

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки
Факультет менеджменту
Кафедра менеджменту

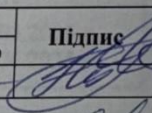
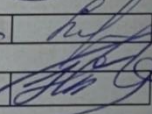
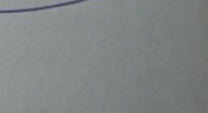
ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавр

студента Неймана Артема Андрійовича

академічної групи 073-21-4

спеціальності 073 Менеджмент

на тему «Обґрунтування управлінських рішень щодо удосконалення збутової діяльності підприємства»

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Бойченко М.В.	78	добре	
Рецензент	Касьяненко А.В.	78	добре	
Нормоконтролер	Бойченко М.В.	80	добре	

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

Швець В.Я.
(підпис)

Швець В.Я.

«05» травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавр**

студенту Нейману А.А. академічної групи 073-21-4

спеціальності 073 Менеджмент

на тему «Обґрунтування управлінських рішень щодо удосконалення збутової діяльності підприємства»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи управління збутовою діяльністю підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз збутової діяльності ТОВ «ДІСАМ»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування напрямів удосконалення збутової діяльності підприємства ТОВ «ДІСАМ»	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано

Бойченко М.В.
(підпис керівника)

Бойченко М.В.
(прізвище, ініціали)

Дата видачі «05» травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «12» червня 2025 року

Прийнято до виконання

Нейман А.А.
(підпис студента)

Нейман А.А.
(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студента групи 073-21-4
НТУ «Дніпровська політехніка»
Неймана Артема Андрійовича

на тему: Обґрунтування управлінських рішень щодо удосконалення збутової діяльності підприємства

ПІДПРИЄМСТВО, ЗБУТ, ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ.

Структура роботи: 62 сторінок комп'ютерного тексту; 5 рисунків; 21 таблиць; 35 джерел посилання.

Об'єкт дослідження – процес формування збутової діяльності торговельних підприємств.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо удосконалення збутової діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: досліджені та узагальнені теоретичні основи формування збутової діяльності торговельних підприємств в сучасних умовах господарювання; проаналізована та надана оцінка збутової діяльності ТОВ «ДІСАМ»; обґрунтовані вибір ІТ-системи управління збутом для ТОВ «ДІСАМ», надано оцінку ефективності прийнятих управлінських рішень у сфері збуту.

Методи дослідження – теоретичного узагальнення та систематизації, методи економіко-статистичного й економічного аналізу, графічний.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання вітчизняними торговельними підприємствами.

Сфера застосування – процес обґрунтування та ухвалення управлінських рішень у сфері збуту продукції.

Економічна чи соціально-економічна ефективність. Запропоновані управлінські рішення щодо удосконалення збутової діяльності підприємства, зокрема впровадження впровадження CRM системи. Підприємство демонструє зростання прибутковості, ефективності управління збутом і зниження питомих витрат на маркетинг, що свідчить про високу результативність ІТ-інвестицій. Отримані результати можуть бути підґрунтям для подальшої автоматизації інших бізнес-процесів підприємства.

Значимість роботи – практична цінність результатів роботи полягає у розробці рекомендацій щодо формування плану практичних заходів щодо просування продукції ТОВ «ДІСАМ».

ABSTRACT

Bachelor's qualification thesis's
Student group 073-21-4
Dnipro University of Technology
Neiman Artem

Subject: Substantiation of managerial decisions regarding the improvement of enterprise's sales activities

ENTERPRISE, SALES, SALES ACTIVITIES, MANAGEMENT DECISIONS

Structure of the thesis: 62 pages of computer-typed text; 5 figures; 21 tables; 35 references.

Object of the study: the process of developing sales activities at trading enterprises.

Purpose of the thesis: theoretical substantiation and development of solutions to improve the sales activities of an enterprise under current economic conditions.

Key results of the bachelor's qualification thesis: the theoretical foundations of sales management at trading enterprises under modern economic conditions were examined and summarized; the sales performance of DISAM LLC was analyzed and evaluated; the selection of an IT-based sales management system for DISAM LLC was justified; the effectiveness of the adopted management decisions in the sales sector was assessed.

Research methods: theoretical generalization and systematization, economic-statistical and economic analysis methods, and graphical methods.

Application of the bachelor's qualification thesis results: the results are recommended for use by domestic trading enterprises.

Field of application: the process of substantiating and making managerial decisions in the field of product sales.

Economic or socio-economic effectiveness: the proposed management decisions for improving the company's sales performance, particularly the implementation of a CRM system, demonstrate increased profitability, more efficient sales management, and reduced unit marketing costs. This indicates the high return on IT investment. The obtained results may serve as a basis for further automation of other business processes within the enterprise.

Significance of the thesis: the practical value of the thesis lies in the development of recommendations for forming an action plan for promoting the products of DISAM LLC.

3MICT

Вступ.....	8
1 Теоретичні основи управління збутовою діяльністю підприємства	11
1.1. Сутність збутової діяльності підприємства в умовах сучасної ринкової економіки	11
1.2. Організація управління збутовою діяльністю на підприємстві	15
1.3. Методичні засади оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства.....	20
2 Аналіз збутової діяльності ТОВ «ДІСАМ»	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	24
2.2. Аналіз динаміки, структури та каналів збуту продукції.....	32
2.3. Оцінка ефективності прийнятих управлінських рішень у сфері збуту	37
3 Обґрунтування напрямів удосконалення збутової діяльності підприємства ТОВ «ДІСАМ».....	43
3.1. Обґрунтування вибору ІТ-системи управління збутом	43
3.2. Розрахунок економічної ефективності впровадження системи	48
3.3. Ризики та очікувані результати реалізації управлінського рішення	57
Висновки	60
Перелік джерел посилання	63

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена тим, що сучасні підприємства працюють в умовах жорсткої конкуренції та мають збут є одним із найважливіших критеріїв і чинників економічного зростання та розвитку підприємства, який охоплює процес планування, виробництва та доведення готової продукції до споживача. Ефективно організований процес збутової діяльності в сучасних умовах дозволяє підвищити загальну ефективність підприємницької діяльності і зміцнити конкурентні позиції підприємства на сучасному ринку. Ефективно побудована система організації, планування та контролю збуту сприяє досягненню високої конкурентоспроможності та економічної ефективності діяльності підприємства. Тому пріоритетним завданням для підприємницької діяльності в умовах конкурентного ринку є управління збутовою діяльністю в межах єдиної бізнес-стратегії, яка відповідає цілям бізнесу і запитам споживачів. Концепція збутової діяльності підприємства полягає у підвищенні її ефективності через досягнення максимального обсягу продажів з оптимальними витратами та задоволення платоспроможного попиту споживачів.

Традиційно система збуту є наслідком основного виробничо-технологічного процесу підприємства. Однак, в умовах сучасного ринкового планування процес збуту продукції вже передує основній виробничій стадії. Це пов'язано з необхідністю ефективно організації бізнес-процесів та управління збутовою діяльністю, проведення комплексного дослідження потреб споживача, визначення цільової аудиторії клієнтів, вибір каналів збуту та продажів, форми доведення готової продукції до покупця, особливості конкурентного середовища, перспективи розширення ринкової ніші тощо. За таких умов організація виробничого процесу буде чітко обґрунтованою, наперед визначеною і ефективною з урахуванням тактичних і стратегічних цілей розвитку підприємницької діяльності.

Актуальність дослідження полягає в тому, що збут є одним із

найважливіших критеріїв і чинників економічного зростання та розвитку підприємства, який охоплює процес планування, виробництва та доведення готової продукції до споживача. Ефективно організований процес збутової діяльності в сучасних умовах дозволяє підвищити загальну ефективність підприємницької діяльності і зміцнити конкурентні позиції підприємства на сучасному ринку.

Питання управління збутовою діяльністю торговельних підприємств України в умовах цифрової трансформації ринків та в під час воєнного стану потребує подальшого комплексного вивчення та вдосконалення практичних рекомендацій.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо удосконалення збутової діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення мети поставлені такі завдання:

- дослідити теоретичні основи формування збутової діяльності торговельних підприємств в сучасних умовах господарювання;
- виконати аналіз та оцінку збутової діяльності ТОВ «ДІСАМ»;
- обґрунтувати вибір ІТ-системи управління збутом;
- навести розрахунок економічної ефективності впровадження системи;
- надати оцінку ефективності прийнятих управлінських рішень у сфері збуту.

Об'єкт дослідження – процес формування збутової діяльності торговельних підприємств.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні підходи з організації та прийняття управлінських рішень щодо удосконалення збутової діяльності торговельних підприємств.

Методи дослідження: теоретичного узагальнення та систематизації, економіко-статистичного аналізу, графічний.

Практична значущість результатів: отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності підприємства ТОВ «ДІСАМ» для

удосконалення збутової політики, прийняття обґрунтованих управлінських рішень, а також як методичне підґрунтя для впровадження CRM-систем на малих і середніх підприємствах агропродовольчого сектору.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність збутової діяльності підприємства в умовах сучасної ринкової економіки

Збутова діяльність відіграє одну з ключових ролей в успіху фірми на ринку. Останнім часом, через стрімкий розвиток логістики, у сучасній науці та бізнес-практиці дещо змінилися акценти та стерлися межі між збутом, маркетингом і логістикою. Перейдемо до дослідження теоретичних аспектів збуту та збутової діяльності підприємства.

Часто збутові функції підприємства ототожнюються з маркетинговими та логістичними. Зокрема, Багорка М.О., Абрамович І.А. та Кравець О.В. відмічають, що збут – це сукупність усіх функціональних видів діяльності, що здійснюються після завершення виробничого етапу (в кінці виробничого процесу) перед прямим продаж товару покупцеві, доставка споживачеві та післяпродажне обслуговування [2]. На думку авторів, головним завданням збуту в умовах ринкової економіки є максимізація обсягів продажів в умовах інтенсивної конкуренції. В іноземній літературі також немає чіткого розмежування цілей і функцій збуту та маркетингу. Більшість науковців вважають, що збутова діяльність є складовою маркетингу фірми.

Котлер Ф. трактує збут як фізичний розподіл товарів і послуг, що охоплює частину логістичної системи, яка пов'язана з доставкою товарів і послуг від продавця споживачу. Збут, на думку науковця, пов'язаний із вихідним матеріальним потоком, тобто постачанням готової продукції до оптової, роздрібною мережі або безпосередньо до споживача [30].

Гамалій В.Ф., Романчук С.А. вважають, що головною відмінністю збутової діяльності від маркетингової є наявність у збуту стабільної мережі розподілу товарів та комерційних зв'язків із постачання (продажу) товарів і послуг

споживачам. Маркетинг характеризується збільшенням обсягу продажу шляхом розширення існуючого ринку та освоєння нових сегментів ринку завдяки удосконаленню товарного асортименту, комунікаційної політики, політики просування товарів тощо [13].

Збутова діяльність є невід'ємною складовою процесу маркетингу, оскільки вона є завершальною, найвідповідальнішою стадією забезпечення споживача необхідним для нього товаром. Збут спрямований на організацію та управління ефективною системою переміщення продукту від виробника до кінцевого споживача з мінімальними витратами. Система збуту функціонує під впливом значної кількості факторів зовнішнього середовища, які по-різному впливають на економічні показники цієї системи [8].

У широкому розумінні збутова політика охоплює процеси розподілу виробленої продукції та післяпродажного обслуговування [23]. У вузькому розумінні збутова політика включає взаємопов'язані елементи збутової діяльності, спрямовані на задоволення потреб споживачів шляхом зростання обсягів продажів та оптимального використання збутового потенціалу підприємства.

Інші автори розглядають збутову діяльність як комплексну логістичну діяльність, що полягає у просуванні готової продукції від виробника до кінцевого (або проміжного) споживача, організації продажу, перед- та післяпродажного обслуговування.

Збут продукції являє собою сферу управління, яка спрямована на розробку та ухвалення ефективних управлінських рішень з метою відвантаження або постачання товару споживачеві, для відшкодування витрат на створення, зберігання і транспортування продукції та отримання прибутку [3].

Збут продукції є однією з ключових сфер підприємницької діяльності підприємства-виробника, основною метою якої є максимально ефективна реалізація готової продукції на відповідних цільових споживчих ринках [4]. Водночас збут є процесом, що реалізується господарюючим суб'єктом і спрямований на досягнення планового рівня реалізації готової продукції на

ринку товарів (послуг). Обсяг продажу продукції є одним із ключових показників ефективності функціонування не лише збутової діяльності, а й підприємства в цілому. Реалізація готової продукції є завершальним етапом усього підприємницького циклу, що сприяє економічному розвитку. Зменшення обсягів реалізації готової продукції може свідчити про те, що властивості продукції (асортимент, якість, вартість та інші споживчі характеристики) не відповідають запитам сучасного покупця. Також це може бути наслідком появи на ринку конкурентів з аналогічною продукцією або товарами-замінниками [7].

На рисунку 1.1 наведено основні характеристики збуту.

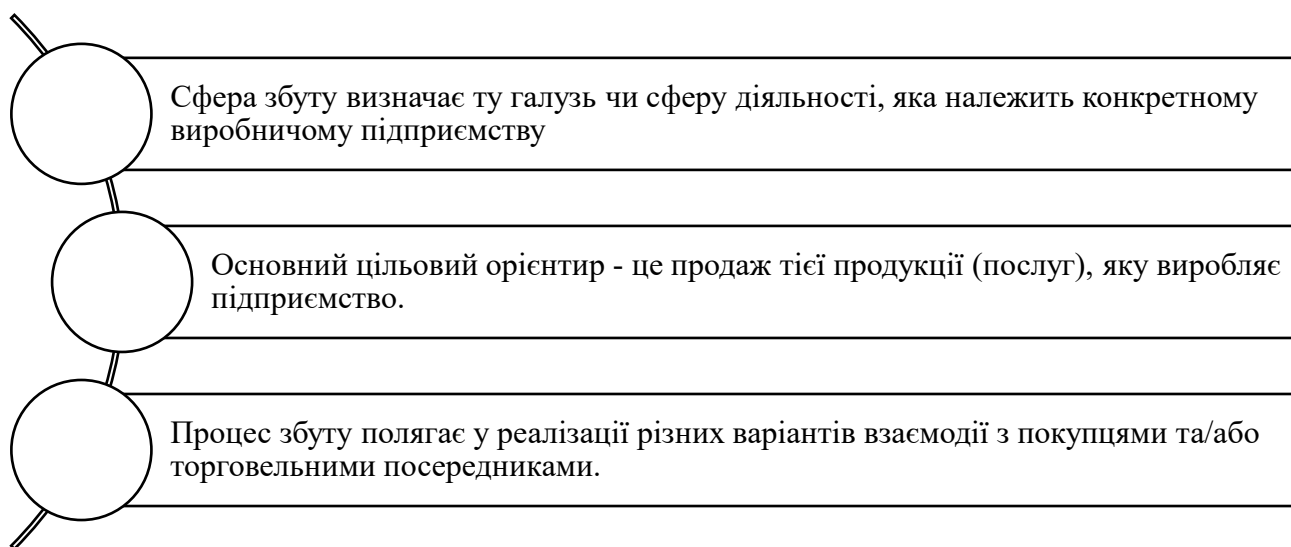


Рисунок 1.1 – Основні характеристики збуту продукції [7]

Збутова діяльність є господарським процесом просування готової продукції на діючі (освоєні) та/або потенційні ринки з метою забезпечення максимальних обсягів продажу, розширення ринкових ніш та максимально повного задоволення запитів цільової аудиторії (споживачів).

Ефективне управління збутовою діяльністю сприяє досягненню мети будь-якого виробничого та торговельного підприємства – реалізації виготовленого продукту. Система збуту є ключовою ланкою в системі зв'язків між виробником товару і споживачем, тобто ринком.

Роль збутової діяльності підприємства полягає в досягненні стратегічних, тактичних та операційних цілей і завдань підприємства. Управління збутовою

діяльністю дає змогу ґрунтовно вивчати потреби ринку та досліджувати поведінку цільової аудиторії, що сприяє удосконаленню управлінських рішень. Інтеграція функцій маркетингу та збуту сприяє глибокому та ефективному поєднанню збутової діяльності та досліджень ринку, планування асортименту продукції, комунікаційної політики та засобів комунікацій. Цілі і пріоритети збутової діяльності сучасних підприємств також змінюються, головним завданням є потреби та задоволеність покупців. Виробниче підприємство є активним учасником системи збуту завдяки широкій взаємодії з торговельними підприємствами та прямими клієнтами [8].

Важлива роль у системі збуту належить виконанню збутових функцій. У праці Тюриної Н.М., система розподілу з точки зору виконуваних функцій – це діяльність усіх підрозділів підприємства з метою пошуку покупця і доставки йому товару належної якості, у необхідній кількості й у погоджені строки [8]. Так, відділ збуту – це сформована структура на підприємстві, відповідальна за формування та реалізацію замовлень через посередників та взаємодію з клієнтами.

У компаніях, що працюють у розвинених ринкових країнах, відділи збуту входять до системи управління маркетингом [17]. Працівники відділу збуту тісно співпрацюють з іншими підрозділами маркетингового департаменту та мають доступ до значної кількості інформації про клієнтів, що підвищує ефективність комунікації в системі збуту [4]. Управління збутовою діяльністю в цьому випадку передбачає інтеграцію служби збуту до маркетингової служби шляхом передачі їй окремих функцій (комунікацій, просування, аналізу і дослідження ринку, аналізу цін, розробки нових товарів тощо), оскільки ці завдання є типовими для підрозділу маркетингу.

Збут дає змогу встановити глибокий зв'язок підприємства з ринком, оскільки забезпечує інформацією про динаміку та структуру попиту, про поведінку споживачів, зміни споживчих уподобань та запитів клієнтів. Ефективна та обґрунтована збутова політика сприяє досягненню фінансових та бізнес цілей підприємства, підвищення фінансової стійкості, ліквідності та

ділової активності підприємства.

1.2. Організація управління збутовою діяльністю на підприємстві

З позиції управлінського процесного підходу, категорія «збут» охоплює комплекс організаційно-управлінських, оперативно-розпорядчих та планових заходів, пов'язаних із проектуванням, виробництвом, постачанням, реалізацією та просуванням продукції на цільовому ринку [7, 11].

Концепція збутової діяльності організації визначається базовим спектром цілей і завдань, а також повинна чітко відповідати загальній бізнес-моделі (потенціал організації, її відмінність від конкурентів, позиція на ринку тощо), а також затвердженій програмі розвитку (стратегічним орієнтирам).

Діяльність підприємства у сфері збуту підпорядкована певним стратегічним цілям:

- привернути увагу споживачів до продукції підприємства;
- забезпечувати доставку вироблених товарів належного асортименту та якості у необхідній кількості у визначений час за її адресним призначенням.

У ході реалізації зазначених цілей збутової політики підприємства вирішують такі стратегічні завдання:

- вибір цільового ринку або його сегментів;
- вибір систем збуту та визначення необхідних фінансових витрат;
- вибір каналів та методів збуту;
- вибір способу виходу на ринок;
- вибір часу виходу на ринок;
- визначення системи руху товарів і витрат на доставку товарів споживачу;
- визначення форм та методів стимулюванню збуту та необхідних для цього витрат.

Основним призначенням збутової політики є організація оптимальної збутової діяльності для ефективного продажу продукції шляхом створення

мережі точок збуту, складів проміжного зберігання, пунктів технічного обслуговування і виставкових залів, визначення маршрутів руху товарів, забезпечення транспортування, організації навантажувально-розвантажувальних робіт, забезпечення ефективного просування товарів тощо. Таким чином, суть збутової політики полягає у виборі оптимальної схеми доставки продукції від виробника до споживача, її фізичний розподіл, а також післяпродажне обслуговування.

Основними елементами управління організацією збутової діяльності підприємства є:

- доопрацювання продукції – підбір, сортування, складання готової продукції, що підвищує ступінь доступності та готовності продукції до споживання;
- зберігання продукції, тобто створення та підтримка необхідних підприємству запасів;
- транспортування продукції, тобто її фізичне переміщення від виробника до споживача (посередника);
- взаємодія зі споживачами – інформування споживачів про товар та підприємство, а також організація збору інформації про ринок, передача товару покупцю, оформлення замовлень, проведення платіжно-розрахункових операцій, юридичне оформлення передачі прав власності на товар.

Усе це, зрештою, спрямоване на отримання прибутку, підвищення рівня конкурентоспроможності та ефективності підприємницької діяльності. Під готовою продукцією слід розуміти кінцевий результат виробничого процесу, реалізованого в межах певного суб'єкта господарювання та спрямованого на споживчий ринок у вигляді товару [1, 2, 9].

На рис. 1.2 показано основні характеристики та критерії збутової діяльності, що відображають ефективність роботи підрозділів збуту.

Отже, перший критерій – своєчасність постачань – передбачає організацію збуту таким чином, що постачальник протягом усього планового періоду здійснює постачання продукції строго відповідно до умов договору. При цьому

існує три варіанти строків постачання залежно від видів продукції промислового та споживчого призначення.

Характеристики збутової діяльності	Критерії збутової діяльності
<ul style="list-style-type: none"> • Визначає сферу діяльності, що відповідає підприємству • Спрямована на продаж продукції, яку випускає виробник • Спрямована на роботу з покупцями та торговельними посередниками 	<ul style="list-style-type: none"> • Своєчасність постачань • Ритмічність постачань • Комплексність постачань • Асортимент постачань

Рисунок 1.2 – Характеристики збутової діяльності та критерії роботи підрозділів збуту [7]

Перший варіант – це постачання продукції, що здійснюється протягом визначеного періоду часу (регулярне постачання).

Другий варіант – це постачання продукції на вказану календарну дату та в конкретний момент часу.

Третій варіант – це негайне постачання продукції згідно з відповідними вимогами з боку споживача (термінове постачання) [11].

Показник ритмічності постачання готової продукції підпорядковується принципу своєчасності постачань, оскільки для сучасного споживача важливим є не лише отримання продукції у визначений час, але й те, щоб ці постачання здійснювалися регулярно (ритмічно). Отже, ритмічність свідчить про те, що постачання здійснюються в межах узгоджених строків через рівні проміжки часу [7].

Принцип комплексності є одним із ключових проблемних аспектів сучасної збутової та заготівельної діяльності. Цей принцип є основою для постачання високотехнологічної продукції, обладнання, деталей тощо, які потребують одночасного надходження у визначене місце у встановлений момент часу.

Необхідність реалізації процесу комплектування готової продукції (виробів) і постачань зумовлена якісно-кількісними та експлуатаційними характеристиками поставленої продукції, а також її галузевим призначенням [4].

Асортимент відіграє важливу роль у конкурентній боротьбі за сучасного споживача. Крім того, цей показник, залежно від форми доставки, ринків реалізації, а також рівня спеціалізації, деталізації, уніфікації, може мати формат або розгорнутого, або групового типу [6].

Далі розглянемо базові завдання, що вирішуються в процесі управління збутовою діяльністю підприємства.

1. Постійний аналіз ланцюга «споживач – товар – ринок» і розробка на основі його результатів загальної стратегії та тактики збутової діяльності. Проведення якісного аналізу виробничого й ринкового середовища, а також наявного потенціалу розвитку підприємства є важливим інструментом забезпечення ефективної збутової діяльності. Лише детальний аналіз поведінки та вподобань споживачів дозволяє правильно сформулювати стратегічні цілі й завдання, що стануть базовою основою для організації діяльності всього підрозділу збуту.

2. Підготовка, розробка та ухвалення рішень щодо найбільш раціональної структури каналів розподілу та системи управління ними. Цей блок завдань є одним із ключових елементів організації служби збуту, оскільки саме він визначає, яким чином, де і коли товари будуть доставлені до споживача.

3. Забезпечення фінансової ефективності збутових операцій. При вирішенні цього завдання насамперед здійснюється розробка та впровадження програми комерційного кредиту, плану управління дебіторською заборгованістю та запасами готової продукції, а також опрацювання найбільш гнучкої й адаптивної системи знижок для потенційних покупців [2].

У цьому контексті необхідно чітко контролювати показник ефективності використання оборотного капіталу, який було спрямовано до підрозділу збуту, оскільки саме він дозволяє комплексно вирішити два найважливіші завдання: формування та раціональне використання запасів готової продукції і ефективне

управління дебіторською заборгованістю, яка, у свою чергу, визначається внутрішньоорганізаційною програмою комерційного кредитування. Раціональна система знижок повинна сприяти збільшенню оборотності товарних запасів і зниженню навантаження на оборотний капітал.

4. Забезпечення ефективної логістики збуту та сервісу для покупців. У своїй роботі підрозділ збуту повинна постійно враховувати запити й уподобання клієнтів. За таких умов від підрозділу збуту вимагається забезпечення максимального рівня комфорту, зручності й задоволення клієнтських вимог. Усе це можливо завдяки використанню інструментів логістики та клієнтоорієнтованої програми сервісного обслуговування.

5. Продаж продукції та послуг. Підрозділ збуту повинна чітко відстежувати динаміку і тенденції змін обсягів продажів для того, щоб максимально оперативно й результативно на них реагувати [13]. Завдання підрозділу збуту наведені на рисунку 1.3.

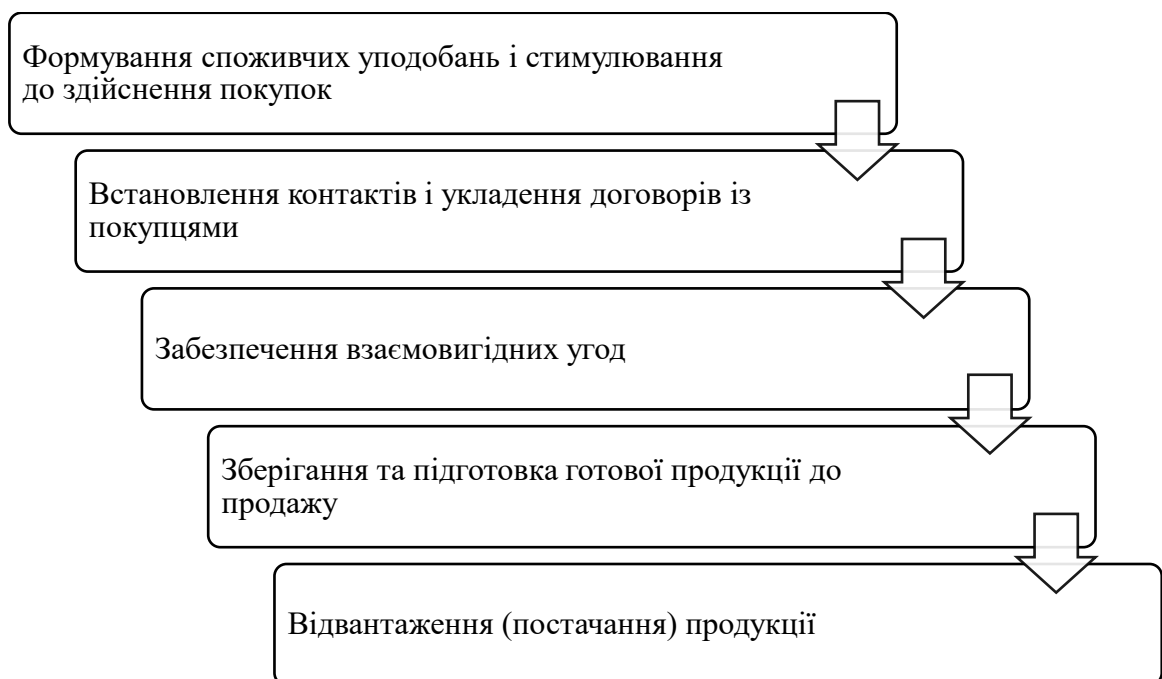


Рисунок 1.3 – Завдання підрозділу збуту [7]

Загальна організація системи управління збутовою діяльністю в сучасних ринкових умовах базується на двох основоположних принципах:

1. Політика збутової діяльності, сформульована на основі цілей і завдань системи збуту, повинна обов'язково відповідати бізнес-концепції підприємства, а також затвердженому спектру дій (стратегічним орієнтирам).

2. Політика збутової діяльності залежить від різних внутрішніх і зовнішніх умов середовища функціонування підприємства. Під час розробки збутової політики необхідно провести детальний аналіз цього середовища, а також оцінити можливості підприємства.

3. Збутова політика, яка формулюється на основі цілей і завдань системи збуту, повинна в обов'язковому порядку відповідати бізнес-концепції підприємства, а також прийнятому комплексу дій (орієнтирам).

1.3. Методичні засади оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства

У збутовій діяльності підприємства використовують такі методи збуту, як прямий, коли виробник продукції не використовує послуги посередників, а постачає продукцію споживачу напряму, використовуючи власну мережу збуту. Опосередкований метод передбачає залучення посередників до організації збуту продукції виробника. Комбінований (змішаний) метод передбачає спільну участь виробника і посередників у збутовій діяльності.

Розрізняють також просту і складну системи збуту продукції [6]. При простій системі передбачається наявність у ланцюгу збуту двох складових – виробника і споживача. Складна система є багаторівневою та включає низку проміжних ланок, включаючи власні збутові філії та дочірні компанії, незалежні збутові посередники, оптові та роздрібні підприємства. Відносини виробника із посередниками у сфері збуту бувають договірними і корпоративними, що передбачає підпорядкування збутових організацій інтересам і цілям виробника. Оцінка ефективності збутової діяльності підприємства передбачає розрахунок показників, які її характеризують, а також аналіз факторів, що впливають на відхилення фактичних показників від планових.

Важливим напрямком аналізу ефективності системи збуту підприємства є дослідження асортиментного портфеля підприємства з метою виявлення найбільш привабливих товарних груп і ідентифікація окремих видів продукції за стадіями життєвого циклу з використанням матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ). Аналіз системи збуту підприємства передбачає також і оцінку стану запасів готової продукції на складах з позиції своєчасного і повного виконання договірних зобов'язань підприємства а також їх оптимальності. Важливим аспектом аналізу збутової діяльності підприємства є оцінка прибутковості системи збуту. Її метою є ідентифікація найбільш прибуткових видів продукції та подальша розробка стратегії позиціонування товарного асортименту підприємства. У таблиці 1.1 наведено ключові показники ефективності збутової діяльності підприємства.

Таблиця 1.1 – Ключові показники ефективності збутової діяльності підприємства.

№	Показник	Формула розрахунку
Фінансові показники збуту [12]		
1	Обсяг доходу (виручки) від реалізації продукції	$\sum (\text{Ціна} \times \text{Кількість реалізованої продукції})$
2	Валовий прибуток	Виручка – Собівартість реалізованої продукції
3	Операційний прибуток	Валовий прибуток – Операційні витрати
4	Собівартість реалізованої продукції	$\sum \text{витрат на виробництво та реалізацію продукції}$
5	Витрати на збут	$\sum \text{витрат на транспортування, пакування, рекламу тощо}$
6	Рентабельність реалізації	$(\text{Прибуток} / \text{Виручка}) \times 100\%$
7	Рентабельність діяльності	$(\text{Прибуток} / \text{Собівартість реалізованої продукції}) \times 100\%$
8	Рентабельність окремих видів продукції	$(\text{Прибуток від виробу} / \text{Собівартість або ціна виробу}) \times 100\%$
9	Окупність збутових витрат	Виручка / Витрати на збут
10	Віддача активів підприємства	Виручка / Середня величина авансованих активів
Складські та товарні показники [12]		
11	Середні залишки готової продукції на складі	$(\text{Залишок на початок} + \text{залишок на кінець}) / 2$
12	Коефіцієнт оборотності готової продукції	Виручка / Середні залишки готової продукції
13	Середня тривалість обороту готової продукції	$365 / \text{Коефіцієнт оборотності}$

Кінець табл. 1.1

Дебіторська заборгованість [12]		
14	Середній обсяг дебіторської заборгованості	$(ДЗ \text{ на початок} + ДЗ \text{ на кінець}) / 2$
15	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Виручка / Середній обсяг ДЗ
16	Період інкасації дебіторської заборгованості	$365 / \text{Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості}$
Показники ефективності персоналу збуту [12]		
17	Дохід (прибуток) на одного працівника відділу збуту	Виручка або прибуток / Кількість працівників відділу збуту
18	Частка збутового персоналу	$(К\text{-сть збутового персоналу} / \text{Загальна чисельність персоналу}) \times 100\%$
19	Фонд оплати праці збутового персоналу	$\Sigma \text{ заробітних плат збутового персоналу за період}$

Розроблення збутової політики підприємства повинно базуватись на результатах аналізу ефективності збутової системи [13]. Цей аналіз доцільно здійснювати не лише за вказаними вище кількісними показниками, але й такими якісними характеристиками як рівень обслуговування, задоволеність і прихильність покупців, результативність комунікаційної політики, правильність вибору сегментів ринку тощо. Управління збутовою діяльністю забезпечує комплексна інформаційно-аналітична система.

Інформаційно-аналітична система організації збутової діяльності забезпечує низку переваг, зокрема:

- мінімізує ризик навмисних порушень і помилок;
- наочно відображає взаємозв'язок окремих процесів збутової діяльності підприємства та формує цілісне уявлення про бізнес;
- сприяє чіткому узгодженню дій із організації збуту;
- дає змогу оцінювати ефективність збутової діяльності підприємства за кількісними показниками;
- забезпечує вищу адаптивність підприємства до різких змін і ризиків;
- надає змогу профільним фахівцям розробляти чіткі плани та схеми дослідження ринку, рекламної кампанії, а також економічної вигоди й доцільності тих чи інших бізнес-проектів;
- підвищує рівень обґрунтованості та логічності стратегічних рішень з

боку топ-менеджменту [7].

Таким чином, усі розглянуті завдання є ключовими для збутової діяльності й охоплюють процеси та види діяльності підприємства під час реалізації товарів або послуг.

2 АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДІСАМ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Дослідження господарської діяльності проведено на матеріалах ТОВ «ДІСАМ». Код ЄДРПОУ 41624008, дата реєстрації 29.09.2017. Юридична адреса підприємства: Україна, 49038, Дніпропетровська обл, місто Дніпро, вул. Княгині Ольги, будинок 22. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 200 000 грн.

Підприємство здійснює наступні види діяльності за КВЕД.

Основний: 10.11 Виробництво м'яса

Інші:

46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами

10.13 Виробництво м'ясних продуктів

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами

10.12 Виробництво м'яса свійської птиці

52.10 Складське господарство.

Організаційно-управлінська структура ТОВ «ДІСАМ» є лінійною (рис. 2.1).

Лінійна організаційна структура – це така структура управління, за якої кожний підлеглий має лише одного керівника, який виконує всі функції адміністративного характеру у відповідному підрозділі. Перевагами лінійної організаційно-управлінської структури є повна відповідальність керівників структурних підрозділів за результати роботи, а також чіткість і зрозумілість взаємодії між структурними підрозділами та окремими працівниками. Цей тип

структури застосовується в умовах функціонування середніх та малих підприємств, зокрема, виробничих, торговельних тощо.

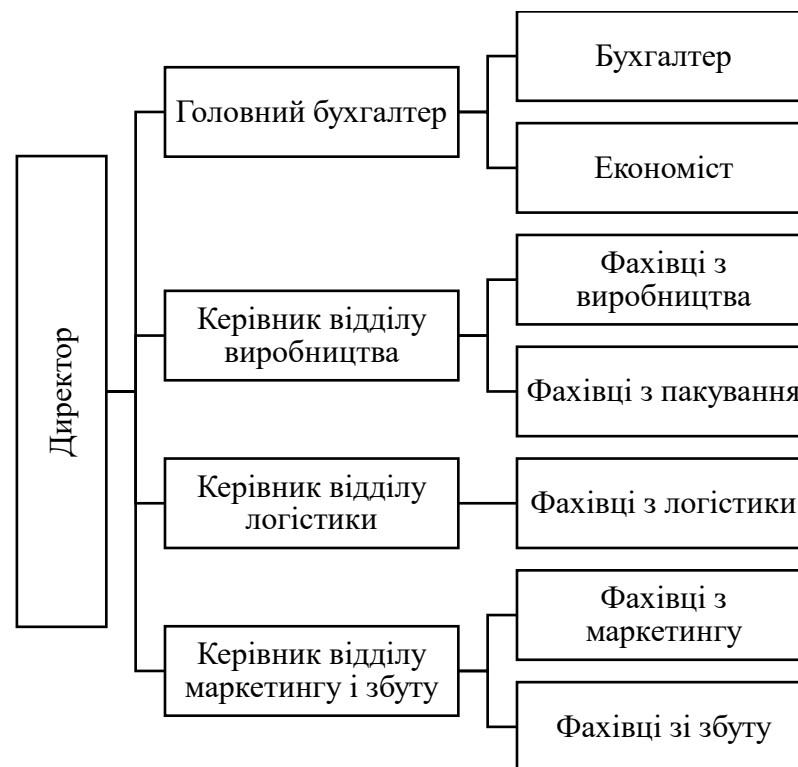


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління транспортною діяльністю ТОВ «ДІСАМ»

Недоліком лінійної структури є негнучкість, непристосованість до подальшого росту і розвитку підприємства, а також труднощі, які виникають із розподілом праці, прискорене зростання виробництва, що потребує зміни управлінської структури та її адаптації до умов ринку та запитів споживачів.

Директор підприємства ТОВ «ДІСАМ» є досвідченим та висококваліфікованим, ефективно вирішує питання підрозділів, які йому підпорядковані. Директор відповідає за стратегічне управління підприємством та прийняття головних рішень. Керівники відділів ухвалюють рішення з усіх питань, які належать до їх компетенції, несуть відповідальність за роботу перед директором. Бухгалтер відповідальний за формування звітності та ведення бухгалтерського обліку. Економіст складає фінансові плани та контролює їх виконання.

Відділ логістики несе відповідальність за оптимізацію маршрутів, розподіл вантажів, логістику перевезень і взаємодію з клієнтами. У відділі працюють фахівці маршрутизації і логістики.

Логістичний відділ має кілька фахівців, які відповідають за доставку та перевезення вантажів та технічне обслуговування автопарку. Доставка продукції здійснюється по території України. Фахівці з технічного обслуговування автопарку відповідають за технічний стан і обслуговування автомобілів компанії. Вони взаємодіють зі станціями технічного обслуговування і контролю, страховими компаніями, постачальниками карт на пальне та іншими контрагентами.

Фахівці з маркетингу і збуту відповідають за комунікації з клієнтами, прийняття і оформлення замовлень, контроль дебіторської заборгованості.

У таблиці 2.1 наведено основні техніко-економічні показники діяльності підприємства на основі фінансової звітності ТОВ «ДІСАМ».

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ

Показники	Рік				Відхилення абсолютне, +/-			Відносне, 2024 / 2021, %
	2021	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2021	
Виручка, тис. грн.	63 390	121 781	141 624	145 945	19 843	4 321	82 555	130,2%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	61 290	113 746	132 265	127 842	18 519	-4 422	66 552	108,6%
Чистий прибуток, тис. грн.	577	2 593	2 132	4 102	-461	1 970	3 525	610,9%
Активи, тис. грн.	6 694	17 732	28 745	30 059	11 013	1 314	23 365	349,0%
Зобов'язання, тис. грн.	5 331	13 776	22 556	13 142	8 780	-9 414	7 811	146,5%
Власний капітал, тис. грн.	1 363	3 956	6 189	10 290	2 233	4 101	8 927	655,0%
Основні засоби (залишкова вартість), тис. грн.	12,3	9,7	68,7	1 303	59	1 234	1 291	10493,5 %
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	841	1 544	301	4 200	-1 243	3 899	3 359	399,4%
Фондовіддача	5153,7	12554,7	2061,5	112,0	-10 493	-1 949	-5 042	-97,8%
Чисельність працівників, чол.	15	21	24	30	3	6	15	100,0%

Отже, виручка від реалізації протягом 2021–2024 років зростає на 130,2% (+82 555 тис. грн), що свідчить про розширення обсягів продажів та зміцнення ринкових позицій підприємства. Особливо динамічне зростання спостерігалось

у 2022 році, коли виручка збільшилася майже вдвічі.

Собівартість реалізованої продукції також зросла (+66 552 тис. грн або +108,6%). Проте темп зростання був нижчим за темп зростання виручки, що позитивно вплинуло на прибутковість. У 2024 році витрати навіть зменшилися на 4 422 тис. грн у порівнянні з 2023 роком, що свідчить про певну оптимізацію витрат.

Чистий прибуток у 2024 році досяг 4 102 тис. грн, що на 610,9% більше, ніж у 2021 році. Незважаючи на незначне зниження у 2023 році, у 2024 підприємству вдалося значно покращити результат. Це свідчить про ефективну політику управління витратами та доходами.

Активи підприємства зросли на 349,0%, що вказує на розширення діяльності. Зобов'язання у 2023 році значно зросли, але у 2024 зменшилися майже на 9,4 млн грн, що знизило фінансове навантаження. Це свідчить про погашення кредиторської заборгованості. Власний капітал суттєво збільшився (у 7,5 разів з 1 363 до 10 290 тис. грн), що свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства.

Основні засоби у 2024 році зросли у понад 100 разів, порівняно з 2021 роком, що свідчить про капітальні інвестиції в оновлення або розширення виробничих потужностей. Грошові кошти та їх еквіваленти у 2024 році становили 4 200 тис. грн, що у 4 рази більше, ніж у 2021 році, демонструючи зростання ліквідності.

Фондовіддача у 2024 році стрімко знизилась до 112,0 грн/грн (порівняно з 5 153,7 грн/грн у 2021 році). Це пояснюється тим, що підприємство інвестувало у розширення основних засобів та оборотних активів, але приріст виручки не був пропорційним. Показник вказує на низьку ефективність використання основних засобів у короткостроковій перспективі.

Чисельність працівників зросла вдвічі, що узгоджується зі зростанням масштабів діяльності. Це також пояснює часткове зростання витрат і капіталовкладень.

У таблиці 2.2 наведено відносні показники ефективності діяльності

підприємства.

Таблиця 2.2 – Відносні показники ефективності діяльності підприємства ТОВ «ДІСАМ»

Показники	Рік				Відхилення абсолютне, +/-			Відносне, 2024 / 2021, %
	2021	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2021	
Виручка на працівника, тис. грн.	4226,0	5799,1	5901,0	4864,8	102	-1 036	639	15,1%
Чистий прибуток на працівника, тис. грн.	38,5	123,5	88,8	136,7	-35	48	98	255,5%
Витрати на оплату праці, тис. грн.	187,5	283,5	403,2	636	120	233	449	239,2%
Середня заробітна плата, грн.	12500	13500	16800	21200	3 300	4 400	8 700	69,6%
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	0,8	0,5	2,9	43,4	2	41	43	5196,7%
Рентабельність активів, %	8,6%	14,6%	7,4%	13,6%	-7,2	6,2	5,0	58,3
Рентабельність власного капіталу, %	42,3%	65,5%	34,4%	39,9%	-31,1%	5,4%	-2,5%	-5,8%
Рентабельність діяльності, %	0,9%	2,3%	1,6%	3,2%	-0,7%	1,6%	2,3%	240,8%

Виручка на одного працівника у 2024 році знизилася до 4864,8 тис. грн, що на 15,1% більше, ніж у 2021 році, але на 17,6% менше, ніж у 2023 році. Це свідчить про зменшення продуктивності праці в умовах збільшення чисельності персоналу. Потрібна увага до оптимізації трудових ресурсів.

Чистий прибуток на одного працівника зріс більш ніж утричі: з 38,5 тис. грн до 136,7 тис. грн. Це демонструє зростання ефективності персоналу в частині створення прибутку. Витрати на оплату праці зросли на 239,2% за чотири роки, що є обґрунтованим у контексті зростання штату і середньої зарплати. Однак така динаміка має бути під постійним контролем. Середня заробітна плата підвищилася з 12 500 грн до 21 200 грн, тобто на 69,6%, що узгоджується із ринковими трендами та інфляцією в Україні. Підприємство демонструє конкурентну політику винагороди персоналу.

Фондоозброєність зросла у понад 50 разів, з 0,8 до 43,4 тис. грн/особу, що

свідчить про значні інвестиції в основні засоби. Це потенційно забезпечить зростання продуктивності у майбутньому.

Рентабельність активів демонструє нестабільну динаміку: після зниження у 2023 році (7,4%) вона зросла до 13,6% у 2024 році, що вказує на відновлення ефективності використання активів. Рентабельність власного капіталу знизилася з 42,3% (2021) до 39,9% (2024), попри зростання у 2022 році. Це може свідчити про розмивання прибутковості через збільшення власного капіталу або про зростання витрат, пов'язаних з масштабуванням. Рентабельність діяльності (прибуток до собівартості) зросла з 0,9% до 3,2%, що є сильним сигналом покращення операційної ефективності. Збільшення цього показника на 240,8% свідчить про вищу віддачу на одиницю витрат.

У таблиці 2.3 наведено основні фінансові показники підприємства, зокрема, ліквідності та фінансової стійкості.

Таблиця 2.3 – Основні фінансові показники підприємства ТОВ «ДІСАМ»

Показники	Рік				Відхилення абсолютне, +/-		
	2021	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2021
ЛІКВІДНОСТІ ТА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ							
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,158	0,112	0,013	0,320	-0,10	0,31	0,16
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,41	1,40	1,29	2,61	-0,11	1,32	1,20
Коефіцієнт покриття	1,26	1,29	1,27	2,29	-0,02	1,02	1,03
ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ							
Оборотні активи, тис. грн.	6663,7	16937,0	27049,1	17970,3	2 942	-5 008	4 599
Коефіцієнт автономії	0,20	0,22	0,22	0,34	0,00	0,12	0,14
Співвідношення позикових та власних коштів	3,91	3,48	3,64	1,92	0,16	-1,72	-1,99
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	4,89	4,28	4,37	1,75	0,09	-2,62	-3,14

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зростав нестабільно: з 0,158 (2021) до 0,320 (2024), з тимчасовим падінням до 0,013 у 2023 році. Це свідчить, що у 2023

році підприємство мало критичний дефіцит готівкових коштів, але в 2024 ситуацію було значно поліпшено. У 2024 році показник перевищив нормативне значення 0,2, що свідчить про відновлення миттєвої платоспроможності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності залишався стабільно в межах норми (1,0–2,0) у 2021–2023 роках і суттєво виріс у 2024 році до 2,61, що вказує на високу здатність швидко погасити зобов'язання без реалізації запасів.

Коефіцієнт покриття демонструє стабільну позитивну динаміку: з 1,26 у 2021 до 2,29 у 2024 році. Це свідчить про поступове зміцнення платоспроможності, оскільки підприємство повністю спроможне покривати свої короткострокові зобов'язання.

Оборотні активи зросли за аналізований період на 4 599 тис. грн, з тимчасовим піком у 2023 році. У 2024 році обсяг зменшився, але залишився на рівні, значно вищому за 2021 рік. Це вказує на оптимізацію структури активів без втрати ліквідності.

Коефіцієнт автономії зріс з 0,20 до 0,34. Це позитивна динаміка: зростання цього показника свідчить про зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Співвідношення позикових та власних коштів знизилося з 3,91 у 2021 до 1,92 у 2024 році, тобто удвічі, що вказує на суттєве покращення фінансової незалежності підприємства.

Коефіцієнт маневрування власного капіталу зменшився з 4,89 до 1,75. Хоча це зниження виглядає різким, воно свідчить про перерозподіл власного капіталу з оборотних у необоротні активи, що характерно для підприємств у фазі інвестування та розширення.

У таблиці 2.4 наведено показники ефективності управління збутовою діяльністю підприємства.

Отже, оборотність оборотних активів знизилась із 9,51 обертів у 2021 до 5,24 у 2023, а потім зросла до 8,12 у 2024 році. Це означає відновлення ефективності використання оборотного капіталу після перевантаження у 2023.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності управління збутовою діяльністю ТОВ «ДІСАМ»

Показники	Роки				Відхилення абсолютне, +/-		
	2021	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2021
Дані для розрахунків							
Виручка від реалізації, тис. грн.	63 390	121 781	141 624	145 945	4 321	82 555	4 321
Оборотні активи, тис. грн.	6663,7	16937,0	27049,1	17970,3	-9 079	11 307	-9 079
Запаси, тис. грн.	3 036,5	9 702,2	12 643,8	7 635,8	-5 008	4 599	-5 008
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	2391,7	4801,0	12842,7	2147,4	-10 695	-244	-10 695
Кількість оборотів за період							
Оборотних активів	9,51	7,19	5,24	8,12	2,88	-1,39	2,88
Запасів	20,88	12,55	11,20	19,11	7,91	-1,77	7,91
Дебіторської заборгованості	26,50	25,37	11,03	67,96	56,93	41,46	56,93
Тривалість обороту в днях							
Оборотних активів	38,37	50,76	69,71	44,94	-24,77	6,57	-24,77
Запасів	17,48	29,08	32,59	19,10	-13,49	1,62	-13,49
Дебіторської заборгованості	13,77	14,39	33,10	5,37	-27,73	-8,40	-27,73

Оборотність запасів у 2023 році також погіршилася (лише 11,20 разів), але вже у 2024 повернулася до високого рівня - 19,11 оборотів. Це підтверджує більш ефективніше управління товарними запасами.

Оборотність дебіторської заборгованості виросла із 11,03 (2023) до рекордних 67,96 разів у 2024 році. Це вказує на значне покращення політики розрахунків із клієнтами та скорочення дебіторського циклу.

Тривалість обороту оборотних активів скоротилась із 69,71 днів (2023) до 44,94 днів (2024). Зменшення на 24,77 днів говорить про покращення швидкості обігу ресурсів.

Тривалість обороту запасів також зменшилась на 13,49 днів у 2024 році, що дозволяє знизити витрати на зберігання та підвищити ліквідність.

Тривалість обороту дебіторської заборгованості скоротилась більш ніж у 6 разів: з 33,10 днів (2023) до 5,37 днів (2024). Це є важливим досягненням, що

свідчить про радикальне покращення дисципліни розрахунків з боку контрагентів.

Таким чином, проведений аналіз фінансових показників ТОВ «ДІСАМ» свідчить про покращення ліквідності, зростання фінансової стійкості та активізацію ділової активності підприємства у 2024 році. Позитивна динаміка виручки, прибутковості та структури капіталу створює передумови для подальшого розвитку.

2.2. Аналіз динаміки, структури та каналів збуту продукції

Перейдемо до аналізу ефективності збутової діяльності підприємства як ключового елемента його ринкової стратегії.

У таблиці 2.5 показано структуру реалізації продукції підприємства за видами продукції.

Таблиця 2.5 – Структура реалізації продукції ТОВ «ДІСАМ» за видами продукції

Вид продукції	Роки				Відхилення абсолютне, +/-			Відносне, 2024 / 2021, %
	2021	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2021	
Обсяги реалізації, кг								
Яловичина	105 650,0	136 576,6	130 913,0	118 174,1	-5 663,6	-12 738,9	12 524,1	11,9%
Свинина	125 940,4	167 973,9	182 088,1	175 674,5	14 114,2	-6 413,6	49 734,1	39,5%
Птиця	106 537,8	167 448,8	212 436,2	229 973,9	44 987,4	17 537,7	123 436,1	115,9%
М'ясні вироби	63 390,0	103 514,0	127 461,5	128 146,8	23 947,5	685,3	64 756,8	102,2%
Виручка від реалізації, тис. грн								
Яловичина	15 847,5	29 227,4	31 157,3	29 189,0	1 929,9	-1 968,3	13 341,5	84,2%
Свинина	19 017,0	34 098,7	38 238,5	37 945,7	4 139,8	-292,8	18 928,7	99,5%
Птиця	12 678,0	26 791,8	33 989,8	37 945,7	7 198,0	3 955,9	25 267,7	199,3%
М'ясні вироби	9 508,5	20 702,8	25 492,3	26 270,1	4 789,5	777,8	16 761,6	176,3%
Всього	57 051,0	110 820,7	128 877,9	131 350,5	18 057,2	2 472,6	74 299,5	130,2%

Продажі птиці показали найбільше зростання: з 106,5 тис. кг у 2021 до 230,0 тис. кг у 2024 (+115,9%). Така динаміка свідчить про популярність продукції серед споживачів завдяки нижчій ціні та високому попиту.

М'ясні вироби (ковбаси, сосиски) також демонструють стійке зростання, у 2 рази за 3 роки, що підтверджує успішну диверсифікацію асортименту.

Продажі свинини зросли на 39,5% у натуральному вираженні, однак у 2024 році зафіксовано незначне зниження обсягів реалізації порівняно з 2023 роком (– 6,4 тис. кг).

Продажі яловичини, навпаки, демонструють поступове зниження після піку у 2022 році, із загальним зростанням лише на 11,9% у 2024 році порівняно з 2021. Це вказує на зменшення попиту через зростання ціни на цю продукцію в Україні в останні роки.

У вартісному вираженні продажі птиці мали найвищі темпи зростання виручки: +199,3% за 2021–2024 роки. Це результат як зростання обсягів, так і підвищення середньої ціни. М'ясні вироби збільшили виручку на 176,3%, що вказує на ефективне освоєння нових ринків або стабільну маржу на перероблену продукцію. Продажі свинини у вартісному вираженні зросли майже вдвічі (+99,5%), зберігаючи лідируючу частку в загальному обсязі реалізації. Яловичина, незважаючи на менший приріст (84,2%), утримує значну частку у виручці, що зумовлено її високою ціною.

Отже, загальна виручка за аналізований період зросла на 130,2%, що вказує на стабільне масштабування діяльності ТОВ «ДІСАМ». Основними драйверами росту стали птиця та м'ясні вироби, що дає підстави для подальшої концентрації маркетингової та виробничої політики на цих групах. Стратегічним завданням підприємства може бути подальша оптимізація збутової структури з урахуванням зміни споживчих переваг та ціноутворення.

Проведемо аналіз збуту ТОВ «ДІСАМ» у вартісному вираженні за ключовими напрямками збуту у 2021–2024 роках.

Результати наведено у таблиці 2.6.

Оптова торгівля залишається провідною формою збуту, хоча її частка поступово знижується. У 2024 році виручка від оптового каналу становила 55 459 тис. грн, що на 97,9% більше, ніж у 2021 році. Проте спостерігається незначне зниження у 2024 році порівняно з 2023 роком (-1 191 тис. грн).

Таблиця 2.6 – Структура реалізації продукції ТОВ «ДІСАМ» за формами реалізації (тис. грн)

Форми реалізації	Роки				Відхилення абсолютне, +/-			Відносне, 2024 / 2021, %
	2021	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2021	
Оптова	28 025	51 149	56 650	55 459	5 501	-1 191	27 434	97,9%
Роздрібна	12 678	28 010	35 406	39 405	7 396	3 999	26 727	210,8%
Пряма (контракти)	15 847	28 010	31 157	32 108	3 147	951	16 261	102,6%
Через посередників	6 339	14 614	18 411	18 972	3 797	561	12 633	199,3%
Всього	63 390	121 781	141 624	145 945	19 843	4 321	82 555	130,2%

Це є ознакою того, що фірма перерозподілила пріоритети на користь роздрібного напрямку через велику конкуренцію на оптовому ринку м. Дніпра та області.

Роздрібна реалізація демонструє найбільше зростання (+210,8% за 2021–2024 роки). У 2024 році цей канал приніс підприємству 39 405 тис. грн, що є більше, ніж утричі порівняно з 2021 роком. Така динаміка свідчить про успішну роботу з кінцевим споживачем, а також про зростання довіри та популярності фірми.

Пряма реалізація за контрактами зросла на 102,6% за аналізований період. Незважаючи на стабільну динаміку, темпи зростання сповільнилися у 2024 році. Цей канал залишається важливим у структурі збуту, адже дозволяє забезпечити гарантовані обсяги поставок та стійкі договірні відносини з великими клієнтами.

Реалізація через посередників зросла майже втричі (+199,3%). Така тенденція свідчить про активне залучення торгових партнерів для покриття нових регіонів і клієнтських сегментів. З іншого боку, залежність від посередників також може нести ризики втрати контролю над ціноутворенням і якістю обслуговування.

Отже, загальний обсяг виручки зріс, що свідчить про стійке зростання та розширення ринків збуту. Основними драйверами зростання стали роздрібна торгівля та розширення співпраці з посередниками. Необхідно надалі розвивати роздрібні канали для підвищення маржинальності, а також посилювати контроль

за ефективністю посередницьких угод з метою збереження бренду та прибутковості.

У регіональному розрізі у таблиці 2.7 наведено структуру продажів підприємства за останні роки.

Таблиця 2.7 – Структура реалізації продукції ТОВ «ДІСАМ» за регіонами (тис. грн)

Області	Роки				Відхилення абсолютне, +/-			Відносн е, 2024 / 2021, %
	2021	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 /2023	2024 / 2021	
Дніпропетровська	12 678	25 574	31 157	32 108	5 583	951	19 430	153,3%
Київська	11 450	21 921	25 493	27 730	3 572	2 237	16 280	142,2%
Львівська	7 607	15 831	18 411	18 972	2 580	561	11 365	149,4%
Одеська	6 339	12 178	15 579	16 054	3 401	475	9 715	153,3%
Харківська	6 339	13 396	15 579	16 054	2 183	475	9 715	153,3%
Запорізька	5 111	9 423	11 330	11 676	1 907	346	6 565	128,4%
Полтавська	3 803	6 877	8 489	8 982	1 612	493	5 179	136,2%
Черкаська	3 170	6 089	7 081	7 297	992	216	4 127	130,2%
Миколаївська	3 803	4 871	4 249	4 378	-622	129	575	15,1%
Інші області	3 170	4 871	4 249	2 919	-622	-1 330	-251	-7,9%
Всього	63 390	121 781	141 624	145 945	19 843	4 321	82 555	130,2%

Дніпропетровська область, як і раніше, домінує у структурі збуту. Виручка зросла з 12 678 тис. грн у 2021 році до 32 108 тис. грн у 2024, що становить 153,3% приросту. Це свідчить про стабільне позиціонування компанії на регіональному ринку, де вона має найсильніші логістичні та партнерські зв'язки.

Київська область посідає друге місце за обсягами реалізації. Протягом 2021–2024 років тут зафіксовано зростання на 142,2%. Активне зростання столичного ринку пов'язане зі зростанням попиту в HoReCa та торговельних мережах. Львівська, Одеська та Харківська області також мають позитивну динаміку – понад 149% приросту за чотири роки. Це свідчить про активну регіональну експансію підприємства та посилення його присутності на заході, півдні та сході країни. Продажі в Запорізькій, Полтавській та Черкаській областях також демонструють стійке зростання, хоч і з меншими абсолютними обсягами, що вказує на розширення географії збуту та роботу з менш насиченими ринками. Миколаївська область має мінімальний приріст (15,1%), що свідчить про

стабільну, але обмежену ринкову присутність, зокрема через військові дії та зменшення бізнес-активності і релокацію або закриття підприємств, та логістичні або інфраструктурні бар'єри. Інші області показали негативну динаміку (–7,9%) у 2024 році, що свідчить про згортання збутової активності та перенесення фокусу на ключові регіони, зокрема через війну.

Отже, загальний приріст виручки є позитивним, що свідчить про зростання ефективності регіональної збутової політики. Основними драйверами зростання стали Дніпропетровська, Київська, Львівська та Харківська області, де сконцентровано найбільші обсяги реалізації. Зниження обсягів продажів в інших областях, де немає активних бойових дій, є сигналами до перегляду комерційної стратегії на цих територіях.

У таблиці 2.8 наведено структуру продажів за категоріями клієнтів.

Таблиця 2.8 – Структура реалізації продукції ТОВ «ДІСАМ» за категоріями клієнтів (тис. грн)

Категорія клієнтів	Роки				Відхилення абсолютне, +/-			Відносне, 2024 / 2021, %
	2021	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2021	
Переробні підприємства	25 356	46 276	50 985	51 081	4 709	96	25 725	101,5%
Торговельні мережі	22 186	45 059	53 817	58 378	8 758	4 561	36 192	163,1%
HoReCa	15 847	30 445	36 822	36 486	6 377	-336	20 639	130,2%
Всього	63 390	121 781	141 624	145 945	19 843	4 321	82 555	130,2%

Переробні підприємства залишаються ключовим сегментом у структурі клієнтів. У 2024 році обсяг реалізації склав 51 081 тис. грн, що на 101,5% більше, ніж у 2021 році. Проте темпи приросту сповільнились, приріст у 2024 році становив лише +96 тис. грн порівняно з попереднім роком. Це вказує на досягнення межі зростання в цьому сегменті та про насиченість ринку переробки.

Торговельні мережі демонструють динамічне та стійке зростання: з 22 186 тис. грн у 2021 році до 58 378 тис. грн у 2024 (+163,1%). Такий результат є

свідченням успішної співпраці з ритейлом, розширення географії поставок і високої затребуваності продукції серед кінцевих споживачів через мережеві канали.

HoReCa (готелі, ресторани, кейтеринг) зросла на 130,2% протягом чотирьох років, хоча у 2024 році спостерігається незначне зниження (-336 тис. грн) порівняно з 2023 роком. Це пов'язано з воєнним станом в країні та зниженням платоспроможного попиту клієнтів цієї категорії покупців ТОВ «ДІСАМ», адже через зниження доходів населення віддає перевагу базовим продуктам харчування і менше відвідує заклади громадського харчування.

Отже, найвищу динаміку продемонстрували торговельні мережі. Це пов'язано із зміною споживчої поведінки та зміщенням пріоритетів покупців. Отже, підприємство фокусується на кінцевому споживачеві та прагне збільшення частки роздрібного ринку. Стратегічне значення HoReCa зберігається, проте продажі зменшуються. Для переробних підприємств доцільно дослідити потенціал поглиблення співпраці або розширення лінійки B2B-продуктів, щоб підтримати подальше зростання.

2.3. Оцінка ефективності прийнятих управлінських рішень у сфері збуту

ТОВ «ДІСАМ» має у своїй структурі відділ збуту, в якому працює 4 особи. Підприємство активно інвестує у просування та збут продукції. Основні витрати на збут включають наступні:

- витрати на логістику та доставку продукції – це основна частка витрат, оскільки продукція швидкопсувна та вимагає охолодженого транспорту, включає пальне, амортизацію транспорту, оренду, оплату водіїв.

- витрати на упаковку, етикетки, маркування включають вартість пакування м'яса (плівка, лотки, термоетикетки, маркування відповідно до норм Держпродспоживслужби). Ці матеріали фірма закуповує у постачальників.

- торгові комісії, знижки, бонуси – це виплати партнерам (мережі, посередники), бонуси за обсяги, платежі супермаркетам за розміщення продукції на певних місцях у торговельних залах.

- реклама (онлайн, офлайн) на підприємстві включає SMM, просування через соцмережі, контекстна реклама, POS-матеріали в точках продажу, флаєри, участь у каталогах. Підприємство має сторінки в соціальних мережах, де публікує дописи та важливу інформацію. Таргетована реклама не використовується.

- зарплата працівників відділу збуту включає оклади, премії, мотиваційні виплати менеджерам зі збуту підприємства.

- витрати на участь у виставках, презентаціях, HoReCa-промо включають дегустації, участь у галузевих виставках («Продукт Року», «АгроЕкспо»), вивіски, реклама у HoReCa. Ці витрати займають незначну частку у структурі витрат на збут, та вони є важливими для стимулювання збуту.

- витрати на IT-підтримку (сайт, хостинг) – це технічна підтримка базового сайту компанії, його оновлення, аналітика, домен/хостинг.

- інші витрати – це витрати на друк буклетів, сувенірну продукцію, навчання персоналу, представницькі витрати (ділові зустрічі, командировки).

У таблиці 2.9 наведено динаміку та структуру витрат на збут ТОВ «ДІСАМ» за останні роки.

Таблиця 2.9 – Динаміка витрат на маркетинг і збут (тис. грн)

Стаття витрат	Роки				Відхилення абсолютне, +/-			Відносне, 2024 / 2021, %
	2021	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2021	
Логістика та доставка продукції	1 790,7	3 320,7	3 857,7	3 738,0	537,0	-119,7	1 947,4	108,7%
Упаковка, етикетки, маркування	784,5	1 455,9	1 693,4	1 641,5	237,5	-51,9	857,0	109,2%
Торгові комісії, знижки, бонуси	588,4	1 092,0	1 269,7	1 227,3	177,7	-42,4	638,9	108,6%
Реклама (онлайн, офлайн)	514,8	955,5	1 110,0	1 073,9	154,5	-36,1	559,1	108,6%
Зарплата працівників відділу збуту	490,3	910,0	1 058,1	1 022,7	148,1	-35,4	532,4	108,6%

Кінець таблиці 2.9								
Виставки, презентації, NoReCa-промо	294,2	546,0	634,9	613,6	88,9	-21,3	319,4	108,6%
IT-підтримка (сайт, хостинг, підтримка)	49,0	91,0	105,8	102,3	14,8	-3,5	53,3	108,8%
Інше (друк, навчання, представництво)	392,3	728,0	846,5	817,9	118,5	-28,6	425,6	108,5%
Усього	4903,2	9099,7	10581,2	10227,4	1481,5	-353,8	5324,2	108,6%

Протягом 2021–2024 років витрати на маркетинг і збут підприємства ТОВ «ДІСАМ» суттєво зросли з 4 903,2 тис. грн до 10 227,4 тис. грн. Темп збільшення становить 108,6%. Найвищі темпи зростання спостерігалися у 2022–2023 роках, тоді як у 2024 році відбулося незначне скорочення загального обсягу витрат (–353,8 тис. грн), зумовлене оптимізацією кількох статей.

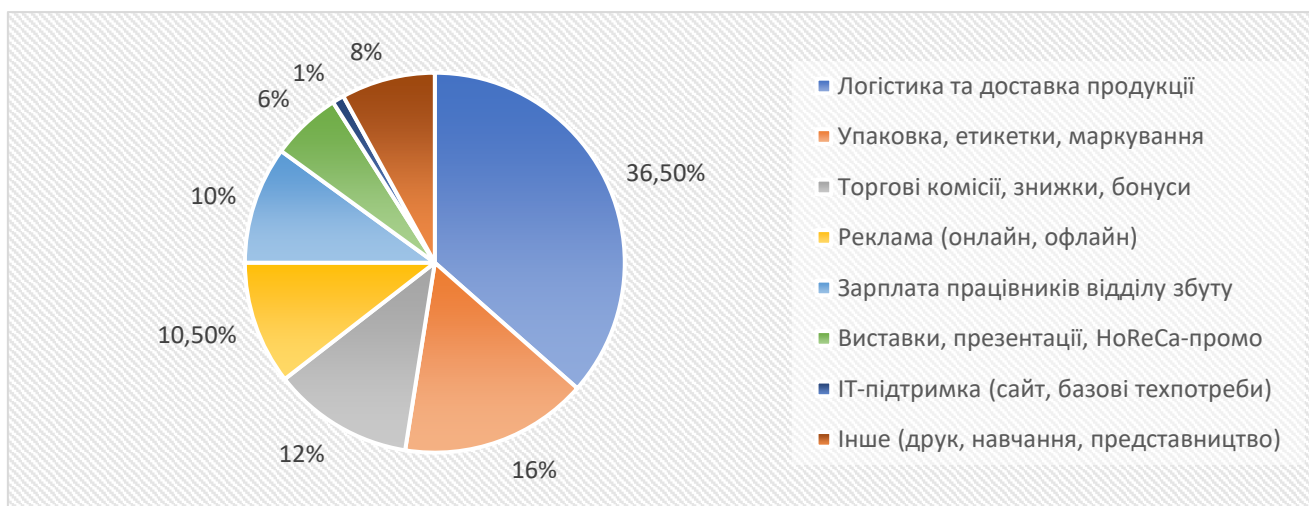
Але такі витрати, як торгові комісії, знижки, бонуси залишалися відносно стабільними. Максимальне значення цих витрат було у 2023 році (1,27 млн грн), після чого зниження склало 1,23 млн грн.

Витрати на рекламу у ТОВ «ДІСАМ» зросли з 514,8 тис. грн до 1,07 млн грн (на 108,6%), що свідчить про активізацію просування на ринку. Зросла також зарплата збутового персоналу на 108,6% за період, досягнувши 1,02 млн грн у 2024 році. Це пов'язано з розширенням відділу збуту та зростанням середніх заробітних плат в Україні.

Окрім цього, інші статті витрат також зростали. Зокрема, витрати на виставки, NoReCa-промоактивності зросли на 319,4 тис. грн (+108,6%). Витрати на IT-підтримку залишалися незначними і зросли лише до 102,3 тис. грн у 2024 році. Інші витрати (друк, навчання, представництво) також стабільно зростали до 817,9 тис. грн.

Найбільшу частку в структурі витрат стабільно займали логістика та доставка продукції, витрати на ці заходи становили 1,8–3,9 млн грн (36–37% у загальній структурі витрат).

На рис. 2.2 наведено структуру витрат на збут і маркетинг за 4 роки.



Рисунк 2.2 – Структура витрат у сфері збуту ТОВ «ДІСАМ»

Це зумовлено значними витратами на транспортування, паливо та охолодження продукції. Також вагома частка належить упаковці, етикетці, маркуванню, витрати на ці заходи у 2024 році склали 1,64 млн грн. Зростання цієї статті пов'язане з переходом на якіснішу упаковку, але у 2024 році витрати дещо знизились (–51,9 тис. грн).

ТОВ «ДІСАМ» поступово збільшує витрати на збутову та маркетингову діяльність, однак, структура витрат залишається незмінною. Основні пріоритети – логістика, упаковка, персонал і реклама. Незначне зниження витрат у 2024 році свідчить про наміри ТОВ «ДІСАМ» перейти до оптимізації, автоматизації збутових функцій та досягнення ефекту масштабу.

Враховуючи проведений аналіз, доцільно підсумувати основні проблеми ТОВ «ДІСАМ», які були виявлені.

1) Зниження продуктивності збуту на одного працівника: у 2024 році виручка на одного працівника знизилась на 1 036 тис. грн (–17,6% порівняно з 2023 роком). Це свідчить про перевантаження системи або неефективний розподіл обов'язків у збуті.

2) Слабкий контроль дебіторської заборгованості: у 2023 році період її інкасації сягав 33 днів, що є ризиком для ліквідності.

3) Неритмічність постачань і нестабільність обороту запасів: у 2022–2023 роках оборотність запасів значно знизилась, а середні залишки продукції зросли.

4) Високі витрати на логістику та упаковку, які зросли протягом останніх років. У структурі витрат вони стабільно становлять понад 50% усіх витрат на збут, що знижує рентабельність діяльності.

5) Підприємство не автоматизує діяльність з маркетингу і збуту менеджери використовують дані з інформаційних систем бухгалтерії, логістики, складу, які автоматизовані. Тобто на підприємстві відсутня CRM-система та обмежена цифровізація збутової діяльності, більшість замовлень та взаємодія з клієнтами ведеться вручну. Частка IT-інструментів у структурі витрат лише 1%, що не відповідає масштабу та динаміці збутової діяльності.

На основі аналізу збутової діяльності ТОВ «ДІСАМ» можна впевнено стверджувати, що впровадження CRM-системи є доцільним і своєчасним кроком, оскільки обсяги реалізації зросли у 2,3 раза (з 63,4 млн грн у 2021 до 145,9 млн грн у 2024). Це означає, що компанія вже досягла масштабу, де ручне управління клієнтською базою обмежує ефективність.

У компанії також зросла кількість контрагентів, зокрема у каналах HoReCa, торговельних мережах і прямих контрактах. Це потребує систематизації комунікацій.

Загальні витрати на збут і маркетинг перевищили 10 млн грн/рік, що є суттєвим для компанії такого розміру. Однак частка IT-підтримки складає лише 1%, що свідчить про недостатній рівень цифровізації збуту.

Компанія вже зараз досягла такого рівня розвитку, на якому ручне управління взаєминами з клієнтами вже не є ефективним.

Таким чином, для ТОВ «ДІСАМ» оптимальним є впровадження CRM-системи. Зокрема, це надасть такі переваги:

1) Автоматизація обліку клієнтів, що дасть змогу створити єдину базу контактів, відстежувати історію замовлень, нагадування про комунікації.

2) Аналітика та сегментація клієнтів надасть співробітникам можливість виділяти найбільш прибуткових партнерів, створювати спеціальні пропозиції.

3) Оптимізація роботи менеджерів відділу збуту допоможе налагодити чіткий розподіл клієнтів між працівниками, здійснювати контроль задач, мінімізувати дублювання задач і функцій.

4) Прогнозування попиту та планування допоможе краще планувати закупівлі, логістику, виробництво на основі історії продажів.

5) Інтеграція з обліковими системами дасть змогу поєднати CRM з бухгалтерією, логістикою, складом, які наразі автоматизовані на підприємстві ТОВ «ДІСАМ», це допоможе автоматизувати замовлення.

6) Підвищення лояльності клієнтів стане можливим завдяки якісному сервісу, персоналізованим пропозиціям, швидким відповідям. Загалом це сприятиме зростанню повторних продажів.

7) Контроль і прозорість роботи збутового відділу також є перевагою від впровадження системи, оскільки керівництво бачить реальну картину комунікацій, виконання KPI, причини втрат клієнтів.

8) Скорочення витрат через неузгодженість дій менеджерів зі збуту також є перевагою, це також сприятиме зниженню витрат на холодні продажі.

Таким чином, враховуючи результати аналізу, впровадження CRM-системи є логічним і необхідним заходом на етапі масштабування. Система забезпечить не лише зростання ефективності збуту, але й дозволить оптимізувати витрати, поліпшити клієнтський досвід і посилити конкурентоспроможність компанії.

3 ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДІСАМ»

3.1. Обґрунтування вибору ІТ-системи управління збутом

В ході аналізу ефективності збутової діяльності підприємства ТОВ «ДІСАМ» було виявлено наступні проблеми в управлінні збутовою діяльністю.

1) Низька ефективність працівників збуту. Більшість дій менеджерів фіксується в електронних таблицях, до яких всі працівники відділу мають доступ. Це призводить до того, що деякі важливі дані губляться, і дії менеджерів не є злагодженими. Впровадження CRM для автоматизації роботи з клієнтами та навантаження менеджерів допоможе усунути цю проблему.

2) Дебіторська заборгованість в ТОВ «ДІСАМ» значно зросла, а період її погашення збільшився. Це означає, що на підприємстві відсутня ефективна система управління взаємодією з клієнтами і контролю дебіторської заборгованості. Необхідна інтеграція CRM із обліковою системою для відстеження заборгованості в режимі реального часу.

3) Неритмічність поставок при збільшенні кількості контрагентів та розширенні географії збуту підприємства (у 2024 році ТОВ «ДІСАМ» уклало 56 нових угод про постачання продукції в різних областях України) призводить до того, що терміни постачання продукції порушуються, що призводить до погіршення взаємовідносин з клієнтами. Проблему допоможе вирішити використання прогностичних модулів у CRM для планування замовлень.

4) Високі логістичні витрати є наслідком не лише зростання цін на паливо та автомобільний сервіс, а й неузгоджені дії менеджерів та планування. Необхідна оптимізація маршрутів через аналітику продажів у CRM.

5) Відсутність даних для персоналізації пропозицій не дозволяє побудувати ефективні взаємовідносини з покупцями та перешкоджає формуванню у них лояльності. Впровадження аналітики клієнтської бази через

CRM вирішить цю проблему.

б) Втрата частини ринку через відсутність контролю. Необхідний контроль комунікацій, що допоможе знизити втрати клієнтів через CRM-нагадування, трекінг воронки та інші інструменти.

Впровадження CRM-системи є комплексним рішенням, що відповідає сучасним викликам компанії. Зокрема, CRM вирішує низку проблем саме у ТОВ «ДІСАМ».

Проблема ручного обліку клієнтів і замовлень вирішиться шляхом автоматизації та систематизації. CRM збирає в єдину базу всі контакти, історії замовлень і взаємодії з клієнтами (торговельні мережі, HoReCa, переробники).

Проблема непрозорості роботи збутового персоналу вирішиться шляхом контролю КРІ, навантаження, результативності. Керівник відділу буде бачити, хто й як працює з клієнтами, що дозволяє оптимізувати чисельність персоналу та сформувавши систему мотивації в компанії, що працюватиме ефективно.

Проблема високої дебіторської заборгованості вирішиться через впровадження фінансовий контроль, адже CRM фіксує дати оплат, дозволяє виставляти нагадування, автоматизувати рахунки.

Проблема відсутності аналітики продажів вирішиться через інформоване управління, адже в системі можна бачити, які регіони, канали або клієнти приносять більше доходу і спрямовувати ресурси точніше.

Проблема обмеженого маркетингового просування буде усунута шляхом інтеграції з маркетингом. CRM допоможе запускати email/SMS-кампанії, обробляти ліди з сайту, знижуючи витрати на рекламу.

ТОВ «ДІСАМ» знаходиться на етапі розвитку, коли ручне управління клієнтами, замовленнями та збутовим персоналом більше гальмує розвиток, ніж допомагає. Впровадження CRM-системи дасть змогу не лише оптимізувати процеси, а й значно підвищити ефективність витрат на збут і маркетинг, збільшити прибутковість та підготувати підприємство до масштабування в умовах воєнного стану, в якому зараз працює увесь бізнес країни (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Порівняльна таблиця CRM-рішень для малого м'ясопереробного підприємства (4–6 менеджерів)

CRM	Функціонал	Можливості інтеграції	Ціна/міс за користувача	Втручання ІТ	Недоліки
Zoho CRM	Потоки продажів, автоматизація, модулі інвентарю та аналітики	Інтеграція з документацією, email, складом	≈ \$39 / користувача	Середнє	Багато модулів може їх ускладнювати
Pipedrive	Менеджер угод, прогнозування, мобільний додаток, воронка продажів	Email, месенджери, Zapier	\$12–79 / користувача	Мінімальне	Немає маркетинг-автоматизації
Bitrix24	CRM + задачі + сайт + чат, інтеграції, безкоштовна версія для малого штату	Інтеграція з сайтами, POS, IP-телефонією	€ безкоштовна та платні плани	Середнє – потребує налаштування	Повільне освоєння з усім функціоналом
OneBox OS	ERP+CRM, логістика, документообіг	Глибока інтеграція з обліком та складом	\$25 / користувача	Середнє	Надлишковий для малого штату
SuiteCRM (opensource)	Контакт-менеджмент, робочі процеси, продажі	Інтеграція складськими ERP-модулями	Безплатно (open-source) + витрати на впровадження	Високі (під власну підтримку)	Потребує ІТ-команди для підтримки

На ринку ІТ-систем для автоматизації збутової діяльності сьогодні присутні такі основні рішення, як:

1. Zoho CRM. Це багатофункціональне рішення, що охоплює збут, аналітику та інтеграцію з обліком. Програма підходить для підприємств, які планують масштабування.

2. Pipedrive є простим, зрозумілим CRM для швидких продажів без ускладнення процесів.

3. Bitrix24 є найвигіднішим за ціною, включає все в одному, проте потребує часу для освоєння та налаштування.

4. OneBox OS – це варіант ближчий до ERP, та найкраще підходить для підприємств, що планують об'єднати CRM і облік/логістику в одному середовищі.

5. SuiteCRM є дешевим рішенням, але вимагає власної підтримки та не має готового cloud сервісу.

Проведемо детальний аналіз відповідних CRM-систем у контексті проблем і потреб ТОВ «ДІСАМ».

Zoho CRM дає змогу вирішити проблему неефективного обліку клієнтів і замовлень. IT-продукт має централізовану базу контактів, автоматичний збір даних із декількох каналів (email, соцмережі). ТОВ «ДІСАМ» має проблему низького контролю ефективності продажу. IT-рішення має функціонал візуалізації воронки, відстежування статусів угод, нагадування про дії з клієнтами.

На підприємстві у відділі збуту більшість документів формуються вручну. Програма надає автоматичне створення комерційних пропозицій, рахунків та документів. ТОВ «ДІСАМ» не має адекватної аналітики збуту, а це рішення дає змогу формувати звіти, прогнози, Insights тощо. Zoho має AI-асистент Zia для покращення показників. Отже, перевагами системи є автоматизація, аналітика, робота зі складом і маркетингом в одному середовищі, що підходить для зростання компанії. Ця програма є перспективною, але відносним недоліком є насичена функціональність, яка може бути надмірною на старті.

IT-рішення Pipedrive дає змогу вирішити низку проблем. По-перше, в ТОВ «ДІСАМ» недостатня видимість угод та процесу їх супроводу. Рішення надає контроль над воронкою продажів, ефективні інструменти для керування лідами та нагадування. Отже, проблемною ланкою підприємства є відсутність структури продажів. Програма надає контроль та формування чітких етапів продажів із контролем термінів виконання угод. Автоматизація повторюваних завдань допоможе усунути рутинні дії. Отже, перевагами рішення є відносна простота, доступність, невисока ціна та мінімісні зусилля впровадження. Однак, програма не має базової аналітики маржинальності чи управління запасами.

Рішення OneBox OS є більш ефективним та таким що підходить для розглядуваного підприємства. Проблеми відсутності інтеграції логістики та складу вирішуються шляхом автоматизації управління замовленнями, складами,

документообіг та контроль руху товарних запасів. Компанія має надзвичайно багато паперів, але їх створення не автоматизовано у більшості. IT-рішення надає змогу автоматично створювати рахунки, формувати замовлення, акти. Перевагами рішення є повне впровадження ERP та CRM системи, придатне для м'ясопереробних підприємств та адекватне сучасним викликам. Недоліками є надзвичайна комплексність, потреба у фахівцях для встановлення та підтримки.

Порівняння найбільш підходящих рішень для ТОВ «ДІСАМ» для автоматизації збуту наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Порівняння найбільш підходящих рішень для ТОВ «ДІСАМ» для автоматизації збуту.

CRM	Підходить для	Переваги	Недоліки
Zoho CRM	Збільшення лідогенерації і аналітики	Автоматизація продажів, інтеграції, аналітика	Потенційно складна для старту
Pipedrive	Простий продаж з воронкою	Візуальний, мінімальна авто, низька ціна	Без маркетингу, складського модуля
OneBox OS	Платежі та логістика	Інтегроване ERP, документообіг, склади	Складно під наявний штат; потребує сильної технічної підтримки

Отже, під час розширення діяльності, збільшення числа каналів збуту і частки маркетингових витрат, підприємству ТОВ «ДІСАМ» потрібне рішення з структурною дисципліною, аналітикою та автоматизацією. Рішення Pipedrive є одним із підходящих, якщо важливий швидкий запуск. Однак, його функціонал не покриває інвентаризацію, управління фінансовими потоками та деякими процесами. Zoho CRM є найоптимальнішим варіантом, оскільки має збалансовану автоматизацію, аналітику, інтеграцію з контрагентами. OneBox OS доцільний лише тоді, коли передбачається суттєве спрощення між CRM і складом, і є можливість інвестувати в інфраструктуру. В бізнес-кейсі ТОВ «ДІСАМ» наразі це є проблематичним та недоцільним.

Якщо потрібно швидко налагодити процеси та не інвестувати значні кошти у навчання, для розглядуваного підприємства підходить Pipedrive. Вартість користування складає від \$12 на місяць, програма є проста у впровадженні з

можливістю масштабування. Для середньострокового розвитку оптимальним буде впровадження CRM та ERP (OneBox OS чи Zoho та інтеграції з існуючими базами компанії). Ці IT-продукти стануть ефективним рішенням для реалізації довгострокової стратегії, однак, вони є більш дорогими.

Отже, для ТОВ «ДІСАМ» оптимальним буде Zoho CRM або Bitrix24, оскільки фірма потребує централізованого обліку клієнтів, формування документів та інтеграції з бухгалтерією. Bitrix24 має безкоштовний стартовий план; Zoho має інтуїтивну та зрозумілу аналітику та автоматизацію формування звітів. Враховуючи переваги і недоліки, підприємством було обрано для впровадження Zoho CRM.

3.2. Розрахунок економічної ефективності впровадження системи

У процесі впровадження CRM-системи на підприємстві ТОВ «ДІСАМ» передбачено реалізацію комплексу функціональних можливостей, що повністю відповідають специфіці діяльності підприємства, його організаційній структурі та виявленим проблемам у сфері збуту. Підприємство здійснює оптово-роздрібну торгівлю м'ясною продукцією та м'ясними виробами, має широку географію постачання, працює з кількома категоріями клієнтів (переробні підприємства, торговельні мережі, HoReCa), а також має відділ збуту та маркетингу із 4 осіб.

Впровадження Zoho CRM дозволить суттєво підвищити рівень автоматизації комунікацій з клієнтами, управління воронкою продажів та контроль ефективності роботи менеджерів. Планується впровадження функціоналу для централізованого ведення клієнтської бази. Це дозволить уникнути дублювання контактів, втрати важливої інформації про клієнтів, а також забезпечить єдиний доступ до повної історії взаємодій з кожним контрагентом, включаючи дані про замовлення, дзвінки, перемовини, скарги, комерційні пропозиції тощо. Менеджери з продажу отримують можливість

працювати в єдиній системі, бачити стадії кожної угоди, встановлювати задачі та планувати подальші дії щодо конкретного клієнта.

У Zoho CRM буде налаштована структура воронки продажів, адаптована до внутрішніх процесів компанії. Стандартні етапи угоди (перше звернення, комерційна пропозиція, погодження, замовлення, відвантаження) будуть автоматизовані. Це дозволить керівнику відділу збуту оперативно оцінювати кількість та якість обробки угод, а також визначати вузькі місця в процесі продажів. За допомогою інструментів CRM керівник також зможе оцінити ефективність роботи кожного працівника за обсягами продажів, швидкістю обробки запитів, коефіцієнтом конверсії тощо.

З метою підвищення точності та швидкості обслуговування клієнтів, буде впроваджено функцію автоматизованого формування комерційних пропозицій, які генеруються безпосередньо з CRM у вигляді PDF-документів із логотипом компанії, контактною інформацією та умовами співпраці. Це дозволить менеджерам зекономити час та уникнути помилок у підготовці пропозицій. Інтеграція Zoho CRM із корпоративною електронною поштою дозволить відправляти пропозиції безпосередньо з системи та зберігати всю комунікацію з клієнтами.

Іншою важливою складовою є впровадження інструментів аналітики та звітності. Керівництво підприємства отримає доступ до дашбордів, які відображатимуть в реальному часі динаміку продажів у розрізі регіонів, каналів збуту, категорій клієнтів, продукції та персоналу. Це дозволить оперативно приймати управлінські рішення, виявляти пріоритетні напрями розвитку та оцінювати ефективність маркетингових заходів. Додатково передбачається налаштування прав доступу в CRM-системі. Працівники відділу збуту бачитимуть лише свої угоди, в той час як керівництво та IT-фахівці матимуть повний доступ до системи.

Окремо в рамках реалізації проекту передбачено можливість подальшої інтеграції Zoho CRM з бухгалтерською системою підприємства. Це дозволить автоматизувати обмін інформацією щодо замовлень, відвантажень, оплат,

залишків на складі, що забезпечить повну прозорість ланцюга постачання. Також буде активовано мобільний додаток Zoho CRM, що дозволить менеджерам працювати з базою клієнтів у відрядженнях та на виїзді, фіксувати результати перемовин, оперативно оновлювати статуси угод.

Таким чином, впровадження зазначеного функціоналу Zoho CRM не лише вирішить виявлені проблеми зі збереженням даних, дублюванням інформації, неконтрольованістю процесів продажів та недостатньою аналітикою, а й забезпечить основу для побудови гнучкої, прозорої та клієнтоорієнтованої системи управління збутом, яка відповідає сучасним вимогам та викликам ринку.

Тож на підприємстві ТОВ «ДІСАМ» було прийнято рішення про впровадження CRM-системи Zoho CRM для автоматизації процесів збуту, централізації даних клієнтів, управління воронкою продажів та підвищення ефективності роботи збутового персоналу. Проведено переговори з офіційним партнером Zoho в Україні – компанією Cloudfresh, яка має досвід впровадження CRM у сфері торгівлі м'ясною продукцією та продуктами харчування.

Після попереднього обстеження бізнес-процесів та консультацій з фахівцями IT-компанії було складено план-графік впровадження системи у ТОВ «ДІСАМ» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – План-графік впровадження Zoho CRM у ТОВ «ДІСАМ»

Назва задачі	Початок	Завершення	Тривалість, днів
Формування проєктної команди	01.07.2025	05.07.2025	4
Передпроектне обстеження бізнес-процесів	05.07.2025	12.07.2025	7
Розробка концепції та технічного завдання	12.07.2025	20.07.2025	8
Узгодження бюджету та підписання договору	20.07.2025	25.07.2025	5
Моделювання та опис бізнес-процесів	25.07.2025	10.09.2025	47
Налаштування та конфігурація Zoho CRM	10.09.2025	30.09.2025	20
Розробка інструкцій, внутрішніх регламентів	01.10.2025	15.10.2025	14
Навчання користувачів	15.10.2025	31.10.2025	16
Пілотне тестування, коригування та адаптація	01.11.2025	20.11.2025	19
Запуск системи та супровід	21.11.2025	30.11.2025	9

Отже, загальна тривалість робіт: 5 місяців (80 робочих днів × 8 годин = 640 год).

Ресурси проєкту та тривалість з урахуванням періоду реалізації проєкту наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Ресурси проєкту та тривалість з урахуванням періоду реалізації проєкту з 01.07.2025 – 30.11.2025

Учасники проєкту	Від ТОВ «ДІСАМ»	Від Cloudfresh (Zoho Partner)
ІТ-фахівці (2 особи)	80 год/місяць (50% часу кожен)	
Начальник відділу збуту (1 особа)	40 год/місяць (25% часу)	
Менеджери з продажу (3 особи)	40 год/місяць кожен (25% часу)	
Консультанти Zoho (2 особи)		160 год/місяць (повна зайнятість)

До проєктної команди з боку ТОВ «ДІСАМ» увійшли:

2 ІТ-фахівці, які відповідальні за налаштування, інтеграцію та технічну підтримку CRM;

4 працівники відділу збуту і маркетингу, включаючи начальника відділу, які братимуть участь у підготовці технічного завдання, тестуванні та прийманні системи.

У таблиці 3.5 наведено розподіл робочого часу за фахівцями та виконавцями.

Таблиця 3.5 – Розподіл робочого часу за фахівцями та виконавцями.

Період реалізації проєкту	01.07.2025 р. – 31.11.2025 р.		
Тривалість робіт	5 місяців, 80 робочих днів по 8 годин		
Учасники проєкту	Від ТОВ «ДІСАМ»		Від Cloudfresh
	ІТ-фахівець – 2	Начальник відділу – 1 Фахівці відділу збуту – 3	2 фахівці з впровадження ІТ-систем
Кількість робочих годин на одного фахівця на місяць	80	40	160
Кількість робочих годин на одного фахівця за період	320	160	640
Всього трудовитрати, годин	640	640	1280

Загальна трудомісткість за період (годин):

Від ТОВ «ДІСАМ»: 1280 год

Від Cloudfresh: 1280 год

Усього: 2560 год

Враховуючи масштаби підприємства, кількість персоналу відділу збуту (4 особи) та наявність двох штатних ІТ-фахівців, було вирішено реалізовувати проєкт із залученням спеціалістів з боку постачальника CRM, а також внутрішніх працівників компанії. Роботи передбачаються на період липень – листопад 2024 року (5 місяців), що дозволяє поетапно пройти всі етапи: від передпроектного обстеження до запуску системи.

У таблиці 3.6 розраховано витрати на оплату праці внутрішніх і зовнішніх учасників проєкту.

Таблиця 3.6 – Вартість залучення трудових ресурсів на період реалізації проєкту

Назва	Кількість осіб	Годин на 1 особу	Ставка, грн/год	Витрати, грн	ЄСВ (22%)	Всього, грн
Фахівці Zoho (Cloudfresh)	2	640	1600,0	1 024 000	0	1 024 000
ІТ-фахівці ТОВ «ДІСАМ»	1	160	198,9	31 818	7 000	38 818
Начальник відділу збуту	3	160	142,0	22 727	5 000	27 727
Менеджери з продажу (3 особи)	2	320	227,3	72 727	16 000	88 727
Усього		-	-	1 151 273	28 000	1 179 273

Найбільшу частину складають витрати на зовнішніх фахівців Zoho, оскільки вони проводять повноцінне впровадження, налаштування та тестування системи. Працівники підприємства беруть участь у проєкті частково. ІТ-відділ забезпечує технічну інтеграцію, а збутовий персонал виконує бізнес-аналіз, участь у передпроектному обстеженні та навчанні.

Ставки розраховані на основі середньої зарплати: 25 000 грн/міс для менеджерів, 40 000 грн на місяць – для ІТ-фахівців, за 20 робочих днів, 8 год/день. Працівники відділу збуту працюють 25% свого часу на проєкт, ІТ-фахівці – 50%. Курс долара на 09.06.2025 р. складає близько 48 грн.

У таблиці 3.7 відображено всі прямі витрати на проєкт: вартість ліцензій та робіт команди.

Таблиця 3.7 – Інвестиції на впровадження Zoho CRM та щомісячна підтримка

Витрати	Сума, грн
Ліцензії Zoho CRM (4 користувачі × \$35 × 12 міс)	6 720
Залучення трудових ресурсів (табл. 3.5)	1 179 273
Всього інвестицій у проєкт	1 185 993

Це разові інвестиції, які здійснюються за рахунок прибутку підприємства (у 2024 р. чистий прибуток склав 4,1 млн грн).

У таблиці 3.8 наведено витрати на щомісячну підтримку, що включають хостинг, доступ до хмари та консультаційна підтримка партнерів, яка включає допомогу з інтеграцією, оновленням системи та аналітикою.

Таблиця 3.8 – Щомісячні витрати на підтримку CRM-системи

Стаття витрат	Щомісячно, грн
Ліцензія Zoho CRM (4 користувачі)	6 720
Хмарна інфраструктура (Zoho, Amazon)	5 000
Підтримка (консультації, API-запити)	45 000
Усього щомісячно	56 720

Загальна вартість впровадження CRM-системи Zoho CRM для ТОВ «ДІСАМ» становить 1 185 993 грн., що повністю відповідає масштабам підприємства, кількості персоналу та очікуваному ефекту. Проєкт реалізується у межах внутрішніх ресурсів, без залучення кредитування. Щомісячні витрати на підтримку системи є прийнятними та не перевищують 1% від річної виручки, що робить проєкт фінансово доцільним.

Впровадження CRM-системи Zoho CRM на підприємстві ТОВ «ДІСАМ» є стратегічним рішенням, яке сприяє підвищенню ефективності збутової діяльності шляхом автоматизації обслуговування клієнтів, покращення внутрішніх процесів маркетингу та забезпечення більш прозорої й керованої взаємодії з партнерами.

У результаті впровадження CRM очікується досягнення наступних економічних вигад.

Зростання обсягів продажу стане можливим завдяки покращенню роботи з клієнтською базою, автоматичному відстеженню контактів, лідогенерації та аналітиці. Середній відсоток зростання обсягу реалізації продукції складає 5–7% на рік. Це дозволить у середньостроковій перспективі збільшити річну виручку на понад 7–10 млн грн.

Підвищення рентабельності збутової діяльності завдяки CRM шляхом більш точного аналізу прибутковості угод, виключення дублювання завдань між співробітниками, скорочення адміністративних витрат та підвищення віддачі кожного менеджера. Очікується зростання рентабельності діяльності на 1,2–1,5 п.п. вже в перший рік.

Скорочення циклу продажів. Автоматизація комунікацій, нагадувань, погоджень дозволить скоротити тривалість укладення угоди в середньому на 15–20%, що дозволяє обслуговувати більшу кількість замовлень без збільшення штату.

Зменшення дебіторської заборгованості. Завдяки нагадуванням, інтеграції з фінансовими модулями та контролю умов оплати, очікується зменшення середнього періоду інкасації з 33 до 25 днів, що позитивно вплине на ліквідність.

Оптимізація витрат на маркетинг. Завдяки сегментації клієнтів, автоматизованим розсилкам і оцінці ефективності каналів комунікації ТОВ «ДІСАМ» отримає зменшення витрат на неефективні рекламні кампанії на 10–15%, що в абсолютному вираженні може становити понад 100–150 тис. грн/рік.

Продуктивність роботи персоналу також зросте. Впровадження CRM дозволить збільшити кількість активних клієнтів, які обслуговуються одним менеджером. Продуктивність відділу збуту може зрости на 20–25%, що зменшить потребу у розширенні штату в майбутньому.

У таблиці 3.9 нижче показано орієнтовні зміни в управлінській діяльності аналогічних підприємств до та після впровадження CRM-системи.

На основі реалізації рекомендованих заходів підвищення ефективності підприємницької діяльності досліджуваного підприємства проаналізуємо ефективність у наступних роках.

Таблиця 3.9 – Очікувані зміни ключових показників діяльності ТОВ «ДІСАМ» після впровадження CRM-системи

Показник	До впровадження (2024)	Очікувано через 1 рік	Приріст / Зміна
Виручка, тис. грн	145 945	154 000 – 158 000	+5–8%
Чистий прибуток, тис. грн	4 102	5 200 – 5 500	+27–34%
Рентабельність діяльності, %	3,2	4,5 – 4,8	+1,3 – 1,6 п.п.
Період інкасації ДЗ, днів	33	25	–8 днів
Виручка на 1 працівника збуту, тис. грн	4 864,8	5 800 – 6 000	+20–25%
Питомі витрати на маркетинг і збут, %	8,0%	7,1 – 7,3%	–0,7 – 0,9 п.п.

Згідно з попередніми розрахунками, загальна сума інвестицій у впровадження CRM-системи Zoho CRM становить 1 185 993 грн, включаючи вартість трудових ресурсів, ліцензії та початкової конфігурації. Крім того, щомісячні витрати на підтримку становлять 56 720 грн, або 680 640 грн на рік.

З метою оцінки доцільності інвестицій здійснимо розрахунок ключових показників (формула 3.1):

$$\begin{aligned} & \text{Чистий прибуток з урахуванням витрат на підтримку} = \\ & \text{Чистий прибуток} - \text{Витрати на підтримку} \quad (3.1) \end{aligned}$$

Дані отримали наступні:

$$2025: 4922400 - 680640 = 4241760 \text{ грн}$$

$$2026: 5906880 - 680640 = 5226240 \text{ грн}$$

У таблиці 3.10 наведено прогноз витрат і чистого прибутку відповідно до представлених раніше даних.

Таблиця 3.10 – Розрахунок доходів і витрат за проектом за 1 рік (тис. грн)

Показники	2024	2025	2026	Відхилення, тис. грн	Відхилення, %.
Виручка	145 945	157620,6	170230,2	24 285	16,6%
Чистий прибуток	4 102	4922,4	5906,88	1 805	44,0%
Виручка на працівника	4 865	5 254	5 674	810	16,6%
Витрати на маркетинг, збут	10 227	10 023	9 822	-405	-4,0%
Чистий прибуток з урахуванням витрат на підтримку	0	4 242	5 226	5 226	-

Отже, після впровадження CRM-системи на підприємстві уже в 2025 році прогнозується збільшення виручки на 11 675,6 тис. грн порівняно з 2024 роком, а в 2026 – ще на 12 609,6 тис. грн, що загалом становить зростання на 16,6%. Це свідчить про поступове зростання обсягів реалізації продукції завдяки покращенню роботи з клієнтами, підвищенню повторних продажів та зменшенню втрат угод.

Чистий прибуток демонструє ріст на 44,0% у 2026 році порівняно з базовим роком. Така динаміка є результатом одночасного зростання обсягів реалізації та кращого контролю за витратами, особливо витратами на збут.

Виручка на одного працівника зростає з 4 865 тис. грн у 2024 до 5 674 тис. грн у 2026 році, що вказує на підвищення продуктивності праці відділу збуту. Це є прямим наслідком впровадження CRM, яка зменшує втрати часу та покращує роботу з клієнтською базою.

Прогноз показує зменшення витрат на маркетинг і збут на 405 тис. грн або 4,0%. Це стало можливим завдяки кращому таргетингу, автоматизації рекламних кампаній, відмові від неефективних каналів просування та переходу на CRM-аналітику.

У базовому році (2024) цей показник не розраховано, однак уже з 2025 року бачимо позитивний фінансовий результат (4 242 тис. грн), що свідчить про швидке повернення інвестицій у CRM-систему та створення фінансової стабільності в системі збуту.

Перейдемо до оцінки рентабельності та терміну окупності впровадження CRM-системи Zoho CRM для ТОВ «ДІСАМ».

Період окупності розраховується за формулою (3.2):

$$\textit{Payback Period} = \text{Інвестиції} / \text{Чистий прибуток у перший рік} \quad (3.2)$$

$$\textit{Payback Period} = 1185993/4241760 \approx 0,28 \text{ року}$$

Окупність проєкту очікується менш ніж за 4 місяці (близько 3,4 місяців).

Рентабельність інвестицій обчислюється за формулою (3.3):

$$\textit{ROI} = (\text{Чистий прибуток за 2 роки} - \text{Інвестиції}) \times 100\% \quad (3.3)$$

$$\textit{ROI} = ((4241760 + 5226240) - 1185993)/1185993 \times 100\% \approx 671\%$$

Отже, впровадження Zoho CRM у ТОВ «ДІСАМ» є економічно високоефективним проєктом, що демонструє:

- Окупність менше ніж за 4 місяці;
- Рентабельність інвестицій понад 670% протягом перших двох років;
- Зниження витрат на маркетинг і збут на 4%;
- Зростання чистого прибутку на 44% у 2026 році.

Це свідчить про стратегічну доцільність цифрової трансформації збутової діяльності на основі Zoho CRM, що забезпечує швидке повернення інвестицій та довгострокову фінансову стійкість.

3.3. Ризики та очікувані результати реалізації управлінського рішення

У межах обґрунтування впровадження інформаційної системи управління збутовою діяльністю Zoho CRM у ТОВ «ДІСАМ» проведемо аналіз потенційних ризиків, що можуть виникнути в процесі реалізації проєкту. Для цього

використано метод експертних оцінок, який дозволяє не лише виявити та класифікувати ризики, а й оцінити інтегральний рівень загрози для підприємства.

Метод експертних оцінок передбачає якісну оцінку кожного ризику за двома параметрами: ймовірністю настання та ступенем впливу на результат проєкту, із подальшим розрахунком зваженої оцінки. Оцінювання проводилось за шкалою від 0 до 1:

0,1–0,3 – низька ймовірність і незначні наслідки;

0,4–0,6 – середня ймовірність і помірні наслідки;

0,7–1,0 – висока ймовірність і значні наслідки.

У таблиці 3.11 представлено результати оцінки ризиків впровадження Zoho CRM на ТОВ «ДІСАМ».

Таблиця 3.11 – Якісна оцінка ризиків проєкту впровадження Zoho CRM у ТОВ «ДІСАМ»

Ризик	Ймовірність	Наслідки	Оцінка ризику
Складність з освоєнням Zoho CRM персоналом відділу збуту	0,7	0,8	0,56
Недостатній рівень цифрових навичок працівників логістичного відділу	0,6	0,75	0,45
Брак мотивації персоналу до використання CRM-системи	0,5	0,65	0,325
Опір змінам та впровадженню нових цифрових інструментів	0,65	0,7	0,455
Затримки з технічним налаштуванням Zoho CRM	0,3	0,5	0,15
Відсутність інтеграції CRM з наявними базами даних клієнтів	0,55	0,7	0,385
Порушення термінів реалізації проєкту через зовнішні фактори (збої зв'язку, війна)	0,6	0,9	0,54
Відсутність очікуваного приросту ефективності управління збутом	0,6	0,8	0,48
Недостатнє фінансування подальшої підтримки та супроводу системи	0,4	0,6	0,24

Інтегральна оцінка ризиків складає 3,59. Це означає, що підприємство має середній рівень ризику.

На основі таблиці можна виділити чотири основних ризики, які становлять найбільшу загрозу для успішного впровадження Zoho CRM:

1. Складність з освоєнням Zoho CRM персоналом, що особливо актуально з огляду на невисокий рівень цифрової культури та потребу у навчанні.

2. Опір змінам, що властиво для підприємств з лінійною структурою управління, де часто спостерігається інерційність мислення і брак гнучкості.

3. Порухення термінів через зовнішні обставини, особливо в умовах війни, перебоїв електроенергії та нестабільного інтернет-зв'язку.

4. Відсутність очікуваного приросту ефективності. Якщо система буде використовуватись частково або без інтеграції з іншими елементами логістики.

Рекомендовані заходи реагування:

1. Навчання персоналу та постійна підтримка на стартових етапах використання системи.

2. Впровадження системи мотивації, включаючи KPI за користування CRM.

3. Технічне тестування системи та поетапне впровадження.

4. Попередня інтеграція клієнтських баз даних із залученням фахівців з ІТ.

5. Оцінка ефективності через 3 і 6 місяців після впровадження для коригування стратегії.

Zoho CRM має високий потенціал для покращення управління збутовою діяльністю ТОВ «ДІСАМ», проте ефективність її впровадження значною мірою залежить від готовності персоналу до змін, організаційної гнучкості підприємства та належного технічного супроводу.

ВИСНОВКИ

У теоретичній частині роботи досліджено поняття збутової діяльності підприємства та основні показники її ефективності. У першому розділі роботи здійснено ґрунтовний теоретичний аналіз сутності та організаційних засад управління збутовою діяльністю підприємства. Визначено основні підходи до формування збутової політики, охарактеризовано її елементи та принципи реалізації. Проаналізовано методичні підходи до оцінювання ефективності збуту, що створює підґрунтя для подальшого практичного дослідження в наступних розділах.

У другому розділі роботи проведено аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. ТОВ «ДІСАМ» демонструє стабільну позитивну динаміку зростання основних фінансово-економічних показників: виручки, активів, прибутку та власного капіталу. У 2024 році відбулося істотне поліпшення фінансової стабільності, зменшення зобов'язань і зростання власного капіталу. Високий рівень капіталовкладень у основні засоби (інвестиційна активність) свідчить про наміри підприємства підвищити ефективність та виробничий потенціал у майбутньому. При цьому показник фондоддачі суттєво знизився, що потребує подальшої оцінки ефективності використання нових активів. Підприємство зміцнило фінансову незалежність і значно поліпшило показники ліквідності, зберігаючи позитивну динаміку прибутковості.

Підприємство демонструє стале зростання ефективності, особливо за показниками прибутковості та фондоозброєності. Зростання рентабельності діяльності вказує на покращення контролю над витратами та ефективніше використання ресурсів. Чистий прибуток на працівника зростає швидше, ніж виручка, що свідчить про підвищення результативності праці. Зниження виручки на працівника потребує аналізу продуктивності праці та оптимізації завантаження персоналу.

Показники рентабельності активів і власного капіталу демонструють позитивну, але не стабільну динаміку. У майбутньому варто забезпечити стійкість прибутковості через покращення операційної ефективності.

У 2024 році підприємство значно покращило показники ліквідності, зокрема абсолютної, що свідчить про зростання грошових резервів і платоспроможності. Поступове зростання коефіцієнта покриття та швидкої ліквідності вказує на покращення структури активів та здатності оперативно погашати зобов'язання. Фінансова стійкість підприємства суттєво зросла: знизилась частка позикового капіталу, зміцнився власний капітал, покращились коефіцієнти автономії. Зменшення коефіцієнта маневрування вказує на капіталізацію підприємства та спрямування ресурсів у довгострокові активи (наприклад, оновлення основних засобів).

Загалом, фінансовий стан ТОВ «ДІСАМ» у 2024 році можна оцінити як помітно покращений та стабільний, із високим потенціалом для подальшого зростання.

У 2024 році значно підвищилась ефективність використання оборотних активів, запасів і дебіторської заборгованості. Це результат посилення контролю за обігом ресурсів та оптимізації фінансових потоків. Оборотність дебіторської заборгованості та тривалість її погашення демонструють суттєве покращення платіжної дисципліни клієнтів, що позитивно впливає на грошовий потік підприємства. Повернення до вищих показників оборотності запасів та активів у 2024 році вказує на адаптивну політику управління обігом після часткового уповільнення у 2023. Така динаміка демонструє високу гнучкість та ефективність збутової політики, що дозволяє компанії адаптуватися до коливань попиту та забезпечити стабільну фінансову підтримку операційної діяльності.

У третьому розділі запропоновано впровадження CRM-системи для удосконалення управління збутовою діяльністю. Економічні розрахунки підтверджують, що впровадження CRM-системи Zoho CRM для ТОВ «ДІСАМ» є доцільним, фінансово обґрунтованим кроком, здатним суттєво покращити як збутову діяльність, так і загальну ефективність підприємства.

Після впровадження системи на підприємстві уже в 2025 році прогнозується збільшення виручки на 11 675,6 тис. грн порівняно з 2024 роком, а в 2026 – ще на 12 609,6 тис. грн, що загалом становить зростання на 16,6%. Чистий прибуток демонструє ріст на 44,0% у 2026 році порівняно з базовим роком. Виручка на одного працівника зростає з 4 865 тис. грн у 2024 до 5 674 тис. грн у 2026 році. Прогноз показує зменшення витрат на маркетинг і збут на 405 тис. грн або 4,0%.

Впровадження Zoho CRM у ТОВ «ДІСАМ» є економічно високоефективним проєктом, що демонструє окупність менше ніж за 4 місяці з рентабельністю інвестицій понад 670% протягом перших двох років. Витрати на маркетинг і збут зменшаться на 4%, зростання чистого прибутку на 44% у 2026 році.

Загалом динаміка економічних показників підприємства ТОВ «ДІСАМ» після впровадження CRM системи є стійко позитивною. Компанія демонструє зростання прибутковості, ефективності управління збутом і зниження питомих витрат на маркетинг, що свідчить про високу результативність ІТ-інвестицій. Отримані результати можуть бути підґрунтям для подальшої автоматизації інших бізнес-процесів підприємства.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Андрушків Б.М. Стратегія управління збутовою діяльністю промислового (машинобудівного) підприємства на основі маркетингу. Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки. 2017. №6, Т. 2 (253).
2. Багорка М., Абрамович І., Кравець О. Організація збутової політики в системі маркетингу аграрного підприємства. Підприємництво та інновації. 2024. № 30. С. 59–65
3. Балабанова Л.В. Управління збутовою політикою: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2022. 240 с.
4. Баланюк І.Ф., Іваночко Н.В. Управління збутовою діяльністю підприємств: сутність та значення. Інноваційна економіка. 2019. № 2. С. 165-169.
5. Варіс І.О., Кравчук О.І., Завгородня С.А. Цифрова трансформація бізнесу: вибір, впровадження та вдосконалення CRM-систем. Маркетинг і цифрові технології. 2021. Т. 5, № 2. С. 55–63.
6. Дмитрик І.О., Загороднюк О.В. Роль BPM, CRM та ERP-систем у цифровій трансформації українського бізнесу. Уманський університет садівництва. 2024. № 104-2. С. 191–201.
7. Гамалій В.Ф., Романчук С.А. Логістика розподілу як засіб підвищення ефективності збутової діяльності підприємства. Вісник Кіровоградського національного технічного університету. 2015. Вип. 4. С. 45-50.
8. Грицишин А. Облік збутової діяльності в умовах розмежування логістичних і маркетингових процесів. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. Вип. 1. С. 201-209.
9. Дробаха С.В., Омельченко О. Збутова політика підприємства та її елементи. Sales Policy of the Enterprise and Its Elements. 2023. URL:

<https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/942/901/> (дата звернення: 09.06.2025).

10. Дмитрук А.І. Упровадження CRM-стратегії на ТОВ «Аскор-Україна» як засобу підвищення ефективності бізнесу / дис. магістра. Київ, 2021. URL : <https://tqm.com.ua/ua/likbez/crm-systemy/rol-vprovadzhennia-crm> (дата звернення: 05.05.2025).

11. Завербний А.С. Проблеми та перспективи прогнозування в системі управління збутовою і постачальницькою діяльністю в умовах євроінтеграції. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2018. № 3 (5). С. 13-19.

12. Заворотня В.П. Використання CRM-систем в Україні в умовах війни. SN AU Journal. 2023. URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/310> (дата звернення: 09.06.2025).

13. Іваненко О.В. Методологічні засади управління збутовою діяльністю промислового підприємства. Університетська економіка. 2024. URL: <https://ur.knute.edu.ua/bitstreams/flbdbe48-b4e2-4e2d-a620-6b5ab4579d47/download> (дата звернення: 09.06.2025).

14. Іваночко Н.В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 18. С. 214-218.

15. Коваленко Ю.М. Вплив впровадження CRM-систем на результативність підприємств України. Вісник ХНУ. 2022. №6, т.2. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-21.pdf> (дата звернення: 09.06.2025).

16. Ковальчук Н.П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку. Науковий вісник Ужгородського університету. 2019. Вип. 23, ч. 2. URL: https://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_2_2019ua/29.pdf (дата звернення: 09.06.2025).

17. Кривдик М., П'ятничка М., Заботін В. Рівні управління збутовою діяльністю підприємств. *Development Service Industry Management*. 2024. №1. DOI: 10.31891/dsim-2024-5(13) (дата звернення: 09.06.2025).

18. Литвинчук К.В. Особливості розвитку збутової діяльності промислових підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. URL: https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/34_73_2/9.pdf (дата звернення: 09.06.2025).

19. Марченко В.М. Логістика: Підручник/ В.М. Марченко, В.В. Шутюк. – 2–ге вид., доповн. – Київ: НУХТ, 2022. – 334 с.

20. Михайлова Л.І., Нехай В.В. Маркетинг збуту промислових підприємств. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. Суми : Сумський державний університет. 2017. №1. С. 46-51.

21. Петренко С.П. Теоретичні аспекти управління збутовою діяльністю підприємств зовнішньої торгівлі. *Economy of Ukraine*. 2023. URL: <https://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4732> (дата звернення: 09.06.2025).

22. Савченко І.В. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності клієнт-орієнтованої стратегії. *Економіка та суспільство*. 2022. № 4. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2269> (дата звернення: 09.06.2025).

23. Спільник І.В., Загородна, О.М. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*. 2016. Вип. 24 (2). С. 130-140.

24. Ткаченко А.М., Севастьянов Р.В. Роль збутової логістики в управлінні комерційним, каналним і фізичним розподілами готової продукції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. Вип. 1. С. 188-193.

25. Терент'єва Н.В., Череп, О.Г. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*. 2018. Т. 28, № 1. С. 318-324.

26. Терент'єва Н.В. Принципи та функції управління збутовою діяльністю. Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки. 2016. № 1(29). С. 127-138.

27. Тюрина Н.М. Логістика. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 360 с.

28. Чеботаренко О.О. Особливості управління збутовою діяльністю на підприємствах. Економіка та суспільство. 2023. № 5. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2455> (дата звернення: 09.06.2025).

29. Erturk E., He S. Study on A High-integrated Cloud-Based Customer Relationship Management System. arXiv. 2018. URL : <https://arxiv.org/abs/1812.09005> (дата звернення: 05.05.2025).

30. Rushton A., Croucher P., Baker P. The Handbook of Logistics and Distribution Management: Understanding the Supply Chain (5th ed.). Kogan Page. 2017.

31. Pohludka M., Štverková H. The Best Practice of CRM Implementation for Small- and Medium-Sized Enterprises. Administrative Sciences. 2019. Т. 9, № 1. С. 22.

32. Prospects of using CRM systems in Ukraine under modern conditions. Інтелектуалізація логістики й SCM. 2023. Вип. 18. С. 19–30.

33. Schiff J. L. 8 CRM implementation best practices. CIO. 31.01.2018. URL : <https://www.cio.com/article/238380/11-crm-best-practices.html> (дата звернення: 05.05.2025).

34. Yang, X. A Review of Distribution Related Problems in Logistics and Supply Chain Research. International Journal of Supply Chain Management, 2013. Vol. 2(4), Pp. 1–8.

ВІДГУК
кваліфікаційної роботи бакалавра
студента групи 073-21-4
НТУ «Дніпровська політехніка»
Неймана Артема Андрійовича

на тему: Обґрунтування управлінських рішень щодо удосконалення збутової діяльності підприємства.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи бакалавра зумовлюється тим, що сучасних умовах підприємства працюють в умовах жорсткої конкуренції та мають адаптуватися до динамічних умов сучасного ринку. Збут є одним із найважливіших критеріїв і чинників економічного зростання та розвитку підприємства. Ефективно організований процес збутової діяльності в сучасних умовах дозволяє підвищити загальну ефективність підприємницької діяльності і зміцнити конкурентні позиції підприємства на сучасному ринку.

Нейман А.А. продемонстрував достатній рівень спеціалізованих концептуальних знань, здобутих в процесі навчання, та вміння критично осмислювати проблеми професійної діяльності.

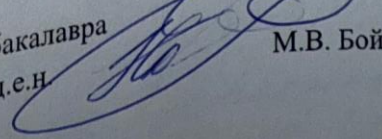
В процесі виконання кваліфікаційної роботи бакалавра Нейман А.А. виявив вміння збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, розв'язувати проблеми, що потребувало інтеграції знань, отриманих в ході вивчення дисциплін загального циклу підготовки та фахових дисциплін. При застосуванні знань в практичній діяльності були допущені незначні помилки.

Нейман А.А. у тексті роботи продемонстрував здатність зрозуміло і недвозначно донести власні судження.

Результати проведеного дослідження, самостійність та відповідальність, вміння будувати комунікаційну стратегію з незначними хибами під час виконання кваліфікаційної роботи бакалавра, виконання її основних розділів відповідно до встановлених календарних термінів, дозволяють стверджувати, що Нейман А.А. має здатність до подальшого навчання.

Оформлення роботи відповідає встановленим вимогам, мають місце незначні помилки. Також у викладенні матеріалу зустрічаються окремі недоліки.

Загалом кваліфікаційна робота бакалавра Неймана А.А. відповідає встановленим вимогам та заслуговує на оцінку «добре».

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра
професор кафедри менеджменту, д.е.н.  М.В. Бойченко

РЕЦЕНЗІЯ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студента групи 073-21-4
НТУ «Дніпровська політехніка»
Неймана Артема Андрійовича

на тему: Обґрунтування управлінських рішень щодо удосконалення збутової діяльності підприємства

Дослідження проблем управлінських рішень щодо удосконалення збутової діяльності підприємства, яке було проведено в кваліфікаційній роботі бакалавра, має теоретичне значення та практичну цінність для розвитку торговельного підприємства. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до вимог методичних вказівок. Зміст пояснювальної записки відповідає меті роботи та поставленим завданням.

Тема кваліфікаційної роботи та розроблені завдання є актуальними та відповідають вимогам щодо професійної діяльності фахівця ступеня бакалавр спеціальності 073 Менеджмент. Використано такі наукові методи дослідження теоретичного узагальнення та систематизації, методи економіко-статистичного й економічного аналізу, графічний.

Висновки та пропозиції містять обґрунтовані результати навчання. У роботі розглянуто теоретичні аспекти формування збутової діяльності торговельних підприємств в сучасних умовах господарювання; проаналізована та надана оцінка збутової діяльності ТОВ «ДІСАМ»; обґрунтовані вибір ІТ-системи управління збутом для ТОВ «ДІСАМ», надано оцінку ефективності прийнятих управлінських рішень у сфері збуту.

Результати досліджень, які наведено в кваліфікаційній роботі бакалавра Неймана А.А. мають практичне значення для ТОВ «ДІСАМ».

Матеріал кваліфікаційної роботи викладено чітко, грамотно, логічно, послідовно й аргументовано.

В цілому кваліфікаційна робота та демонстраційний матеріал бакалавра Неймана А.А. відповідають чинним вимогам, якість роботи достатньо висока. Робота може бути рекомендована до захисту за спеціальністю 073 Менеджмент.

Рецензент:

к.е.н., доц.
кадр. ПЕНІЧУ

Касьяненко І. В.