

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

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

Здобувач

Денис ПРИШЕДЬКО

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Леся МЕЛЬНИК

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,

д.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ПРИШЕДЬКУ ДЕНИСУ ІГОРОВИЧУ

1. Тема роботи: «Удосконалення системи управління товарно-збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі»

Науковий керівник: _____ Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцентка

затверджені наказом по ДДАЕУ від «___» _____ 2026 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «___» _____ 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, дані фінансової та управлінської звітності, внутрішні документи ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО», договори поставок та інші матеріали, що характеризують діяльність підприємства.

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

1. Теоретичні засади управління товарно-збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі

2. Аналіз системи управління товарно-збутовою діяльністю ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

3. Напрями удосконалення системи управління товарно-збутовою діяльністю ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО».

Висновки і пропозиції

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

1. Місце системи управління товарно-збутовою діяльністю в загальній системі менеджменту підприємства

2. Основні показники діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» у 2023–2025 рр.

3. Оцінка ефективності товарно-збутової діяльності підприємства.

4. Проблеми та резерви підвищення ефективності системи управління товарно-збутовою діяльністю підприємства.

5. Модель цифрової трансформації товарно-збутової діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО».

6. Прогноз зміни структури товарних запасів після впровадження ABC-XYZ аналізу.

7. Прогноз зміни показників ефективності діяльності підприємства внаслідок впровадження запропонованих заходів.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дослідження та визначення об'єкта вивчення	Вересень 2025 року	виконано
2.	Складання детального плану роботи та формулювання завдань для кваліфікаційної роботи	Вересень 2025 року	виконано
3.	Підбір і аналіз інформаційних джерел щодо теоретичних аспектів управління товарно-збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі. Написання першого теоретичного розділу	Вересень - листопад 2025 року	виконано
4.	Дослідження особливостей діяльності підприємства. Підготовка другого розділу, що включає дослідницько-аналітичну частину.	Грудень 2025 року – лютий 2026 року	виконано
5.	Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи управління товарно-збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі. Виконання третього розділу, що містить проектно-рекомендаційні матеріали.	Березень - квітень 2026 року	виконано
6.	Формування висновків і пропозицій за результатами дослідження.	Травень 2026 року	виконано
7.	Оформлення кваліфікаційної роботи відповідно до встановлених вимог, підготовка супровідної документації.	Травень 2026 року	виконано
8.	Підготовка доповіді та візуальних матеріалів для презентації результатів роботи.	Травень 2026 року	виконано
9.	Перевірка тексту на відповідність вимогам академічної доброчесності, зокрема оригінальності, відсутності плагіату, фабрикації та фальсифікації даних	Червень 2026 року	виконано
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2026 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	Червень 2026 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Денис ПРИШЕДЬКО

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Леся МЕЛЬНИК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНО-ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ	7
1.1. Сутність, зміст та значення товарно-збутової діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання	7
1.2. Система управління товарно-збутовою діяльністю підприємства та її основні складові	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНО-ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»	31
2.2. Аналіз товарно-збутової діяльності підприємства та оцінка її результативності	38
2.3. Оцінка системи управління товарно-збутовою діяльністю та проблем її функціонування	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНО-ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»	58
3.1. Впровадження CRM-системи та цифрової аналітики продажів у діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»	58
3.2. Удосконалення управління асортиментом і товарними запасами на основі ABC-XYZ аналізу	64
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах розвитку ринкових відносин, посилення конкуренції та цифрової трансформації бізнесу особливого значення набуває підвищення ефективності товарно-збутової діяльності підприємств. Для суб'єктів оптової торгівлі система управління товарно-збутовою діяльністю виступає одним із ключових елементів забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства, оскільки саме через процеси формування асортименту, управління товарними запасами, організації продажів і взаємодії з клієнтами забезпечується отримання доходу та формування прибутку.

Сучасне ринкове середовище характеризується високим рівнем невизначеності, швидкими змінами споживчих потреб, посиленням конкурентної боротьби та активним впровадженням цифрових технологій у сферу управління підприємствами. За таких умов ефективність товарно-збутової діяльності значною мірою визначає конкурентоспроможність підприємства, його фінансову стійкість та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Особливо актуальними стають питання формування сучасних систем управління продажами, використання цифрових інструментів роботи з клієнтами, підвищення результативності збутових процесів та оптимізації управління товарними запасами.

Для підприємств оптової торгівлі ефективна система управління товарно-збутовою діяльністю є важливою передумовою забезпечення безперервності товароруху, підтримання належного рівня обслуговування клієнтів, прискорення оборотності капіталу та зростання прибутковості діяльності. Саме тому дослідження напрямів удосконалення системи управління товарно-збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі є актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Теоретичні та практичні аспекти управління збутовою діяльністю підприємств знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних

науковців. Значний внесок у розвиток теорії маркетингу, логістики, комерційної діяльності та управління продажами зробили Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, П. Друкер, І. Ансофф, а також українські вчені Л.В. Балабанова, А.Ф. Павленко, С.М. Ілляшенко, Н.В. Карпенко, О.М. Азарян, Н.С. Косар, О.В. Зозульов та інші. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання формування ефективної системи управління товарно-збутовою діяльністю підприємств оптової торгівлі в умовах цифровізації бізнес-процесів потребують подальшого розвитку та практичного обґрунтування.

Об'єктом дослідження є процес управління товарно-збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення системи управління товарно-збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління товарно-збутовою діяльністю ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО».

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішено такі **завдання**:

- дослідити сутність, зміст та значення товарно-збутової діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання;
- розглянути систему управління товарно-збутовою діяльністю підприємства та її основні складові;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»;
- провести аналіз товарно-збутової діяльності підприємства та оцінити її результативність;
- здійснити оцінку системи управління товарно-збутовою діяльністю та визначити проблеми її функціонування;
- розробити пропозиції щодо впровадження CRM-системи та цифрової

аналітики продажів;

- обґрунтувати заходи щодо удосконалення управління асортиментом і товарними запасами на основі ABC-XYZ аналізу;
- визначити економічну ефективність запропонованих заходів.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**, зокрема: метод теоретичного узагальнення та систематизації – для дослідження теоретичних засад управління товарно-збутовою діяльністю; економічного та статистичного аналізу – для оцінки результатів діяльності підприємства; порівняльний метод – для виявлення тенденцій зміни показників у динаміці; графічний метод – для наочного відображення результатів дослідження; методи ABC-XYZ аналізу – для оцінки структури товарного асортименту та запасів; розрахунково-аналітичний метод – для визначення ефективності запропонованих заходів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління товарно-збутовою діяльністю ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО». Запропоновані заходи передбачають впровадження CRM-системи та цифрової аналітики продажів, а також використання ABC-XYZ аналізу для оптимізації управління товарними запасами та асортиментом.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 41 найменування. Обсяг кваліфікаційної роботи: 81 сторінка тексту, який включає 29 таблиць, 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНО-ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

1.1. Сутність, зміст та значення товарно-збутової діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання

В умовах ринкової економіки одним із ключових напрямів забезпечення ефективного функціонування підприємства виступає товарно-збутова діяльність, оскільки саме вона забезпечує завершення процесу відтворення та перетворення виробленої або закупленої продукції на реальний дохід підприємства. Для суб'єктів оптової торгівлі значення товарно-збутової діяльності є особливо важливим, адже вона фактично становить основу їх господарської діяльності та визначає рівень конкурентоспроможності, фінансової стійкості й перспективи розвитку.

У сучасній економічній літературі поняття товарно-збутової діяльності розглядається як «комплекс взаємопов'язаних управлінських, організаційних, економічних та логістичних заходів, спрямованих на забезпечення ефективного руху товарів від виробника до кінцевого споживача або посередника» [15]. На відміну від традиційного трактування збуту як процесу продажу продукції, сучасний підхід передбачає інтеграцію функцій дослідження попиту, формування асортименту, організації товарних потоків, управління клієнтськими відносинами, післяпродажного обслуговування та аналізу результативності реалізації.

Особливої актуальності питання управління товарно-збутовою діяльністю набувають в умовах посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів, зростання вимог споживачів до швидкості обслуговування та необхідності оперативного реагування на зміни ринкового середовища. Сучасні підприємства вже не можуть обмежуватися лише реалізацією товарів, оскільки ефективність їх діяльності дедалі більше залежить від якості взаємодії з клієнтами, швидкості обробки замовлень,

рівня сервісного обслуговування та здатності формувати довгострокові партнерські відносини.

Для підприємств оптової торгівлі товарно-збутова діяльність має подвійне значення. З одного боку, вона забезпечує виконання посередницької функції між виробниками та покупцями, а з іншого – виступає основним джерелом формування прибутку підприємства. Саме тому ефективність системи управління збутом «безпосередньо впливає на величину товарообороту, швидкість обороту капіталу, рівень витрат обігу та фінансові результати діяльності»[7].

Для більш повного розуміння економічної сутності товарно-збутової діяльності доцільно узагальнити її основні характеристики, функції та управлінські завдання (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Комплексна характеристика товарно-збутової діяльності підприємства

Елемент характеристики	Зміст
Економічна сутність	Сукупність процесів та управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного руху товарів від постачальника до покупця та отримання прибутку
Головна мета	Максимізація обсягів реалізації та прибутку шляхом найбільш повного задоволення потреб споживачів
Об'єкт управління	Товарні потоки, товарні запаси, клієнтська база, канали збуту, договірні відносини
Суб'єкт управління	Керівництво підприємства, комерційний відділ, менеджери із збуту, логістичні підрозділи
Основні функції	Планування продажів, організація збуту, координація поставок, управління клієнтами, контроль виконання договорів, аналіз результатів
Інструменти реалізації	CRM-системи, системи управління запасами, маркетингові дослідження, логістичні технології, цифрові платформи продажів
Основні результати	Зростання товарообороту, збільшення прибутку, розширення клієнтської бази, підвищення рівня лояльності покупців
Показники ефективності	Обсяг реалізації, валовий прибуток, рентабельність продажів, оборотність запасів, частка повторних продажів, середній чек
Стратегічне значення	Формування конкурентних переваг та забезпечення довгострокового розвитку підприємства
Взаємозв'язок з іншими підсистемами управління	Маркетинг, логістика, закупівлі, фінанси, управління персоналом

З позицій менеджменту товарно-збутову діяльність доцільно розглядати як складну відкриту систему, що поєднує низку взаємопов'язаних елементів та функціонує під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Дані таблиці свідчать, що товарно-збутова діяльність є багатофункціональною управлінською системою, яка охоплює не лише процес реалізації товарів, а й широкий спектр економічних та організаційних процесів, від ефективності яких залежить кінцевий результат діяльності підприємства.

Важливою особливістю сучасного етапу розвитку підприємств є поступовий перехід від товароорієнтованої до клієнтоорієнтованої концепції збуту. Якщо традиційний підхід передбачав концентрацію уваги на реалізації наявного товару, то сучасна концепція спрямована на «формування довгострокових взаємовідносин із клієнтами, підвищення рівня їх задоволеності та забезпечення стабільних повторних продажів» [26].

Розвиток ринкових відносин та ускладнення конкурентного середовища сприяли суттєвій трансформації підходів до організації товарно-збутової діяльності. Якщо раніше основною метою підприємств було забезпечення фізичного переміщення товару від виробника до покупця, то сьогодні збут розглядається як комплексний процес створення цінності для клієнта, формування стійких конкурентних переваг та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Еволюція підходів до управління збутовою діяльністю відображає загальні тенденції розвитку менеджменту, маркетингу та логістики. На різних етапах економічного розвитку підприємства використовували різні концепції управління збутом, кожна з яких відповідала певним умовам функціонування ринку. Поступово відбувався перехід від орієнтації на товар до орієнтації на споживача, а згодом – до побудови системи довгострокових партнерських відносин із клієнтами.

Для систематизації основних підходів до організації товарно-збутової діяльності доцільно розглянути їх порівняльну характеристику (табл. 1.2). Наведені дані свідчать про те, що сучасні підприємства дедалі більше переходять до

клієнтоорієнтованої моделі управління збутом. Такий підхід дозволяє не лише збільшувати обсяги реалізації, а й формувати стабільну клієнтську базу, що особливо важливо для підприємств оптової торгівлі, діяльність яких значною мірою базується на довгострокових партнерських відносинах.

Таблиця 1.2

Еволюція концепцій управління товарно-збутовою діяльністю підприємства

Характеристика	Товарна концепція	Збутова концепція	Маркетингова концепція	Клієнтоорієнтована концепція
Період найбільшого поширення	До середини XX ст.	1950–1980 рр.	1980–2010 рр.	З 2010 р. до сьогодні
Основний акцент	Виробництво та наявність товару	Максимізація продажів	Задоволення потреб споживачів	Формування довгострокових відносин
Роль покупця	Пасивний учасник	Об'єкт впливу	Центр маркетингової діяльності	Стратегічний партнер
Основна мета	Реалізація виробленої продукції	Збільшення обсягів продажів	Отримання прибутку через задоволення попиту	Максимізація довічної цінності клієнта
Основні інструменти	Розширення виробництва	Активні продажі, реклама	Маркетингові дослідження, сегментація ринку	CRM-системи, персоналізація сервісу, цифрові комунікації
Показники оцінки	Обсяг виробництва	Обсяг реалізації	Прибуток та частка ринку	Лояльність клієнтів, повторні продажі, CLV
Недоліки	Ігнорування потреб споживачів	Короткостроковий ефект	Високі витрати на маркетинг	Необхідність значних інвестицій у цифрові технології
Сучасна актуальність	Низька	Обмежена	Висока	Найвища

У сучасних умовах товарно-збутова діяльність виконує ряд важливих функцій, кожна з яких спрямована на забезпечення безперервності процесу товароруху та підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Для кращого розуміння їх взаємозв'язку доцільно представити функціональну структуру товарно-збутової діяльності (рис. 1.1). Кожна із зазначених функцій

забезпечує виконання окремих завдань, однак їх ефективність досягається лише за умови комплексної взаємодії. Наприклад, результати аналітичної функції формують інформаційну основу для планування продажів, а ефективність комунікаційної функції безпосередньо впливає на кінцеві показники реалізації та прибутковості діяльності.



Рис. 1.1. Основні функції товарно-збутової діяльності підприємства

Особливого значення для підприємств оптової торгівлі набуває аналітична функція. В умовах швидких змін ринкової кон'юнктури підприємство «повинно постійно відстежувати тенденції попиту, поведінку конкурентів, зміни цін постачальників та потреби клієнтів» [32]. Від якості аналітичного забезпечення залежить правильність формування асортиментної політики та обґрунтованість управлінських рішень.

Не менш важливою є планова функція, яка передбачає визначення цільових показників товарообороту, обсягів закупівель, рівня товарних запасів та фінансових результатів діяльності. Саме якісне планування дозволяє мінімізувати ризики дефіциту або надлишку товарних ресурсів та забезпечити раціональне використання оборотного капіталу.

Організаційна функція спрямована на створення ефективної системи руху товарів, яка охоплює процеси закупівлі, транспортування, складування та реалізації продукції. Для підприємств оптової торгівлі вона тісно пов'язана з логістичними процесами, що забезпечують безперервність товарних потоків та оптимізацію витрат обігу.

У сучасній економіці дедалі більшого значення набуває комунікаційна функція. Формування довгострокових відносин із клієнтами, підтримка ефективних каналів зворотного зв'язку та використання цифрових технологій стають ключовими факторами успішної товарно-збутової діяльності. Саме завдяки комунікаційній функції підприємство отримує можливість не лише реалізувати товар, а й сформувати позитивний імідж та забезпечити лояльність клієнтів.

Завершальною ланкою виступає контрольна функція, яка забезпечує оцінку досягнутих результатів та формування інформаційної бази для подальшого вдосконалення системи управління збутом. Вона передбачає «аналіз виконання планів реалізації, оцінку ефективності роботи менеджерів, контроль виконання договірних зобов'язань та визначення резервів підвищення результативності діяльності» [4].

Таким чином, товарно-збутова діяльність являє собою багатофункціональну систему, яка інтегрує процеси аналізу, планування, організації, комунікації та контролю. Ефективність її функціонування значною мірою визначає рівень конкурентоспроможності підприємства та його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища.

Ефективність товарно-збутової діяльності підприємства визначається не лише якістю організації внутрішніх бізнес-процесів, але й впливом численних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. В умовах нестабільності ринкової кон'юнктури, посилення конкуренції, цифрової трансформації бізнесу та зміни поведінки споживачів підприємства змушені постійно адаптувати свої системи управління збутом до нових умов господарювання.

Сучасна практика свідчить, що успішність товарно-збутової діяльності формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів. Їх своєчасне врахування дозволяє підприємству не лише підтримувати стабільні обсяги реалізації, але й формувати довгострокові конкурентні переваги.

Для систематизації основних факторів впливу доцільно узагальнити їх у вигляді комплексної характеристики (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Фактори впливу на ефективність товарно-збутової діяльності підприємства

Група факторів	Основні складові	Характер впливу на збутову діяльність
Ринкові	Кон'юнктура ринку, рівень попиту, насиченість ринку, купівельна спроможність споживачів	Визначають потенційні обсяги реалізації та можливості розширення продажів
Конкурентні	Кількість конкурентів, рівень конкуренції, цінова політика конкурентів, якість сервісу	Впливають на частку ринку підприємства та можливості залучення нових клієнтів
Товарні	Ширина асортименту, якість товарів, оновлення товарної номенклатури	Формують споживчу цінність продукції та конкурентоспроможність підприємства
Логістичні	Організація поставок, швидкість доставки, рівень запасів, складська інфраструктура	Визначають рівень обслуговування клієнтів та величину витрат обігу
Фінансові	Наявність оборотного капіталу, платоспроможність підприємства, доступність кредитних ресурсів	Впливають на можливість формування товарних запасів та розвитку збутової мережі
Організаційні	Структура управління, кваліфікація персоналу, система мотивації менеджерів	Визначають ефективність реалізації управлінських рішень у сфері збуту
Інформаційні	Рівень автоматизації, використання CRM-систем, якість аналітичної інформації	Забезпечують оперативність управління та прийняття обґрунтованих рішень
Маркетингові	Просування товарів, рекламна активність, комунікаційна політика	Сприяють формуванню попиту та підтриманню лояльності клієнтів
Правові	Податкове законодавство, умови ведення бізнесу, договірне регулювання	Визначають нормативні умови здійснення товарно-збутової діяльності
Соціально-економічні	Рівень доходів населення, інфляція, економічна стабільність	Впливають на загальну ділову активність та обсяги попиту

Аналіз наведених факторів свідчить, що система управління товарно-збутовою діяльністю повинна будуватися на принципах адаптивності та гнучкості.

Особливо це актуально для підприємств оптової торгівлі, діяльність яких безпосередньо залежить від змін попиту, поведінки клієнтів та ситуації на ринку постачання.

У сучасній науковій літературі значна увага приділяється принципам організації товарно-збутової діяльності, які виступають базовими орієнтирами для формування ефективної системи управління. Саме дотримання цих принципів «забезпечує узгодженість роботи всіх структурних підрозділів підприємства та підвищує результативність збутових процесів» [18].

Одним із ключових принципів сучасного збуту виступає клієнтоорієнтованість. Її сутність полягає у спрямуванні всіх процесів підприємства на максимальне задоволення потреб споживачів та створення додаткової цінності для клієнта. Для підприємств оптової торгівлі цей принцип реалізується через індивідуальний підхід до покупців, гнучкі умови співпраці, розвиток сервісного обслуговування та підтримання довгострокових партнерських відносин.

Принцип системності передбачає розгляд товарно-збутової діяльності як єдиного комплексу взаємопов'язаних процесів. У цьому випадку рішення щодо асортименту, закупівель, логістики та реалізації повинні прийматися узгоджено та відповідати загальній стратегії розвитку підприємства.

Не менш важливим є принцип економічності, який орієнтує підприємство на досягнення максимального результату за мінімальних витрат. Її реалізація забезпечується «шляхом оптимізації товарних запасів, скорочення логістичних витрат, автоматизації бізнес-процесів та підвищення продуктивності праці персоналу» [9].

Особливого значення в сучасних умовах набуває принцип інноваційності, що передбачає впровадження цифрових технологій, CRM-систем, електронного документообігу, аналітичних платформ та інших сучасних інструментів управління продажами. Саме інноваційні рішення дозволяють підприємствам підвищувати

швидкість обробки замовлень, покращувати якість обслуговування клієнтів та зміцнювати свої позиції на ринку.

Важливою тенденцією останніх років стала цифрова трансформація товарно-збутової діяльності. Сучасні підприємства дедалі активніше використовують інформаційні технології для автоматизації процесів продажу, аналізу поведінки клієнтів та прогнозування попиту. Це дозволяє значно підвищити ефективність управлінських рішень та скоротити часові витрати на виконання операційних функцій.

Серед найбільш поширених цифрових інструментів, які використовуються у сфері збуту, можна виділити CRM-системи, ERP-платформи, системи бізнес-аналітики (BI), електронний документообіг, автоматизовані системи управління запасами та хмарні сервіси для комунікації з клієнтами. Їх впровадження сприяє формуванню єдиного інформаційного простору підприємства та підвищує якість управління товарно-збутовою діяльністю.

Таким чином, сучасна товарно-збутова діяльність формується під впливом широкого кола факторів та базується на принципах клієнтоорієнтованості, системності, економічності, інноваційності й безперервного вдосконалення. В умовах цифрової економіки саме здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та використовувати сучасні технології стає одним із головних чинників успішного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

В умовах сучасної ринкової економіки товарно-збутова діяльність перетворюється на один із ключових факторів формування конкурентоспроможності підприємства. Для суб'єктів оптової торгівлі саме ефективність організації збуту значною мірою визначає масштаби діяльності, фінансові результати, швидкість обороту капіталу та можливості подальшого розвитку. Відповідно, система управління товарно-збутовою діяльністю повинна забезпечувати не лише досягнення поточних показників реалізації, але й створювати передумови для довгострокового зростання підприємства.

На сучасному етапі конкурентна боротьба між підприємствами все більше переміщується зі сфери цінової конкуренції у сферу якості обслуговування клієнтів, швидкості виконання замовлень, рівня сервісу та ефективності комунікацій. За однакових характеристик товару покупці дедалі частіше обирають постачальника, який забезпечує більш зручні умови співпраці, оперативну доставку та індивідуальний підхід. Саме тому товарно-збутова діяльність стає не лише інструментом реалізації продукції, а й важливим джерелом формування конкурентних переваг.

Для підприємств оптової торгівлі ефективна система управління збутом дозволяє вирішувати одночасно декілька стратегічних завдань:

- забезпечувати стабільне зростання товарообороту;
- підтримувати оптимальний рівень товарних запасів;
- формувати та розширювати клієнтську базу;
- підвищувати рівень лояльності покупців;
- прискорювати оборотність оборотних активів;
- збільшувати прибутковість діяльності;
- зміцнювати ринкові позиції підприємства.

Особливого значення набуває оцінка стратегічної ролі товарно-збутової діяльності у системі менеджменту підприємства. Якщо раніше збут розглядався переважно як функціональна підсистема комерційної діяльності, то сьогодні він дедалі частіше виступає стратегічним інструментом розвитку бізнесу. Від ефективності управління клієнтськими відносинами, організації каналів реалізації та використання сучасних цифрових технологій залежить здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати стабільне зростання.

Для узагальнення результатів проведеного теоретичного аналізу доцільно систематизувати основні стратегічні переваги ефективної товарно-збутової діяльності (табл. 1.4). Таким чином, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що товарно-збутова діяльність є складною багатокомпонентною

системою, яка охоплює процеси формування асортименту, управління запасами, організації каналів реалізації, роботи з клієнтами та контролю результатів продажів. Її ефективне функціонування забезпечує не лише досягнення поточних фінансово-економічних результатів, а й формує основу для довгострокового розвитку підприємства.

Таблиця 1.4

Стратегічне значення товарно-збутової діяльності для підприємства оптової торгівлі

Напрямок впливу	Результат для підприємства	Очікуваний ефект
Формування клієнтської бази	Залучення нових та утримання існуючих клієнтів	Зростання обсягів реалізації
Управління асортиментом	Оптимізація товарної пропозиції відповідно до попиту	Підвищення конкурентоспроможності
Управління запасами	Підтримання оптимального рівня товарних ресурсів	Скорочення витрат та прискорення оборотності
Організація каналів збуту	Підвищення доступності товарів для споживачів	Розширення ринкової присутності
Управління відносинами з клієнтами	Формування довгострокового партнерства	Збільшення частки повторних продажів
Використання цифрових технологій	Автоматизація процесів збуту та аналітики	Підвищення оперативності управління
Управління якістю обслуговування	Підвищення задоволеності клієнтів	Формування позитивного іміджу
Забезпечення фінансових результатів	Зростання доходів і прибутку	Підвищення рентабельності діяльності
Підвищення конкурентоспроможності	Посилення ринкових позицій підприємства	Довгострокова стабільність розвитку

У сучасних умовах господарювання основними тенденціями розвитку товарно-збутової діяльності виступають цифровізація бізнес-процесів, впровадження CRM-технологій, посилення клієнтоорієнтованого підходу, використання аналітичних систем підтримки управлінських рішень та інтеграція збутових і логістичних процесів. Саме ці тенденції визначають напрями подальшого вдосконалення систем управління товарно-збутовою діяльністю підприємств оптової торгівлі.

Отже, товарно-збутова діяльність є однією з ключових складових системи

менеджменту підприємства, яка «забезпечує трансформацію товарних ресурсів у фінансові результати через ефективну організацію процесів реалізації продукції» [25]. Сучасна концепція управління збутом базується на принципах клієнтоорієнтованості, системності, адаптивності та цифровізації бізнес-процесів. Для підприємств оптової торгівлі ефективність товарно-збутової діяльності безпосередньо впливає на обсяги товарообороту, швидкість обороту капіталу, рівень прибутковості та конкурентоспроможність. Це обумовлює необхідність формування сучасних систем управління збутом, орієнтованих на довгостроковий розвиток підприємства та підвищення ефективності його функціонування.

1.2. Система управління товарно-збутовою діяльністю підприємства та її основні складові

В умовах посилення конкуренції та зростання вимог споживачів до якості обслуговування ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня організації системи управління товарно-збутовою діяльністю. Саме вона «забезпечує координацію процесів формування товарної пропозиції, взаємодії з клієнтами, організації продажів, контролю товарних потоків та досягнення запланованих фінансово-економічних результатів» [36].

У сучасній теорії менеджменту система управління товарно-збутовою діяльністю розглядається як сукупність взаємопов'язаних управлінських елементів, методів, функцій, інструментів та організаційних механізмів, які забезпечують планування, організацію, мотивацію та контроль процесів реалізації товарів відповідно до стратегічних цілей підприємства.

На відміну від традиційного підходу, де збут ототожнювався лише з процесом продажу товарів, сучасна система управління охоплює значно ширше коло завдань. Вона інтегрує маркетингову, логістичну, комерційну, фінансову та інформаційну складові діяльності підприємства в єдиний управлінський механізм.

Система управління товарно-збутовою діяльністю виступає складовою загальної системи менеджменту підприємства та перебуває у постійній взаємодії з іншими функціональними підсистемами. Саме тому її доцільно розглядати як відкриту систему, що функціонує під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Для наочного відображення місця товарно-збутової діяльності в системі управління підприємством доцільно використати таку схему (рис. 1.2).

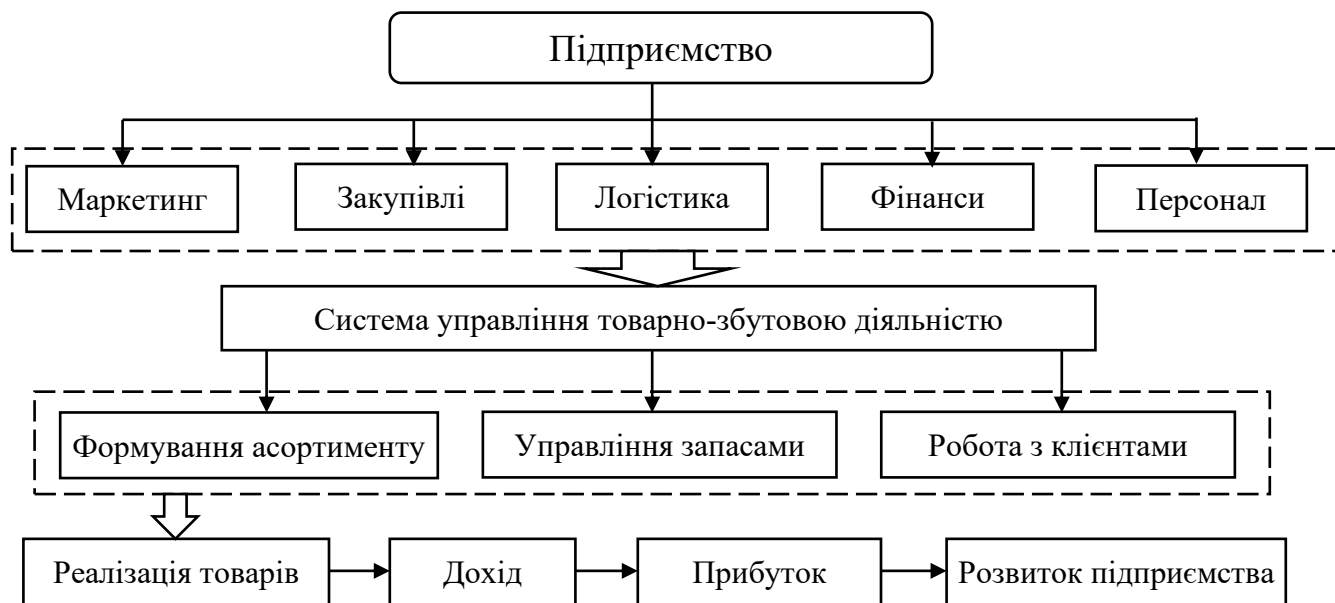


Рис. 1.2. Місце системи управління товарно-збутовою діяльністю в загальній системі менеджменту підприємства

Представлена схема свідчить, що товарно-збутова діяльність виступає інтегруючою ланкою між основними бізнес-процесами підприємства. Вона поєднує результати роботи маркетингових підрозділів, логістичної системи, закупівельної діяльності та фінансового менеджменту в єдиний процес створення економічного результату.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення структури системи управління товарно-збутовою діяльністю. Проте більшість дослідників погоджуються, що «її основу становлять взаємопов'язані управлінські підсистеми,

які забезпечують досягнення цілей підприємства у сфері реалізації товарів» [12].

Для узагальнення сучасних підходів доцільно виділити основні складові системи управління товарно-збутовою діяльністю та визначити їх функціональне призначення (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні складові системи управління товарно-збутовою діяльністю підприємства

Складова системи	Основний зміст	Основні завдання	Очікуваний результат
Маркетингова підсистема	Дослідження ринку та попиту	Аналіз споживачів, сегментація ринку, прогнозування попиту	Формування обґрунтованої збутової політики
Товарна підсистема	Формування товарної пропозиції	Управління асортиментом, оновлення товарної номенклатури	Підвищення конкурентоспроможності товарів
Закупівельна підсистема	Формування товарних ресурсів	Вибір постачальників, укладання договорів, контроль поставок	Забезпечення стабільності постачання
Логістична підсистема	Управління товарними потоками	Транспортування, складування, управління запасами	Мінімізація логістичних витрат
Збутова підсистема	Організація продажів	Робота з клієнтами, укладання договорів, супровід замовлень	Зростання обсягів реалізації
Інформаційна підсистема	Інформаційне забезпечення управління	Збір, обробка та аналіз інформації	Підвищення обґрунтованості рішень
Фінансова підсистема	Контроль фінансових результатів	Бюджетування збуту, контроль витрат та доходів	Підвищення прибутковості діяльності
Кадрова підсистема	Управління персоналом збуту	Підбір, навчання, мотивація менеджерів	Зростання продуктивності праці
Контрольна підсистема	Оцінка результатів діяльності	Моніторинг KPI, аудит продажів, аналіз відхилень	Підвищення ефективності управління

Наведена таблиця демонструє, що система управління товарно-збутовою діяльністю є складним багаторівневим механізмом, ефективність якого залежить від узгодженості функціонування всіх його складових. Відсутність належної координації хоча б одного елемента може негативно вплинути на кінцеві результати діяльності підприємства.

Особливої уваги потребує взаємодія маркетингової, логістичної та збутової підсистем. Саме вони формують основу операційної діяльності підприємств оптової торгівлі. Маркетинг забезпечує інформацію про потреби ринку, логістика відповідає за фізичний рух товарів, а збутова підсистема забезпечує безпосередню взаємодію з клієнтами та отримання доходу від реалізації продукції.

У сучасних умовах господарювання важливою особливістю системи управління товарно-збутовою діяльністю є її орієнтація на клієнта. Саме тому центральним елементом системи дедалі частіше стає «управління клієнтськими відносинами (CRM), яке дозволяє підприємствам накопичувати інформацію про покупців, аналізувати їх поведінку та формувати індивідуальні пропозиції» [18].

Таким чином, система управління товарно-збутовою діяльністю підприємства являє собою комплекс взаємопов'язаних підсистем, що забезпечують планування, організацію та контроль процесів реалізації товарів. Ефективність її функціонування визначається рівнем інтеграції маркетингових, логістичних, інформаційних та збутових процесів у єдиний механізм досягнення стратегічних цілей підприємства.

Функціонування будь-якої системи управління базується на реалізації загальних функцій менеджменту, які забезпечують цілеспрямований вплив керуючої підсистеми на об'єкт управління. У сфері товарно-збутової діяльності класичні функції менеджменту набувають специфічного змісту, оскільки їх реалізація спрямована на забезпечення ефективного просування товарів до споживачів та досягнення запланованих показників реалізації.

У науковій літературі більшість дослідників виділяють п'ять основних функцій управління: планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання.

Їх комплексна реалізація дозволяє забезпечити безперервність збутових процесів та своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища.

Особливістю системи управління товарно-збутовою діяльністю є те, що всі управлінські функції реалізуються циклічно та взаємопов'язано. Результати контролю формують інформаційну базу для коригування планів, а ефективність організації залежить від якості планування та рівня мотивації персоналу.

Для повного розуміння ролі функцій менеджменту в системі управління товарно-збутовою діяльністю узагальнимо їх зміст та практичне значення (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Реалізація функцій менеджменту в системі управління товарно-збутовою діяльністю підприємства

Функція управління	Зміст функції	Основні управлінські дії	Інструменти реалізації	Результат
Планування	Визначення цілей і показників збутової діяльності	Прогнозування попиту, планування товарообороту, формування планів продажів	Бюджетування, прогнозування, аналітичні методи	Досягнення запланованих показників реалізації
Організація	Формування системи збутових процесів	Розподіл функцій, побудова каналів збуту, організація взаємодії підрозділів	Організаційні регламенти, посадові інструкції	Узгодженість роботи всіх учасників збутового процесу
Мотивація	Стимулювання персоналу до досягнення цілей	Формування системи оплати праці та преміювання	KPI, бонусні програми, матеріальне та нематеріальне стимулювання	Підвищення продуктивності праці менеджерів
Контроль	Оцінка результатів діяльності	Моніторинг виконання планів, аналіз показників ефективності	Звітність, аудит продажів, контрольні показники	Виявлення відхилень та резервів розвитку
Регулювання	Коригування управлінських рішень	Усунення виявлених відхилень та адаптація до змін ринку	Управлінські рішення, коригувальні заходи	Підвищення адаптивності системи збуту

Дані таблиці свідчать, що всі функції управління тісно взаємопов'язані між собою та утворюють єдиний цикл управління товарно-збутовою діяльністю.

Відсутність належної реалізації хоча б однієї із зазначених функцій може призвести до зниження ефективності всієї системи управління.

Особливе місце в системі управління товарно-збутовою діяльністю займає функція планування. Саме на цьому етапі визначаються цільові показники товарообороту, обсяги закупівель, потреба в товарних запасах, прогнозуються фінансові результати діяльності та формуються основні напрями розвитку підприємства.

Для підприємств оптової торгівлі планування має особливе значення через високий рівень залежності від ринкової кон'юнктури та поведінки покупців. Помилки у прогнозуванні попиту можуть призвести до дефіциту товарів або надлишкового накопичення запасів, що негативно впливає на фінансові результати діяльності.

Не менш важливою є організаційна функція, яка забезпечує практичну реалізацію прийнятих управлінських рішень. У сфері збуту вона охоплює формування організаційної структури комерційної служби, розподіл обов'язків між менеджерами, організацію роботи з клієнтами та координацію взаємодії між підрозділами підприємства.

В умовах сучасної конкуренції особливого значення набуває мотиваційна функція. Від професійного рівня та зацікавленості менеджерів зі збуту значною мірою залежить результативність роботи підприємства. Саме тому сучасні компанії дедалі активніше використовують системи KPI, бонусні програми та інструменти нематеріального стимулювання персоналу.

Важливим елементом системи управління виступає контроль, який «забезпечує постійний моніторинг результатів діяльності та своєчасне виявлення відхилень від встановлених цілей» [4]. Для підприємств оптової торгівлі об'єктами контролю можуть бути обсяги реалізації, рівень виконання планів продажів, показники рентабельності, оборотність запасів та рівень задоволеності клієнтів.

Завершальною ланкою управлінського циклу є регулювання, яке забезпечує

адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Саме завдяки функції регулювання підприємство отримує можливість оперативно реагувати на коливання попиту, зміну конкурентної ситуації або появу нових ринкових можливостей.

Таким чином, система управління товарно-збутовою діяльністю функціонує на основі реалізації взаємопов'язаних функцій менеджменту, які забезпечують цілеспрямований вплив на збутові процеси та досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Ефективність реалізації цих функцій значною мірою визначає результативність роботи підприємства оптової торгівлі та його конкурентні позиції на ринку.

Успішне функціонування системи управління товарно-збутовою діяльністю значною мірою залежить від ефективності організаційного механізму, який забезпечує практичну реалізацію управлінських функцій та координацію діяльності всіх учасників збутового процесу. Організаційний механізм управління являє собою «сукупність взаємопов'язаних методів, інструментів, організаційних структур, управлінських процедур та інформаційних потоків, які забезпечують досягнення цілей підприємства у сфері реалізації товарів» [41].

У сучасних умовах господарювання підприємства оптової торгівлі функціонують у динамічному середовищі, що характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими змінами попиту та необхідністю оперативного реагування на потреби клієнтів. За таких умов ефективність товарно-збутової діяльності значною мірою визначається якістю побудови організаційного механізму управління.

На відміну від виробничих підприємств, де центральним об'єктом управління виступають виробничі процеси, у сфері оптової торгівлі основна увага приділяється управлінню товарними потоками, клієнтськими відносинами та процесами реалізації продукції. Саме тому організаційний механізм управління збутом має інтегрувати маркетингові, комерційні, логістичні та інформаційні процеси.

Система управління збутом повинна забезпечувати узгоджене функціонування різних видів ресурсного забезпечення та управлінських процесів.

Лише за умови комплексного підходу можливо досягти високої ефективності збутової діяльності та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Важливим елементом організаційного механізму виступає структура служби збуту. Саме вона забезпечує реалізацію прийнятих управлінських рішень та безпосередню взаємодію підприємства з клієнтами. У сучасній практиці використовуються різні моделі організації збутових підрозділів, вибір яких залежить від масштабів діяльності підприємства, особливостей товарного асортименту та структури ринку (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Характеристика основних моделей організації служби збуту підприємства

Модель організації	Характеристика	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
Функціональна	Розподіл працівників за видами робіт	Простота управління, чіткий розподіл функцій	Складність координації між підрозділами	Малі підприємства
Територіальна	Розподіл менеджерів за регіонами	Близькість до клієнтів, оперативність роботи	Дублювання функцій	Великі регіональні мережі
Товарна	Закріплення менеджерів за групами товарів	Висока спеціалізація персоналу	Зростання витрат на управління	Підприємства з широким асортиментом
Клієнтська	Орієнтація на окремі групи клієнтів	Підвищення якості обслуговування	Складність управління клієнтською базою	В2В-сектор, оптова торгівля
Комбінована	Поєднання декількох підходів	Висока адаптивність	Складніша система координації	Середні та великі підприємства

Для підприємств оптової торгівлі найбільш ефективною вважається клієнтська або комбінована модель організації збутової діяльності. Їх використання дозволяє враховувати специфіку різних груп покупців та забезпечувати індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Сучасна практика управління свідчить, що ключовим фактором успішності збутової діяльності стає не стільки організаційна структура, скільки швидкість

прийняття управлінських рішень. Саме тому в останні роки підприємства активно впроваджують цифрові системи підтримки управління, які «дозволяють оперативно отримувати інформацію про стан продажів, поведінку клієнтів та ефективність роботи менеджерів» [20].

З позицій менеджменту процес прийняття управлінських рішень у сфері збуту має базуватися на використанні актуальної інформації та сучасних аналітичних інструментів. Це забезпечує можливість своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища та мінімізує ризик прийняття неефективних рішень.

Сучасні підприємства оптової торгівлі дедалі частіше використовують CRM-системи, ERP-платформи та аналітичні інструменти Business Intelligence (BI), які дозволяють здійснювати комплексний аналіз збутової діяльності та прогнозувати майбутні тенденції розвитку ринку.

Таким чином, організаційний механізм управління товарно-збутовою діяльністю являє собою складну систему взаємопов'язаних елементів, яка забезпечує ефективну координацію процесів реалізації товарів, управління клієнтськими відносинами та досягнення стратегічних цілей підприємства. В умовах цифрової трансформації економіки особливого значення набувають сучасні інформаційні технології та клієнтоорієнтовані підходи до організації збутової діяльності.

Сучасний розвиток підприємств оптової торгівлі характеризується активним впровадженням цифрових технологій та аналітичних інструментів, які дозволяють підвищити ефективність управління товарно-збутовою діяльністю. В умовах швидкого зростання обсягів інформації та посилення конкурентної боротьби традиційні підходи до організації збуту вже не забезпечують необхідного рівня оперативності та результативності управлінських рішень. Саме тому важливим напрямом розвитку систем управління збутом стає використання сучасних інформаційно-аналітичних технологій.

Використання цифрових інструментів дозволяє підприємствам автоматизувати процеси взаємодії з клієнтами, здійснювати моніторинг продажів у

режимі реального часу, прогнозувати попит, оптимізувати товарні запаси та підвищувати продуктивність праці менеджерів. Крім того, сучасні системи управління забезпечують формування єдиного інформаційного середовища підприємства, що сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень.

Особливого поширення в практиці управління товарно-збутовою діяльністю набули CRM-системи (Customer Relationship Management), які забезпечують комплексне управління взаємовідносинами з клієнтами. Вони дозволяють накопичувати інформацію про покупців, аналізувати історію взаємодії, контролювати процес продажів та підвищувати рівень клієнтського сервісу.

Не менш важливими є ERP-системи (Enterprise Resource Planning), які інтегрують процеси закупівель, управління запасами, логістики, фінансів та збуту в єдину систему управління підприємством. Завдяки цьому забезпечується оперативний обмін інформацією між підрозділами та скорочується час прийняття управлінських рішень.

Для оцінки результативності роботи менеджерів та збутових підрозділів широко використовуються KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності. Вони дозволяють об'єктивно оцінювати результати діяльності працівників та формувати дієву систему мотивації персоналу.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають аналітичні інструменти Business Intelligence (BI), які забезпечують візуалізацію даних, автоматичне формування звітів та підтримку процесу прийняття управлінських рішень. Їх використання дозволяє керівникам оперативно отримувати інформацію про стан збутової діяльності та своєчасно реагувати на зміни ринкової ситуації.

Важливим напрямом удосконалення системи управління збутом є використання методів аналітичного управління асортиментом і запасами. Найбільш поширеними серед них є ABC- та XYZ-аналіз, які дозволяють визначати найбільш прибуткові групи товарів та прогнозувати стабільність попиту на них.

Для узагальнення сучасних інструментів управління товарно-збутовою

діяльністю доцільно представити їх характеристику у вигляді таблиці 1.8.

Результати узагальнення свідчать, що сучасна система управління товарно-збутовою діяльністю дедалі більше набуває ознак цифрової екосистеми, у якій управлінські рішення базуються на використанні аналітичних даних та автоматизованих процесів. Саме інтеграція сучасних інформаційних технологій дозволяє підприємствам підвищувати швидкість обслуговування клієнтів, оптимізувати витрати та зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

Таблиця 1.8

Сучасні інструменти управління товарно-збутовою діяльністю підприємства

Інструмент	Основне призначення	Основні можливості	Переваги використання
CRM-система	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Облік клієнтів, історія контактів, контроль угод, аналіз продажів	Підвищення лояльності клієнтів та ефективності продажів
ERP-система	Інтегроване управління ресурсами підприємства	Управління закупівлями, запасами, фінансами та збутом	Узгодження роботи всіх підрозділів
KPI-система	Оцінка результативності персоналу	Контроль виконання планів продажів та індивідуальних показників	Підвищення мотивації працівників
BI-аналітика	Інформаційно-аналітична підтримка управління	Формування звітності, візуалізація даних, прогнозування	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень
ABC-аналіз	Оцінка значущості товарних груп	Визначення найбільш прибуткових товарів	Оптимізація асортиментної політики
XYZ-аналіз	Аналіз стабільності попиту	Визначення прогнозованості продажів	Оптимізація управління запасами
Воронка продажів	Контроль процесу реалізації	Відстеження етапів проходження клієнта до укладання угоди	Підвищення конверсії продажів
E-commerce платформи	Організація цифрових каналів збуту	Онлайн-продажі, електронні каталоги, автоматизація замовлень	Розширення ринків збуту
Системи електронного документообігу	Автоматизація документообігу	Договори, рахунки, накладні в електронному форматі	Скорочення адміністративних витрат
Forecasting-системи	Прогнозування попиту та продажів	Математичне моделювання та прогнозування збуту	Зниження ризиків управлінських рішень

Важливою складовою сучасного управління збутом є управління воронкою продажів, яка відображає процес перетворення потенційного покупця на реального клієнта. Аналіз проходження клієнтів через окремі етапи воронки дозволяє виявляти проблемні місця в системі продажів та розробляти заходи щодо підвищення її ефективності (рис. 1.3). Аналіз ефективності проходження клієнтів через зазначені етапи дозволяє оцінювати результативність роботи менеджерів та визначати напрями вдосконалення системи продажів. Таким чином, сучасна система управління товарно-збутовою діяльністю являє собою складний інтегрований механізм, який поєднує організаційні, економічні, інформаційні та кадрові складові. Її ефективне функціонування забезпечується завдяки використанню сучасних цифрових технологій, аналітичних інструментів та клієнтоорієнтованих підходів до управління.

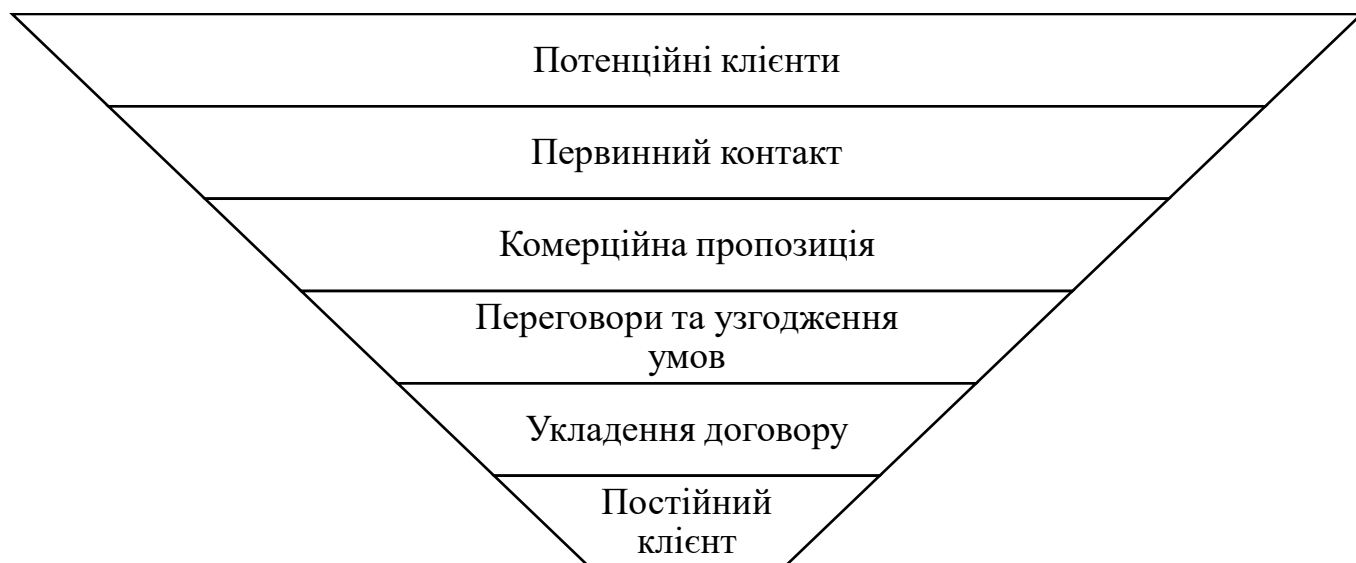


Рис. 1.3. Воронка управління продажами підприємства

Отже, система управління товарно-збутовою діяльністю підприємства є комплексом взаємопов'язаних підсистем, функцій, методів та інструментів управління, спрямованих на забезпечення ефективної реалізації товарів і досягнення

стратегічних цілей підприємства. Її основу становлять маркетингова, логістична, інформаційна, кадрова та фінансова складові, які функціонують у тісній взаємодії. Реалізація функцій планування, організації, мотивації, контролю та регулювання забезпечує цілісність управлінського процесу та підвищує результативність збутової діяльності. Сучасний розвиток систем управління збутом пов'язаний із цифровізацією бізнес-процесів, використанням CRM-, ERP- та BI-технологій, що створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємств оптової торгівлі та зміцнення їх конкурентних позицій на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНО-ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

Товариство з обмеженою відповідальністю «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» здійснює діяльність у сфері оптової торгівлі на території України. Підприємство зареєстроване у 2018 році та функціонує у місті Дніпро – одному з найбільших промислових, транспортно-логістичних і торговельних центрів країни. Основним видом економічної діяльності товариства є неспеціалізована оптова торгівля, що передбачає закупівлю, формування асортименту, зберігання та реалізацію товарів різним категоріям споживачів.

У сучасних умовах господарювання підприємства оптової торгівлі відіграють важливу роль у забезпеченні безперервного руху товарів між виробниками та кінцевими споживачами. Вони виконують функції концентрації товарних ресурсів, формування асортименту, організації збуту, інформаційного забезпечення ринку та підтримання стабільних господарських зв'язків між учасниками ринкових відносин. Ефективність діяльності таких підприємств значною мірою визначається якістю організації товарно-збутової діяльності, швидкістю реагування на потреби клієнтів та здатністю формувати довгострокові партнерські відносини.

Специфіка діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» полягає у здійсненні посередницьких операцій між виробниками та покупцями шляхом закупівлі товарів у постачальників і подальшої реалізації їх корпоративним клієнтам, торговельним організаціям та регіональним дилерам. Такий характер діяльності обумовлює необхідність постійного вдосконалення системи управління збутом, оскільки саме від ефективності організації продажів залежить рівень товарообороту, прибутковість

підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

Особливого значення для підприємства набуває управління клієнтською базою, розвиток каналів реалізації продукції та забезпечення високого рівня обслуговування покупців. В умовах посилення конкуренції на ринку оптової торгівлі підприємство повинно не лише забезпечувати своєчасне виконання замовлень, а й формувати ефективну систему взаємодії з клієнтами, здійснювати моніторинг попиту, підтримувати оптимальний асортимент товарів та використовувати сучасні інструменти управління продажами.

Організаційна структура управління ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» сформована відповідно до специфіки діяльності підприємства та належить до лінійно-функціонального типу. Загальне керівництво здійснює директор, який координує діяльність основних функціональних підрозділів підприємства. Ключове місце у структурі займає комерційний відділ, що відповідає за організацію закупівель, розвиток клієнтської бази, супровід договорів та забезпечення збутової діяльності. Поряд із ним функціонують відділ логістики, який забезпечує рух товарних потоків, а також бухгалтерсько-адміністративний блок, що здійснює фінансовий та кадровий супровід діяльності підприємства.

Станом на 2025 рік чисельність персоналу ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» становить 24 особи. З них значна частина працівників залучена до виконання функцій, пов'язаних із формуванням та реалізацією збутової політики підприємства, що свідчить про пріоритетність товарно-збутової діяльності у загальній системі управління підприємством.

Для наочності організаційну структуру управління підприємством доцільно подати у вигляді схеми (рис. 2.1), яка відображає взаємозв'язки між основними структурними підрозділами та їх роль у забезпеченні ефективної товарно-збутової діяльності.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» є підприємством оптової торгівлі, діяльність якого спрямована на

забезпечення ефективного товароруку між постачальниками та покупцями. Зростання конкуренції, підвищення вимог клієнтів до якості обслуговування та необхідність збільшення обсягів реалізації обумовлюють актуальність удосконалення системи управління товарно-збутовою діяльністю, що і визначає предмет подальшого дослідження у кваліфікаційній роботі.

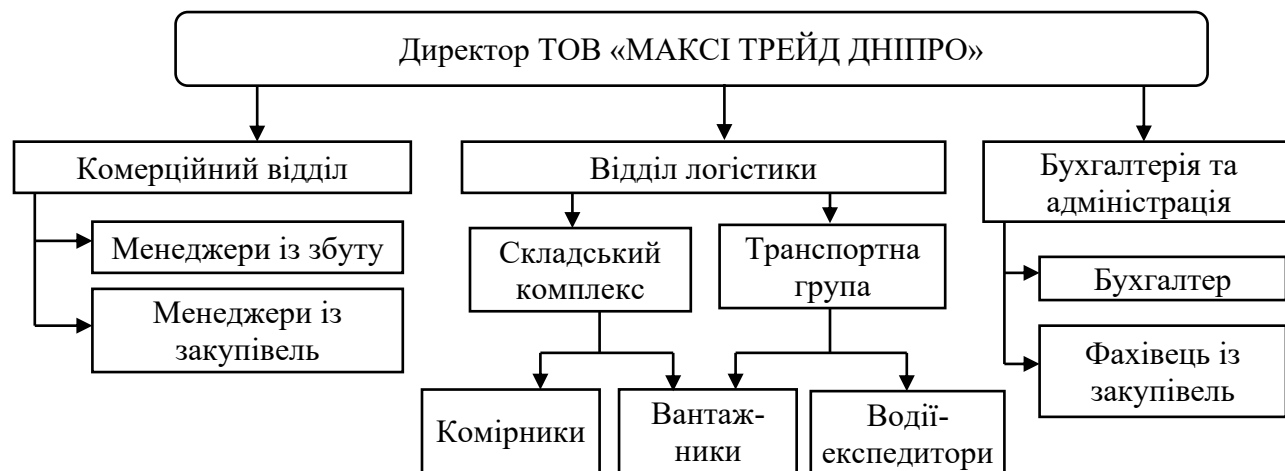


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

Ефективність товарно-збутової діяльності підприємства безпосередньо залежить від рівня забезпеченості ресурсами та результативності їх використання. Для підприємств оптової торгівлі особливе значення мають трудові ресурси, основні засоби, оборотний капітал і товарні запаси, оскільки саме вони формують основу для здійснення закупівельної, складської та збутової діяльності. Достатній рівень ресурсного забезпечення дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринкового попиту, підтримувати необхідний асортимент товарів та забезпечувати безперебійне обслуговування клієнтів.

Для оцінки ресурсного потенціалу ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» проаналізуємо динаміку основних показників забезпеченості підприємства

ресурсами за 2023–2025 роки.

Таблиця 2.1

**Забезпеченість ресурсами та ефективність їх використання в ТОВ «МАКСІ
ТРЕЙД ДНІПРО» у 2023-2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	20	22	24	120,0
Фонд оплати праці, тис. грн	4 860	6 120	7 560	155,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	9 380	10 520	11 940	127,3
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	18 940	23 850	29 760	157,1
Товарні запаси, тис. грн	9 650	11 980	14 320	148,4
Продуктивність праці, тис. грн/особу	3 493,5	3 843,6	4 225,8	121,0
Прибуток на одного працівника, тис. грн	119,5	152,7	199,2	166,7
Фондовіддача, грн	7,45	8,04	8,49	114,0
Фондомісткість, грн	0,134	0,124	0,118	88,1
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,69	3,55	3,41	92,4
Тривалість одного обороту, днів	98	101	105	107,1

З наведених даних видно, що протягом досліджуваного періоду підприємство поступово нарощувало свій ресурсний потенціал. Середньооблікова чисельність персоналу збільшилася з 20 до 24 осіб, що свідчить про розширення масштабів діяльності та необхідність посилення кадрового забезпечення процесів закупівлі, реалізації та обслуговування клієнтів. Зростання фонду оплати праці на 55,6% обумовлене як збільшенням чисельності працівників, так і підвищенням рівня матеріального стимулювання персоналу.

Позитивною тенденцією є збільшення вартості основних засобів на 27,3%, що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази підприємства та створення належних умов для здійснення торговельної діяльності. Значне зростання оборотних активів і товарних запасів обумовлене збільшенням обсягів товарообороту та розширенням асортименту продукції.

Проведений аналіз свідчить про загальне підвищення ефективності

використання ресурсів підприємства. Продуктивність праці за досліджуваний період зросла на 21,0% і у 2025 році досягла 4 225,8 тис. грн на одного працівника. Така динаміка свідчить про підвищення результативності роботи персоналу та ефективніше використання трудового потенціалу.

Показник прибутку в розрахунку на одного працівника збільшився на 66,7%, що характеризує покращення економічних результатів діяльності підприємства та підвищення віддачі від використання трудових ресурсів. Одночасно спостерігається позитивна тенденція зростання фондів віддачі з 7,45 до 8,49 грн доходу на 1 грн основних засобів, що свідчить про ефективніше використання наявної матеріально-технічної бази.

Разом із тим коефіцієнт оборотності оборотних активів дещо знизився, а тривалість одного обороту збільшилася зі 98 до 105 днів. Така ситуація пояснюється зростанням обсягів товарних запасів та розширенням асортименту продукції, що є характерним для підприємств, які активно нарощують масштаби збутової діяльності та прагнуть підтримувати високий рівень задоволення попиту клієнтів.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про достатній рівень забезпеченості ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» необхідними ресурсами та позитивну динаміку більшості показників ефективності їх використання. Сформований ресурсний потенціал створює належні передумови для подальшого розвитку товарно-збутової діяльності підприємства, розширення клієнтської бази та збільшення обсягів реалізації продукції. Наступним етапом дослідження є оцінка результатів господарської діяльності підприємства та аналіз тенденцій його економічного розвитку.

Важливим етапом характеристики підприємства є оцінка результатів його господарської діяльності. Саме фінансово-економічні результати відображають ефективність використання ресурсів, рівень організації торговельних процесів та результативність управлінських рішень. Для підприємств оптової торгівлі ключовими показниками виступають обсяги реалізації товарів, доходи, прибуток і

показники рентабельності, які характеризують здатність підприємства забезпечувати стабільний розвиток та підтримувати конкурентні позиції на ринку.

Для оцінки динаміки розвитку ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» проаналізуємо основні фінансово-економічні результати його діяльності за 2023–2025 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні результати господарської діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Чистий дохід від реалізації товарів, тис. грн	69 870	84 560	101 420	145,2
Собівартість реалізованих товарів, тис. грн	59 410	71 260	84 680	142,5
Валовий прибуток, тис. грн	10 460	13 300	16 740	160,0
Операційні витрати, тис. грн	7 540	9 210	11 320	150,1
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	2 920	4 090	5 420	185,6
Чистий прибуток, тис. грн	2 390	3 360	4 780	200,0

Аналіз наведених даних свідчить про стійке зростання масштабів діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду. Обсяг чистого доходу від реалізації товарів у 2025 році досяг 101 420 тис. грн, що на 45,2% перевищує рівень 2023 року. Така тенденція обумовлена розширенням клієнтської бази, збільшенням кількості укладених договорів поставки та підвищенням ефективності збутової діяльності.

Позитивним явищем є випереджаючі темпи зростання валового прибутку порівняно зі збільшенням доходу від реалізації. За досліджуваний період валовий прибуток зріс на 60,0%, що свідчить про підвищення ефективності управління закупівлями та реалізацією товарів. Найбільш динамічним виявилось зростання чистого прибутку, який за три роки збільшився вдвічі та досяг 4 780 тис. грн.

Для комплексної оцінки результативності діяльності підприємства доцільно проаналізувати показники рентабельності, які характеризують рівень прибутковості торговельних операцій та ефективність використання ресурсів (табл. 2.3). Показники рентабельності демонструють стабільну тенденцію до зростання. Рентабельність продажів збільшилася з 3,42% до 4,71%, що свідчить про підвищення ефективності

реалізації товарів та покращення структури доходів підприємства. Зростання рентабельності діяльності до 5,34% підтверджує покращення загальних фінансових результатів.

Таблиця 2.3

Показники рентабельності діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Рентабельність продажів, %	3,42	3,97	4,71
Рентабельність діяльності, %	4,18	4,84	5,34
Рентабельність оборотних активів, %	12,62	14,09	16,06
Рентабельність основних засобів, %	25,48	31,94	40,03

Особливо позитивною є динаміка рентабельності оборотних активів та основних засобів. У 2025 році кожна гривня, вкладена в основні засоби підприємства, забезпечувала понад 40 копійок чистого прибутку, що свідчить про високий рівень ефективності використання матеріально-технічної бази.

Для підприємства оптової торгівлі важливе значення має також оцінка показників розвитку торговельної та збутової діяльності, оскільки саме вони характеризують результативність роботи з клієнтами та ефективність функціонування каналів реалізації продукції (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники розвитку товарно-збутової діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Обсяг товарообороту, тис. грн	69 870	84 560	101 420	145,2
Кількість постійних клієнтів, од.	158	184	215	136,1
Кількість активних постачальників, од.	31	35	39	125,8
Середній розмір замовлення, тис. грн	44,2	45,9	47,2	106,8
Частка повторних продажів, %	71	75	79	+8 в.п.
Частка великих клієнтів у виручці, %	59	61	63	+4 в.п.

Аналіз показників товарно-збутової діяльності свідчить про поступове зміцнення ринкових позицій підприємства. Кількість постійних клієнтів за досліджуваний період збільшилася на 36,1%, що є результатом активної роботи із

залучення та утримання покупців. Одночасно збільшилася кількість постачальників, що сприяло розширенню асортименту продукції та підвищенню гнучкості торговельної діяльності.

Позитивною тенденцією є зростання частки повторних продажів до 79%, що свідчить про високий рівень лояльності клієнтів та ефективність роботи менеджерів зі збуту. Водночас збільшення частки великих клієнтів у структурі виручки вказує на необхідність подальшої диверсифікації клієнтської бази з метою зниження залежності від окремих контрагентів.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про позитивну динаміку розвитку ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО». Підприємство демонструє стійке зростання обсягів реалізації, прибутку та показників рентабельності, що супроводжується розширенням клієнтської бази та зміцненням позицій на ринку оптової торгівлі. Разом із тим подальше підвищення ефективності діяльності потребує вдосконалення системи управління товарно-збутовою діяльністю, що стане предметом подальшого дослідження у наступних підрозділах роботи.

2.2. Аналіз товарно-збутової діяльності підприємства та оцінка її результативності

Товарно-збутова діяльність є ключовим напрямом функціонування підприємств оптової торгівлі, оскільки саме вона забезпечує перетворення товарних ресурсів на фінансові результати діяльності. Ефективність організації збутових процесів безпосередньо впливає на обсяги товарообороту, рівень прибутковості, швидкість обороту капіталу та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Для підприємств оптової торгівлі особливого значення набуває здатність формувати стабільну клієнтську базу, підтримувати ефективні взаємовідносини з постачальниками та забезпечувати високий рівень обслуговування покупців. Саме тому аналіз товарно-збутової діяльності повинен охоплювати не лише оцінку обсягів

реалізації продукції, а й характеристику клієнтської бази, ефективність роботи із замовниками, стан партнерських відносин із постачальниками та результативність використання збутового потенціалу підприємства.

Розглянемо основні показники розвитку товарно-збутової діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» у 2023–2025 роках (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників товарно-збутової діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Обсяг товарообороту, тис. грн	69 870	84 560	101 420	145,2
Кількість постійних клієнтів, од.	158	184	215	136,1
Кількість активних постачальників, од.	31	35	39	125,8
Середній розмір замовлення, тис. грн	44,2	45,9	47,2	106,8
Частка повторних продажів, %	71	75	79	+8 в.п.
Частка великих клієнтів у виручці, %	59	61	63	+4 в.п.

Проведений аналіз свідчить про позитивну динаміку розвитку товарно-збутової діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду. Найбільш вагомим результатом стало збільшення обсягу товарообороту з 69 870 тис. грн у 2023 році до 101 420 тис. грн у 2025 році. Загальний приріст склав 31 550 тис. грн або 45,2%, що свідчить про активне розширення масштабів діяльності підприємства та зміцнення його позицій на ринку оптової торгівлі.

Важливим чинником зростання товарообороту стало розширення клієнтської бази підприємства. Кількість постійних клієнтів за три роки збільшилася на 57 контрагентів та досягла 215 одиниць. Темп приросту становив 36,1%, що характеризує ефективну роботу менеджерів зі збуту щодо залучення нових покупців та підтримання партнерських відносин із наявними клієнтами.

Для більш наочного відображення динаміки основних показників доцільно представити їх графічно (рис. 2.2).

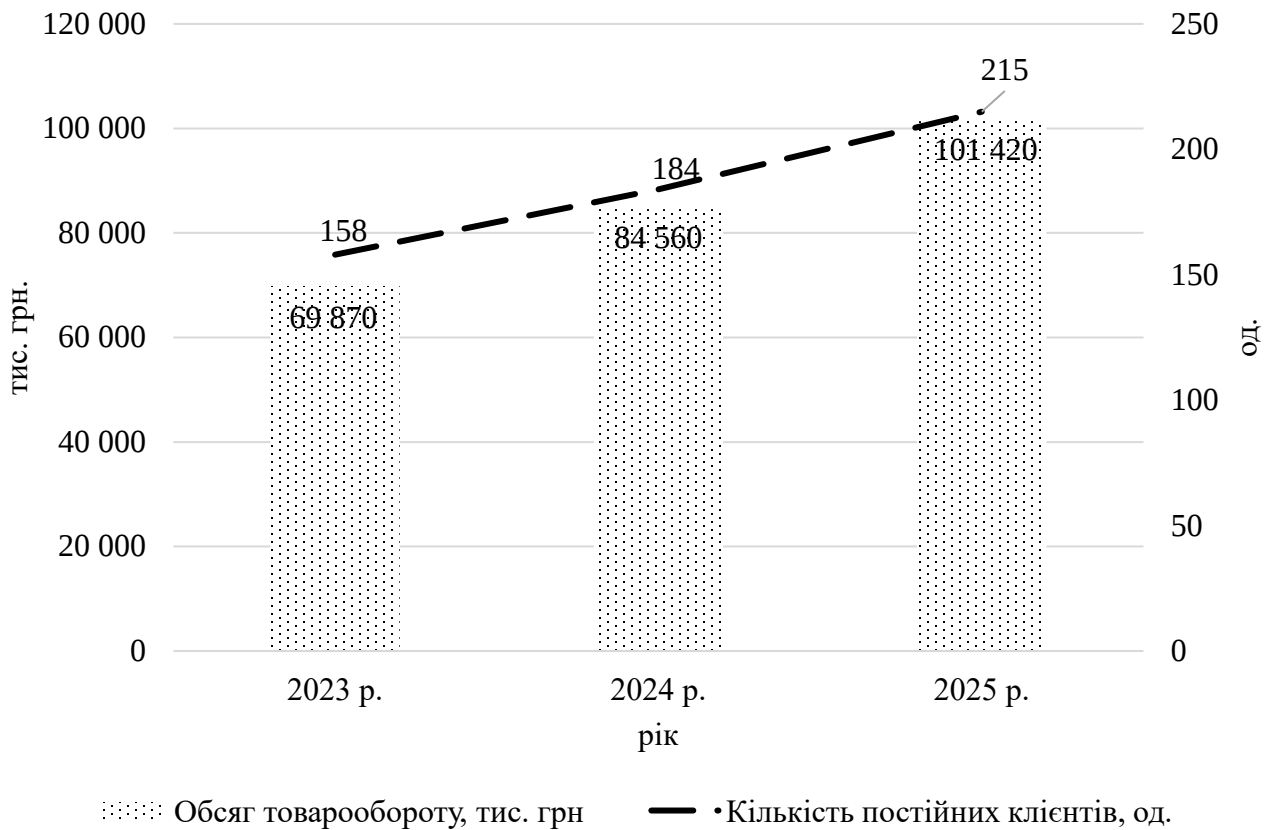


Рис. 2.2. Динаміка товарообороту та кількості постійних клієнтів ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» у 2023–2025 рр.

Позитивною тенденцією є також збільшення кількості активних постачальників із 31 до 39 підприємств. Розширення кола постачальників сприяло диверсифікації джерел постачання продукції, підвищенню стійкості товарного забезпечення та формуванню більш широкого асортименту товарів. У результаті підприємство отримало можливість оперативніше реагувати на зміни попиту та пропонувати клієнтам ширший вибір продукції.

Показник середнього розміру замовлення демонструє помірну позитивну динаміку. Якщо у 2023 році його значення становило 44,2 тис. грн, то у 2025 році воно досягло 47,2 тис. грн. Зростання на 6,8% свідчить про поступове збільшення обсягів закупівель з боку клієнтів та зміцнення ділових відносин між підприємством і покупцями.

Особливо позитивною тенденцією є збільшення частки повторних продажів із 71% до 79%. Це свідчить про високий рівень задоволеності клієнтів якістю обслуговування та ефективність роботи збутового персоналу. Для підприємств оптової торгівлі повторні продажі є одним із найважливіших індикаторів стабільності діяльності, оскільки залучення нового клієнта, як правило, потребує значно більших витрат, ніж утримання існуючого.

Результати аналізу дозволяють зробити висновок, що підприємство демонструє стійку тенденцію до нарощування обсягів реалізації та поступового розширення клієнтської бази. Це свідчить про достатньо високий рівень організації товарно-збутової діяльності та ефективність роботи комерційного підрозділу підприємства.

Разом із тим окремі показники свідчать про наявність певних ризиків. Зокрема, частка великих клієнтів у загальній структурі виручки збільшилася з 59% до 63%. З одного боку, це свідчить про зміцнення співпраці з ключовими покупцями, однак з іншого - підвищує залежність підприємства від обмеженого кола контрагентів. У випадку втрати одного з великих клієнтів підприємство може зіткнутися зі суттєвим зниженням обсягів реалізації та погіршенням фінансових результатів.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про позитивну динаміку основних показників товарно-збутової діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО». Водночас для більш повної оцінки ефективності функціонування системи збуту необхідно дослідити результативність використання збутового потенціалу підприємства та проаналізувати ефективність роботи з клієнтами, товарними запасами і персоналом збутового підрозділу.

У практиці управління збутом особлива увага приділяється показникам інтенсивності використання ресурсів, які характеризують якість організації збутових процесів та дозволяють виявити резерви подальшого розвитку підприємства. Для оцінки результативності товарно-збутової діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» проведемо аналіз системи відносних показників ефективності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Оцінка ефективності товарно-збутової діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД
ДНІПРО» у 2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Товарооборот на одного працівника, тис. грн	3 493,5	3 843,6	4 225,8	121,0
Чистий прибуток на одного працівника, тис. грн	119,5	152,7	199,2	166,7
Дохід на одного постійного клієнта, тис. грн	442,2	459,6	471,7	106,7
Прибуток на одного клієнта, тис. грн	15,1	18,3	22,2	147,0
Коефіцієнт оборотності товарних запасів, разів	7,24	7,06	7,08	97,8
Товарні запаси на одного клієнта, тис. грн	61,1	65,1	66,6	109,0
Частка повторних продажів, %	71,0	75,0	79,0	111,3
Коефіцієнт клієнтської активності*	1,00	1,16	1,36	136,0

*Коефіцієнт клієнтської активності визначено як відношення кількості постійних клієнтів відповідного року до рівня 2023 року.

Проведений аналіз свідчить про загальне підвищення ефективності товарно-збутової діяльності підприємства. Одним із найбільш показових індикаторів є товарооборот у розрахунку на одного працівника, який протягом досліджуваного періоду збільшився на 21,0%. Якщо у 2023 році один працівник забезпечував реалізацію продукції на суму 3 493,5 тис. грн, то у 2025 році цей показник досяг 4 225,8 тис. грн.

Зростання продуктивності праці свідчить про підвищення ефективності організації роботи персоналу та раціональніше використання трудових ресурсів підприємства. Водночас позитивна динаміка показника прибутку на одного працівника є ще більш суттєвою. За три роки його значення збільшилося на 66,7%, що свідчить не лише про зростання обсягів реалізації, але й про підвищення загальної результативності збутової діяльності.

Важливим показником ефективності роботи з клієнтами є дохід у розрахунку на одного постійного покупця. Його зростання з 442,2 до 471,7 тис. грн свідчить про

збільшення економічної цінності клієнтської бази підприємства. Це означає, що підприємство не лише залучає нових покупців, але й успішно розвиває співпрацю з наявними клієнтами.

Ще більш показовим є показник прибутку на одного клієнта, який за досліджуваний період зріс майже на 47%. Така динаміка свідчить про підвищення економічної ефективності клієнтської бази та покращення якості управління продажами.

Для підприємств оптової торгівлі особливого значення набуває оцінка ефективності управління товарними запасами. Аналіз показує, що коефіцієнт оборотності запасів протягом досліджуваного періоду залишався відносно стабільним і коливався в межах 7 оборотів на рік. Це свідчить про достатньо ефективне управління складськими запасами та відсутність суттєвих проблем із накопиченням надлишкових товарних ресурсів.

Разом із тим спостерігається поступове збільшення товарних запасів у розрахунку на одного клієнта. Якщо у 2023 році на одного покупця припадало 61,1 тис. грн запасів, то у 2025 році цей показник досяг 66,6 тис. грн. Така тенденція може бути пов'язана з розширенням асортименту продукції та прагненням підприємства підтримувати високий рівень товарного забезпечення клієнтів.

Особливо позитивною тенденцією є зростання частки повторних продажів із 71% до 79%. Це свідчить про формування стабільних партнерських відносин із клієнтами та високий рівень їх задоволеності якістю співпраці. У сучасних умовах саме повторні продажі виступають одним із найважливіших факторів стабільності збутової діяльності та забезпечують прогнозованість фінансових результатів підприємства.

Отримані результати свідчать про те, що ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» загалом ефективно використовує наявні ресурси та демонструє позитивну динаміку розвитку товарно-збутової діяльності. Разом із тим для більш повного розуміння сильних і слабких сторін системи збуту необхідно дослідити структуру клієнтської

бази підприємства, оцінити рівень залежності від окремих груп покупців та проаналізувати особливості організації збутових процесів.

Одним із найважливіших факторів успішного функціонування підприємства оптової торгівлі є якість сформованої клієнтської бази. Саме клієнти забезпечують формування доходів підприємства, визначають стабільність збутової діяльності та виступають основним джерелом конкурентних переваг. У сучасних умовах ефективність роботи із клієнтами все частіше оцінюється не лише за кількістю покупців, а й за рівнем їх активності, обсягами закупівель та внеском у формування загального товарообороту.

Для підприємств оптової торгівлі характерною є нерівномірність розподілу обсягів реалізації між окремими категоріями клієнтів. Як правило, значна частина виручки формується за рахунок обмеженого кола великих покупців, тоді як більшість клієнтів забезпечує відносно невеликі обсяги закупівель. Саме тому аналіз структури клієнтської бази дозволяє оцінити рівень диверсифікації збутової діяльності та визначити потенційні ризики, пов'язані із залежністю від окремих контрагентів.

На основі наявних показників діяльності підприємства проведемо умовну сегментацію клієнтської бази ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» за рівнем їх участі у формуванні виручки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Структура клієнтської бази ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» у 2025 році

Група клієнтів	Кількість клієнтів, од.	Частка в загальній кількості, %	Частка у виручці, %	Характеристика
Великі клієнти	22	10,2	63,0	Мережеві компанії, великі торговельні організації, постійні корпоративні покупці
Середні клієнти	64	29,8	24,0	Регіональні дистриб'ютори та торговельні підприємства
Малі клієнти	129	60,0	13,0	Невеликі торговельні підприємства та приватні контрагенти
Разом	215	100,0	100,0	-

Аналіз наведених даних свідчить про нерівномірний розподіл виручки між окремими групами клієнтів. Незважаючи на те, що великі клієнти становлять лише близько 10% загальної клієнтської бази підприємства, вони формують майже дві третини товарообороту. Така ситуація є характерною для багатьох підприємств оптової торгівлі та відповідає принципу Парето, відповідно до якого відносно невелика частина клієнтів забезпечує основну частку фінансового результату.

З одного боку, співпраця з великими клієнтами забезпечує стабільність реалізації продукції, прогнозованість грошових потоків та зниження витрат на залучення нових покупців. З іншого боку, надмірна концентрація виручки на обмеженій кількості контрагентів підвищує ризики збутової діяльності. У випадку втрати одного або декількох ключових клієнтів підприємство може зазнати суттєвого скорочення обсягів реалізації та погіршення фінансових результатів.

Водночас аналіз показує, що підприємство має достатньо широкий сегмент середніх та малих клієнтів, які створюють потенційну основу для подальшої диверсифікації збутової діяльності. Саме ця категорія покупців може стати одним із ключових резервів подальшого зростання товарообороту.

Дослідження структури клієнтської бази доцільно доповнити аналізом її розвитку протягом досліджуваного періоду (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники розвитку клієнтської бази ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Кількість постійних клієнтів, од.	158	184	215	136,1
Приріст клієнтської бази, од.	-	26	31	-
Частка повторних продажів, %	71	75	79	111,3
Дохід на одного клієнта, тис. грн	442,2	459,6	471,7	106,7
Прибуток на одного клієнта, тис. грн	15,1	18,3	22,2	147,0

Наведені показники свідчать про поступове зміцнення ринкових позицій підприємства. Протягом досліджуваного періоду клієнтська база збільшилася на 57 покупців, а рівень повторних продажів зріс на 8 відсоткових пунктів. Це свідчить

про ефективну роботу менеджерів зі збуту та високий рівень задоволеності клієнтів співпрацею з підприємством.

Особливо позитивною є динаміка прибутку на одного клієнта, який за три роки зріс майже на 47%. Це свідчить про покращення якості клієнтського портфеля та підвищення економічної ефективності взаємодії з покупцями.

Разом із тим проведений аналіз дозволяє виявити певні особливості функціонування системи збуту. Зокрема, підприємство демонструє високі темпи зростання товарообороту та клієнтської бази, однак одночасно зберігається значна залежність від великих клієнтів. Крім того, поступове збільшення товарних запасів і незначне зниження оборотності оборотних активів свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи управління продажами та товарними ресурсами.

Таким чином, результати аналізу підтверджують загалом високий рівень ефективності товарно-збутової діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО», проте вказують на наявність резервів підвищення її результативності за рахунок диверсифікації клієнтської бази, удосконалення управління продажами та оптимізації роботи з товарними запасами.

Важливою складовою оцінки товарно-збутової діяльності підприємства є аналіз організації збутових процесів та взаємодії структурних підрозділів, які беруть участь у формуванні, просуванні та реалізації товарної продукції. Для підприємств оптової торгівлі ефективність збуту значною мірою визначається рівнем координації між комерційним відділом, підрозділами закупівель, логістики, складського господарства та адміністративно-фінансовими службами.

У ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» ключова роль у забезпеченні товарно-збутової діяльності належить комерційному відділу, який здійснює пошук нових клієнтів, супровід існуючих контрагентів, підготовку комерційних пропозицій, укладання договорів та координацію процесу реалізації продукції. Водночас результативність його роботи безпосередньо залежить від ефективності взаємодії з іншими структурними підрозділами підприємства.

Товарно-збутовий процес охоплює не лише безпосередній продаж товарів, але й комплекс взаємопов'язаних операцій, які забезпечують якісне обслуговування клієнтів та своєчасне виконання договірних зобов'язань.

Позитивною особливістю діяльності підприємства є наявність чітко організованої взаємодії між збутовими та логістичними підрозділами. Це дозволяє оперативно обробляти замовлення, контролювати залишки товарів та забезпечувати своєчасне постачання продукції покупцям. Результатом такої організації роботи є стабільне зростання частки повторних продажів та розширення клієнтської бази підприємства.

Водночас проведений аналіз дозволяє виявити окремі особливості організації збутової діяльності, які можуть стримувати подальше підвищення її ефективності. Насамперед це стосується процесів збору, обробки та використання інформації про клієнтів. За відсутності спеціалізованої CRM-системи значна частина інформації накопичується у вигляді окремих електронних таблиць, баз контактів або персональних записів менеджерів. Така ситуація ускладнює централізоване управління клієнтською базою та знижує оперативність прийняття управлінських рішень.

Крім того, в умовах поступового розширення масштабів діяльності підприємства зростає потреба у використанні сучасних інструментів аналітики продажів. Наявна система управління дозволяє контролювати основні показники реалізації, проте має обмежені можливості щодо автоматичного аналізу поведінки клієнтів, прогнозування попиту та оцінки ефективності роботи окремих менеджерів.

Для узагальнення результатів проведеного аналізу доцільно здійснити комплексну оцінку сильних і слабких сторін товарно-збутової діяльності підприємства (табл. 2.9).

Разом із тим виявлені особливості свідчать про наявність резервів подальшого вдосконалення системи управління збутом. Найбільш перспективними напрямками є автоматизація роботи з клієнтами, впровадження сучасних інформаційних

технологій управління продажами, удосконалення системи аналітики та оптимізація управління товарними запасами.

Таблиця 2.9

Оцінка сильних та слабких сторін товарно-збутової діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Стабільне зростання товарообороту	Відсутність CRM-системи
Позитивна динаміка клієнтської бази	Недостатня автоматизація роботи з клієнтами
Висока частка повторних продажів	Обмежені можливості аналітики продажів
Розширення кола постачальників	Висока залежність від великих клієнтів
Зростання прибутковості діяльності	Поступове збільшення обсягів товарних запасів
Ефективна взаємодія збутових і логістичних процесів	Відсутність формалізованої системи КРІ для менеджерів
Наявність стабільних партнерських відносин із клієнтами	Недостатня сегментація клієнтської бази

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що підприємство має достатній потенціал для подальшого розвитку товарно-збутової діяльності. Водночас забезпечення стійкого зростання обсягів реалізації та підвищення конкурентоспроможності потребує вдосконалення окремих елементів системи управління збутом, що стане предметом подальшого дослідження у підрозділі 2.3.

Проведений аналіз товарно-збутової діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» показав, що у 2023–2025 роках підприємство демонструвало стійку позитивну динаміку розвитку. Обсяг товарообороту збільшився на 45,2%, кількість постійних клієнтів - на 36,1%, а чистий прибуток зріс удвічі. Позитивною тенденцією є також зростання частки повторних продажів із 71% до 79%, що свідчить про високий рівень лояльності клієнтів та ефективність роботи збутового персоналу.

Разом із тим дослідження виявило окремі проблемні аспекти функціонування системи збуту, зокрема зростання залежності від великих клієнтів, недостатній рівень автоматизації роботи з клієнтською базою та обмежені можливості

аналітичного забезпечення управлінських рішень. Виявлені особливості формують основу для подальшої оцінки системи управління товарно-збутовою діяльністю та розробки практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

2.3. Оцінка системи управління товарно-збутовою діяльністю та проблем її функціонування

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємств оптової торгівлі значною мірою визначається якістю системи управління товарно-збутовою діяльністю. Саме вона забезпечує координацію процесів формування асортименту, управління клієнтською базою, організації продажів та контролю результатів реалізації продукції. Від рівня організації збутових процесів залежить здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, підтримувати конкурентні переваги та забезпечувати стабільне зростання фінансових результатів.

Проведений у попередньому підрозділі аналіз показав, що ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» демонструє позитивну динаміку основних показників діяльності. Зростання товарообороту, розширення клієнтської бази, підвищення прибутковості та збільшення частки повторних продажів свідчать про загалом ефективне функціонування системи збуту. Водночас для визначення напрямів подальшого розвитку необхідно здійснити поглиблену оцінку діючої системи управління товарно-збутовою діяльністю та виявити проблемні аспекти її функціонування.

На першому етапі доцільно провести комплексну оцінку основних елементів системи управління збутом підприємства (табл. 2.10).

Результати проведеної оцінки свідчать, що система управління товарно-збутовою діяльністю підприємства загалом забезпечує досягнення поставлених цілей та дозволяє підтримувати позитивну динаміку розвитку. Разом із тим більшість виявлених недоліків пов'язана не з організаційними проблемами, а з недостатнім

рівнем цифровізації та автоматизації управлінських процесів.

Особливої уваги потребує система управління клієнтською базою. Аналіз показав, що підприємство успішно нарощує кількість постійних покупців та підтримує високий рівень повторних продажів. Проте зі збільшенням масштабів діяльності суттєво зростають обсяги інформації про клієнтів, що ускладнює її обробку та використання у процесі прийняття управлінських рішень.

Таблиця 2.10

Комплексна оцінка системи управління товарно-збутовою діяльністю ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

Елемент системи	Поточний стан	Позитивні сторони	Виявлені проблеми
Управління клієнтською базою	Функціонує на основі роботи менеджерів та внутрішніх баз даних	Стабільне зростання кількості клієнтів, висока частка повторних продажів	Відсутність централізованої CRM-системи
Організація продажів	Реалізація через комерційний відділ	Зростання товарообороту та прибутковості	Недостатня автоматизація процесів продажу
Управління асортиментом	Формується на основі досвіду менеджерів та попиту клієнтів	Розширення співпраці з постачальниками	Відсутність системного ABC-XYZ аналізу
Управління товарними запасами	Контроль залишків здійснюється на постійній основі	Стабільне забезпечення клієнтів товарами	Збільшення тривалості обороту запасів
Інформаційне забезпечення	Використання стандартних програмних продуктів	Наявність оперативної інформації щодо продажів	Недостатні аналітичні можливості
Мотивація персоналу	Традиційна система матеріального стимулювання	Зацікавленість працівників у результатах роботи	Відсутність системи KPI
Контроль результатів діяльності	Регулярний моніторинг основних показників	Контроль виконання планів продажів	Відсутність комплексної аналітики клієнтів

За відсутності спеціалізованої CRM-системи частина інформації про клієнтів накопичується у різних інформаційних масивах, що створює ризики втрати даних, дублювання інформації та зниження оперативності управління продажами. Крім того, ускладнюється процес аналізу історії взаємодії з клієнтами та оцінки ефективності роботи менеджерів.

Важливим аспектом оцінки системи управління є аналіз взаємозв'язку між результатами збутової діяльності та рівнем концентрації клієнтської бази. Як було встановлено у підрозділі 2.2, у 2025 році близько 63% виручки підприємства формувалося за рахунок великих клієнтів. Незважаючи на позитивний вплив такої співпраці на обсяги реалізації, надмірна концентрація виручки створює додаткові ризики для стабільності функціонування підприємства.

Для оцінки рівня залежності від ключових клієнтів доцільно узагальнити потенційні ризики, які можуть виникати в процесі функціонування системи збуту.



Рис. 2.3. Основні ризики функціонування системи товарно-збутової діяльності підприємства

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що діюча система управління товарно-збутовою діяльністю ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» забезпечує ефективне функціонування підприємства, проте має певні обмеження, які можуть стримувати подальше підвищення її результативності. Найбільш суттєвими серед них є недостатня автоматизація управління клієнтською базою, відсутність системної аналітики продажів та підвищення залежності від великих клієнтів.

Одним із ключових напрямів оцінки системи управління товарно-збутовою діяльністю є аналіз процесів управління клієнтською базою, оскільки саме вони визначають стабільність реалізації продукції та можливості подальшого розвитку підприємства. В умовах посилення конкуренції на ринку оптової торгівлі здатність підприємства формувати довгострокові відносини з клієнтами дедалі більше

перетворюється на важливу конкурентну перевагу.

Результати проведеного аналізу свідчать, що ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» має позитивну динаміку розвитку клієнтської бази. Кількість постійних клієнтів протягом 2023–2025 років збільшилася на 36,1%, а частка повторних продажів досягла 79%. Такі показники характеризують достатньо високий рівень роботи комерційного відділу та свідчать про наявність стабільних партнерських відносин із покупцями.

Разом із тим подальше розширення клієнтської бази призводить до ускладнення процесів її управління. Зростає кількість контактів із клієнтами, збільшується обсяг комерційної інформації, розширюється кількість договорів та замовлень. За таких умов використання переважно традиційних методів управління поступово знижує оперативність прийняття управлінських рішень та ефективність роботи менеджерів.

Особливої уваги потребує проблема відсутності єдиної автоматизованої системи управління взаємовідносинами з клієнтами. У результаті значна частина інформації зберігається у вигляді окремих електронних таблиць, листування або внутрішніх баз даних, що створює додаткове навантаження на персонал та ускладнює процес аналізу продажів.

Для більш детальної оцінки наслідків існуючих недоліків доцільно узагальнити їх вплив на результати діяльності підприємства (табл. 2.11).

Проведена оцінка свідчить, що більшість виявлених проблем мають системний характер та пов'язані між собою. Зокрема, відсутність централізованої інформаційної системи ускладнює аналіз поведінки клієнтів, контроль роботи менеджерів та формування індивідуальних пропозицій для покупців.

Ще одним важливим аспектом оцінки системи управління є аналіз організації роботи із товарними запасами. Для підприємств оптової торгівлі запаси виступають одним із найбільш вагомих елементів оборотного капіталу та безпосередньо впливають на фінансову стійкість підприємства.

Таблиця 2.11

Вплив виявлених проблем управління клієнтською базою на результати діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

Виявлена проблема	Причини виникнення	Можливі наслідки
Відсутність CRM-системи	Використання розрізнених баз даних та електронних таблиць	Втрата частини інформації про клієнтів, зниження оперативності роботи
Недостатня автоматизація комунікацій	Відсутність єдиної цифрової платформи взаємодії	Збільшення часу обробки замовлень
Обмежені можливості аналітики продажів	Недостатня інтеграція інформаційних систем	Складність прогнозування попиту та планування продажів
Відсутність автоматичного контролю роботи менеджерів	Традиційні методи моніторингу діяльності персоналу	Зниження ефективності управління збутовими процесами
Низький рівень персоналізації взаємодії з клієнтами	Недостатність аналітичної інформації	Втрата потенційних можливостей збільшення продажів

У процесі аналізу було встановлено, що середньорічна вартість товарних запасів ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» збільшилася з 9 650 тис. грн у 2023 році до 14 320 тис. грн у 2025 році. Водночас тривалість обороту оборотних активів зросла зі 98 до 105 днів. Незважаючи на те, що така тенденція частково пояснюється розширенням масштабів діяльності підприємства та збільшенням асортименту продукції, вона свідчить про необхідність підвищення ефективності управління товарними запасами.

Особливістю існуючої системи є те, що рішення щодо формування запасів переважно базуються на досвіді менеджерів та аналізі поточного попиту. Такий підхід є ефективним на початкових етапах розвитку підприємства, проте зі зростанням кількості товарних позицій та клієнтів виникає потреба у використанні більш сучасних аналітичних методів управління.

Для підприємств оптової торгівлі одним із найбільш ефективних інструментів оптимізації запасів виступає ABC-XYZ аналіз, який дозволяє одночасно враховувати значущість товарів у формуванні виручки та стабільність попиту на них. Відсутність такого інструментарію може призводити до накопичення надлишкових запасів

окремих товарних груп і нераціонального використання оборотного капіталу.

Важливим показником результативності системи управління збутом є також рівень диверсифікації клієнтської бази. Як показали результати аналізу, у 2025 році 63% виручки підприємства формувалося за рахунок великих клієнтів. Така структура продажів забезпечує стабільність поточних доходів, однак водночас створює ризик надмірної залежності від обмеженої кількості контрагентів.

Для оцінки пріоритетності виявлених проблем доцільно здійснити їх ранжування за рівнем впливу на результати діяльності підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Ранжування проблем системи управління товарно-збутовою діяльністю ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

Проблема	Ступінь впливу на результати діяльності	Пріоритетність вирішення
Відсутність CRM-системи та цифрової аналітики продажів	Високий	1
Недостатня автоматизація роботи з клієнтами	Високий	2
Недосконалість системи управління товарними запасами	Високий	3
Залежність від великих клієнтів	Середній	4
Відсутність системи КРІ для менеджерів	Середній	5
Недостатня сегментація клієнтської бази	Середній	6

Отже, результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок, що основні резерви підвищення ефективності товарно-збутової діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» пов'язані насамперед із цифровізацією процесів управління клієнтською базою та вдосконаленням системи управління товарними запасами. Саме ці напрями мають найбільший потенціал впливу на обсяги реалізації, швидкість обороту капіталу та загальні фінансові результати підприємства.

Проведений аналіз показав, що система управління товарно-збутовою діяльністю ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» забезпечує позитивну динаміку основних результативних показників діяльності підприємства. Протягом 2023–2025 років спостерігалось стале зростання товарообороту, розширення клієнтської бази,

збільшення частки повторних продажів та підвищення прибутковості діяльності. Це свідчить про загалом ефективну організацію комерційної роботи та наявність достатнього потенціалу подальшого розвитку.

Разом із тим проведене дослідження дозволило виявити ряд проблем, які можуть стримувати подальше підвищення ефективності товарно-збутової діяльності. Більшість із них пов'язана із цифровізацією бізнес-процесів, удосконаленням аналітичного забезпечення управління та підвищенням ефективності використання оборотного капіталу.

Для систематизації результатів дослідження доцільно узагальнити виявлені проблеми та відповідні резерви розвитку підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Проблеми та резерви підвищення ефективності системи управління товарно-збутовою діяльністю ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

Виявлена проблема	Прояв проблеми	Наслідки для діяльності підприємства	Резерв підвищення ефективності
Відсутність CRM-системи	Розрізнене зберігання інформації про клієнтів	Зниження оперативності управління продажами	Впровадження CRM-системи
Недостатня автоматизація процесів продажів	Значна частина операцій виконується вручну	Зростання трудомісткості роботи менеджерів	Цифровізація збутових процесів
Обмежені можливості аналітики продажів	Відсутність автоматизованого аналізу клієнтів і продажів	Складність прогнозування попиту	Впровадження систем бізнес-аналітики
Зростання тривалості обороту запасів	Збільшення середнього терміну зберігання товарів	Уповільнення оборотності капіталу	ABC-XYZ аналіз товарних запасів
Залежність від великих клієнтів	63% виручки формують великі клієнти	Підвищення ризику втрати доходів	Диверсифікація клієнтської бази
Відсутність KPI для менеджерів	Недостатня формалізація оцінки роботи персоналу	Зниження керованості процесу продажів	Запровадження системи показників ефективності
Недостатня сегментація клієнтів	Єдині підходи до різних категорій покупців	Втрата потенціалу зростання продажів	Клієнтська сегментація та персоналізація

Наведені результати свідчать, що найбільший потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства пов'язаний із цифровою трансформацією

системи управління продажами та вдосконаленню процесу управління товарними запасами. Саме ці напрями мають найбільший вплив на показники товарообороту, прибутковості та оборотності оборотного капіталу.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» має достатньо високий рівень організації збутових процесів та демонструє позитивну динаміку основних показників діяльності. Однак подальше зростання обсягів реалізації та зміцнення конкурентних позицій потребує переходу від переважно традиційних методів управління до сучасних цифрових інструментів управління клієнтською базою та товарними ресурсами.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» є стабільно функціонуючим підприємством оптової торгівлі, яке протягом 2023–2025 років демонструвало позитивну динаміку основних економічних показників. Чистий дохід від реалізації товарів збільшився з 69 870 тис. грн до 101 420 тис. грн, або на 45,2%, а чистий прибуток зріс удвічі та досяг 4 780 тис. грн. Одночасно відбулося зростання показників рентабельності та ефективності використання ресурсів підприємства.

Аналіз товарно-збутової діяльності показав, що кількість постійних клієнтів збільшилася з 158 до 215 осіб, а частка повторних продажів зросла з 71% до 79%. Це свідчить про ефективну роботу комерційного підрозділу та високий рівень задоволеності клієнтів співпрацею з підприємством.

Разом із тим дослідження дозволило виявити низку проблем у системі управління товарно-збутовою діяльністю. Основними серед них є відсутність CRM-системи, недостатня автоматизація роботи з клієнтською базою, обмежені можливості аналітики продажів, відсутність системного підходу до управління товарними запасами та висока залежність від великих клієнтів, які формують 63% виручки підприємства.

Проведена оцінка показала, що найбільший потенціал підвищення

ефективності товарно-збутової діяльності пов'язаний із впровадженням сучасних цифрових інструментів управління продажами та використанням аналітичних методів оптимізації товарних запасів. Саме ці напрями мають стати основою розробки заходів щодо вдосконалення системи управління товарно-збутовою діяльністю ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНО-ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

3.1. Впровадження CRM-системи та цифрової аналітики продажів у діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

Результати проведеного у другому розділі аналізу показали, що основною проблемою системи управління товарно-збутовою діяльністю ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» є недостатній рівень цифровізації процесів управління клієнтською базою та продажами. Незважаючи на позитивну динаміку товарообороту та зростання кількості постійних клієнтів, подальший розвиток підприємства потребує переходу до сучасних інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами та аналітичного супроводу збутових процесів.

Сучасні дослідження у сфері торгівлі підтверджують, що управління клієнтським досвідом та використання CRM-технологій є одним із пріоритетних напрямів розвитку торговельних підприємств. При цьому залучення нового клієнта може коштувати у 5–25 разів дорожче, ніж утримання існуючого, а лояльні клієнти формують значно вищий рівень прибутковості підприємства.

Як показав аналіз діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО», частка повторних продажів у 2025 році становила 79%, що є досить високим показником. Однак управління клієнтською базою здійснюється переважно за допомогою стандартних офісних програм та окремих електронних баз даних. Такий підхід є ефективним на початкових етапах розвитку підприємства, проте зі збільшенням кількості клієнтів та обсягів реалізації виникають суттєві обмеження щодо швидкості обробки інформації та контролю роботи менеджерів.

У зв'язку з цим пропонується впровадження інтегрованої CRM-системи управління продажами та клієнтською базою. Головною метою даного заходу є

створення єдиного цифрового середовища управління збутовою діяльністю, яке забезпечуватиме централізоване накопичення інформації про клієнтів, автоматизацію комунікацій та формування аналітичної звітності в режимі реального часу.

Для підприємств масштабу ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» найбільш доцільним є використання хмарних CRM-рішень, які не потребують значних капітальних вкладень та можуть бути впроваджені без суттєвої перебудови існуючих бізнес-процесів.

Запропонована система повинна забезпечувати виконання таких основних функцій: ведення єдиної бази клієнтів; автоматизацію обліку замовлень; контроль роботи менеджерів із продажів; формування історії взаємодії з клієнтами; автоматичне планування контактів; аналіз продажів за клієнтами та товарними групами; формування управлінської звітності; прогнозування продажів.

Для оцінки практичного змісту запропонованого заходу доцільно визначити основні функціональні можливості майбутньої CRM-системи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Функціональні можливості CRM-системи для ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

Функціональний модуль	Зміст функцій	Очікуваний результат
База клієнтів	Єдиний реєстр контрагентів та контактних осіб	Скорочення часу пошуку інформації
Управління угодами	Контроль усіх етапів продажу	Зниження ризику втрати клієнтів
Планування контактів	Автоматичні нагадування менеджером	Підвищення якості обслуговування
Контроль замовлень	Моніторинг виконання замовлень	Скорочення помилок у роботі
Аналітика продажів	Аналіз продажів за клієнтами та товарами	Підвищення обґрунтованості рішень
Управління дебіторською заборгованістю	Контроль оплат клієнтів	Поліпшення платіжної дисципліни
КРІ менеджерів	Автоматичне формування показників ефективності	Підвищення продуктивності праці
Звіти для керівництва	Формування управлінської звітності	Оперативне прийняття рішень

Запропонована система дозволить усунути більшість недоліків, виявлених у другому розділі роботи. Особливо важливим є те, що керівництво підприємства отримає можливість оперативно контролювати ключові показники збутової діяльності та своєчасно реагувати на зміни ринкової ситуації.

Крім безпосередньої автоматизації роботи з клієнтами, CRM-система стане основою для впровадження цифрової аналітики продажів. Як свідчать сучасні дослідження торговельних підприємств, клієнтоорієнтованість, цифровізація бізнес-процесів та використання аналітичних інструментів є ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності торговельних компаній.

Таким чином, впровадження CRM-системи дозволить підприємству перейти від переважно оперативного управління продажами до системи управління на основі даних (Data-Driven Management), що створить основу для подальшого підвищення ефективності товарно-збутової діяльності.

Важливою умовою успішної реалізації запропонованого заходу є поетапне впровадження CRM-системи та інтеграція її в існуючу систему управління підприємством. Практика функціонування торговельних підприємств свідчить, що найбільших результатів досягають ті компанії, які розглядають CRM не як окремий програмний продукт, а як інструмент комплексної трансформації бізнес-процесів управління клієнтами та продажами. Саме тому впровадження CRM-системи у ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» доцільно здійснювати поетапно із залученням керівництва підприємства, комерційного відділу та працівників, відповідальних за інформаційне забезпечення діяльності.

Запропонований підхід передбачає не лише автоматизацію роботи менеджерів із продажів, а й створення єдиного інформаційного середовища, яке дозволить інтегрувати процеси управління клієнтами, продажами, товарними запасами та аналітичною звітністю.

Реалізація запропонованої моделі дозволить об'єднати всі ключові інформаційні потоки підприємства в межах єдиної цифрової системи. У результаті

керівництво отримає можливість контролювати показники продажів у режимі реального часу, аналізувати ефективність роботи окремих менеджерів та оцінювати результативність співпраці з клієнтами.

Для забезпечення контрольованого впровадження CRM-системи доцільно розробити відповідний план реалізації проєкту.

Таблиця 3.2

План впровадження CRM-системи у діяльність ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

Етап	Зміст робіт	Термін виконання	Відповідальні особи
1	Вибір CRM-платформи та підготовка технічного завдання	1 місяць	Директор, комерційний директор
2	Формування та очищення бази клієнтів	1 місяць	Менеджери зі збуту
3	Налаштування CRM-системи	1 місяць	Підрядник, адміністратор
4	Навчання персоналу	2 тижні	Постачальник програмного забезпечення
5	Тестова експлуатація	1 місяць	Комерційний відділ
6	Повноцінний запуск системи	2 тижні	Усі підрозділи
7	Моніторинг результатів та коригування налаштувань	Постійно	Керівництво підприємства

Загальна тривалість впровадження проєкту становитиме близько 5–6 місяців, що відповідає практиці цифрової трансформації підприємств оптової торгівлі середнього масштабу.

Важливою перевагою запропонованого рішення є можливість формування системи цифрової аналітики продажів. Як зазначається у сучасних дослідженнях розвитку торговельних підприємств, використання цифрових інструментів управління клієнтським досвідом та взаємовідносинами зі споживачами є одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі та забезпечення довгострокового зростання їх прибутковості.

Після впровадження CRM-системи підприємство отримає можливість автоматично формувати аналітичні звіти за такими напрямками: обсяги продажів за менеджерами; структура продажів за клієнтами; аналіз прибутковості клієнтів; аналіз повторних продажів; контроль дебіторської заборгованості; прогнозування

попиту; аналіз виконання планів продажів; оцінка ефективності маркетингових заходів.

У результаті відбудеться перехід від переважно інтуїтивного прийняття рішень до управління на основі фактичних даних, що значно підвищить якість управлінських рішень та оперативність реагування на зміни ринкового середовища.

Одночасно впровадження CRM-системи створить передумови для формування системи KPI менеджерів із продажів, яка дозволить пов'язати результати роботи працівників із показниками товарообороту, залучення клієнтів та рівнем повторних продажів.

Таким чином, впровадження CRM-системи слід розглядати не лише як інформаційний проєкт, а як комплексний захід з удосконалення системи управління товарно-збутовою діяльністю підприємства.

Поряд із організаційними перевагами важливим аргументом на користь впровадження CRM-системи є очікуваний економічний та управлінський ефект. Практика діяльності підприємств оптової торгівлі свідчить, що використання сучасних цифрових інструментів управління продажами дозволяє підвищити продуктивність праці менеджерів, збільшити частку повторних продажів, покращити якість обслуговування клієнтів та забезпечити більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень.

Для ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» впровадження CRM-системи має бути спрямоване насамперед на вирішення трьох ключових завдань: підвищення ефективності роботи з існуючими клієнтами; збільшення продуктивності менеджерів зі збуту; формування системи аналітичної підтримки управлінських рішень.

У результаті реалізації запропонованого заходу очікується покращення низки показників товарно-збутової діяльності підприємства (табл. 3.3).

Наведені прогнозні показники базуються на результатах функціонування аналогічних систем у сфері оптової торгівлі та враховують масштаби діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО». Очікується, що найбільший ефект буде досягнутий за

рахунок підвищення якості роботи з наявними клієнтами, автоматизації комунікацій та посилення контролю над процесом продажів.

Одним із найбільш важливих результатів стане підвищення частки повторних продажів до 84%. Оскільки підприємство вже має достатньо сформовану клієнтську базу, саме поглиблення співпраці з існуючими клієнтами може забезпечити найбільш швидке зростання товарообороту без значного збільшення витрат на залучення нових покупців.

Таблиця 3.3

**Прогноз організаційних результатів впровадження CRM-системи у
ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»**

Показник	Факт 2025 р.	Прогноз після впровадження	Відхилення
Кількість постійних клієнтів, од.	215	235	20
Частка повторних продажів, %	79	84	5 в.п.
Середній розмір замовлення, тис. грн	47,2	49,5	2,3
Продуктивність менеджерів зі збуту, %	100	115	15
Час обробки замовлення, хв.	35	25	-10
Кількість прострочених контактів із клієнтами, %	12	4	-8 в.п.
Рівень виконання планів продажів, %	94	98	4 в.п.

Крім того, автоматизація роботи менеджерів дозволить скоротити непродуктивні витрати робочого часу, пов'язані з пошуком інформації, підготовкою звітів та контролем виконання замовлень. У результаті зросте продуктивність праці персоналу та підвищиться ефективність використання трудових ресурсів.

Важливо підкреслити, що запропонований захід не потребує значних капітальних інвестицій порівняно з придбанням нового обладнання чи розширенням матеріально-технічної бази. Основні витрати будуть пов'язані з придбанням ліцензійного програмного забезпечення, його налаштуванням та навчанням персоналу. Водночас очікуваний ефект проявлятиметься протягом тривалого періоду через підвищення ефективності всієї системи управління продажами.

Таким чином, впровадження CRM-системи та цифрової аналітики продажів дозволить ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» перейти до сучасної моделі управління

товарно-збутовою діяльністю, заснованої на використанні цифрових технологій та аналітичних даних. Реалізація даного заходу сприятиме підвищенню продуктивності праці менеджерів, покращенню якості обслуговування клієнтів та створить передумови для зростання обсягів реалізації продукції.

Разом із тим проведений у другому розділі аналіз показав, що поряд із проблемами управління клієнтською базою підприємство має резерви підвищення ефективності у сфері управління товарними запасами. Зокрема, спостерігається поступове збільшення середнього обсягу запасів та певне уповільнення їх оборотності. Це обумовлює необхідність розробки другого проектного заходу, спрямованого на оптимізацію управління товарними ресурсами підприємства.

3.2. Удосконалення управління асортиментом і товарними запасами на основі ABC-XYZ аналізу

Проведений у другому розділі аналіз показав, що поряд із позитивною динамікою товарообороту та прибутковості діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» спостерігається поступове збільшення середньорічних товарних запасів. За період 2023–2025 років їх вартість зросла з 9 650 тис. грн до 14 320 тис. грн, або майже на 48,4%. При цьому коефіцієнт оборотності запасів залишався практично незмінним, що свідчить про необхідність підвищення ефективності управління товарними ресурсами підприємства.

Для підприємств оптової торгівлі товарні запаси є одним із найбільших елементів оборотного капіталу. Надмірне накопичення запасів призводить до відволікання фінансових ресурсів із господарського обороту, збільшення витрат на зберігання продукції та підвищення ризику морального старіння окремих товарних позицій. Водночас недостатній рівень запасів може стати причиною втрати клієнтів через неможливість своєчасного виконання замовлень.

У зв'язку з цим одним із найбільш ефективних інструментів удосконалення

системи управління запасами є використання ABC-XYZ аналізу, який дозволяє одночасно оцінювати значущість товарів у формуванні виручки та стабільність попиту на них.

ABC-аналіз базується на принципі Парето та передбачає поділ товарів на три групи: група А – товари, які формують основну частину виручки підприємства; група В – товари середньої значущості; група С – товари з незначним впливом на результати діяльності.

XYZ-аналіз дозволяє оцінити стабільність попиту: група Х – стабільний попит; група Y – помірні коливання попиту; група Z – нестабільний попит.

Поєднання результатів двох методів дозволяє формувати диференційовані підходи до управління запасами залежно від економічної важливості та прогнозованості реалізації товарів.

Для ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» пропонується здійснювати управління асортиментом за допомогою матриці ABC-XYZ.

Таблиця 3.4

Розподіл основних товарних груп ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» за результатами ABC-XYZ аналізу

Товарна група	Категорія ABC-XYZ	Частка у загальному асортименті, %	Частка у виручці, %
Кабельно-провідникова продукція	AX	9,8	28,4
Комутаційне обладнання	AX	7,6	23,8
Автоматичні вимикачі та захисна апаратура	AY	6,2	11,7
Світлотехнічна продукція	AY	5,4	8,9
Електрощитове обладнання	AZ	2,7	4,2
Розетки, вимикачі та аксесуари	BX	10,5	8,6
Кріпильні та монтажні елементи	BX	8,1	4,3
Електромонтажний інструмент	BY	7,4	3,8
Гофротруби та кабельні канали	BY	5,9	2,9
Вимірювальні прилади	BZ	4,6	2,1
Подовжувачі та мережеві фільтри	CX	9,2	2,4
Ізоляційні матеріали	CX	6,8	1,6
Маркувальна продукція	CY	5,3	1,1
Допоміжні комплектуючі	CY	4,7	0,8
Спеціалізовані малоліквідні позиції	CZ	5,8	0,4
Рідковживані запасні частини	CZ	4,0	0,2
Разом	-	100,0	100,0

Проведений розподіл свідчить, що близько 28% товарних позицій формують понад 66% загальної виручки підприємства. Саме тому найбільшу увагу необхідно приділяти управлінню категоріями АХ та АУ, які є основою формування фінансових результатів діяльності підприємства.

Особливої уваги потребують товарні групи CZ, CY та BZ. Незважаючи на те, що вони займають близько 28% товарних позицій, їх внесок у формування виручки не перевищує 7%. Саме в цих категоріях найчастіше виникають надлишкові запаси та уповільнюється оборотність оборотних активів.

Для підвищення ефективності управління запасами пропонується диференційований підхід до кожної категорії товарів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Рекомендовані управлінські рішення за результатами ABC-XYZ аналізу

Категорія товарів	Запропоновані заходи
АХ	Постійне підтримання страхового запасу, щоденний контроль залишків
АУ	Формування сезонних запасів із урахуванням прогнозу попиту
AZ	Індивідуальне планування закупівель під замовлення клієнтів
BX, BY	Щотижневий контроль запасів та коригування обсягів закупівель
BZ	Мінімізація запасів, закупівля невеликими партіями
CX, CY	Перегляд доцільності зберігання окремих товарних позицій
CZ	Скорочення або поступове виведення з асортименту

Запропонований підхід дозволить підприємству сконцентрувати фінансові ресурси на найбільш прибуткових товарних групах та скоротити обсяги коштів, відволіканих у низькооборотні запаси.

Важливою перевагою ABC-XYZ аналізу є його інтеграція з CRM-системою, запропонованою у підрозділі 3.1. У результаті підприємство отримає можливість автоматично аналізувати структуру продажів, контролювати залишки товарів та прогнозувати попит на основі фактичної поведінки клієнтів.

Таким чином, впровадження ABC-XYZ аналізу дозволить підвищити ефективність використання оборотного капіталу, скоротити надлишкові товарні запаси та створити передумови для прискорення оборотності ресурсів підприємства.

Запровадження ABC-XYZ аналізу дозволяє не лише класифікувати товарні позиції за рівнем їх значущості та стабільністю попиту, але й сформулювати практичні управлінські рішення щодо оптимізації структури товарних запасів. Для ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» даний напрям є особливо актуальним, оскільки результати аналізу показали поступове збільшення обсягу запасів та зростання потреби в оборотному капіталі для фінансування товарних ресурсів.

На сьогодні середньорічна вартість товарних запасів підприємства становить 14 320 тис. грн. При цьому значна частина коштів зосереджена у товарних позиціях із нестабільним попитом або низькою прибутковістю. Саме тому одним із головних завдань удосконалення системи управління запасами є скорочення частки низькооборотних товарів та перерозподіл фінансових ресурсів на користь найбільш прибуткових товарних груп.

За результатами проведеного ABC-XYZ аналізу доцільно переглянути політику формування запасів за окремими категоріями товарів. Особливо це стосується груп CZ, CY та BZ, для яких характерна низька частка у виручці та нестабільний попит. Для таких товарів доцільно використовувати принцип закупівлі під конкретні замовлення або підтримувати мінімально необхідний страховий запас.

У результаті впровадження запропонованих заходів очікується скорочення середнього обсягу товарних запасів без негативного впливу на рівень обслуговування клієнтів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Прогноз зміни структури товарних запасів ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»
після впровадження ABC-XYZ аналізу**

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Середньорічна вартість товарних запасів, тис. грн	14 320,0	12 885,0	-1 435,0
Частка запасів категорій А, %	54,8	60,5	5,7
Частка запасів категорій В, %	29,4	28,0	-1,4
Частка запасів категорій С, %	15,8	11,5	-4,3
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	7,08	8,05	0,97
Тривалість одного обороту, днів	51,6	45,3	-6,3

Розрахунки свідчать, що внаслідок оптимізації структури запасів підприємство може скоротити середньорічну потребу в оборотному капіталі на 1 435,0 тис. грн. Вивільнені кошти можуть бути використані для фінансування розвитку збутової діяльності, розширення асортименту найбільш прибуткових товарів або реалізації інших інвестиційних проєктів.

Одночасно очікується підвищення коефіцієнта оборотності товарних запасів із 7,08 до 8,05 оборотів на рік. Це означає, що вкладені в товарні ресурси кошти будуть швидше повертатися в господарський оборот підприємства, що позитивно вплине на його фінансову стійкість та ліквідність.

Для забезпечення постійного контролю над ефективністю управління запасами пропонується впровадити систему регулярного моніторингу товарних груп.

Запропонований механізм забезпечує безперервний цикл управління запасами та дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту. Особливістю запропонованого підходу є його інтеграція з CRM-системою, розробленою у підрозділі 3.1. У результаті підприємство отримає можливість використовувати фактичні дані про продажі та поведінку клієнтів для формування прогнозів попиту й планування закупівель.

Важливою перевагою впровадження ABC-XYZ аналізу є також підвищення якості управлінських рішень щодо асортиментної політики підприємства. Керівництво отримає можливість своєчасно виявляти низьколіквідні товарні позиції, оцінювати їх доцільність та приймати рішення щодо оптимізації структури асортименту.

Таким чином, реалізація запропонованого заходу забезпечить підвищення ефективності використання оборотного капіталу, прискорення оборотності запасів та зниження витрат на зберігання продукції. У поєднанні з впровадженням CRM-системи це створить комплексну систему удосконалення управління товарно-збутовою діяльністю підприємства.

Запропоноване впровадження ABC-XYZ аналізу спрямоване не лише на

скорочення обсягів надлишкових запасів, а й на формування більш ефективної системи управління асортиментом підприємства. У сучасних умовах діяльності підприємств оптової торгівлі саме якість управління асортиментною політикою значною мірою визначає рівень конкурентоспроможності, швидкість обороту капіталу та здатність оперативно реагувати на зміни ринкового попиту.

Для ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» важливо забезпечити концентрацію ресурсів на найбільш прибуткових та стабільних товарних групах. Це дозволить одночасно підвищити рівень задоволення потреб клієнтів і зменшити фінансові ресурси, що відволікаються на утримання малоліквідних товарів.

У результаті реалізації запропонованого заходу очікуються позитивні зміни як у сфері управління запасами, так і в організації збутової діяльності загалом.

Таблиця 3.7

**Прогноз організаційних результатів впровадження ABC-XYZ аналізу у
ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»**

Показник	Факт 2025 р.	Прогнозне значення	Відхилення
Середньорічна вартість запасів, тис. грн	14 320,0	12 885,0	-1 435,0
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	7,08	8,05	0,97
Тривалість одного обороту, днів	51,6	45,3	-6,3
Частка дефіцитних товарних позицій, %	8,5	4,0	-4,5
Частка низьколіквідних запасів, %	15,8	9,5	-6,3
Рівень виконання замовлень клієнтів, %	93,0	97,0	4,0
Рівень задоволеності клієнтів, %	88,0	92,0	4,0

Як свідчать розрахунки, найбільший ефект буде досягнуто за рахунок скорочення низьколіквідних товарних запасів та підвищення швидкості їх обороту. При цьому підприємство не лише зменшить потребу в оборотному капіталі, а й покращить якість обслуговування клієнтів завдяки більш точному плануванню закупівель і формуванню оптимальної структури асортименту.

Особливого значення набуває інтеграція двох запропонованих заходів. Якщо CRM-система забезпечуватиме накопичення та аналіз інформації про клієнтів і продажі, то ABC-XYZ аналіз дозволить використовувати ці дані для прогнозування

попиту та оптимізації запасів. Таким чином буде сформовано єдиний механізм управління товарно-збутовою діяльністю підприємства.

Запропонований підхід дозволяє розглядати CRM-систему та ABC-XYZ аналіз не як окремі інструменти, а як взаємодоповнюючі елементи єдиної системи управління збутом. Саме тому їх спільне впровадження забезпечить значно більший результат порівняно з реалізацією кожного заходу окремо.

Таким чином, реалізація другої пропозиції дозволить ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» удосконалити систему управління асортиментом і товарними запасами, підвищити ефективність використання оборотного капіталу та створити умови для подальшого зростання обсягів реалізації продукції. У поєднанні з впровадженням CRM-системи це забезпечить формування сучасної цифрово орієнтованої системи управління товарно-збутовою діяльністю підприємства.

Запропоновано впровадження системи управління асортиментом і товарними запасами на основі ABC-XYZ аналізу, що передбачає диференційований підхід до планування закупівель та формування складських запасів залежно від значущості товарних груп і стабільності попиту. Реалізація заходу дозволить скоротити середньорічний обсяг товарних запасів на 1 435,0 тис. грн, підвищити коефіцієнт їх оборотності з 7,08 до 8,05 оборотів на рік та скоротити тривалість одного обороту на 6,3 дня. У поєднанні з CRM-системою даний захід забезпечить комплексне вдосконалення системи управління товарно-збутовою діяльністю підприємства.

Ефективність запропонованих у роботі заходів визначається не лише їх організаційною доцільністю, а й здатністю забезпечити покращення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. У попередніх підрозділах було запропоновано два взаємопов'язані напрями удосконалення системи управління товарно-збутовою діяльністю ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»: впровадження CRM-системи та цифрової аналітики продажів, а також використання ABC-XYZ аналізу для оптимізації управління асортиментом і товарними запасами.

Перший захід спрямований на підвищення ефективності роботи з клієнтською

базою, збільшення частки повторних продажів, удосконалення контролю діяльності менеджерів та підвищення якості управлінських рішень. Другий захід орієнтований на скорочення надлишкових запасів, прискорення оборотності оборотного капіталу та оптимізацію структури товарного асортименту підприємства.

Комплексна реалізація запропонованих заходів дозволить отримати синергетичний ефект. CRM-система забезпечить формування якісної інформаційної бази щодо поведінки клієнтів та структури продажів, а ABC-XYZ аналіз дозволить використовувати отримані дані для більш точного планування закупівель та управління запасами. У результаті відбудеться одночасне підвищення ефективності збутової діяльності та оптимізація використання оборотного капіталу.

Очікується, що після впровадження запропонованих заходів підприємство зможе збільшити кількість постійних клієнтів, підвищити частку повторних продажів, покращити продуктивність праці персоналу та прискорити оборотність товарних запасів. Це позитивно вплине на обсяги товарообороту, прибутковість діяльності та загальну ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства.

Для оцінки результативності запропонованих заходів проведемо порівняння основних показників діяльності підприємства до та після їх впровадження.

Як свідчать результати розрахунків, найбільш відчутний економічний ефект очікується за рахунок зростання обсягів реалізації продукції. Завдяки підвищенню якості роботи з клієнтами, збільшенню частки повторних продажів та вдосконаленню управління збутовими процесами прогнозується збільшення товарообороту на 12 170,0 тис. грн або на 12,0%.

Водночас покращення структури асортименту та оптимізація товарних запасів забезпечать скорочення середньорічної потреби в оборотному капіталі на 1 435,0 тис. грн. Це дозволить підприємству підвищити ліквідність та спрямувати вивільнені фінансові ресурси на подальший розвиток діяльності.

Таблиця 3.8

Прогноз зміни показників ефективності діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» внаслідок впровадження запропонованих заходів

Показник	Фактично 2025 р.	Прогноз після впровадження	Відхилення (+/-)	Темп зміни, %
Товарооборот, тис. грн	101 420,0	113 590,0	+12 170,0	112,0
Чистий прибуток, тис. грн	4 780,0	6 320,0	+1 540,0	132,2
Рентабельність діяльності, %	4,71	5,56	+0,85 в.п.	118,0
Кількість постійних клієнтів, од.	215	235	+20	109,3
Частка повторних продажів, %	79,0	84,0	+5,0 в.п.	106,3
Середньорічна вартість товарних запасів, тис. грн	14 320,0	12 885,0	-1 435,0	90,0
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	7,08	8,05	+0,97	113,7
Тривалість одного обороту запасів, днів	51,6	45,3	-6,3	87,8
Товарооборот на одного працівника, тис. грн	4 225,8	4 733,0	+507,2	112,0

Важливим результатом реалізації заходів стане підвищення прибутковості діяльності підприємства. Очікується, що чистий прибуток збільшиться на 1 540,0 тис. грн або на 32,2%, а рівень рентабельності діяльності зросте з 4,71% до 5,56%. Таке покращення пояснюється одночасним зростанням обсягів реалізації та підвищенням ефективності використання оборотних активів.

Позитивний вплив матиме і підвищення оборотності товарних запасів. Очікується збільшення коефіцієнта оборотності з 7,08 до 8,05 оборотів на рік, що дозволить скоротити тривалість одного обороту на 6,3 дня. Це свідчить про прискорення кругообігу капіталу та покращення ефективності використання товарних ресурсів підприємства.

Отже, результати проведеного економічного обґрунтування підтверджують доцільність впровадження запропонованих заходів. Використання CRM-системи та цифрової аналітики продажів у поєднанні з ABC-XYZ аналізом управління асортиментом і товарними запасами дозволить ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» підвищити ефективність товарно-збутової діяльності, зміцнити конкурентні позиції

на ринку та забезпечити зростання фінансових результатів у довгостроковій перспективі. Загальний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів проявлятиметься у збільшенні прибутку, прискоренні оборотності капіталу та підвищенні результативності використання ресурсів підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення актуального завдання щодо удосконалення системи управління товарно-збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі на прикладі ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО». Проведене дослідження дозволило сформулювати такі висновки відповідно до поставлених завдань.

1. Досліджено сутність, зміст та значення товарно-збутової діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. Встановлено, що товарно-збутова діяльність являє собою комплекс взаємопов'язаних управлінських, організаційних, маркетингових і логістичних процесів, спрямованих на забезпечення ефективного руху товарів від постачальника до покупця та отримання підприємством прибутку. Доведено, що в сучасних умовах розвитку ринку основними тенденціями розвитку товарно-збутової діяльності виступають цифровізація бізнес-процесів, впровадження CRM-технологій, посилення клієнтоорієнтованого підходу та використання аналітичних систем підтримки управлінських рішень.

2. Розглянуто систему управління товарно-збутовою діяльністю підприємства та її основні складові. Визначено, що система управління товарно-збутовою діяльністю є складною багаторівневою системою, яка інтегрує маркетингову, закупівельну, логістичну, інформаційну, фінансову, кадрову та збутову підсистеми. Встановлено, що ефективність її функціонування залежить від рівня координації процесів формування асортименту, управління товарними запасами, роботи з клієнтами, організації продажів та контролю результатів діяльності.

3. Надано організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО». Встановлено, що підприємство є стабільно функціонуючим суб'єктом оптової торгівлі, який протягом 2023–2025 років забезпечив позитивну динаміку основних показників діяльності. Обсяг

товарообороту підприємства зріс з 78 420,0 тис. грн у 2023 році до 101 420,0 тис. грн у 2025 році, або на 29,3%. Чистий прибуток збільшився з 2 960,0 тис. грн до 4 780,0 тис. грн, що свідчить про підвищення результативності господарської діяльності. Одночасно спостерігалось зростання товарних запасів з 9 650,0 тис. грн до 14 320,0 тис. грн, що обумовлює необхідність удосконалення механізмів управління оборотними активами.

4. Проведено аналіз товарно-збутової діяльності підприємства та оцінено її результативність. Встановлено, що система збуту забезпечує стабільне зростання обсягів реалізації та підтримання довгострокових відносин із клієнтами. Частка повторних продажів становить близько 79%, що свідчить про достатньо високий рівень клієнтської лояльності. Разом із тим виявлено резерви підвищення ефективності товарно-збутової діяльності, пов'язані з удосконаленням управління клієнтською базою, автоматизацією процесів продажів та оптимізацією структури товарних запасів.

5. Здійснено оцінку системи управління товарно-збутовою діяльністю та визначено проблеми її функціонування. Встановлено, що основними недоліками діючої системи є відсутність єдиної CRM-системи для роботи з клієнтами, недостатній рівень автоматизації процесів аналізу продажів, відсутність системного підходу до управління асортиментом та товарними запасами, а також недостатнє використання сучасних цифрових інструментів підтримки управлінських рішень. Виявлені проблеми негативно впливають на швидкість обробки замовлень, продуктивність роботи менеджерів та ефективність використання оборотного капіталу.

6. Розроблено пропозиції щодо впровадження CRM-системи та цифрової аналітики продажів. Запропоновано створення єдиної інформаційної системи управління клієнтською базою, яка забезпечить автоматизацію процесів продажів, контроль взаємодії з клієнтами та формування аналітичної звітності. За результатами впровадження очікується збільшення кількості постійних клієнтів з 215 до 235 осіб,

зростання частки повторних продажів з 79% до 84%, підвищення продуктивності роботи менеджерів на 15% та скорочення часу обробки замовлень на 10 хвилин.

7. Обґрунтовано заходи щодо удосконалення управління асортиментом і товарними запасами на основі ABC-XYZ аналізу. Запропоновано здійснювати диференційоване управління товарними групами залежно від їх значущості у формуванні виручки та стабільності попиту. Реалізація даного заходу дозволить скоротити середньорічну вартість товарних запасів з 14 320,0 тис. грн до 12 885,0 тис. грн, тобто на 1 435,0 тис. грн, збільшити коефіцієнт оборотності запасів з 7,08 до 8,05 оборотів на рік та скоротити тривалість одного обороту на 6,3 дня.

8. Визначено економічну ефективність запропонованих заходів. Розрахунки показали, що комплексне впровадження CRM-системи та ABC-XYZ аналізу забезпечить зростання товарообороту підприємства з 101 420,0 тис. грн до 113 590,0 тис. грн, або на 12,0%. Чистий прибуток збільшиться на 1 540,0 тис. грн і становитиме 6 320,0 тис. грн. Рівень рентабельності діяльності зросте з 4,71% до 5,56%, а товарооборот на одного працівника збільшиться на 507,2 тис. грн. Отримані результати підтверджують економічну доцільність та практичну ефективність запропонованих заходів.

Отже, поставлена мета кваліфікаційної роботи досягнута, а визначені завдання повністю виконані. Запропоновані заходи щодо впровадження CRM-системи та удосконалення управління товарними запасами на основі ABC-XYZ аналізу дозволять ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» підвищити ефективність системи управління товарно-збутовою діяльністю, зміцнити конкурентні позиції на ринку оптової торгівлі та забезпечити подальше зростання фінансово-економічних результатів діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна І.В., Дмитренко О.І. Теоретичні основи менеджменту збуту продукції підприємства. *Економіка і регіон*. 2021. № 4. С. 38-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2021_4_8
2. Вагонова О.Г., Касьяненко Л.В., Чорнобаєв В.В., Тимошенко Л.В., Власов І.Д. Виклики та можливості просування товарів для торговельних підприємств в еру глобалізації соціально-економічних процесів. *Агросвіт*. 2024. № 17. С. 29-38.
3. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
4. Виговський В.Г., Виговська О.А., Ткачук Г.Ю., Бурачек І.В. Підвищення ефективності системи управління збутовою політикою підприємства із застосуванням маркетингових інтернет-інструментів. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_3_41
5. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
6. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
7. Гончар О., Дацун В. Управління торговельним бізнесом в умовах війни на засадах інноваційності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 3. С. 454-459. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2024_3_74
8. Грінченко Р.В., Лукінов С.С. Теоретичне підґрунтя розвитку підприємницької діяльності у сфері торгівлі України. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1. С. 160-170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2024_1_21
9. Дячун О., Левицький В. Функції управління збутом на підприємстві. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1. С. 69-76. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2022_1_9

- 10.Іваніцький І., Іваніцький Ю.Організація управління збутовою діяльністю підприємств. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія: Економіка АПК.* 2024. № 31. С. 153-156. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2024_31_23
- 11.Кабаченко Д. В., Демиденко М.А.Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства. *Причорноморські економічні студії.* 2020. Вип. 51. С. 207-214. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_51_35
- 12.Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Організація збутової діяльності торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва.* 2021. № 1. С. 56-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2021_1_8
- 13.Ковтун В.В., Ворона М.В., Михелєв І.Л., Беркунський Є.Ю., Павленко А.Ю.Алгоритм управління асортиментом та прогнозування рівня товарних запасів. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки.* 2024. Вип. 4. С. 75-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/xnvtu_2024_4_9
- 14.Крамченко Р.А. Управління збутом у торговельних підприємствах в ринкових умовах. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2025. № 4. С. 112-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2025_4_16
- 15.Кушнір Н.Б., Костриченко В.М., Шандалюк І.О.Економічне обґрунтування асортиментного портфеля в дослідженні товарообороту торговельного підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки.* 2021. Вип. 4. С. 122-142. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgr_ekon_2021_4_13
- 16.Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
- 17.Мельник В.І., Погріщук О.Б., Ковальчук А.П.Управління збутовою діяльністю підприємства на засадах концепції інноваційного маркетингу. *Економіка та держава.* 2022. № 7. С. 40-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2022_7_8

18. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
19. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
20. Місюкевич В.І., Трушкіна Н.В., Шкригун Ю.О. Управління клієнтським досвідом як пріоритетний напрям діяльності торговельних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1. С. 93-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2023_1_14
21. Молнар О.С., Приставський О.В., Церковнюк А.В. Аналіз ефективності управління системою збуту підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 2. С. 52-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_2_10
22. Мостова А.Д., Познякова Т.А. Ефективність системи управління розподілом та збутом продукції торговельного підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2021. № 2. С. 49–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2021_2_6
23. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
24. Передерій Т.С. Сталий розвиток підприємства торгівлі на засадах антикризового управління. *Grail of Science*. 2023. № 31. С. 39-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/grsc_2023_31_5
25. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
26. Радзіховська Ю.М., Терещенко Р.Д. Фінансово-економічний аналіз діяльності торговельних підприємств: аспект інтернет-маркетингу та антикризового управління. *Ефективна економіка*. 2025. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_6_89

27. Райтер Н.І., Мацьків Г.В. Особливості здійснення підприємницької діяльності в торговельній галузі. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_8_59
28. Русінова О.С., Коннов С.О. Організація та управління збутовою діяльністю підприємства. *Економіка і управління*. 2022. № 3. С. 26-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2022_3_5
29. Сатир Л.М., Кепко В.М., Непочатенко А.В. Організація підприємницької діяльності торговельного підприємства на основі удосконалення стратегічної політики розвитку. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 4. С. 94-99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_4_19
30. Сисоєв В.В., Боровенський Є.В. Оптимізація закупівель на підприємстві торгівлі при випадковому споживчому попиті на товари. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки*. 2024. № 2. С. 39-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuete_2024_2_6
31. Сисоєв В.В., Корінь М.В. Логістична підтримка управління збутовою діяльністю підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1. С. 87-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2024_1_12
32. Скібіцька Л.І. Управління бізнес-процесами торговельних підприємств в умовах воєнного стану в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2023. Вип. 2. С. 112-129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npndfi_2023_2_7
33. Лорві І.Ф., Морохова В.О., Бойко О.В. Складові управління збутовою діяльністю підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2020. № 10(1). С. 129-134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_10\(1\)__18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_10(1)__18)
34. Спірідонова К.О., Каширнікова І.О., Кірнос О.В. Управління товарними запасами торговельних підприємств в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 401-405. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_191_70

- 35.Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.
- 36.Теорія прийняття управлінських рішень: навч. Посібник. К. Ф. Ковальчук та ін.. Дніпро: Дріант, 2018. 227 с.
- 37.Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
- 38.Терещенко С.І., Старожилов В.В.Сучасні аспекти формування товарного асортименту торговельного підприємства для досягнення встановлених ним стратегічних цілей. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2025. № 2(2). С. 109-115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_2\(2\)__14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_2(2)__14)
- 39.Чернявська І.М., Голуб О.В.Вплив елементів економічного забезпечення на ефективність управління інноваціями в збутовій діяльності компанії. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету.* 2024. № 1. С. 133-142. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evddtu_2024_1_19
- 40.Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
- 41.Яровенко Т.С., Семенча І.Є., Кобченко А.А., Літвін Я.І. Управління бізнес-проєктами в інноваційній діяльності підприємств сфери торгівлі. *Економіка. Фінанси. Право.* 2025. № 4. С. 89-92.