до 6000,0 тис. грн. (543,3%). Частка власних оборотних коштів збільшилась з 12,6% до 45,6%. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 1,6 до 1,9, забезпечуючи достатній рівень покриття поточних

зобов'язань за рахунок оборотних активів.

Отже, оборотний капітал ФОП Махия О.І. за досліджуваний період характеризується значним нарощуванням обсягів та зміцненням фінансової стійкості підприємства, що створює передумови для ефективного ведення операційної діяльності.

Аналіз товарообороту є важливим етапом оцінки ефективності комерційної діяльності підприємства, оскільки дозволяє визначити обсяги реалізації продукції та доходи, які формуються в результаті торговельних операцій. Товарооборот відображає суму коштів, що проходять через підприємство за певний період, і виступає показником масштабу та інтенсивності його господарської діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз товарообороту ФОП Махия О.І. у 2023-2025 роках

Показники	2023	2024	Відхилення		2025	Відхилення	
			абс.	%		абс.	%
Обсяг товарообороту, тис. грн.	18572,2	24354,7	5782,5	31,1	25137,6	782,9	3,2
Товарооборот на 1 грн. активів, грн.	0,90	0,97	0,07	7,8	0,93	-0,04	-4,1
Товарооборот на 1 грн оборотних активів, грн.	2,50	2,12	-0,38	-15,2	1,91	-0,59	-23,5
Темп зростання товарообороту, %	100,0	131,1	31,1	31,1	103,2	-27,9	-21,3

Аналіз показників товарообороту ФОП Махия О.І. за 2023-2025 роки відображає загальне зростання обсягів реалізації продукції. Так, обсяг товарообороту збільшився з 18572,2 тис. грн. у 2023 році до 25137,6 тис. грн. у 2025 році, що відповідає приросту 3,2% у порівнянні з попереднім роком та загальному зростанню на 31,1% за період.

При цьому ефективність використання активів проявляється неоднозначно. Товарооборот на 1 грн активів зріс у 2024 році до 0,97 грн.,

проте у 2025 році зменшився до 0,93 грн. Ефективність використання оборотних активів зменшилася більш істотно: товарооборот на 1 грн. оборотних активів знизився з 2,50 грн. у 2023 році до 1,91 грн. у 2025 році.

Темпи зростання товарообороту ФОП Махиня О.І. демонструють позитивну динаміку у 2024 році (131,1%), однак у 2025 році відбулося уповільнення зростання до 103,2 %.

Отже, за досліджуваний період ФОП Махиня О.І. досягнуто значного збільшення обсягів товарообороту, проте ефективність використання активів і оборотних коштів потребує додаткового контролю та вдосконалення управлінських рішень для підтримки стабільного зростання.

Динаміка оборотності дебіторської заборгованості відображає зміни швидкості обертання коштів, що перебувають у вигляді заборгованості покупців, протягом певного періоду, оцінює ефективність управління дебіторською заборгованістю та швидкість перетворення заборгованості на грошові кошти (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка оборотності дебіторської заборгованості ФОП Махиня О.І. у
2023-2025 роках**

Показники	2023	2024	Відхилення		2025	Відхилення	
			абс.	%		абс.	%
Середньорічна дебіторська заборгованість, тис. грн.	1866,2	2700,8	834,6	44,7	2920,5	219,7	8,1
Оборотність дебіторської заборгованості, разів	9,95	9,02	-0,93	-9,4	8,61	-0,41	-4,5
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	36,7	40,5	3,8	10,4	42,4	1,9	4,7
Частка дебіторської заборгованості в оборотних активах, %	25,1	23,5	-1,6	-6,5	22,2	-1,3	-5,4

За період 2023-2025 років оборотність дебіторської заборгованості ФОП

Махия О.І. зменшилася з 9,95 разів до 8,61 разів, а середній термін її погашення збільшився з 36,7 до 42,4 днів. Частка дебіторської заборгованості в оборотних активах знизилася з 25,1 % до 22,2 %, що відображає зростання питомої ваги інших оборотних ресурсів.

Такі зміни вимагають посилення контролю за дебіторською заборгованістю ФОП Махия О.І. та вдосконалення політики її погашення для підвищення ліквідності та ефективності використання оборотних активів.

Кредиторська заборгованість характеризується зобов'язаннями підприємства перед постачальниками, підрядниками, фінансовими установами та іншими контрагентами, що виникають у процесі здійснення господарської діяльності. Вона відображає обсяг ресурсів, отриманих підприємством у борг для фінансування операційної діяльності, закупівлі матеріалів, товарів чи послуг, які ще не були сплачені. Кредиторська заборгованість є складовою короткострокових зобов'язань і виконує функцію тимчасового фінансування бізнес-процесів, дозволяючи підприємству ефективно використовувати обігові кошти (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Аналіз стану та динаміки кредиторської заборгованості ФОП Махия
О.І. у 2023-2025 роках**

Показники	2023	2024	Відхилення		2025	Відхилення	
			абс.	%		абс.	%
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	5200,4	1300,6	-3899,8	-75,0	1580,3	279,7	21,5
Оборотність кредиторської заборгованості, разів	4,3	17,8	13,5	317,3	15,3	-2,5	-14,3
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	85,8	20,6	-65,2	-76,0	23,9	3,4	16,4
Співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості, разів	0,36	2,08	1,72	478,7	1,85	-0,23	-11,0

Аналіз стану та динаміки кредиторської заборгованості ФОП Махиня О.І. за 2023-2025 роки показав значні зміни в структурі короткострокових зобов'язань підприємства. Загальна кредиторська заборгованість зменшилася з 5200,4 тис. грн. у 2023 році до 1580,3 тис. грн. у 2025 році, що відображає зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Оборотність кредиторської заборгованості зростає з 4,3 разів у 2023 році до 15,3 разів у 2025 році, а середній термін її погашення скоротився з 85,8 днів до 23,9 днів, що демонструє прискорення розрахунків з постачальниками та підвищення фінансової дисципліни. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості зросло з 0,36 разів до 1,85 разів, що відображає збільшення питомої ваги власних оборотних ресурсів і більш ефективне управління грошовими потоками.

Таким чином, ФОП Махиня О.І. досяг значного зниження зовнішніх зобов'язань і прискорення оборотності кредиторської заборгованості, що сприяє покращенню ліквідності та фінансової стабільності підприємства.

Таблиця 2.7

Оцінка рентабельності діяльності ФОП Махиня О.І. у 2023-2025 роках

Показники	2023	2024	Відхилення		2025	Відхилення	
			абс.	%		абс.	%
Рентабельність продажів, %	-23,1	1,7	24,8	107,4	0,5	-1,2	-70,6
Рентабельність активів, %	-20,9	1,6	22,5	107,7	0,5	-1,1	-68,8
Рентабельність власного капіталу, %	-30,6	2,2	32,8	107,2	0,7	-1,5	-68,2
Рівень валової рентабельності, %	-19,1	5,1	24,2	126,7	4,1	-1,0	-19,6

Рентабельність діяльності ФОП Махиня О.І. є економічним показником, який відображає ефективність використання ресурсів підприємства та здатність отримувати прибуток від реалізації продукції, товарів або послуг у порівнянні з обсягом витрат чи вкладеним капіталом. Розрахунок

рентабельності визначає, наскільки отриманий фінансовий результат (прибуток або збиток) співвідноситься з обсягом продажів, загальною сумою активів або величиною власного капіталу.

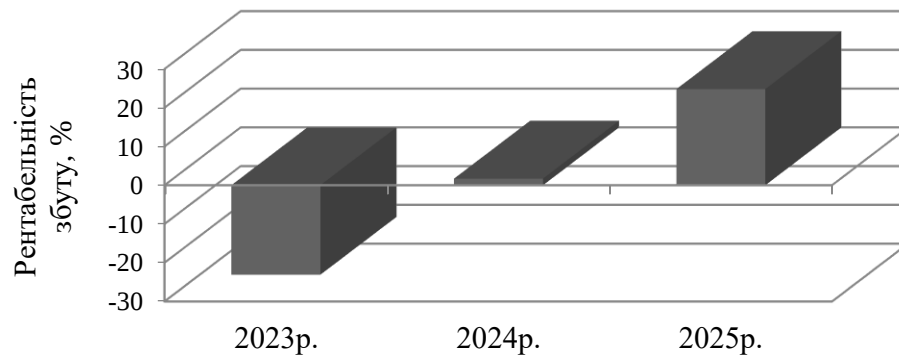


Рис. 2.3. Динаміка рентабельності продажів ФОП Махиня О.І. у 2023-2025 роках

Рентабельність продажів ФОП Махиня О.І. зростає з -23,1% у 2023 році до 0,5% у 2025 році, що відображає поступове поліпшення фінансових результатів і перехід підприємства до прибуткової діяльності.

2.2. Оцінка ефективності збутових процесів ФОП Махиня О.І.

Дослідження ефективності збутових процесів є важливим напрямом управління торговельно-економічною діяльністю підприємства, оскільки безпосередньо впливає на фінансові результати та конкурентоспроможність. Збутові процеси визначають швидкість обігу товарів, обсяг формованих доходів і прибутку, а також забезпечують підтримку фінансової стійкості та ліквідності підприємства.

В рамках даного дослідження аналізуються ключові показники збутової діяльності: обсяг товарообороту, рентабельність продажів, оборотність товарних запасів, динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості, рівень покриття витрат товарооборотом та структура капіталу, що дозволяє оцінити результативність збутової діяльності, виявити резерви підвищення

ефективності процесів продажу та обґрунтувати напрями удосконалення системи управління підприємницькою діяльністю (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Аналіз обсягів збуту за каналами реалізації ФОП Махиня О.І.
у 2023-2025 роках**

Канали реалізації	2023	2024	Відхилення 2024/2023		2025	Відхилення 2025/2024	
			абс.	%		абс.	%
Постійні клієнти, тис. грн.	9850,0	12150,0	2300,0	23,4	12820,0	670,0	5,5
Разові замовлення, тис. грн.	4200,0	4850,0	650,0	15,5	5050,0	200,0	4,1
Дистриб'ютори, тис. грн.	2800,0	3450,0	650,0	23,2	3660,0	210,0	6,1
Онлайн- замовлення, тис. грн.	1722,2	3904,7	2182,5	126,8	3607,6	-297,1	-7,6
Усього	18572,2	24354,7	5782,5	31,1	25137,6	782,9	3,2

За результатами аналізу обсягів збуту за каналами реалізації ФОП Махиня О.І. за 2023-2025 роки встановлено загальне зростання обсягів продажів. Сукупний товарооборот збільшився з 18572,2 тис. грн. у 2023 році до 25137,6 тис. грн. у 2025 році, що підтверджує розширення масштабів збутової діяльності.

Найбільшу частку в структурі реалізації формують постійні клієнти, обсяги продажів яким зросли з 9850,0 тис. грн. до 12820,0 тис. грн., що характеризує стабільність клієнтської бази.

Зростання також спостерігається за каналами разових замовлень (з 4200,0 тис. грн. до 5050,0 тис. грн.) та через дистриб'юторів (з 2800,0 тис. грн. до 3660,0 тис. грн.), що відображає диверсифікацію каналів збуту. Найбільш динамічним каналом у 2024 році стали онлайн-замовлення, обсяг яких зріс до 3904,7 тис. грн., проте у 2025 році відбулося їх скорочення до 3607,6 тис. грн.,

що вказує на нестабільність цього сегмента.

Таким чином, структура збуту ФОП Махиня О.І. характеризується зростанням обсягів реалізації за більшістю каналів та домінуванням постійних клієнтів, однак наявні коливання в онлайн-сегменті обумовлюють необхідність удосконалення управління каналами реалізації та підвищення їх ефективності.

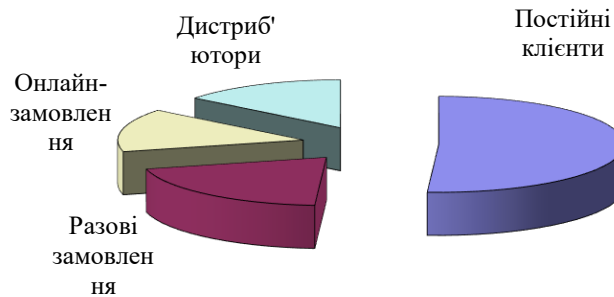


Рис. 2.4. Структура товарообороту ФОП Махиня О.І. за каналами збуту, 2025 рік

У структурі товарообороту ФОП Махиня О.І. у 2025 році переважають постійні клієнти (12820,0 тис. грн.), що забезпечують основну частку реалізації. Меншу, але вагому частку формують разові замовлення (5050,0 тис. грн.) та дистриб'ютори (3660,0 тис. грн.), тоді як онлайн-замовлення (3607,6 тис. грн.) займають порівняно невелику частку. Така структура відображає орієнтацію підприємства на стабільну клієнтську базу та традиційні канали збуту.

Для більш глибокої оцінки ефективності збутових процесів доцільно проаналізувати показники, що характеризують стан та розвиток клієнтської бази ФОП Махиня О.І.

Дослідження кількості активних клієнтів, укладених договорів, виконаних замовлень, середнього чека та частки повторних клієнтів забезпечує оцінку рівня стабільності попиту, лояльності споживачів і результативності взаємодії з клієнтами (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Аналіз показників клієнтської бази ФОП Махиня О.І.
у 2023-2025 роках**

Показники	2023	2024	Відхилення 2024/2023		2025	Відхилення 2025/2024	
			абс.	%		абс.	%
Кількість активних клієнтів, од.	84	96	12	14,3	101	5	5,2
Кількість укладених договорів, од.	142	158	16	11,3	165	7	4,4
Кількість виконаних замовлень, од.	1120	1245	125	11,2	1270	25	2,0
Середній чек, тис. грн.	16,6	19,6	3,0	18,1	19,8	0,2	1,0
Частка повторних клієнтів, %	68,0	71,0	3,0	4,4	73,0	2,0	2,8

Аналіз показників клієнтської бази ФОП Махиня О.І. за 2023-2025 роки відображає позитивну динаміку її розвитку. Кількість активних клієнтів зросла з 84 до 101 осіб, а кількість укладених договорів – з 142 до 165, що характеризує розширення клієнтської бази та підвищення ділової активності підприємства.

Обсяг виконаних замовлень також збільшився з 1120 до 1270 одиниць, що відображає зростання попиту на продукцію. Середній чек зріс з 16,6 тис. грн. до 19,8 тис. грн. Частка повторних клієнтів зросла з 68,0% до 73,0%, що характеризує посилення лояльності споживачів.

Таким чином, клієнтська база ФОП Махиня О.І. демонструє стійке зростання та підвищення якісних характеристик, що сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку та підвищенню ефективності збутової діяльності.

Для оцінки ефективності збутової діяльності підприємства важливим є аналіз структури витрат на реалізацію товарів. Дослідження складу та питомої ваги окремих елементів витрат забезпечує визначення основних напрямів використання ресурсів у процесі збуту, виявлення найбільш витратних складових та оцінку можливості їх оптимізації. Аналіз структури витрат

сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо зниження собівартості реалізації та підвищення рентабельності збуту. Врахування даних показників є важливим для забезпечення стабільності фінансових результатів та підтримки конкурентоспроможності підприємства на ринку (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Структурний аналіз витрат на реалізацію товарів ФОП Махиня О.І.
у 2023-2025 роках**

Показники	2023	2024	Відхилення 2024/2023		2025	Відхилення 2025/2024	
			абс.	%		абс.	%
Транспортні витрати	8200,0	8500,0	300,0	3,7	8850,0	350,0	4,1
Складські витрати	4000,0	4200,0	200,0	5,0	4350,0	150,0	3,6
Пакування	1050,0	1100,0	50,0	4,8	1150,0	50,0	4,5
Комерційні витрати	1500,0	1600,0	100,0	6,7	1680,0	80,0	5,0
Реклама	850,0	900,6	50,6	6,0	971,2	70,6	7,8
Інші витрати	6519,7	6800,0	280,3	4,3	7100,0	300,0	4,4
Разом	22119,7	23100,6	980,9	4,4	24101,2	1000,6	4,3

Аналіз структури витрат на реалізацію товарів ФОП Махиня О.І. за 2023-2025 роки відображає поступове зростання загального обсягу витрат з 22119,7 тис. грн. у 2023 році до 24101,2 тис. грн. у 2025 році. Найбільшу частку у витратах займають транспортні витрати, які зросли з 8200,0 тис. грн. до 8850,0 тис. грн., що обумовлено розширенням обсягів реалізації та логістичних операцій.

Складські витрати, витрати на пакування, комерційні витрати та витрати на рекламу також мають тенденцію до зростання, що пов'язано з активізацією збутової діяльності та підвищенням вимог до обслуговування клієнтів. Зокрема, витрати на рекламу зросли з 850,0 тис. грн. до 971,2 тис. грн., що характеризує посилення маркетингової активності підприємства.

Загалом структура витрат залишається відносно стабільною, а їх

зростання відбувається пропорційно збільшенню обсягів діяльності. Разом із тим, підвищення витрат на реалізацію обумовлює необхідність їх оптимізації з метою підвищення ефективності збутових процесів та забезпечення зростання прибутковості ФОП Махиня О.І. Склад витрат на реалізацію товарів ФОП Махиня О.І. у 2025 році представлено на рисунку 2.5.

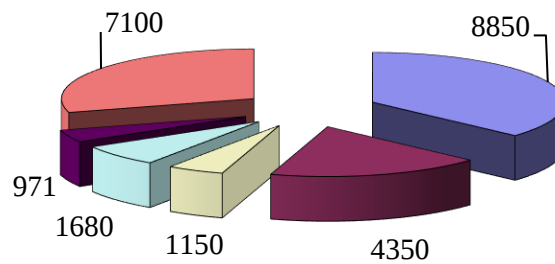


Рис. 2.5. Структура витрат на збут ФОП Махиня О.І. за основними статтями у 2025 році

У 2025 році основну частку реалізаційних витрат ФОП Махиня О.І. формують транспортні (8850,0 тис. грн.) та інші витрати (7100,0 тис. грн.), при цьому загальні витрати склали 24101,2 тис. грн., що підкреслює значущість логістики та супутніх витрат у структурі реалізації товарів.

Для забезпечення ефективного функціонування збутових процесів ФОП Махиня О.І. важливим є аналіз стану та динаміки товарних запасів та рівня їх оборотності (табл. 2.11).

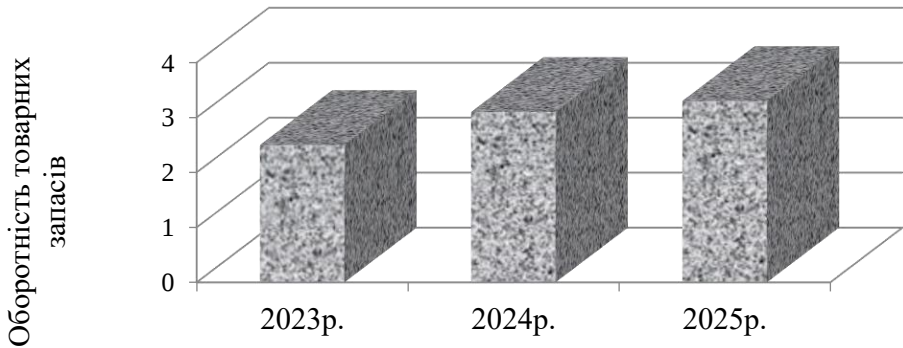
Аналіз показників товарного забезпечення збутової діяльності ФОП Махиня О.І. у 2023-2025 роках демонструє позитивну динаміку ефективності управління запасами. Середній обсяг товарних запасів збільшився з 7375,9 тис. грн. у 2023 році до 8110,0 тис. грн. у 2025 році, при цьому їх оборотність зросла з 2,5 до 3,3 разів, що є свідченням прискорення обігу товарів та більш ефективного використання ресурсів. Період обороту запасів залишався стабільним на рівні близько 117 днів, а частка товарних запасів у загальній сумі активів зменшилася з 35,9% до 29,9%, що пов'язано з оптимізацією структури активів та підвищенням фінансової мобільності підприємства.

Таблиця 2.11

**Оцінка показників товарного забезпечення збутової діяльності
ФОП Махиня О.І. у 2023-2025 роках**

Показники	2023	2024	Відхилення		2025	Відхилення	
			абс.	%		абс.	%
Середній обсяг товарних запасів, тис. грн.	7375,9	7800,3	424,4	5,8	8110,0	309,7	4,0
Оборотність товарних запасів, разів	2,5	3,1	0,6	24,2	3,3	0,2	6,5
Період обороту товарних запасів, днів	145,0	116,9	-28,1	-19,4	117,8	0,9	0,8
Частка товарних запасів у загальній сумі активів, %	35,9	31,2	-4,7	-13,1	29,9	-1,3	-4,2

Тенденції ефективності обороту товарних запасів ФОП Махиня О.І. відображено на рисунку 2.6.



**Рис. 2.6. Динаміка ефективності використання товарних запасів
ФОП Махиня О.І. у 2023-2025 роках**

У 2025 році оборотність товарних запасів ФОП Махиня О.І. зросла до 3,3 разів порівняно з 2,5 у 2023 році, що демонструє підвищення ефективності використання ресурсів та прискорення обігу товарів.

Для оцінки ефективності збутових процесів ФОП Махиня О.І. проведено аналіз ключових показників, що відображають співвідношення між обсягом

товарообороту, витратами на реалізацію та отриманим фінансовим результатом та визначають ефективність використання ресурсів у процесі збуту, здійснюють оцінку рівня покриття витрат товарооборотом та рентабельність збутової діяльності підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Аналіз ефективності збутових процесів ФОП Махиня О.І.
у 2023-2025 роках**

Показники	2023	2024	Відхилення		2025	Відхилення	
			абс.	%		абс.	%
Товарооборот на 1 грн. витрат на реалізацію, грн.	0,84	1,05	0,21	25,6	1,04	-0,01	-1,1
Витрати на реалізацію на 1 грн. товарообороту, грн.	1,19	0,95	-0,24	-20,4	0,96	0,01	1,1
Рівень покриття витрат товарооборотом, %	84,0	105,4	21,4	—	104,3	-1,1	—
Рівень валової рентабельності збуту, %	-19,1	5,1	24,2	—	4,1	-1,0	—

Аналіз ефективності збутових процесів ФОП Махиня О.І. за 2023-2025 роки показав позитивну динаміку використання ресурсів у процесі реалізації продукції. Показник товарообороту на 1 грн. витрат на реалізацію зріс з 0,84 грн. у 2023 році до 1,04 грн. у 2025 році.

Витрати на реалізацію на 1 грн. товарообороту знизилися з 1,19 грн. до 0,96 грн., що забезпечило більш раціональне використання ресурсів. Рівень покриття витрат товарооборотом залишався високим (104,3% у 2025 році), а рівень валової рентабельності збуту підвищився з -19,1% до 4,1%, що відображає перехід підприємства до прибуткової діяльності.

У 2025 році спостерігається незначне зниження товарообороту на 1 грн. витрат на реалізацію та рівня валової рентабельності збуту, що підкреслює необхідність подальшого вдосконалення системи управління збутовими процесами, зокрема оптимізації логістики, планування продажів та контролю за витратами на реалізацію продукції.

Зміни рівня валової рентабельності збуту ФОП Махиня О.І. наведені на рисунку 2.7.

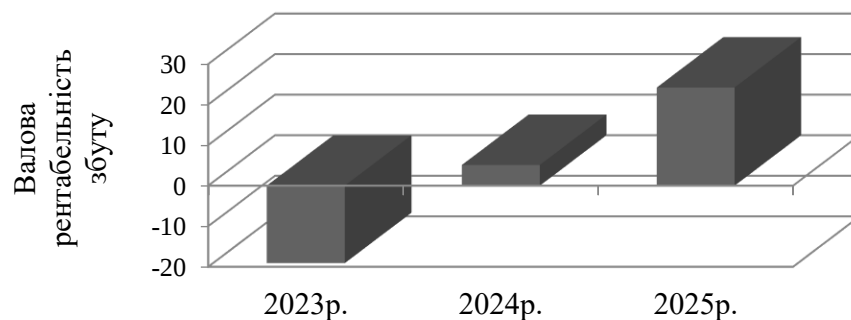


Рис. 2.7. Динаміка валової рентабельності збуту ФОП Махиня О.І. у 2023-2025 роках

На рисунку спостерігається позитивна динаміка рівня валової рентабельності збуту ФОП Махиня О.І. у 2023-2025 роках. Показник зростає від -19,1% у 2023 році до 5,1% у 2024 році. У 2025 році простежується незначне зниження до 4,1%, що підкреслює необхідність подальшого вдосконалення системи управління витратами на реалізацію для стабілізації фінансових результатів.

Підсумовуючи дослідження збутових процесів ФОП Махиня О.І. за 2023-2025 роки, відзначається загальне зростання обсягів товарообороту, розширення клієнтської бази та підвищення лояльності споживачів. Оборотноість товарних запасів зросла. Структура витрат залишається стабільною, проте окремі витрати потребують оптимізації. Рівень рентабельності збуту покращився, хоча у 2025 році відбулося незначне зниження, що підкреслює необхідність удосконалення управління збутовими процесами для стабілізації фінансових результатів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФОП МАХИНЯ О.І.

3.1. Формування стратегії розвитку збутової діяльності ФОП Махиня О.І.

Результати проведеного дослідження вказують, що діяльність ФОП Махиня О.І. характеризується позитивною динамікою розвитку, зокрема зростанням обсягів товарообороту, розширенням клієнтської бази та підвищенням оборотності товарних запасів. Водночас встановлено, що ефективність збутової діяльності залишається недостатньою, що підтверджується низьким рівнем рентабельності продажів, який у 2025 році становив лише 0,5% .

Зазначене підтверджує наявність структурних проблем у системі управління збутом, зокрема нерациональне використання маркетингових інструментів, недостатній рівень цифровізації процесів взаємодії з клієнтами, а також відсутність системного підходу до управління каналами реалізації.

З метою обґрунтування напрямів удосконалення доцільно здійснити комплексну оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища ФОП Махиня О.І. за допомогою SWOT-аналізу (табл. 3.1).

Результати SWOT-аналізу відображають достатній потенціал для розвитку ФОП Махиня О.І., однак існуючі слабкі сторони суттєво стримують ефективність збутової діяльності. Особливо критичною є проблема низької рентабельності, яка зумовлює необхідність перегляду підходів до управління витратами та каналами реалізації.

Водночас наявні можливості, пов'язані з цифровізацією збуту та використанням сучасних маркетингових інструментів, створюють передумови підвищення прибутковості бізнесу та переходу до більш ефективної моделі функціонування ФОП Махиня О.І.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз збутової діяльності ФОП Махиня О.І.

Група факторів	Складові	Характеристика впливу	Рівень впливу
Сильні сторони	Сформована клієнтська база	Забезпечує стабільний попит	Високий
	Зростання обсягів товарообороту	Підвищує ринкову позицію	Високий
Слабкі сторони	Низька рентабельність збуту	Обмежує фінансовий розвиток	Критичний
	Відсутність CRM-системи	Ускладнює управління клієнтами	Середній
Можливості	Розвиток цифрових каналів збуту	Розширення ринку збуту	Високий
	Використання таргетованої реклами	Підвищення ефективності продажів	Високий
Загрози	Посилення конкуренції	Зниження частки ринку	Високий
	Макроекономічна нестабільність	Зростання витрат	Середній

Слабкі сторони суттєво обмежують реалізацію наявного потенціалу ФОП Махиня О.І. Найбільш критичною проблемою є низький рівень рентабельності збуту, що негативно впливає на фінансові результати та стримує можливості реінвестування у розвиток підприємства, що зумовлює необхідність перегляду підходів до управління витратами, оптимізації цінової політики та підвищення ефективності використання каналів реалізації.

Додатковим стримуючим фактором є відсутність CRM-системи, що ускладнює процеси обліку, аналізу та управління клієнтською базою, а також знижує рівень персоналізації взаємодії зі споживачами.

Разом із тим зовнішнє середовище відкриває низку перспективних можливостей для підвищення ефективності збутової діяльності ФОП Махиня О.І. Зокрема, активний розвиток цифрових каналів реалізації та впровадження сучасних маркетингових інструментів, таких як таргетована реклама, дозволяють розширити ринки збуту, підвищити точність комунікацій із цільовою аудиторією та збільшити обсяги продажу. Використання цих

інструментів сприяє переходу до більш гнучкої та клієнтоорієнтованої моделі функціонування підприємства.

Водночас слід враховувати і наявні загрози, серед яких особливе місце займає посилення конкурентного тиску та макроекономічна нестабільність. Зростання конкуренції може призвести до зниження частки ринку, тоді як коливання економічного середовища – до підвищення витрат і зниження платоспроможного попиту. У сукупності це вимагає від підприємства підвищення адаптивності управлінських рішень та впровадження стратегічних заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків.

Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують доцільність удосконалення системи управління збутовою діяльністю ФОП Махиня О.І. шляхом активного використання цифрових інструментів, оптимізації витрат та підвищення ефективності взаємодії з клієнтами, що дозволить забезпечити сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

На основі результатів проведеного аналітичного дослідження сформовано комплекс маркетингово-збутових заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності ФОП Махиня О.І., зростання обсягів реалізації продукції та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Кожен із запропонованих заходів має чітко визначений зміст, економічну доцільність і систему оцінювання результативності:

Таргетована реклама. Даний захід передбачає використання інструментів цифрового маркетингу в діяльності ФОП Махиня О.І., зокрема рекламних можливостей платформи Meta Ads (Facebook, Instagram), для точного налаштування рекламних кампаній на визначені сегменти цільової аудиторії. Основний акцент робиться на демографічні, поведінкові та географічні характеристики потенційних споживачів. Реалізація заходу дозволяє оптимізувати рекламні витрати та забезпечити максимальне охоплення зацікавлених користувачів. Очікуваним результатом є зростання попиту та збільшення обсягів продажу. Ефективність оцінюється за показником ROI, який відображає співвідношення отриманого прибутку до

витрат на рекламу.

Впровадження CRM-системи. Запропонований захід полягає в автоматизації процесів управління клієнтською базою ФОП Махія О.І., включаючи облік замовлень, сегментацію та персоналізацію комунікацій. Впровадження CRM-системи сприяє підвищенню якості обслуговування, оперативності реагування на запити клієнтів та формуванню довгострокових відносин із ними. Очікуваним результатом є зростання рівня лояльності споживачів та збільшення обсягів повторних покупок. Ключовим показником ефективності виступає LTV, який характеризує сукупну цінність клієнта для підприємства протягом усього періоду співпраці.

Розвиток онлайн-каналів збуту: активізація присутності ФОП Махія О.І. на електронних торговельних платформах (маркетплейсах), а також розвиток власних онлайн-ресурсів, що дозволяє значно розширити географію продажів, залучити нові сегменти споживачів та підвищити доступність продукції.

Особливу роль відіграє оптимізація товарних пропозицій, використання сучасних інструментів просування та підвищення зручності оформлення замовлень. Очікуваним результатом є розширення ринку збуту та збільшення обсягів реалізації. Ефективність визначається через показник конверсії, який відображає частку відвідувачів, що здійснили покупку.

Запровадження програми лояльності для клієнтів ФОП Махія О.І.: формування системи стимулювання шляхом надання знижок, бонусів, накопичувальних балів або спеціальних пропозицій. Даний метод сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів, стимулює повторні покупки та зменшує ймовірність їх переходу до конкурентів. Очікуваним результатом є утримання клієнтської бази та стабілізація доходів. Основним показником ефективності виступає частка повторних покупок, яка характеризує рівень клієнтської прихильності.

Запропоновані маркетингово-збутові заходи ФОП Махія О.І. систематизовано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Система маркетингово-збутових заходів удосконалення
діяльності ФОП Махиня О.І.**

№	Захід	Зміст заходу	Показники ефективності
1	Таргетована реклама	Використання Meta Ads	ROI
2	CRM-система	Автоматизація обліку клієнтів	LTV
3	Онлайн-канали	Використання маркетплейсів	Конверсія
4	Програма лояльності	Система знижок	Частка повторних

Запропонована система заходів має комплексний характер і спрямована на підвищення ефективності всіх ключових елементів збутової діяльності. Особливу увагу приділено заходам, що забезпечують довгостроковий ефект, зокрема впровадженню CRM-системи та розвитку онлайн-каналів реалізації. Водночас застосування таргетованої реклами дозволяє досягти швидкого ефекту у вигляді збільшення обсягів продажів, що є важливим у короткостроковій перспективі.

Наступним етапом є визначення необхідного обсягу фінансових ресурсів для реалізації запропонованих заходів.

Таблиця 3.3

Структура та обсяг витрат на впровадження маркетингових заходів

Стаття витрат	Період	Річні витрати, грн.	Питома вага, %
Таргетована реклама	12 міс.	96000	35,7
SMM	12 міс.	60000	22,3
CRM	12 міс.	18000	6,7
Розробка сайту	одноразово	30000	11,2
Контент	—	25000	9,3
Інші витрати	—	40000	14,8
Разом	—	269000	100

Структура витрат на впровадження маркетингових заходів ФОП Махиня

О.І. характеризується комплексністю та спрямованістю на забезпечення як короткострокового, так і довгострокового ефекту від реалізації маркетингової стратегії.

Загальний обсяг витрат становить 269000 грн., при цьому їх розподіл відображає пріоритетність окремих інструментів просування.

Найбільшу частку у структурі витрат займає таргетована реклама – 96000 грн. або 35,7%. Такий рівень витрат є економічно обґрунтованим, оскільки саме цей інструмент забезпечує швидке залучення потенційних клієнтів, формування попиту та безпосередньо впливає на обсяг реалізації продукції. Висока питома вага пов'язана з орієнтацією ФОП Махія О.І. на активне використання цифрових каналів просування.

Другу за величиною позицію займають витрати на SMM (управління соціальними мережами) – 60 000 грн. або 22,3%. Даний напрям забезпечує підтримку комунікації з цільовою аудиторією, формування бренду та підвищення впізнаваності підприємства. SMM має довгостроковий ефект, сприяючи зміцненню довіри споживачів.

Витрати на інші заходи становлять 40000 грн. або 14,8%. До цієї категорії відносяться супутні витрати, пов'язані з технічним забезпеченням, аналітикою, тестуванням рекламних кампаній та іншими допоміжними процесами, що забезпечують ефективність реалізації маркетингової стратегії.

Важливим елементом є розробка сайту, на яку передбачено 30000 грн. (11,2%). Незважаючи на одноразовий характер витрат, цей інструмент формує основу цифрової присутності ФОП Махія О.І. та виконує функцію ключового каналу комунікації і продажів.

Витрати на контент складають 25000 грн. або 9,3%. Такі витрати включають створення текстових, графічних та відеоматеріалів, необхідних для ефективного функціонування рекламних кампаній та соціальних мереж. Якісний контент є критично важливим фактором залучення та утримання клієнтів підприємства.

Найменшу частку займають витрати на впровадження CRM-системи у

маркетингову діяльність ФОП Махиня О.І. – 18000 грн. або 6,7%. Незважаючи на відносно невелику питому вагу, цей напрям має стратегічне значення, оскільки забезпечує автоматизацію процесів управління клієнтами, підвищення ефективності продажів та зростання рівня клієнтської лояльності.

Структуру фінансування маркетингових заходів ФОП Махиня О.І. графічно відображено на рисунку 3.1.

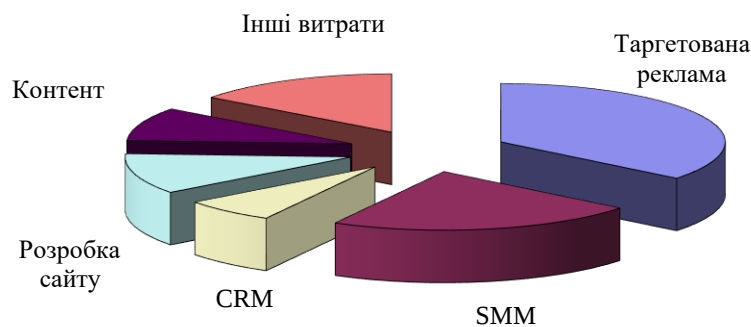


Рис. 3.1. Структурний аналіз витрат на реалізацію маркетингових заходів ФОП Махиня О.І., %

Отже, найбільшу частку становлять витрати на цифрову рекламу, що є цілком обґрунтованим в умовах сучасного ринку.

Загальний обсяг інвестицій є прийнятним для масштабів діяльності ФОП Махиня О.І. Важливо підкреслити, що дані витрати мають інвестиційний характер і спрямовані на формування довгострокових конкурентних переваг підприємства на ринку.

З метою комплексної оцінки результативності запропонованих маркетингово-збутових заходів доцільно здійснити прогнозування змін у структурі товарообороту ФОП Махиня О.І. за основними каналами реалізації. Ефективність діяльності суб'єкта підприємництва значною мірою залежить від диверсифікації каналів збуту, рівня їх адаптації до цифрового середовища та здатності оперативно реагувати на зміну споживчих уподобань. Впровадження таких заходів, як таргетована реклама, розвиток онлайн-продажів, використання CRM-системи та програми лояльності, формує

передумови для перерозподілу товарообороту ФОП Махия О.І. на користь більш ефективних і перспективних каналів.

Особливу увагу в даному контексті слід приділити зростанню значущості онлайн-каналів, які забезпечують розширення географії продажів, зниження транзакційних витрат та підвищення доступності продукції для кінцевого споживача. Водночас зберігається важливість традиційних каналів, зокрема постійних клієнтів і дистриб'юторів, які формують стабільну основу доходів підприємства.

Прогнозування структури товарообороту ФОП Махия О.І. надає оцінку ефективності взаємодії з різними сегментами клієнтів, визначає найбільш прибуткові напрями збуту.

З метою оцінки очікуваних змін в обсягах та структурі продажів надано прогнозну структуру товарообороту ФОП Махия О.І. за каналами реалізації з урахуванням впливу запропонованих заходів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Прогнозований обсяг товарообороту ФОП Махия О.І.
за каналами реалізації**

Канал	2025 р.	Прогноз	Частка, %	Темп приросту, %
Постійні клієнти, тис. грн.	12820	14000	46,5	9,2
Разові клієнти, тис. грн.	5050	5800	19,3	14,9
Дистриб'ютори, тис. грн.	3660	4300	14,3	17,5
Онлайн, тис. грн.	3607	6000	19,9	66,3

Прогнозований обсяг товарообороту підприємства демонструє суттєве зростання ролі онлайн-каналу, що відповідає сучасним тенденціям цифровізації бізнесу. Збільшення частки онлайн-продажів дозволить ФОП Махия О.І. зменшити залежність від традиційних каналів та підвищити гнучкість збутової політики. Збереження значної частки постійних клієнтів забезпечить стабільність доходів.

3.2. Економічне обґрунтування ефективності впровадження маркетингового проєкту

В межах даного дослідження запропоновано до впровадження проєкт удосконалення маркетингово-збутової діяльності ФОП Махия О.І.

В проєкті пропонується впровадження інтегрованої системи управління збутом, яка включає:

- розвиток цифрових каналів реалізації (маркетплейси, соціальні мережі);
- впровадження CRM-системи для управління клієнтською базою;
- оптимізацію маркетингових витрат через таргетовану рекламу;
- формування системи лояльності для постійних клієнтів.

Таким чином, проєкт має комплексний характер та охоплює як організаційні, так і економічні аспекти збутової діяльності з урахуванням цифрових трансформацій.

З метою оцінки ефективності його реалізації необхідно визначити прогнозні зміни ключових фінансово-економічних показників діяльності ФОП Махия О.І.

Таблиця 3.5

Прогноз зміни фінансово-економічних показників діяльності ФОП Махия О.І.

Показник	До впровадження (2025 р.)	Після впровадження	Абсолютне відхилення	Темп зміни, %
Товарооборот, тис. грн	25137	30100	4963	119,7
Витрати на збут, тис. грн	24101	28900	4799	119,9
Прибуток, тис. грн	1005	1204	199	119,8
Рентабельність продажів, %	0,5	4,0	3,5	—
Витрати на 1 грн товарообороту	0,96	0,96	0	100

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що впровадження запропонованого маркетингово-збутового проєкту забезпечить суттєве покращення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. Зокрема, прогнозується зростання обсягу товарообороту на 19,7%, що обумовлено розширенням каналів збуту та активізацією маркетингової діяльності.

Водночас витрати на збут зростають практично пропорційно до обсягів реалізації, що є закономірним явищем для підприємств оптової торгівлі. Важливо підкреслити, що показник витрат на 1 грн товарообороту залишається незмінним, що свідчить про збереження ефективності використання ресурсів.

Найбільш вагомим результатом є зростання рівня рентабельності продажів з 0,5% до 4,0%, що пов'язано з переходом ФОП Махиня О.І. до більш ефективної моделі функціонування. Це означає, що запропонований проєкт дозволяє не лише збільшити обсяги діяльності, а й покращити якість управління збутом.

Вплив маркетингово-збутових заходів на рівень прибутку ФОП Махиня О.І. графічно відображено на рисунку 3.2.

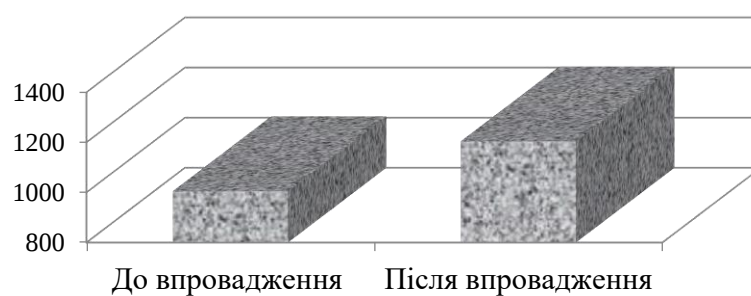


Рис. 3.2. Зміна прибутку ФОП Махиня О.І. за результатами реалізації маркетингового проєкту

Отже, впровадження запропонованих маркетингово-збутових заходів забезпечує зростання прибутку ФОП Махиня О.І. з 1005 тис. грн. до 1204 тис.

грн., тобто на 199 тис. грн. або на 19,8%.

Після оцінки впливу проєкту на загальні показники діяльності підприємства доцільно перейти до визначення його економічної ефективності, зокрема розрахунку додаткового прибутку та оцінки окупності інвестицій.

Таблиця 3.6

**Розрахунок економічного ефекту від впровадження
проєкту у 2027 році**

Показник	Значення
Додатковий товарооборот, тис. грн.	4963
Рівень рентабельності, %	4,0
Додатковий прибуток, тис. грн.	198,5
Обсяг інвестицій, тис. грн.	269
Чистий економічний ефект, тис. грн.	-70,5

За результатами розрахунків виявлено, що у перший рік реалізації проєкту ФОП Махия О.І. не досягає повної окупності вкладених коштів, що пояснюється необхідністю здійснення початкових інвестицій у розвиток маркетингової інфраструктури. Така ситуація є типовою для інвестиційних проєктів, пов'язаних із впровадженням цифрових інструментів та розширенням каналів збуту.

Водночас слід зазначити, що отриманий додатковий прибуток є стабільною базою для подальшого зростання, оскільки значна частина витрат має одноразовий або умовно-постійний характер. Тобто в наступних періодах ефективність проєкту суттєво зростатиме.

Таким чином, оцінка економічного ефекту підтверджує, що запропонований проєкт має інвестиційний характер і орієнтований на досягнення результатів у середньостроковій перспективі.

З метою більш глибокої та обґрунтованої оцінки ефективності інвестиційного проєкту доцільно застосувати метод дисконтованих грошових потоків, який дозволяє врахувати зміну вартості грошей у часі та забезпечує

більш точне визначення економічної доцільності реалізації проєкту. На відміну від традиційних підходів, що базуються лише на порівнянні абсолютних показників доходів і витрат, метод DCF дає змогу оцінити реальну вартість майбутніх грошових надходжень з урахуванням фактора часу, інфляційних процесів та альтернативної вартості капіталу.

Сутність методу полягає у приведенні майбутніх грошових потоків (як притоків, так і відтоків) до їх теперішньої вартості шляхом застосування ставки дисконту.

Така ставка відображає рівень ризику проєкту, вартість залученого капіталу та очікувану норму прибутковості інвестора. В результаті формується дисконтований грошовий потік, на основі якого визначаються ключові показники ефективності проєкту.

Використання методу дисконтованих грошових потоків дозволяє:

- забезпечити об'єктивну оцінку довгострокових інвестиційних рішень;
- врахувати нерівномірність надходження грошових потоків у різні періоди реалізації проєкту;
- оцінити рівень інвестиційного ризику через зміну ставки дисконту;
- порівняти альтернативні варіанти інвестування та обрати найбільш ефективний з економічної точки зору.

Особливо важливим є застосування даного методу в умовах нестабільного економічного середовища, коли значний вплив на результати діяльності мають інфляційні процеси, коливання процентних ставок та рівень невизначеності.

Саме тому метод DCF виступає універсальним інструментом фінансово-економічного аналізу, який широко використовується у практиці стратегічного управління підприємствами.

Отже, застосування методу дисконтованих грошових потоків у межах досліджуваного проєкту дозволяє не лише визначити його економічну ефективність, але й сформулювати уявлення про доцільність інвестування, рівень ризику та очікувану прибутковість у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.7**Оцінка ефективності проєкту за методом NPV**

Рік	Грошовий потік, тис. грн.	Коефіцієнт дисконту	Дисконтований потік
2027	198,5	0,87	172,7
2028	220,0	0,76	167,2
2029	250,0	0,66	165,0
Разом дисконтований дохід	—	—	504,9
Інвестиції	—	—	269,0
NPV	—	—	235,9 тис. грн.

Отримане позитивне значення чистої теперішньої вартості вказує, що реалізація проєкту забезпечує приріст вартості підприємства. Тобто дисконтовані грошові потоки перевищують початкові інвестиції, а отже, проєкт є економічно доцільним.

З урахуванням ставки дисконту 15%, яка відображає рівень ризику в умовах української економіки, отриманий результат можна вважати достатньо високим. Отримані результати підтверджують, що навіть за умов нестабільного ринкового середовища впровадження маркетингових інструментів є ефективним напрямом розвитку підприємства.

Завершальним етапом є інтегральна оцінка ефективності проєкту.

Таблиця 3.8**Систематизація ключових показників ефективності проєкту**

Показник	Значення	Аналітичне обґрунтування
Рентабельність інвестицій, %	73,8	Високий рівень прибутковості
Термін окупності, роки	1,5	Швидке повернення інвестицій
Чиста теперішня вартість, тис. грн.	235,9	Проєкт ефективний

Комплексна оцінка ефективності підтверджує доцільність реалізації запропонованого проєкту. Високий рівень рентабельності інвестицій підтверджує ефективність вкладення коштів, тоді як короткий термін

окупності виступає вагомим чинником підвищення інвестиційної привабливості підприємства..

Отримані результати підтверджують, що запропонований проєкт удосконалення збутової діяльності ФОП Махиня О.І. не лише забезпечує зростання обсягів діяльності, але й сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

В результаті проведеного економічного обґрунтування встановлено, що впровадження комплексного маркетингово-збутового проєкту є доцільним та економічно ефективним. Запропоновані заходи дозволяють забезпечити зростання товарообороту, підвищення рівня рентабельності та покращення фінансових результатів підприємства.

Особливу увагу слід приділити тому, що проєкт має інвестиційний характер, а його основні результати проявляються у середньостроковій перспективі.

Проведені розрахунки чистої приведеної вартості, ROI та терміну окупності підтверджують доцільність реалізації запропонованих заходів та їх відповідність сучасним умовам функціонування підприємств оптової торгівлі.

Впровадження маркетингово-збутового проєкту, незважаючи на його економічну доцільність та позитивні результати фінансових розрахунків, супроводжується певним рівнем невизначеності, що обумовлює необхідність ідентифікації та оцінки можливих ризиків. Комплексний характер запропонованих заходів, який охоплює як організаційні, так і цифрові трансформації збутової діяльності, формує багатокomпонентну структуру ризиків.

З метою систематизації потенційних загроз доцільно здійснити їх класифікацію за основними групами: ринкові, фінансові, операційні та цифрові ризики.

Оцінка ризиків передбачає визначення їх сутності, ймовірності виникнення, можливого впливу на результати діяльності підприємства, а також розробку заходів щодо їх мінімізації.

Таблиця 3.9

Оцінка ризиків реалізації маркетингово-збутового проєкту

Вид ризику	Характеристика ризику	Ймовірність виникнення	Рівень впливу	Потенційні наслідки
Зниження попиту	Можливе скорочення обсягів реалізації через зміну поведінки споживачів або економічну нестабільність	Середня	Високий	Зменшення товарообороту та прибутку
Посилення конкуренції	Зростання кількості конкурентів або агресивна цінова політика	Висока	Середній	Зниження ринкової частки
Перевищення запланованих витрат	Збільшення витрат на рекламу, CRM або просування	Середня	Середній	Зниження ефективності проєкту
Недоотримання доходів	Фактичні результати нижчі за прогнозні	Середня	Високий	Зниження показників NPV та ROI
Низька ефективність впровадження	Недостатня підготовка персоналу або помилки в організації процесів	Середня	Середній	Зниження продуктивності збуту
Порушення логістичних процесів	Затримки постачання або виконання замовлень	Низька	Середній	Втрата клієнтів, зниження лояльності
Неефективність CRM-системи	Неповне використання функціоналу або помилки інтеграції	Середня	Середній	Зниження ефективності управління клієнтами
Низька ефективність реклами	Низька конверсія таргетованої реклами	Середня	Середній	Низька віддача від маркетингових витрат
Технічні збої	Збої в роботі цифрових каналів або платформ	Низька	Високий	Переривання процесу продажів

За результатами проведеної оцінки, найбільш значущими є ринкові та фінансові ризики, оскільки саме вони безпосередньо впливають на обсяги реалізації та фінансові результати діяльності підприємства. Водночас

операційні та цифрові ризики мають переважно керований характер і можуть бути ефективно мінімізовані за умови належної організації процесів управління та впровадження сучасних технологій.

Важливо підкреслити, що більшість ідентифікованих ризиків не є критичними та можуть бути знижені шляхом впровадження системного підходу до управління, використання інструментів планування, контролю та аналізу результатів діяльності. Зокрема, застосування CRM-систем, цифрових аналітичних інструментів та KPI дозволяє підвищити прозорість бізнес-процесів і своєчасно реагувати на відхилення.

З метою забезпечення стабільності реалізації запропонованого маркетингово-збутового проєкту та досягнення запланованих фінансово-економічних результатів особливого значення набуває впровадження ефективних механізмів управління ризиками. Запропоновані заходи мінімізації спрямовані на зниження ймовірності виникнення негативних подій та обмеження їх впливу на діяльність підприємства.

Мінімізація ринкових ризиків передбачає диверсифікацію каналів збуту, розширення асортименту та активізацію маркетингу. Фінансові ризики знижуються через бюджетування, контроль витрат і моніторинг результатів. Операційні ризики мінімізуються завдяки навчанню персоналу, стандартизації процесів, контролю KPI та оптимізації логістики. Цифрові ризики зменшуються через ефективне впровадження CRM, оптимізацію реклами, аналітику та технічну підтримку систем.

Таким чином, запропоновані заходи мінімізації ризиків мають комплексний характер і охоплюють усі ключові аспекти реалізації запропонованого маркетингово-збутового проєкту.

Впровадження даних заходів дозволяє підвищити стійкість ФОП Махиня О.І. до зовнішніх і внутрішніх загроз, забезпечити стабільність фінансових результатів та підвищити ефективність управління збутовою діяльністю в умовах невизначеності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. ФОП Махиня О.І. здійснює діяльність у сфері неспеціалізованої оптової торгівлі та функціонує в умовах високої конкуренції й динамічного ринкового середовища, що зумовлює необхідність постійної адаптації до змін кон'юнктури ринку та вдосконалення управлінських підходів.

2. В роботі проведено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства за 2023-2025 роки. Отримані результати свідчать про позитивні зміни: обсяг товарообороту зріс на 31%, а підприємство перейшло від збиткової діяльності до прибуткової. Зазначена динаміка вказує на підвищення ефективності господарської діяльності та покращення фінансових результатів підприємства.

3. Дослідження майнового стану відображає розширення ресурсного потенціалу: загальна сума активів збільшилась на 32%, найбільш динамічно зросли оборотні активи. У структурі капіталу простежується тенденція до зростання питомої ваги власного капіталу, що характеризує зміцнення фінансової стійкості підприємства.

4. Результати оцінки ефективності використання ресурсів вказують на певні диспропорції, зокрема зниження віддачі оборотних активів за умов нарощування обсягів діяльності, що обумовлює необхідність підвищення ефективності управління оборотними активами та оптимізації їх структури.

5. Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості ФОП Махиня О.І. засвідчив підвищення фінансової дисципліни, а саме скорочення строків розрахунків та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування. Водночас рівень рентабельності залишається низьким, що обмежує можливості подальшого розвитку.

6. За результатами аналізу обсягів збуту за каналами реалізації виявлено, що найбільшу частку в структурі реалізації формують постійні клієнти. Клієнтська база ФОП Махиня О.І. поступово розширюється, що підтверджує зростання рівня лояльності контрагентів. Разом з тим витрати на реалізацію

товарів мають тенденцію до зростання, при цьому найбільшу частку формують транспортні витрати.

7. Узагальнюючи результати проведеного аналізу ефективності збутових процесів ФОП Махиня О.І., доцільно відзначити загальну позитивну динаміку використання ресурсного потенціалу підприємства, що проявляється у зростанні обсягів реалізації, покращенні окремих фінансово-економічних показників та підвищенні результативності господарської діяльності. Разом із тим, у 2025 році спостерігається певне уповільнення темпів зростання та погіршення динаміки окремих показників ефективності. Виявлені тенденції зумовлюють об'єктивну необхідність подальшого вдосконалення системи управління збутом, зокрема шляхом впровадження цифрових технологій, оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

8. На основі проведеного SWOT-аналізу збутової діяльності встановлено, що ФОП Махиня О.І. має значний потенціал подальшого розвитку, який зумовлений наявністю сформованої та відносно стабільної клієнтської бази, а також позитивною динамікою зростання обсягів реалізації продукції. Водночас результати аналізу виявили низку суттєвих обмежень, зокрема недостатній рівень рентабельності. Додатково встановлено відсутність сучасної CRM-системи. Крім того, недостатній рівень цифровізації збутових процесів обмежує використання сучасних каналів реалізації та маркетингових інструментів.

9. Запропоновано комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на удосконалення системи управління збутом підприємства, що охоплює як організаційні, так і технологічні аспекти діяльності. Зокрема, передбачено впровадження CRM-системи, яка забезпечить автоматизацію процесів взаємодії з клієнтами, систематизацію клієнтської бази, підвищення якості обслуговування та ефективності комунікацій із контрагентами. Важливим напрямом є розвиток цифрових каналів збуту, включаючи використання маркетплейсів, соціальних мереж та онлайн-платформ.

10. Запропоновано оптимізацію логістичних витрат і складських процесів шляхом раціоналізації управління запасами, скорочення витрат на транспортування та підвищення ефективності обробки замовлень. Значну увагу приділено активізації маркетингової діяльності, зокрема впровадженню інструментів таргетованої реклами. Додатково передбачено підвищення ефективності управління каналами реалізації через їх диверсифікацію, оцінку результативності кожного каналу та перерозподіл ресурсів на користь найбільш прибуткових напрямів.

11. Здійснено економічне обґрунтування проєкту удосконалення маркетингово-збутової діяльності ФОП Махия О.І. У процесі розрахунків було проаналізовано вплив впровадження цифрових каналів реалізації, CRM-системи та інструментів таргетованої реклами на ефективність збутових процесів і фінансові результати діяльності. За отриманими результатами встановлено, що реалізація проєкту сприятиме зростанню обсягу товарообороту на 19,7%, що зумовлено розширенням каналів збуту та підвищенням активності клієнтської бази. Водночас очікується збільшення прибутку на 199 тис. грн.,. Крім того, прогнозується підвищення рівня рентабельності продажів на 3,5%, що характеризує покращення якісних параметрів фінансових результатів та підтверджує доцільність і економічну ефективність впровадження запропонованого проєкту.

12. Оцінка інвестиційної ефективності проєкту підтверджує доцільність його впровадження. Зокрема, за результатами проведених розрахунків чиста теперішня вартість становить 236 тис. грн. Рівень рентабельності інвестицій досягає 74%, що характеризує високу ефективність вкладених ресурсів і їх здатність генерувати прибуток. Термін окупності проєкту становить 1,5 роки. Узагальнюючи отримані результати, можна зробити висновок, що запропонований проєкт є економічно обґрунтованим і доцільним до реалізації. Його впровадження сприятиме зростанню обсягів реалізації, підвищенню прибутковості, зміцненню фінансової стійкості та посиленню конкурентних позицій ФОП Махия О.І. на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аулін В. В., Лисенко С. В., Гриньків А. В., Голуб Д. В., Головатий А. О. Логістика постачання транспортних і виробничих підприємств, фірм, компаній: навч. посіб. Кропивницький. 2022. 325 с.
2. Балджи М. Д., Однолько В. О. Економіка та організація торгівлі: навч. посіб. Київ. 2021. 344 с.
3. Бандурка О.М., Ковальов Є.В., Садиков М.А., Маковоз О.С. Економіка підприємства: навч. посіб. Харків. 2020. 192 с.
4. Гариш О.М., Капелюшна Т.В., Мартиненко М.О. Організація торгівлі: навч. посіб. Київ. 2020. 174 с.
5. Блакита Г., Лановська Г. Інтегральна оцінка інноваційності діяльності підприємства *Вісник Київського національного торговельно – економічного університету*. 2020. №6. С. 52-61.
6. Витвицький Я.С., Витвицька У.Я., Гавадзин Н.О., Зелінський Р.Р. Економіка підприємства: навч. посіб. Івано-Франківськ. 2021. 178 с.
7. Галушка В. Теоретико-методичні засади управління проєктами. Підприємництво, господарство і право. 2020. № 7. С. 430-434.
8. Горбаченко С.А. Проектний менеджмент: навч. посіб. Одеса 2020. 263 с.
9. Громова О.Є. Стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства: маркетингові аспекти формування: монографія. Хмельницький. 2020. 350 с.
10. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ. 2019. 304 с.
11. Данченко О.Б., Белова О.І., Сафар Х.М. Основні аспекти управління якістю діяльності підприємства торгівлі. *Вчені записки університету*. 2019. № 2. С. 169-175.
12. Краус К.М., Краус Н.М., Манжура О.В. Електронна комерція та інтернетторгівля: навч.-метод. посіб. Київ. 2021. 454 с.
13. Карачина Н.П., Семцов В.М., Сметанюк О.А., Бальзан М.В. Стратегії

інтегрування вітчизняних підприємств у міжнародне бізнессередовище. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №4. С. 193-198.

14. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: підручник. Львів. 2020. 848 с.

15. Коляденко С.В. Використання ланцюгів постачання в умовах діджиталізації економіки. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. № 2. С. 41-52.

16. Киш Л. М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 38-1. С. 107-113.

17. Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Логістика та інновації: концепція, стратегія управління та взаємодія. *БізнесІнформ*. 2021. № 1. С. 89-96.

18. Мадяр Р.О., Гадьмаші В.Р., Далекорей С.М. Управління витратами в ланцюгах постачання як інструмент досягнення конкурентних переваг бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 66-70.

19. Міценко Н., Міщук І. Розбудова системи логістики суб'єктів торговельного підприємництва та її сутнісно-критеріальна характеристика. *Журнал європейської економіки*. Тернопіль. 2019. № 1. С. 54-80.

20. Леськів Г. З., Левків Г. Я., Бліхар М. М., Гобела В. В., Подра О. П., Коваль Г. В. Самоменеджмент: навч. посіб. Львів. 2021. 280 с.

21. Мулик Т. О. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Київ. 2020. 288 с.

22. Окландер М.А., Чукурна О.П. Маркетингова цінова політика: підручник. Київ. 2020. 284 с.

23. Островська Г.Й. Фінансовий менеджмент: підручник. Тернопіль. 2021. 512 с.

24. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. посіб. Харків. 2020. 226 с.

25. Райко Д.В., Шипуліна Ю.С. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. Суми. 2022. 158 с.

26. Ратушняк О.Г., Лялюк О. Г. Самоменеджмент: навч. посіб. Вінниця. 2021. 170 с.

27. Рульєв В., Гуткевич С. Менеджмент: навч. посіб. Київ. 2022. 312 с.

28. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навч. посіб. Львів. 2020. 347 с.
29. Скрипник С.В., Титок В.В., Короленко О.Б. Сучасні методи управління витратами на підприємстві. *Наукові перспективи*. 2021. № 7. С. 255-266.
30. Смерічевський С.Ф., Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ. 2020. 396 с.
31. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. Київ. 2023. 554 с.
32. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: навч. посіб. Київ. 2020. 392 с.
33. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. Київ. 2021. 434 с.
34. Чернікова Н.М. Інвестиційна політика підприємств в умовах цифровізації. *Причорноморські економічні студії*. № 64. 2021. С. 108-112.
35. Череп А. В., Череп О. Г. Управління витратами підприємств: підручник. Запоріжжя. 2023. 425 с.
36. Шимко О. В. Мерчандайзинг у системі управління торговельним підприємством. *Бізнес Інформ*. 2020.
37. The official site of OpenAI (2025), «ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue», URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/>(дата звернення: 12.04.2025)
38. Vasylytsiv T., Irtysheva I., Lupak R., Popadynets N., Shyshkova Y., Boiko Y., Ishchenko O. (2020), Economy's innovative technological competitiveness: Decomposition, methodic of analysis and priorities of public policy. *Management Science Letters*. Vol. 10. No. 13. P. 3173-3182.
39. Brigham E., Ehrhardt M. (2020). *Financial Management: Theory & Practice* 16th Editio. Cengage Learning. 1186 p.
40. Comeaux A. (2020). *Change (the) Management: Why We as Leaders Must Change for the Change to Last* Kindle Edition. Lioncrest Publishing. 274 p.

ДОДАТКИ

Систематизація показників оцінювання збутової діяльності
підприємства оптової торгівлі

Група показників	Показник	Економічна сутність	Управлінське призначення
Обсяги збуту	Обсяг реалізації	Відображає загальний обсяг продажів	Оцінка масштабів діяльності
Обсяги збуту	Темп зростання продажів	Характеризує динаміку реалізації	Аналіз тенденцій розвитку
Фінансові результати	Валовий прибуток	Різниця між виручкою та собівартістю	Контроль прибутковості
Фінансові результати	Рентабельність продажів	Відображає ефективність збуту	Оцінка результативності збуту
Витрати на збут	Витрати на збут	Сукупні витрати на реалізацію продукції	Контроль витрат
Витрати на збут	Частка витрат на збут	Питома вага витрат у виручці	Оптимізація витрат
Клієнтські	Кількість клієнтів	Відображає масштаб клієнтської бази	Аналіз ринкової позиції
Клієнтські	Середній чек	Середній обсяг однієї угоди	Управління доходами
Клієнтські	Частота закупівель	Інтенсивність взаємодії з клієнтами	Формування лояльності
Клієнтські	Коефіцієнт утримання клієнтів	Частка постійних клієнтів	Управління відносинами
Логістичні	Оборотність запасів	Швидкість реалізації товарів	Оптимізація складських процесів
Логістичні	Тривалість обороту	Час реалізації товару	Скорочення запасів
Канали збуту	Частка каналів збуту	Структура реалізації за каналами	Управління каналами
Ефективність маркетингу	Вартість залучення клієнта (CAC)	Витрати на одного нового клієнта	Оптимізація маркетингу
Ефективність клієнта	Довічна цінність клієнта (LTV)	Сумарний дохід від клієнта	Стратегія розвитку клієнтів
Управління	Виконання плану збуту	Ступінь досягнення цілей	Контроль результатів
Фінансова безпека	Рівень дебіторської заборгованості	Частка боргів у виручці	Управління ризиками