АКАДЕМІЯ ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНИХ ВІДНОСИН І ТУРИЗМУ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, СОЦІАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ТУРИЗМУ

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА (МАГІСТЕРСЬКА) РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ОПТОВО-ПОСЕРЕДНИЦЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ФРОНТ ВІЛ»)

здобувача 2 курсу
другого (магістерського) рівня
вищої освіти
спеціальності 075 «Маркетинг»
(освітньо-професійної програми
МАРКЕТИНГ),
заочної форми навчання
Середи Наталії Миколаївни

Науковий консультант, к.е.н., доцент
Писаренко Надія Василівна

Робота допущена до захисту перед АУК рішенням кафедри маркетингу
від «03» лютого 2026 р., протокол № 7.
Завідувач кафедри _____

Київ – 2026

РЕФЕРАТ

Середа Н.М. Управління продажами оптово-посередницького підприємства (на прикладі ТОВ «ФРОНТ ВІЛ») : кваліфікаційна (магістерська) робота. Київ: АПСВТ, 2026.

Пояснювальна записка до кваліфікаційної магістерської роботи на тему «Управління продажами оптово-посередницького підприємства (на прикладі ТОВ «ФРОНТ ВІЛ»)» складається з 88 сторінок комп'ютерного набору, містить 25 таблиць, 10 рисунків та 63 бібліографічних джерела.

У роботі досліджено теоретико-методологічні та прикладні аспекти управління продажами оптово-посередницьких підприємств у сучасних умовах розвитку ринкової економіки. Обґрунтовано роль системи управління продажами як ключового чинника забезпечення результативності збутової діяльності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах посилення конкуренції, динамічних змін ринкового середовища та зростання вимог споживачів.

Дослідження виконане на матеріалах діяльності ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» і спрямоване на виявлення проблем та недоліків існуючої системи управління продажами оптово-посередницького підприємства, а також на розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності збутової діяльності. Особливу увагу приділено організаційним, стратегічним і методичним аспектам управління продажами, удосконаленню збутових процесів, інструментів мотивації та контролю результатів продажів. За результатами дослідження для підприємства обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління продажами, що забезпечують зростання обсягів реалізації, підвищення ефективності використання ресурсів і економічну доцільність впровадження запропонованих заходів.

У першому розділі розкрито теоретичні засади управління продажами оптово-посередницьких підприємств. Узагальнено наукові підходи до тлумачення сутності та ролі управління продажами в системі діяльності підприємства, визначено специфіку оптово-посередницької діяльності. Проаналізовано організаційні форми та інструменти управління продажами, а також систематизовано методичні підходи до оцінювання ефективності управління продажами. За результатами розділу сформовано теоретичну основу для проведення прикладного аналізу.

У другому розділі здійснено аналіз управління продажами в діяльності ТОВ «ФРОНТ ВІЛ». Надано загальну характеристику підприємства та ринку його діяльності, визначено позиції підприємства на оптовому ринку. Проаналізовано організацію системи продажів і збутової діяльності, канали реалізації продукції, взаємодію з контрагентами та систему управління продажами. Проведено оцінку ефективності управління продажами з використанням показників результативності та прибутковості, що дало змогу виявити основні проблеми та резерви підвищення ефективності збутової

діяльності підприємства.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення управління продажами ТОВ «ФРОНТ ВІЛ». Запропоновано стратегічні напрями розвитку системи управління продажами з урахуванням ринкових умов і специфіки оптово-посередницької діяльності. Розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації організації продажів, удосконалення інструментів управління збутом і підвищення результативності роботи збутового підрозділу. Проведено оцінку економічної ефективності впровадження запропонованих заходів, що підтвердило їх доцільність і практичну значущість для підвищення ефективності діяльності підприємства.

У висновках узагальнено результати теоретичного та прикладного дослідження, підтверджено досягнення поставленої мети та виконання завдань магістерської роботи. Сформульовано основні наукові положення та практичні рекомендації щодо вдосконалення управління продажами оптово-посередницького підприємства, визначено їх економічну ефективність та вплив на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ФРОНТ ВІЛ».

Ключові слова: управління продажами, збутова діяльність, оптово-посередницьке підприємство, система продажів, ефективність збуту, канали розподілу, конкурентоспроможність, економічна ефективність.

ABSTRACT

Pysarenko N. V. Sales management of a wholesale intermediary enterprise (on the example of LLC "FRONT VIL"): qualification thesis. Kyiv: APSVT, 2026.

The explanatory note to the Master's qualification thesis entitled *"Sales management of a wholesale intermediary enterprise (on the example of LLC 'FRONT VIL')"* consists of 88 pages of computer-typed text and contains 25 tables, 10 figures, and 63 bibliographic sources**.**

The thesis examines the theoretical, methodological, and applied aspects of sales management of wholesale intermediary enterprises under current market economy conditions. The role of the sales management system is substantiated as a key factor in ensuring the effectiveness of sales activity, financial stability, and competitiveness of an enterprise in the context of intensified competition, dynamic changes in the market environment, and growing customer requirements.

The research is based on the operational data of LLC "FRONT VIL" and is aimed at identifying problems and shortcomings of the existing sales management system of a wholesale intermediary enterprise, as well as at developing practical recommendations to improve sales performance. Special attention is paid to organizational, strategic, and methodological aspects of sales management, improvement of sales processes, motivation tools, and performance control mechanisms. The study substantiates directions for improving the sales management system that ensure growth in sales volumes, more efficient use of resources, and economic feasibility of implementing the proposed measures.

The first chapter reveals the theoretical foundations of sales management of wholesale intermediary enterprises. Scientific approaches to defining the essence and role of sales management in the enterprise activity system are generalized, and the specifics of wholesale intermediary activity are identified. Organizational forms, tools of sales management, and methodological approaches to assessing sales management effectiveness are analyzed, forming the theoretical basis for further applied research.

The second chapter analyzes sales management in the activities of LLC "FRONT VIL". A general description of the enterprise and the market of its operation is provided, and the company's position in the wholesale market is determined. The organization of the sales system and distribution activities, sales channels, interaction with counterparties, and the sales management system are examined. An assessment of sales management effectiveness is carried out using performance and profitability indicators, which makes it possible to identify key problems and reserves for improving sales efficiency.

The third chapter substantiates directions for improving sales management at LLC "FRONT VIL". Strategic directions for developing the sales management system are proposed, taking into account market conditions and the specifics of wholesale intermediary activity. Practical recommendations are developed to optimize sales organization, enhance sales management tools, and improve the performance of the sales department. The economic effectiveness of implementing the proposed measures

is evaluated, confirming their feasibility and practical significance for improving the enterprise's overall performance.

The conclusions summarize the results of the theoretical and applied research, confirm the achievement of the stated goal and completion of the objectives of the Master's thesis. The main scientific findings and practical recommendations for improving sales management of a wholesale intermediary enterprise are formulated, and their economic effectiveness and impact on enhancing the competitiveness of LLC "FRONT VIL" are determined.

Keywords: sales management, sales activity, wholesale intermediary enterprise, sales system, sales effectiveness, distribution channels, competitiveness, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ОПТОВО-ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ 12
1.1. Сутність і роль управління продажами в системі діяльності оптово-посередницького підприємства 12
1.2. Організація та інструменти управління продажами в оптово-посередницькій діяльності 20
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління продажами 26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» 34
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» та ринку його діяльності 34
2.2. Аналіз організації системи продажів та збутової діяльності підприємства 45
2.3. Оцінка ефективності управління продажами ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» 49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» 55
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення системи управління продажами 55
3.2. Розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності продажів підприємства 64
3.3. Оцінка економічної ефективності впровадження запропонованих заходів 69
ВИСНОВКИ 77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 79
ДОДАТКИ 86

ВСТУП

В умовах трансформації економіки, посилення конкуренції та нестабільності ринкового середовища особливого значення набуває ефективне управління продажами підприємств оптово-посередницької сфери. Саме оптово-посередницькі підприємства відіграють ключову роль у формуванні товарних потоків, забезпеченні безперервності постачання та координації взаємодії між виробниками і роздрібними торговельними структурами. Від рівня організації системи продажів значною мірою залежать фінансові результати діяльності підприємства, його конкурентоспроможність та стійкість на ринку.

Сучасні умови господарювання характеризуються зростанням вимог до якості сервісу, гнучкості збутових каналів, ефективності роботи відділу продажів і обґрунтованості управлінських рішень. Недостатньо налагоджена система управління продажами призводить до втрати клієнтів, нераціонального використання ресурсів і зниження прибутковості підприємства.

У зв’язку з цим актуальним є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління продажами оптово-посередницьких підприємств, а також розробка дієвих рекомендацій щодо підвищення ефективності збутової діяльності на прикладі конкретного суб’єкта господарювання - ТОВ «ФРОНТ ВІЛ».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління продажами та організації збутової діяльності підприємств ґрунтовно досліджені у працях зарубіжних науковців. Зокрема, у роботах Дж. Андерсона [1] та Дж. Наруса [1] розкрито концепцію створення та доставки цінності клієнтам на бізнес-ринках, що є методологічною основою сучасного управління продажами. Питання професійного управління збутом і діяльності торгового персоналу розглядаються у працях Р. Андерсона [2] та А. Дубінського [11], де акцент зроблено на ролі менеджменту продажів у досягненні результатів підприємства. Стратегічні аспекти управління підприємством, які безпосередньо визначають ефективність збутової діяльності, висвітлені у працях І. Ансоффа та М. Портера. Автори доводять, що система управління продажами має формуватися

відповідно до корпоративної та конкурентної стратегії підприємства [3; 24]. Вагомий внесок у розвиток теорії маркетингу та управління збутом зробили Ф. Котлер [18], Ж.-Ж. Ламбен [19], П. Дойл [10], які розглядають збут як ключовий елемент ринкової орієнтації підприємства та інструмент створення довгострокових конкурентних переваг. Питання управління торговельним персоналом, мотивації продавців і підвищення результативності продажів детально досліджені у працях Г. Черчилля [7], О. Уокера [9], В. Крона [9] та Г. Маршалла [9; 16; 17], а також у дослідженнях сучасних тенденцій розвитку продажів і трансформації ролі збуту в умовах цифровізації. У роботах, присвячених логістиці та управлінню каналами розподілу, зокрема у працях М. Крістофера [6] та Б. Розенблума [26], акцентується увага на важливості інтеграції збутових і логістичних процесів, що є особливо актуальним для оптово-посередницьких підприємств.

Серед українських науковців проблеми управління збутовою діяльністю та функціонування торговельних підприємств розкриваються у працях В. М. Бондаренка, І. В. Макалюк, Н. В. Валінкевич, М. С. Коценко, І. Кирчатої та Г. В. Федоровича. Автори досліджують організаційні аспекти збуту, формування збутової політики та напрями її вдосконалення в умовах сучасних викликів [41; 42; 45; 51; 63]. Окрему увагу в сучасних дослідженнях приділено впливу цифрових технологій, big data та digital-маркетингу на управління продажами й збутову діяльність підприємств, що відображено у працях Н. В. Писаренко та інших вітчизняних авторів [30; 53–59].

Водночас проведений аналіз джерел свідчить, що питання управління продажами саме оптово-посередницьких підприємств з урахуванням цифровізації, логістичних факторів та ринкової нестабільності залишаються недостатньо комплексно дослідженими, що зумовлює актуальність обраної теми магістерської роботи.

Метою кваліфікаційної (магістерської) роботи є дослідження теоретичних засад і практичних аспектів управління продажами оптово-посередницького підприємства та розробка рекомендацій щодо підвищення

ефективності системи продажів ТОВ «ФРОНТ ВІЛ».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

– розкрити сутність та роль управління продажами в системі діяльності оптово-посередницького підприємства;

– дослідити основні підходи, методи й інструменти організації продажів у оптово-посередницькій діяльності;

– узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності управління продажами.

– надати загальну характеристику ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» та умов його функціонування на ринку;

– проаналізувати організацію системи продажів і збутової діяльності підприємства;

– здійснити оцінку ефективності управління продажами на підприємстві на основі кількісних і якісних показників.

– обґрунтувати стратегічні напрями вдосконалення управління продажами ТОВ «ФРОНТ ВІЛ»;

– розробити практичні рекомендації щодо підвищення результативності системи продажів;

– оцінити економічну ефективність впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління продажами в діяльності оптово-посередницького підприємства.

Предметом дослідження є сукупність методів, форм, інструментів і механізмів управління продажами оптово-посередницького підприємства з метою підвищення ефективності його збутової діяльності.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань кваліфікаційної магістерської роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, методи аналізу

та синтезу застосовано для розкриття економічної сутності управління продажами та формування системного бачення механізму його функціонування на оптово-посередницьких підприємствах. Методи індукції та дедукції використано з метою узагальнення теоретичних положень і формування науково обґрунтованих висновків, а системний і структурно-функціональний підходи - для дослідження управління продажами як цілісної системи взаємопов'язаних елементів. Економіко-статистичні методи, зокрема порівняння, групування, аналіз динаміки та індексний метод, застосовано під час оцінювання показників збутової діяльності та ефективності управління продажами ТОВ «ФРОНТ ВІЛ». Методи фінансово-економічного аналізу використано для визначення результативності діяльності підприємства та факторів впливу на обсяги й прибутковість продажів. Графічний метод використано для наочного відображення результатів проведеного аналізу, а методи експертних оцінок, прогнозування та розрахунково-аналітичний метод - для обґрунтування напрямів удосконалення управління продажами та оцінки економічної ефективності запропонованих заходів. Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, а також фінансова й управлінська звітність ТОВ «ФРОНТ ВІЛ».

Наукова новизна отриманих результатів полягає в комплексному обґрунтуванні підходів до удосконалення управління продажами оптово-посередницького підприємства з урахуванням його галузевої специфіки та сучасних умов функціонування ринку. Удосконалено методичні підходи до оцінювання ефективності управління продажами на основі поєднання фінансових і процесних показників. Дістали подальшого розвитку практичні рекомендації щодо впровадження стратегічно орієнтованої та цифрово підтриманої системи управління продажами.

Особистий внесок автора полягає в узагальненні та систематизації наукових підходів до визначення сутності, ролі та місця управління продажами в системі діяльності оптово-посередницького підприємства, а також у

формуванні методичних підходів до оцінювання ефективності управління продажами з урахуванням особливостей сучасного ринкового середовища. Автором проведено комплексний аналіз організації системи продажів і збутової діяльності ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» на основі використання фінансової, статистичної та управлінської звітності підприємства, що дало змогу виявити основні проблеми та резерви підвищення ефективності управління продажами.

Практична значущість магістерської роботи полягає у можливості використання отриманих результатів і розроблених рекомендацій у діяльності ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» для вдосконалення системи управління продажами, підвищення ефективності роботи відділу збуту, оптимізації взаємодії з клієнтами та зростання обсягів реалізації продукції. Окремі положення та висновки роботи можуть бути використані оптово-посередницькими підприємствами аналогічного профілю, а також у навчальному процесі при вивченні дисциплін з маркетингу.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління продажами та маркетингової діяльності підприємств, законодавчі й нормативно-правові акти України, статистичні та аналітичні матеріали офіційних джерел, а також фінансова, управлінська і статистична звітність ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» та результати власних розрахунків автора.

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Магістерська робота містить вступ, три розділи, висновки та список використаної літератури. Робота складається з 88 сторінок, містить 25 таблиць, 10 рисунків та 63 бібліографічних джерела з відповідними посиланнями.

Апробація результатів. Результати дослідження знайшли відображення в науковій публікації, яка була представлена на ІІІ Міжнародній науково-практична конференції «Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правові аспекти».

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ОПТОВО-ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність і роль управління продажами в системі діяльності оптово-посередницького підприємства

Проблематика управління продажами та збутової діяльності підприємств є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні засади управління продажами, його функції та місце в системі менеджменту підприємства розглядалися у працях таких зарубіжних учених, як Ф. Котлер, П. Дойль, Ж.-Ж. Ламбен, Д. Джоббер, Н. Пірсі, які акцентували увагу на стратегічних аспектах збутової політики, управлінні відносинами з клієнтами та ролі відділу продажів у формуванні конкурентних переваг підприємства [10; 15; 18; 19; 23].

Значний внесок у дослідження організації та ефективності управління продажами зробили П. Друкер, І. Ансофф, М. Портер, у працях яких управління продажами розглядається як важливий елемент реалізації стратегії підприємства та джерело створення доданої вартості [3; 24; 44]. Питання взаємодії управління продажами з маркетингом, логістикою та фінансовим менеджментом також широко висвітлені в роботах зазначених авторів.

Серед вітчизняних науковців проблеми управління продажами, збутової діяльності та розвитку оптово-посередницьких підприємств досліджували А. Войчак, Є. Крикавський, О. Азарян, В. Липчук, Г. Федорович, М. Окландер, Н. Писаренко, які у своїх працях приділяли значну увагу питанням організації системи збуту, формуванню каналів розподілу, оцінці ефективності продажів і адаптації збутової політики до умов ринкової економіки [39; 43; 47; 49; 52; 53-56; 63].

Загалом у наукових дослідженнях представлено різні підходи до управління продажами, зокрема стратегічні, маркетингові, логістичні та

управлінські, що свідчить про комплексний характер даної проблематики. Основні наукові підходи та внесок провідних учених у дослідження управління продажами систематизовано в табл. 1.2, що дозволяє узагальнити теоретичні положення та окреслити напрями подальшого дослідження.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до дослідження управління продажами підприємства

Автор	Основний напрям дослідження	Ключові ідеї та внесок у проблематику управління продажами
Ф. Котлер	Маркетинг і збут	Розкрито роль управління продажами як складової маркетингової стратегії та орієнтації на споживача
Ж.-Ж. Ламбен	Стратегічний маркетинг	Обґрунтовано взаємозв'язок стратегічного планування та системи продажів
Д. Джоббер	Управління продажами	Досліджено організацію відділу продажів, мотивацію та контроль торгового персоналу
П. Друкер	Менеджмент	Розглянуто продажі як джерело створення цінності та результат ефективного управління
М. Портер	Конкурентні стратегії	Показано роль збуту у формуванні конкурентних переваг підприємства
А. Войчак	Маркетинг підприємства	Досліджено збутову політику та канали розподілу в умовах ринку
Є. Крикавський	Логістика і збут	Обґрунтовано інтеграцію продажів із логістичними процесами
М. Окландер	Маркетинговий менеджмент	Узагальнено методи оцінки ефективності збутової діяльності

Джерело: узагальнено автором на основі [24; 46; 43; 44; 47; 48; 52]

Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання управління продажами в діяльності оптово-посередницьких підприємств з урахуванням сучасних умов функціонування ринку, трансформації збутових каналів та підвищених вимог до ефективності збутової діяльності потребують подальшого наукового обґрунтування й практичного розвитку, що зумовлює актуальність даного дослідження [3; 8; 15].

Управління продажами є важливою складовою загальної системи менеджменту підприємства, оскільки саме процес реалізації продукції забезпечує формування доходів, відшкодування витрат та досягнення фінансових результатів господарської діяльності. У сучасній економічній літературі управління продажами визначається як цілеспрямований та

безперервний процес планування, організації, мотивації і контролю збутової діяльності, спрямований на досягнення запланованих обсягів реалізації та забезпечення реалізації стратегічних цілей підприємства [6; 12; 52].

Економічна сутність управління продажами полягає в раціональній організації процесу доведення товарів до споживачів з урахуванням ринкового попиту, умов конкуренції та ресурсних можливостей підприємства. Управління продажами передбачає прийняття управлінських рішень щодо оптимізації витрат на збут, підвищення продуктивності праці торгового персоналу та максимізації прибутку від реалізації продукції, що розглядається в працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців [2; 4; 55].

Функціонально управління продажами реалізується через виконання основних управлінських функцій, а саме: планування, організації, мотивації та контролю. Зазначені функції забезпечують узгодженість цілей і результатів збутової діяльності та створюють передумови для підвищення ефективності управлінських рішень у сфері продажів. Зміст основних функцій управління продажами та їх роль у системі менеджменту підприємства узагальнено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Функції управління продажами та їх зміст у системі менеджменту підприємства

Функція управління	Зміст функції	Значення для управління продажами
Планування	Прогнозування обсягів продажів, встановлення цілей і показників реалізації, розробка планів збуту	Забезпечує узгодженість продажів зі стратегією підприємства та ринковим попитом
Організація	Формування структури відділу продажів, розподіл повноважень, координація взаємодії з іншими підрозділами	Підвищує ефективність роботи збутового персоналу та процесу реалізації
Мотивація	Стимулювання персоналу продажів шляхом матеріальних і нематеріальних заохочень	Сприяє досягненню планових показників і підвищенню продуктивності праці
Контроль	Оцінювання фактичних результатів продажів, аналіз відхилень, коригування управлінських рішень	Забезпечує своєчасне реагування на відхилення та стабільність фінансових результатів

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 15; 44; 52]

У системі менеджменту підприємства управління продажами тісно взаємодіє з маркетингом, логістикою, фінансовим менеджментом і управлінням персоналом. Маркетинг формує попит і визначає цільові ринки, логістика забезпечує своєчасність та надійність постачання товарів, фінансовий менеджмент контролює грошові потоки й рівень прибутковості, а управління персоналом - ефективність роботи працівників відділу продажів. Таким чином, управління продажами виконує інтегруючу функцію, поєднуючи стратегічні орієнтири підприємства з його операційною діяльністю [5; 9; 54].

Планування передбачає прогнозування обсягів продажів і визначення цільових показників реалізації, організація - формування ефективної структури збутового підрозділу та координацію його діяльності, мотивація - стимулювання персоналу до досягнення запланованих результатів, а контроль - оцінювання фактичних показників продажів і коригування управлінських рішень у разі виявлення відхилень від планових значень [6; 12].

Управління продажами є важливою функціональною складовою системи менеджменту підприємства, оскільки саме процес реалізації продукції забезпечує трансформацію товарних ресурсів у фінансові результати та формування доходів суб’єкта господарювання. В умовах ринкової економіки ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається результативністю управління продажами, що зумовлює необхідність наукового осмислення його сутності та ролі [2; 54].

У науковій літературі управління продажами трактується як цілеспрямований, системний і безперервний процес впливу на збутову діяльність підприємства, спрямований на досягнення встановлених обсягів реалізації, задоволення потреб споживачів і забезпечення прибутковості. Економічний зміст управління продажами полягає в організації та регулюванні процесу доведення товарів до споживачів з урахуванням попиту, рівня конкуренції, витрат і ресурсних можливостей підприємства [7; 21].

У системі менеджменту підприємства управління продажами виступає

інтегруючою ланкою між стратегічним управлінням і операційною діяльністю. Воно тісно пов'язане з маркетингом, який визначає цільові ринки та формує попит, логістикою, що забезпечує фізичний рух товарів, фінансовим менеджментом, відповідальним за доходи та витрати, а також управлінням персоналом, яке забезпечує ефективну роботу відділу продажів. Така взаємодія формує комплексний підхід до досягнення цілей підприємства та підвищення результативності його діяльності [3; 39; 52].

Управління продажами функціонує у тісному взаємозв'язку з ключовими підсистемами менеджменту підприємства, забезпечуючи узгодженість стратегічних і операційних рішень. Основні напрями взаємодії управління продажами з функціональними підсистемами менеджменту підприємства систематизовано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Взаємозв'язок управління продажами з функціональними підсистемами менеджменту підприємства

Функціональна підсистема менеджменту	Характер взаємозв'язку з управлінням продажами	Результат взаємодії
Маркетинг	Формування попиту, визначення цільових ринків, цінова та товарна політика	Зростання обсягів продажів, підвищення задоволеності клієнтів
Логістика	Забезпечення наявності товарів, управління запасами, своєчасність постачання	Скорочення термінів виконання замовлень, зменшення втрат
Фінансовий менеджмент	Планування доходів і витрат, контроль рентабельності продажів	Підвищення прибутковості та фінансової стійкості
Управління персоналом	Формування, навчання та мотивація торгового персоналу	Підвищення продуктивності праці та якості обслуговування
Стратегічний менеджмент	Узгодження продажів зі стратегічними цілями підприємства	Досягнення довгострокових конкурентних переваг

Джерело: узагальнено автором на основі [10; 15; 18; 52; 55]

Оптово-посередницькі підприємства відіграють важливу роль у функціонуванні сучасних товарних ринків, забезпечуючи ефективний рух продукції від виробників до кінцевих споживачів або роздрібних торговців. Специфіка діяльності таких підприємств зумовлює особливості управління

продажами, які відрізняються від управління збутом на виробничих або роздрібних підприємствах. Основною особливістю оптово-посередницької діяльності є виконання посередницької функції у ланцюгу постачання, що передбачає координацію інтересів виробників і покупців та узгодження умов постачання [8; 47].

Функціональна складова управління продажами реалізується через виконання основних управлінських функцій. Планування передбачає прогнозування обсягів реалізації, визначення цільових показників продажів і розробку збутових планів. Організація полягає у формуванні оптимальної структури збутового підрозділу, розподілі повноважень і координації діяльності працівників. Мотивація спрямована на стимулювання персоналу до досягнення запланованих результатів шляхом використання систем матеріального та нематеріального заохочення. Контроль забезпечує оцінювання фактичних результатів продажів, аналіз відхилень і коригування управлінських рішень [11; 49].

Таким чином, управління продажами займає ключове місце в системі менеджменту підприємства, оскільки забезпечує реалізацію продукції, формування доходів і досягнення стратегічних цілей розвитку. Ефективна система управління продажами виступає важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового успіху підприємства [4; 25].

Управління продажами в оптово-посередницьких підприємствах орієнтоване передусім на роботу з корпоративними клієнтами, що обумовлює значну роль клієнтської бази та довгострокових партнерських відносин. На відміну від роздрібної торгівлі, де акцент робиться на масового споживача, в оптовій торгівлі ключового значення набуває індивідуальний підхід до клієнтів, формування гнучких умов співпраці та персоналізація цінових і логістичних рішень [3; 21]. Це зумовлює необхідність використання елементів клієнтоорієнтованого підходу та управління відносинами з клієнтами в системі управління продажами.

Важливою особливістю управління продажами в оптово-посередницькій діяльності є асортиментна політика підприємства. Формування оптимального асортименту товарів здійснюється з урахуванням потреб клієнтів, умов співпраці з постачальниками та кон'юнктури ринку. Управління продажами має забезпечувати узгодженість асортиментних рішень із попитом та можливостями логістичного обслуговування, що безпосередньо впливає на ефективність збутової діяльності [9; 18].

Логістика відіграє ключову роль у системі управління продажами оптово-посередницького підприємства, оскільки своєчасність постачання, рівень запасів і витрати на транспортування суттєво впливають на задоволеність клієнтів і фінансові результати. Управління продажами в цьому контексті тісно пов'язане з управлінням запасами, вибором оптимальних схем постачання та координацією взаємодії з логістичними партнерами [15; 53]. Недостатня узгодженість збутових і логістичних рішень може призводити до зривів постачання та втрати клієнтів.

Особливої уваги в оптово-посередницькій діяльності потребують договірні відносини з постачальниками та покупцями. Управління продажами охоплює процеси укладання та супроводу договорів, визначення умов постачання, системи знижок, відстрочок платежів і відповідальності сторін. Ефективне управління договірними відносинами сприяє зниженню ризиків, підвищенню стабільності співпраці та забезпеченню прогнозованості обсягів продажів [6; 25].

Таким чином, управління продажами в оптово-посередницькій діяльності характеризується комплексністю та підвищеною залежністю від зовнішніх і внутрішніх чинників, зокрема специфіки клієнтської бази, асортиментної політики, логістичного забезпечення та договірних відносин. Урахування зазначених особливостей є необхідною умовою підвищення ефективності збутової діяльності оптово-посередницьких підприємств і формування їх стійких конкурентних переваг на ринку.

Особливості управління продажами в оптово-посередницькій діяльності та їх вплив на процес реалізації продукції систематизовано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Особливості управління продажами в оптово-посередницькій діяльності

Чинник	Характеристика в оптово-посередницькій діяльності	Вплив на управління продажами
Роль підприємства у ланцюгу постачання	Посередник між виробником і покупцем	Необхідність координації інтересів усіх учасників ланцюга
Клієнтська база	Переважно корпоративні та постійні клієнти	Орієнтація на довгострокові партнерські відносини
Асортиментна політика	Широкий та глибокий асортимент	Потреба в управлінні запасами та прогнозуванні попиту
Логістика	Масштабні обсяги поставок, складні логістичні потоки	Тісний зв'язок продажів із постачанням і запасами
Договірні відносини	Індивідуальні умови, знижки, відстрочки платежів	Вплив на стабільність обсягів продажів і фінансові ризики

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 10; 18; 52].

Специфіку управління продажами в оптово-посередницькій діяльності, а також взаємозв'язок основних чинників, що впливають на процес реалізації продукції, відображено на рис. 1.2**.**



Рис. 1.2. Специфіка управління продажами в оптово-посередницькій діяльності

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 10; 18; 52].

На рис. 1.2 відображено специфіку управління продажами в оптово-

посередницькій діяльності та взаємозв'язок основних чинників, що впливають на процес реалізації продукції. Схема демонструє координуючу роль оптово-посередницького підприємства в ланцюгу постачання між виробниками і покупцями, а також залежність управління продажами від договірних відносин, асортиментної політики, логістичного забезпечення та клієнтської бази. Узгоджена взаємодія зазначених елементів забезпечує ефективність збутової діяльності та досягнення фінансових результатів підприємства.

1.2 Організація та інструменти управління продажами в оптово-посередницькій діяльності

Організаційна структура управління продажами є важливою складовою загальної системи менеджменту оптово-посередницького підприємства, оскільки саме вона визначає розподіл повноважень, відповідальності та функцій між підрозділами й працівниками, залученими до процесу реалізації продукції. Від ефективності побудови організаційної структури значною мірою залежить результативність збутової діяльності та здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища [3; 6].

У науковій літературі зазначається, що для оптово-посередницьких підприємств характерною є багаторівнева організаційна структура управління продажами, яка включає стратегічний, функціональний та операційний рівні управління [8; 46]. На стратегічному рівні визначаються загальні цілі й напрями розвитку збутової діяльності, на функціональному - здійснюється координація роботи служб і підрозділів, а на операційному - реалізуються безпосередні процеси продажів і обслуговування клієнтів.

Центральне місце в організаційній структурі управління продажами оптово-посередницького підприємства, як правило, займає комерційна служба або відділ продажів, який підпорядковується комерційному директору чи іншій посадовій особі, відповідальній за результати збутової діяльності. До основних функцій цього підрозділу належать планування та реалізація продажів,

управління клієнтською базою, формування цінової та знижкової політики, а також координація взаємодії з логістичними й фінансовими службами [12; 45].

Організаційна структура управління продажами в оптово-посередницькій діяльності передбачає тісну взаємодію відділу продажів з іншими функціональними підрозділами підприємства, зокрема з маркетингом, логістикою, фінансово-економічною та кадровою службами. Така взаємодія забезпечує узгодженість збутових рішень із асортиментною політикою, умовами постачання, фінансовими можливостями та кадровим забезпеченням підприємства [5; 9; 48].

Особливістю організаційної структури управління продажами оптово-посередницьких підприємств є орієнтація на роботу з корпоративними клієнтами та довгострокові договірні відносини. Це обумовлює необхідність виокремлення в структурі управління продажами спеціалізованих підрозділів або менеджерів з роботи з головними клієнтами, які відповідають за підтримку партнерських відносин, індивідуальні умови співпраці та стабільність обсягів реалізації [7; 25].

Таким чином, організаційна структура управління продажами оптово-посередницького підприємства має комплексний характер і ґрунтується на чіткому розподілі функцій, координації дій між підрозділами та клієнтоорієнтованому підході. Раціонально побудована структура управління продажами сприяє підвищенню ефективності збутової діяльності, оптимізації управлінських рішень і забезпеченню конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища [4; 42].

Ефективне управління продажами в оптово-посередницькій діяльності неможливе без застосування комплексу методів та інструментів, які забезпечують досягнення запланованих обсягів реалізації, оптимізацію витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ключовим інструментом управління продажами в оптово-посередницькій діяльності є планування та прогнозування продажів, що передбачає визначення цільових показників реалізації, оцінювання попиту та формування планів збуту з урахуванням ринкової кон’юнктури. Застосування прогнозних методів дозволяє

підприємствам зменшувати ризики, пов’язані з коливанням попиту, та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень [3; 31].

Важливе місце в системі управління продажами посідає цінова та знижкова політика. В оптово-посередницькій діяльності ціноутворення має гнучкий характер і часто ґрунтується на індивідуальних умовах співпраці з клієнтами. Використання систем знижок, бонусів та відстрочок платежів виступає дієвим інструментом стимулювання продажів і формування довгострокових партнерських відносин [7; 38].

Суттєву роль у підвищенні результативності управління продажами відіграє система мотивації персоналу відділу продажів, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Матеріальна мотивація, як правило, базується на показниках виконання планів продажів, обсягах реалізації та рівні прибутковості, тоді як нематеріальні стимули спрямовані на розвиток професійних компетенцій та підвищення залученості працівників [11; 25].

Сучасні оптово-посередницькі підприємства дедалі активніше використовують інформаційні та цифрові інструменти управління продажами, зокрема CRM-системи, аналітичні платформи та автоматизовані системи обліку. Зазначені інструменти дозволяють систематизувати інформацію про клієнтів, контролювати виконання замовлень, аналізувати ефективність роботи менеджерів з продажів і приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних [9; 22].

Не менш важливим інструментом управління продажами є контроль та оцінювання результатів збутової діяльності, які здійснюються шляхом аналізу ключових показників ефективності продажів. Регулярний моніторинг результатів дозволяє своєчасно виявляти відхилення від планових показників і коригувати методи управління відповідно до змін зовнішнього середовища [4; 15].

Отже, методи та інструменти управління продажами в оптово-посередницькій діяльності мають комплексний характер і охоплюють планування, ціноутворення, мотивацію персоналу, використання цифрових

технологій та контроль результатів. Їх узгоджене застосування створює передумови для підвищення ефективності збутової діяльності та забезпечення стійкого розвитку оптово-посередницького підприємства.

Основні методи та інструменти управління продажами в оптово-посередницькій діяльності систематизовано в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Методи та інструменти управління продажами в оптово-посередницькій діяльності

Інструмент управління	Характеристика	Призначення в управлінні продажами
Планування та прогнозування продажів	Визначення цільових обсягів реалізації, прогноз попиту	Забезпечення обґрунтованих управлінських рішень і зменшення ризиків
Цінова та знижкова політика	Встановлення гнучких цін, індивідуальні знижки, бонуси	Стимулювання обсягів продажів і залучення клієнтів
Управління клієнтською базою	Сегментація клієнтів, персоналізація умов співпраці	Формування довгострокових партнерських відносин
Система мотивації персоналу	Матеріальні й нематеріальні стимули	Підвищення продуктивності праці менеджерів з продажів
CRM-системи	Автоматизація обліку клієнтів і замовлень	Підвищення якості взаємодії з клієнтами
Контроль і оцінка результатів	Аналіз виконання планів, KPI	Своєчасне коригування управлінських рішень

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 15; 18;53; 57].

Подана в табл. 1.5 систематизація методів та інструментів управління продажами свідчить про комплексний характер управлінського впливу в оптово-посередницькій діяльності. Поєднання планування, цінової політики, управління клієнтською базою, мотивації персоналу та використання інформаційних систем дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних і оперативних рішень у сфері продажів. Використання зазначених інструментів сприяє підвищенню результативності збутової діяльності, оптимізації витрат та формуванню довгострокових партнерських відносин з клієнтами.

Ефективність управління продажами в сучасних умовах значною мірою визначається рівнем розвитку інформаційного та аналітичного забезпечення підприємства. В умовах зростання обсягів інформації, ускладнення ринкового

середовища та підвищених вимог до обґрунтованості управлінських рішень роль інформаційних систем у процесі управління продажами постійно зростає [6; 11]. Для оптово-посередницьких підприємств, діяльність яких характеризується значними товарними потоками та широкою клієнтською базою, використання сучасних інформаційних технологій є необхідною передумовою ефективної збутової діяльності.

Інформаційне забезпечення управління продажами охоплює сукупність даних про обсяги реалізації, клієнтів, залишки товарів, фінансові показники та результати роботи персоналу відділу продажів. Автоматизовані системи обліку та управління (ERP-системи) дозволяють інтегрувати інформаційні потоки між підрозділами підприємства, забезпечуючи своєчасність і достовірність даних для прийняття управлінських рішень у сфері продажів [9; 52].

Важливим елементом інформаційного забезпечення управління продажами є використання CRM-систем, які дозволяють здійснювати облік і аналіз взаємодії з клієнтами, сегментувати клієнтську базу та контролювати виконання договірних зобов’язань. Застосування CRM-рішень сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів, персоналізації пропозицій та формуванню довгострокових партнерських відносин, що є особливо актуальним для оптово-посередницької діяльності [12; 45].

Аналітичне забезпечення управління продажами базується на систематичному використанні показників ефективності збутової діяльності. До основних показників належать обсяги продажів, темпи їх зростання, рентабельність реалізації, середній чек, рівень виконання планів продажів, а також показники продуктивності праці персоналу відділу продажів [4; 15]. Аналіз зазначених показників дозволяє оцінювати результативність збутової діяльності, виявляти проблемні зони та обґрунтовувати напрями її вдосконалення.

Значну роль у системі аналітичного забезпечення відіграє управлінська звітність, яка формується на основі даних інформаційних систем і слугує інструментом контролю та координації діяльності підрозділів. Регулярне

формування аналітичних звітів щодо виконання планів продажів, структури реалізації та ефективності використання ресурсів дозволяє керівництву оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації та коригувати стратегію управління продажами [7].

Таким чином, інформаційне та аналітичне забезпечення управління продажами є важливою складовою системи менеджменту оптово-посередницького підприємства. Використання автоматизованих систем обліку, CRM-рішень, показників ефективності та управлінської звітності сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, оптимізації процесів збуту та забезпеченню стабільного розвитку підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища [21].

Основні інструменти інформаційного та аналітичного забезпечення управління продажами систематизовано в табл. 1.6**.**

Таблиця 1.6

Інформаційне та аналітичне забезпечення управління продажами оптово-посередницького підприємства

Інформаційно-аналітичний інструмент	Зміст і характеристика	Роль у прийнятті управлінських рішень
ERP-системи (облік і планування)	Інтегрований облік продажів, запасів, фінансів	Забезпечення узгодженості даних між підрозділами
CRM-системи	Облік клієнтів, історія взаємодії, договори	Підвищення якості обслуговування та лояльності клієнтів
Показники ефективності продажів (KPI)	Обсяги реалізації, маржинальність, виконання плану	Оцінка результативності збутової діяльності
Управлінська звітність	Звіти з продажів, аналіз відхилень	Контроль та коригування управлінських рішень
Аналітичні панелі (дашборди)	Візуалізація даних у режимі реального часу	Оперативний моніторинг показників продажів
Системи аналізу даних	Аналіз тенденцій і прогнозування	Підвищення обґрунтованості стратегічних рішень

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 44].

Подані в табл. 1.6 інструменти інформаційного та аналітичного забезпечення свідчать про зростаючу роль цифрових і аналітичних технологій у системі управління продажами оптово-посередницького підприємства. Їх

комплексне використання забезпечує своєчасне отримання достовірної інформації, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє оптимізації процесів збуту. Застосування зазначених інструментів дозволяє підвищити ефективність контролю результатів продажів та адаптивність підприємства до змін ринкового середовища.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління продажами

Оцінювання ефективності управління продажами є важливим елементом системи менеджменту підприємства, оскільки дозволяє визначити ступінь досягнення запланованих результатів, виявити резерви підвищення результативності збутової діяльності та обґрунтувати управлінські рішення. У науковій літературі ефективність управління продажами розглядається як співвідношення досягнутих результатів реалізації продукції та витрат, пов’язаних із організацією і забезпеченням збутового процесу [4; 11].

Система оцінювання ефективності управління продажами ґрунтується на використанні сукупності кількісних і якісних показників, які у комплексі відображають економічні результати збутової діяльності та рівень організації управлінських процесів. До ключових кількісних показників належать обсяги реалізації продукції, темпи зростання продажів, виручка від реалізації та рентабельність продажів. Зазначені показники характеризують фінансові результати управління продажами та дозволяють оцінити динаміку розвитку збутової діяльності підприємства [18].

Важливим показником ефективності є рівень виконання планів продажів, який відображає здатність системи управління продажами забезпечувати досягнення встановлених цільових орієнтирів. Аналіз відхилень фактичних показників від планових дозволяє оцінити якість планування, адекватність прогнозів та ефективність управлінських рішень у сфері продажів [3; 15].

Окрему групу показників становлять показники, що характеризують

ефективність використання трудових ресурсів у системі продажів, зокрема продуктивність праці персоналу відділу продажів, середній обсяг реалізації на одного менеджера та коефіцієнт виконання індивідуальних планів. Зазначені показники дають змогу оцінити результативність роботи працівників та ефективність застосовуваної системи мотивації [22].

Поряд із кількісними показниками, у сучасних підходах до оцінювання ефективності управління продажами важлива роль відводиться якісним критеріям, зокрема рівню задоволеності клієнтів, показникам клієнтської лояльності, тривалості партнерських відносин і частці повторних покупок. Використання таких показників дозволяє враховувати не лише короткострокові фінансові результати, а й довгострокові наслідки управління продажами, пов'язані з утриманням клієнтів і формуванням стабільного попиту [25].

Таким чином, система показників та критеріїв оцінювання ефективності управління продажами повинна мати комплексний характер і поєднувати фінансові, операційні та клієнтоорієнтовані показники. Їх системне використання забезпечує об'єктивну оцінку результативності управління продажами та створює основу для підвищення ефективності збутової діяльності підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища [12].

Основні показники та критерії оцінювання ефективності управління продажами систематизовано в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Показники та критерії оцінювання ефективності управління продажами підприємства

Група показників	Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст
Показники обсягів продажів	Обсяг реалізації	$Q = \Sigma V$	Відображає загальний результат збутової діяльності підприємства
	Темп зростання продажів	$T = (Q_1 / Q_0) \times 100\ \%$	Характеризує динаміку зміни обсягів продажів
Фінансові показники	Виручка від реалізації	$B = Q \times Ц$	Показує суму грошових надходжень від реалізації продукції
	Рентабельність продажів	$R = (П / B) \times 100\ \%$	Оцінює прибутковість реалізації продукції

Продовження таблиці 1.7

Планові показники	Рівень виконання плану продажів	K = (Qф / Qпл) × 100 %	Визначає ступінь досягнення планових показників
Показники ефективності персоналу	Продуктивність праці персоналу	P = B / Ч	Характеризує ефективність використання трудових ресурсів
	Середній обсяг продажів на одного менеджера	Qсер = Q / Чмен	Визначає індивідуальний внесок працівників відділу продажів
Клієнтоорієнтовані показники	Рівень задоволеності клієнтів	За даними опитування (індекс CSI)	Відображає якість обслуговування клієнтів
	Показник клієнтської лояльності	Частка повторних продажів, %	Характеризує стабільність клієнтської бази

Примітка:
Q — обсяг реалізації;
Q_1, Q_0 — обсяг продажів у звітному та базовому періодах;
Ц — середня ціна реалізації;
В — виручка від реалізації;
П — прибуток;
Ч — чисельність персоналу;
Чмен — кількість менеджерів з продажів.

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 10; 25]

Систематизовані в табл. 1.7 показники дозволяють комплексно оцінити ефективність управління продажами з позицій фінансових результатів, виконання планових завдань, ефективності використання трудових ресурсів і рівня клієнтської орієнтації. Їх використання забезпечує об’єктивну оцінку результативності збутової діяльності та створює аналітичну основу для прийняття управлінських рішень щодо її вдосконалення.

Оцінювання ефективності управління продажами передбачає застосування системи методів економічного аналізу, що дозволяють всебічно дослідити результати збутової діяльності підприємства, визначити чинники впливу на обсяги реалізації та обґрунтувати управлінські рішення щодо їх оптимізації. У науковій літературі зазначається, що економічний аналіз управління продажами має ґрунтуватися на поєднанні кількісних і якісних методів дослідження, які забезпечують комплексність і об’єктивність оцінки результатів [11].

Одним із базових методів є аналіз динаміки продажів, який передбачає дослідження змін обсягів реалізації за певний період часу. Застосування цього методу дозволяє визначити тенденції розвитку збутової діяльності, виявити зростання або спад продажів, а також оцінити стабільність фінансових результатів підприємства. Аналіз динаміки, як правило, здійснюється на основі абсолютних і відносних показників, таких як темпи зростання та приросту обсягів реалізації [7].

Важливе значення має структурний аналіз продажів, який полягає у вивченні структури реалізації за товарними групами, сегментами клієнтів, регіонами збуту чи каналами продажів. Зазначений метод дозволяє оцінити ефективність асортиментної політики підприємства, визначити найбільш прибуткові напрями збуту та виявити резерви підвищення результативності управління продажами [6; 21].

Для поглибленого дослідження причин змін показників реалізації застосовується факторний аналіз, який дає змогу кількісно оцінити вплив окремих чинників на результати продажів. У межах управління продажами факторний аналіз використовується для визначення впливу обсягу реалізації, рівня цін, асортиментної структури та продуктивності праці персоналу на виручку та прибуток підприємства. Застосування цього методу підвищує аналітичну обґрунтованість управлінських рішень [15].

Суттєве місце в системі методів економічного аналізу займає порівняльний аналіз, який передбачає зіставлення фактичних показників продажів із плановими, нормативними або середньогалузевими значеннями. Такий підхід дозволяє оцінити конкурентні позиції підприємства, рівень ефективності управління продажами та відповідність досягнутих результатів встановленим цілям [22].

Комплексний підхід до оцінювання ефективності управління продажами, що базується на поєднанні інтегральних показників, системи KPI та збалансованої системи показників, подано на рис. 1.6.



Рис. 1.3. Комплексний підхід до оцінювання ефективності управління продажами підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 54].

Невід'ємним елементом оцінювання ефективності управління продажами є аналіз відхилень від планових показників, який дає змогу виявити причини невиконання або перевиконання планів продажів. Аналіз відхилень використовується як інструмент оперативного контролю та сприяє своєчасному коригуванню управлінських рішень у процесі збутової діяльності [25].

Отже, використання аналізу динаміки та структури продажів, факторного, порівняльного аналізу й аналізу відхилень від планових показників забезпечує комплексний підхід до оцінювання ефективності управління продажами. Застосування зазначених методів створює інформаційно-аналітичну основу для підвищення результативності збутової діяльності та вдосконалення системи управління продажами підприємства в умовах конкурентного ринку [5; 18].

Сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність використання інтегральних та комплексних підходів до оцінювання ефективності управління продажами, які дозволяють узагальнити результати застосування окремих

показників і методів економічного аналізу. У наукових дослідженнях зазначається, що використання лише окремих показників не забезпечує повної та об’єктивної оцінки ефективності управління продажами, оскільки не враховує взаємозв’язок між фінансовими, операційними та клієнтоорієнтованими аспектами збутової діяльності [6].

Одним із поширених інтегральних підходів є формування узагальненого (інтегрального) показника ефективності управління продажами, який розраховується шляхом агрегування груп показників за допомогою вагових коефіцієнтів. Такий підхід дозволяє отримати узагальнену оцінку результативності управління продажами та порівнювати її в динаміці або з аналогічними показниками інших підприємств [15]. Водночас вибір складу показників і вагових коефіцієнтів потребує обґрунтованого підходу з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

Важливе місце серед комплексних методик оцінювання ефективності управління продажами посідає система ключових показників ефективності (KPI). Застосування KPI дозволяє пов’язати стратегічні цілі підприємства з операційними завданнями відділу продажів, оцінити результативність діяльності персоналу та забезпечити контроль досягнення планових показників [22]. Для оптово-посередницьких підприємств система KPI, як правило, включає показники обсягів реалізації, рентабельності продажів, виконання планів і рівня клієнтської лояльності.

У науковій літературі також широко використовується збалансована система показників (Balanced Scorecard) як комплексний підхід до оцінювання ефективності управління продажами. Вона передбачає оцінку діяльності за кількома взаємопов’язаними перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів і розвитку персоналу. Застосування цього підходу дозволяє врахувати як фінансові результати збутової діяльності, так і нефінансові чинники, що впливають на її довгострокову ефективність [7].

Додатковим інструментом комплексної оцінки ефективності управління продажами є бенчмаркінг**,** який ґрунтується на порівнянні показників діяльності

підприємства з результатами конкурентів або галузевими стандартами. Такий підхід дозволяє виявити сильні та слабкі сторони системи управління продажами й визначити напрями її вдосконалення з урахуванням кращих практик [3].

Отже, інтегральні та комплексні підходи до оцінювання ефективності управління продажами забезпечують всебічну та узагальнену оцінку результативності збутової діяльності підприємства. Їх використання дозволяє поєднати фінансові та нефінансові показники, підвищити обґрунтованість управлінських рішень і створює методичну основу для практичного аналізу ефективності управління продажами в аналітичному розділі магістерської роботи .

Висновки до розділу 1

У розділі узагальнено теоретичні засади управління продажами та визначено його місце в системі менеджменту оптово-посередницького підприємства. Встановлено, що управління продажами є важливою складовою господарської діяльності підприємства, оскільки саме процес реалізації продукції забезпечує формування доходів, фінансову стійкість і досягнення стратегічних цілей розвитку. Доведено, що ефективність управління продажами залежить від узгодженості управлінських рішень та комплексного врахування економічних і організаційних чинників.

У ході дослідження обґрунтовано роль організаційного, інструментального та інформаційного забезпечення управління продажами в умовах оптово-посередницької діяльності. З’ясовано, що раціонально побудована організаційна структура, застосування сучасних методів і інструментів управління, а також використання інформаційно-аналітичних систем сприяють підвищенню результативності збутової діяльності. Особливу увагу приділено значенню клієнтоорієнтованого підходу, гнучкої цінової політики та ефективної мотивації персоналу як ключових чинників успішного управління продажами.

Дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності управління продажами дозволило дійти висновку про доцільність застосування

комплексного підходу до її оцінки. Встановлено, що поєднання системи кількісних і якісних показників, методів економічного аналізу, інтегральних показників, системи KPI та збалансованої системи показників забезпечує об’єктивну й всебічну оцінку результатів управління продажами. Отримані теоретичні узагальнення формують методичну основу для проведення практичного аналізу ефективності управління продажами на підприємстві в наступному розділі магістерської роботи.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФРОНТ ВІЛ»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» та ринку його діяльності

ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» є юридичною особою в Україні, яка функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що визначає її як суб'єкт господарювання з обмеженою відповідальністю учасників за зобов'язаннями підприємства [turn0search0]. Код ЄДРПОУ підприємства - 40491834, а його юридична адреса — місто Київ, вул. Микільсько-Слобідська, буд. 4Д, офіс 8 [22]. Компанія зареєстрована у Державному реєстрі юридичних осіб з 19 травня 2016 року, що свідчить про понад 9-річний період діяльності на ринку оптово-посередницьких послуг [37].

Основним видом діяльності ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» є неспеціалізована оптова торгівля (КВЕД 46.90), що передбачає реалізацію товарів без виокремлення певної спеціалізації [22; 37]. Додатково компанія може здійснювати оптову торгівлю побутовими електротоварами й електронною апаратурою (КВЕД 46.43), оптову торгівлю офісною технікою (КВЕД 46.66), роздрібну торгівлю побутовими електротоварами (КВЕД 47.54) та надання в оренду нерухомого майна (КВЕД 68.20) [32-33]. Така структура діяльності свідчить про широку товарну базу та гнучкість у виборі напрямів реалізації, що є типовими для оптово-посередницьких підприємств, які працюють у багатопрофільних ринках збуту.

Підприємство має статутний капітал 500 000 грн, що є достатнім для підтримки операційної діяльності в сегменті оптової торгівлі [32-33]. Керівником компанії зазначений Марков Роберт Рубенович, а власниками (учасниками) є Марков Роберт Рубенович та Маркова Анна Сергіївна з часткою відповідно 51 % та 49 % внесків до статутного фонду [37]. За даними відкритих

джерел, у 2024 році підприємство мало небагаточисельний персонал (близько 2 осіб), що вказує на компактність організаційної структури та фокус на ефективності операцій [37]. Фінансові дані свідчать про дохід підприємства на рівні кількох мільйонів гривень, хоча прибуток може бути як позитивним, так і негативним у різні роки, що характерно для підприємств, що перебувають у стадії активного розвитку чи реструктуризації [22].

Узагальнену організаційно-правову та економічну характеристику ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова та економічна характеристика

ТОВ «ФРОНТ ВІЛ»

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «ФРОНТ ВІЛ»
Скорочена назва	ТОВ «ФРОНТ ВІЛ»
Код ЄДРПОУ	40491834
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата державної реєстрації	19 травня 2016 року
Юридична адреса	м. Київ, вул. Микільсько-Слобідська, буд. 4Д, офіс 8
Основний вид діяльності (КВЕД)	46.90 - неспеціалізована оптова торгівля
Додаткові види діяльності	46.43 - оптова торгівля побутовими електротоварами; 46.66 - оптова торгівля офісною технікою; 47.54 - роздрібна торгівля електротоварами; 68.20 - надання в оренду нерухомого майна
Статутний капітал	500 000 грн
Керівник підприємства	Марков Роберт Рубенович
Засновники	Марков Роберт Рубенович (51 %), Маркова Анна Сергіївна (49 %)
Чисельність персоналу	Близько 2 осіб
Напрям спеціалізації	Оптово-посередницька торгівля товарами широкого асортименту
Місце в системі оптово-посередницьких відносин	Посередник між виробниками/постачальниками та корпоративними покупцями

Джерело: сформовано автором на основі [22; 32-33; 36-37]

Дані, наведені в табл. 2.1, свідчать про те, що ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» є стабільно функціонуючим оптово-посередницьким підприємством, яке має чітко визначену організаційно-правову форму та офіційно зареєстровані види діяльності. Підприємство орієнтоване на неспеціалізовану оптову торгівлю, що

забезпечує йому можливість гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та працювати з широким колом товарних груп і клієнтів.

Динаміку основних економічних показників діяльності ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» у 2022–2024 рр. наведено в табл. 2.2**.**

Таблиця 2.2

Динаміка основних економічних показників

ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2023, ±
Дохід (виручка), грн	4 982 300	5 103 600	5 514 400	+410 800
Темп зростання доходу, %	–	102,4	108,1	+5,7 п.п.
Чистий прибуток (збиток), грн	–286 400	–352 700	–415 100	–62 400
Активи, грн	7 214 900	7 638 500	8 052 300	+413 800
Зобов'язання, грн	1 865 200	1 978 400	2 094 800	+116 400

Джерело: сформовано автором на основі [22; 32-33; 36-37]

Динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» у 2022-2024 рр. наочно відображено на рис. 2.1**.**

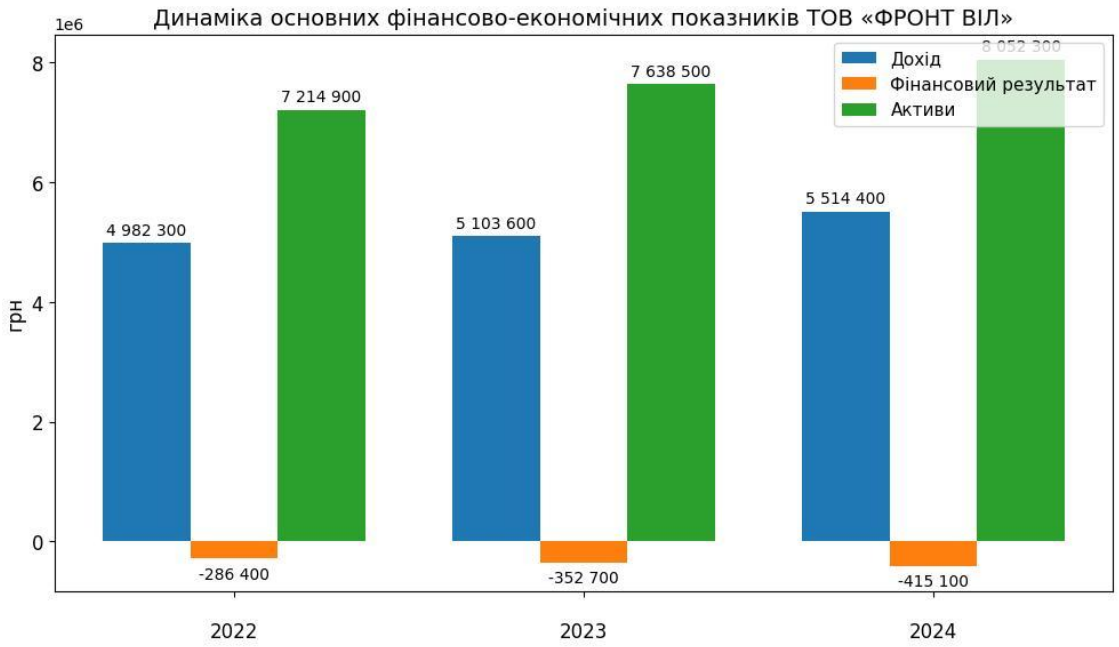


Рис. 2.1. Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» у 2022-2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [22; 32-33; 36-37]

Дані табл. 2.2 свідчать про стале зростання обсягів доходу ТОВ «ФРОНТ

ВІЛ» упродовж досліджуваного періоду, що вказує на розширення масштабів збутової діяльності підприємства. Водночас збереження негативного фінансового результату та його поглиблення у 2024 році свідчать про наявність проблем в управлінні витратами та ефективністю продажів. Зростання активів за одночасного збільшення зобов'язань підтверджує потребу в підвищенні результативності системи управління продажами, що обґрунтовує подальший аналітичний етап дослідження.

На рис. 2.5 наочно відображено динаміку основних фінансово-економічних показників ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» за 2022–2024 рр. Видно, що підприємство демонструє зростання доходів і активів, однак фінансовий результат залишається від'ємним та погіршується у 2024 році. Така ситуація свідчить про необхідність підвищення ефективності управління продажами з метою забезпечення прибутковості діяльності підприємства.

Основні коефіцієнти фінансової ефективності діяльності ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» у динаміці наведено в табл. 2.3**.**

Таблиця 2.3

Коефіцієнти фінансової ефективності діяльності ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» у 2022-2024 рр.

Показник	Формула розрахунку	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2023
Рентабельність продажів (ROS), %	Чистий прибуток / Дохід × 100	–5,75	–6,91	–7,53	–0,62
Рентабельність активів (ROA), %	Чистий прибуток / Активи × 100	–3,97	–4,62	–5,16	–0,54
Оборотність активів, разів	Дохід / Активи	0,69	0,67	0,68	+0,01
Коефіцієнт фінансової незалежності	Власний капітал / Активи	0,74	0,74	0,74	0,00
Коефіцієнт фінансового навантаження	Зобов'язання / Активи	0,26	0,26	0,26	0,00

Джерело: сформовано автором на основі [22; 32-33; 36-37]

Розраховані коефіцієнти свідчать про збитковість діяльності підприємства упродовж усього аналізованого періоду, що підтверджується від'ємними значеннями рентабельності продажів та активів. Негативна динаміка показників

рентабельності у 2024 році вказує на поглиблення проблем ефективності використання ресурсів та необхідність удосконалення системи управління продажами.

Водночас показник оборотності активів залишається відносно стабільним, що свідчить про збереження обсягів реалізації на рівні, співмірному з ресурсним потенціалом підприємства. Коефіцієнти фінансової незалежності та фінансового навантаження характеризують підприємство як достатньо стійке з позицій структури капіталу, однак наявна фінансова стабільність не трансформується у позитивні фінансові результати.

Таким чином, ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» становить собою оптово-посередницьке підприємство з широким спектром торговельних операцій, юридично стабільне та орієнтоване на діяльність у сфері торгівлі товарами різного призначення. Основні організаційно-правові параметри діяльності, структура видів економічної діяльності та загальні економічні показники створюють підґрунтя для подальшого аналізу функціонування підприємства та оцінювання ефективності його збутової політики.

Отримані результати підтверджують, що ключовим резервом підвищення ефективності діяльності ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» є вдосконалення управління продажами, зокрема оптимізація витрат збуту, підвищення продуктивності відділу продажів та ефективності асортиментної політики, що обґрунтовує подальший аналіз у наступних підрозділах роботи.

ТОВ «ФРОНТ ВІЛ», виступаючи оператором бренду *Well Done*, пропонує на ринку широкий асортимент товарів побутового призначення, зокрема посуду та аксесуарів для активного відпочинку та щоденного використання Продукція бренду характеризується високою якістю матеріалів, яскравим дизайном та практичністю в експлуатації*(додаток А-Б).* Каталог товарів включає різноманітні групи продукції, зокрема термоси, термокружки, френч-преси, кухонний посуд та інші аксесуари, що дозволяє охоплювати різні сегменти споживачів залежно від конкретних потреб [36].

Цільова аудиторія підприємства представлена широким спектром клієнтів.

До основних груп належать індивідуальні споживачі, які купують товари для особистого використання та активного відпочинку, роздрібні партнери, які реалізують продукцію через власні торговельні майданчики, а також регіональні посередники, що забезпечують дистрибуцію продукції у різних географічних регіонах України. Така клієнтська структура забезпечує гнучкість збуту та розширення географії реалізації, що сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства [36; 62].

Канали збуту продукції ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» включають офіційний інтернет-магазин бренду, де покупці можуть замовити товари безпосередньо, а також соціальні мережі та маркетплейси, які виступають додатковими каналами реалізації. Замовлення товарів можливе як через офіційний веб-сайт, так і через сторінки в Instagram або інші цифрові майданчики, що дозволяє досягати великої частини цільової аудиторії. Доставка здійснюється поштовими та кур'єрськими службами, що додатково підсилює доступність продукції для клієнтів по всій Україні *(додаток В).*

Асортиментну, клієнтську та збутову характеристику діяльності ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» узагальнено в табл. 2.4**.**

Таблиця 2.4

Асортиментна, клієнтська та збутова характеристика діяльності ТОВ «ФРОНТ ВІЛ»

Напрям аналізу	Елемент	Характеристика
Асортиментна політика	Тип продукції	Посуд та аксесуари для кухні й активного способу життя
	Основні товарні групи	Термоси, термокружки, френч-преси, кухонний посуд, аксесуари
	Ширина асортименту	Декілька товарних груп, орієнтованих на різні потреби споживачів
	Глибина асортименту	Наявність моделей різного об'єму, дизайну та функціонального призначення
	Асортиментна стратегія	Орієнтація на універсальність та практичність продукції
	Цінове позиціонування	Середній ціновий сегмент
Клієнтська база	Основні групи клієнтів	Індивідуальні споживачі; роздрібні партнери; регіональні посередники

Продовження таблиці 2.4

	Тип споживача	Масовий споживач із середнім рівнем доходу
	Характер попиту	Переважно споживчий, частково імпульсний
	Рівень лояльності	Формується через впізнаваність бренду та якість продукції
	Повторні покупки	Можливі завдяки практичності та повсякденному використанню товарів
Збутова діяльність	Основні канали збуту	Офіційний інтернет-магазин; соціальні мережі; онлайн-майданчики
	Форми реалізації	Прямі онлайн-продажі; партнерська реалізація
	Географія реалізації	Вся територія України
	Частка онлайн-продажів	Домінуюча у структурі збуту
	Роль посередників	Забезпечують регіональне охоплення та обсяги реалізації
Організація продажів	Модель продажів	Поєднання B2C та B2B
	Обробка замовлень	Через сайт та соціальні мережі
	Логістичне забезпечення	Кур'єрські та поштові служби
	Час виконання замовлень	Орієнтація на оперативність та зручність для клієнта
	Конкурентні переваги	Сучасний дизайн, цифрові канали збуту, швидка доставка

Джерело: сформовано автором на основі [36; 62]

Дані таблиці свідчать про те, що ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» орієнтоване на реалізацію товарів широкого вжитку з використанням сучасних цифрових каналів збуту. Поєднання онлайн-продажів із партнерськими формами реалізації забезпечує гнучкість збутової політики та розширення клієнтської бази підприємства.

Структуру асортименту продукції ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» наочно представлено на рис. 2.2**.**

Розширена характеристика асортиментної та збутової діяльності свідчить про орієнтацію ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» на масового споживача з використанням сучасних цифрових каналів продажів. Поєднання B2C- та B2B-моделей реалізації дозволяє підприємству забезпечувати гнучкість збутової політики та розширювати клієнтську базу.

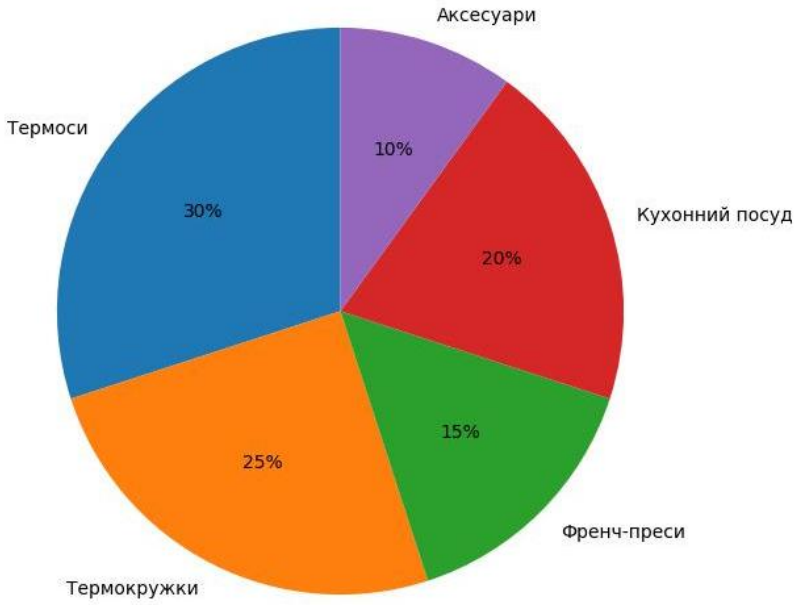


Рис. 2.2. Структура асортименту ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» (бренд Well Done)

Джерело: сформовано автором на основі [36; 62]

Організація продажів на підприємстві характеризується комбінацією онлайн-торгівлі та співпраці з партнерами роздрібної торгівлі, що відповідає сучасним тенденціям цифрової комерції. Використання інтернет-каналів реалізації дозволяє оперативно реагувати на зміни споживчих уподобань та забезпечувати високу швидкість обробки замовлень. Завдяки цьому підприємство зберігає конкурентні переваги на ринку та сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів, що є важливим фактором у реалізації стратегії сталого розвитку

Ринок оптово-посередницької діяльності в Україні відіграє суттєву роль у забезпеченні ефективного руху товарів від виробників до кінцевих споживачів та роздрібних мереж. Він виступає ключовим елементом товароруху, який сприяє прискоренню обороту товарів, зниженню логістичних витрат та формуванню каналів розподілу. Оптова торгівля сприяє оздоровленню товарного ринку в умовах ринкової економіки, оскільки забезпечує організацію системи поставок та стандартизацію процесів збуту [62]. Водночас на сучасному етапі розвитку суттєвий вплив на ринок мають інформаційні технології та електронна комерція, що сприяє розвитку Omni-channel-стратегій і підвищенню

рівня обслуговування клієнтів при взаємодії з B2B-контрагентами [37; 62].

Рівень конкуренції на ринку оптово-посередницьких послуг є високим, зважаючи на чисельність суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність у цій сфері. Значна частина оптових підприємств прагне розширити свою присутність через горизонтальну інтеграцію, укрупнення бізнесу та застосування нових логістичних сервісів, включаючи 3PL і 4PL-послуги, що дозволяє комплексно обслуговувати ланцюги постачання [36]. Окрім того, частина виробників здійснює пряму дистрибуцію, що скорочує традиційні канали оптової торгівлі та посилює конкурентний тиск на посередницькі компанії. Такі зміни зумовлені трансформацією ринкових структур і активним впровадженням електронної торгівлі серед підприємств-виробників.

У контексті зазначених тенденцій ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» позиціонує себе як оптово-посередницьке підприємство, що поєднує традиційний набір послуг із сучасними цифровими каналами реалізації продукції, зокрема через власний інтернет-магазин та маркетплейси. Незважаючи на зростаючу конкуренцію, компанія зберігає конкурентні переваги завдяки спеціалізованому асортименту та гнучкій комунікації з корпоративними (B2B) та індивідуальними (B2C) клієнтами. Це дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринку, формувати стабільні партнерські відносини та розвивати довгострокові канали збуту.

Зовнішнє середовище, що включає макроекономічні, технологічні, соціальні та політичні чинники, безпосередньо впливає на продажі та збутову політику підприємства. Зокрема, розвиток цифрової інфраструктури та логістичних сервісів стимулює використання електронної комерції як важливого каналу збуту продукції, в той час як загальні економічні коливання та зміни у поведінці споживачів формують попит на окремі види товарів. Перехід до Omni-channel-стратегій, що передбачає інтеграцію кількох каналів збуту з метою покращення сервісу клієнтів, є необхідним елементом адаптації до сучасних ринкових вимог і створює додаткові можливості для зміцнення позицій підприємства в конкурентному середовищі [36].

Загальні тенденції розвитку ринку оптової торгівлі в Україні обумовлені

функціональним зв’язком між виробниками, посередниками та роздрібними торговцями, що сприяє підвищенню ефективності товароруху [54]. Запровадження Omni-channel-стратегій і цифрових інструментів сприяє підвищенню рівня обслуговування клієнтів та адаптації до сучасних ринкових вимог [35].

Горизонтальна інтеграція та розвиток логістичних сервісів виступають ключовими напрямами підвищення конкурентоспроможності на ринку оптової торгівлі.

Характеристику ринку оптово-посередницької діяльності та конкурентного середовища, в якому функціонує ТОВ «ФРОНТ ВІЛ», узагальнено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика ринку оптово-посередницької діяльності та конкурентного середовища ТОВ «ФРОНТ ВІЛ»

Напрям аналізу	Характеристика
Тип ринку	Ринок оптово-посередницької торгівлі товарами побутового призначення
Стадія розвитку ринку	Розвинений, з елементами насиченості та високою конкуренцією
Основні тенденції розвитку	Цифровізація збуту; розвиток електронної комерції; скорочення традиційних ланцюгів постачання; зростання ролі онлайн-каналів
Рівень конкуренції	Високий
Характер конкуренції	Цінова та нецінова (асортимент, сервіс, швидкість доставки, цифрові канали)
Типи конкурентів	Інші оптові дистриб’ютори; виробники з прямими продажами; онлайн-маркетплейси
Ключові конкурентні переваги ринку	Швидкий товарообіг; гнучкі канали збуту; можливість масштабування
Позиціонування ТОВ «ФРОНТ ВІЛ»	Оптово-посередницьке підприємство з орієнтацією на цифрові канали та власний бренд
Ринкова ніша підприємства	Реалізація посуду та аксесуарів через B2B та B2C канали
Чинники впливу зовнішнього середовища	Економічна нестабільність; зростання онлайн-попиту; розвиток логістичних сервісів; зміна споживчих уподобань
Вплив на збутову політику	Необхідність гнучкого ціноутворення, розвитку онлайн-продажів та диверсифікації каналів

Джерело: сформовано автором на основі [36-37; 62]

Дані табл. 2.5 свідчать, що ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» функціонує на

висококонкурентному ринку, який характеризується активною цифровізацією та зростанням ролі онлайн-каналів збуту. У таких умовах ключовими чинниками успіху стають гнучкість збутової політики, швидкість реакції на зміни попиту та розвиток сучасних форм оптово-посередницької діяльності.

Оцінку внутрішніх та зовнішніх чинників діяльності ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» здійснено за допомогою SWOT-аналізу, результати якого наведено в табл. 2.6**.**

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» на ринку оптово-посередницької торгівлі

Сильні сторони (Strengths)	*Слабкі сторони (Weaknesses)*
Власний бренд і впізнаваний асортимент	Від'ємний фінансовий результат у досліджуваному періоді
Використання цифрових каналів продажів	Обмежені фінансові ресурси для масштабування
Гнучка збутова модель (B2B та B2C)	Висока залежність від онлайн-каналів
Адаптивність до змін попиту	Недостатня диверсифікація асортименту
Сучасна логістична організація доставки	Відсутність чітко формалізованої стратегії розвитку продажів
Можливості (Opportunities)	*Загрози (Threats)*
Зростання електронної комерції в Україні	Високий рівень конкуренції на ринку
Розширення клієнтської бази через маркетплейси	Прямі продажі виробників без посередників
Розвиток регіональних каналів збуту	Цінова конкуренція та зниження маржі
Запровадження сучасних CRM-систем	Економічна нестабільність і зміни платоспроможності
Диверсифікація асортименту	Логістичні ризики та зростання витрат на доставку

Джерело: сформовано автором на основі [36]

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» має низку конкурентних переваг, пов'язаних із цифровими каналами збуту та гнучкістю оптово-посередницької моделі. Водночас виявлені слабкі сторони, зокрема збитковість діяльності, зумовлюють необхідність удосконалення системи управління продажами та реалізації стратегій зростання, орієнтованих на підвищення фінансової ефективності.

2.2 Аналіз організації системи продажів та збутової діяльності підприємства

Відділ продажів відіграє ключову роль в організаційній структурі ТОВ «ФРОНТ ВІЛ», оскільки саме через нього реалізується основна функція підприємства - збут продукції та формування доходів. У структурі управління підприємством відділ продажів безпосередньо підпорядковується керівництву та взаємодіє з іншими функціональними підрозділами, що забезпечує узгодженість управлінських рішень і оперативність реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Така організаційна побудова є характерною для оптово-посередницьких підприємств із компактною структурою управління та орієнтацією на гнучкість збутової діяльності.

Основними функціями відділу продажів є планування та організація процесу реалізації продукції, пошук і залучення клієнтів, ведення переговорів, оформлення замовлень, контроль виконання договірних зобов'язань та підтримка довгострокових відносин із партнерами. Працівники збутового підрозділу наділені повноваженнями щодо формування комерційних пропозицій, узгодження умов поставок, участі у ціноутворенні в межах визначеної цінової політики та ініціювання коригування асортименту відповідно до попиту клієнтів. Такий перелік функцій свідчить про поєднання стратегічних і операційних завдань у діяльності відділу продажів підприємства.

Процес продажів на підприємстві забезпечується узгодженою взаємодією між кількома підрозділами. Відділ продажів відповідає за комерційну частину операцій і комунікацію з клієнтами, логістична служба - за організацію постачання та доставку продукції, фінансова служба - за контроль розрахунків, дебіторської заборгованості та фінансові результати угод. Такий розподіл відповідальності дозволяє мінімізувати операційні ризики та забезпечити безперервність збутового процесу.

Особливе значення у функціонуванні системи продажів ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» має взаємодія відділу продажів з маркетингом. Маркетингова діяльність

підприємства спрямована на формування попиту, просування бренду та аналіз споживчих уподобань, що створює інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері продажів. Взаємозв'язок відділу продажів з маркетингом, логістикою та фінансовою службою забезпечує комплексний підхід до управління збутовою діяльністю та сприяє підвищенню ефективності системи продажів загалом.

Таким чином, організаційна структура та функціонування відділу продажів ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» відповідають специфіці оптово-посередницької діяльності та забезпечують реалізацію збутових завдань підприємства. Разом із тим виявлені особливості взаємодії між підрозділами створюють передумови для подальшого аналізу процесів збуту та оцінювання результативності системи продажів у наступних підрозділах роботи.

Розподіл функцій і відповідальності між основними підрозділами, що забезпечують процес продажів ТОВ «ФРОНТ ВІЛ», наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Розподіл функцій та відповідальності підрозділів у системі продажів ТОВ «ФРОНТ ВІЛ»

Підрозділ	Основні функції в системі продажів	Зона відповідальності
Відділ продажів	Пошук і залучення клієнтів, ведення переговорів, оформлення замовлень, супровід угод, контроль виконання договорів	Обсяги реалізації, клієнтська база, дотримання умов договорів
Маркетинг	Аналіз ринку та попиту, просування бренду, підтримка збутових кампаній	Формування попиту, комунікаційна підтримка продажів
Логістична служба	Організація зберігання, комплектації та доставки товарів	Своєчасність і якість виконання поставок
Фінансова служба	Контроль платежів, облік доходів і витрат, управління дебіторською заборгованістю	Фінансові результати, ліквідність, платіжна дисципліна
Керівництво підприємства	Стратегічне управління збутовою діяльністю, затвердження планів продажів	Загальна ефективність системи продажів

Джерело: сформовано автором на основі [22; 36-37; 62]

Дані таблиці 2.7 свідчать про функціональну взаємодію підрозділів підприємства у процесі реалізації продукції. Чіткий розподіл відповідальності

між відділом продажів, маркетингом, логістикою та фінансовою службою створює організаційні передумови для ефективного функціонування системи збуту та досягнення запланованих обсягів реалізації.

Взаємодію відділу продажів з маркетингом, логістикою та фінансовою службою в системі збутової діяльності підприємства відображено на рис. 2.3.

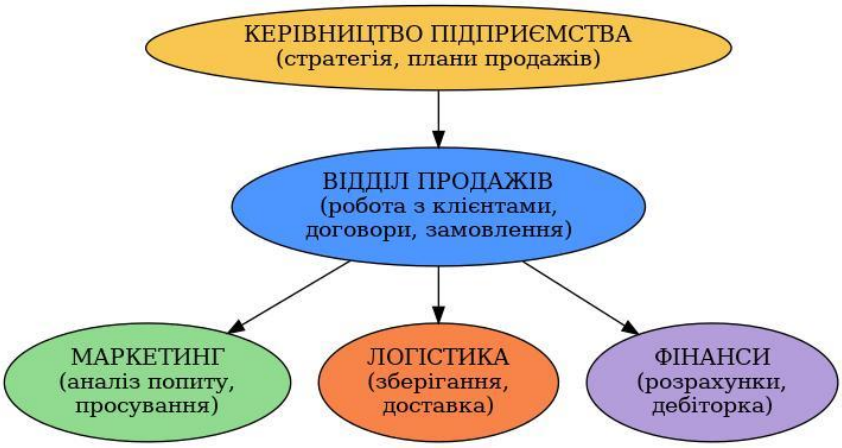


Рис. 2.3. Схема організації системи продажів та взаємодії підрозділів ТОВ «ФРОНТ ВІЛ»

Джерело: сформовано автором на основі [22; 36-37; 62]

Відділ продажів займає центральне місце в системі збуту підприємства та координує взаємодію з маркетингом, логістикою та фінансовою службою. Керівництво формує стратегічні орієнтири, а функціональні підрозділи забезпечують реалізацію продажів на операційному рівні.

Процеси збуту в діяльності ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» мають системний характер і формуються з урахуванням специфіки оптово-посередницької діяльності, асортиментної структури та клієнтської бази підприємства. Збутова діяльність охоплює сукупність взаємопов’язаних етапів - від формування комерційної пропозиції та приймання замовлень до організації постачання продукції кінцевим споживачам і контролю виконання договірних зобов’язань. Такий підхід забезпечує безперервність процесу реалізації та сприяє підтриманню стабільних партнерських відносин із клієнтами.

Канали продажів підприємства характеризуються поєднанням оптових та цифрових форм реалізації продукції. Основну частку в структурі збуту

становлять оптові продажі корпоративним клієнтам і дистриб'юторам, що дозволяє підприємству формувати стабільні обсяги реалізації. Водночас важливу роль відіграють онлайн-канали, зокрема продажі через власний вебресурс і платформи електронної комерції, які забезпечують розширення ринку збуту та підвищення доступності товарів для клієнтів різних регіонів. Використання багатоканальної моделі збуту сприяє диверсифікації ризиків і підвищенню гнучкості системи продажів.

Логістичне забезпечення збутової діяльності ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» спрямоване на своєчасне та якісне виконання замовлень клієнтів. Підприємство використовує складські потужності та послуги логістичних операторів для зберігання, комплектації та доставки продукції. Ефективність логістичних процесів безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів, швидкість обігу товарних запасів і загальні результати збутової діяльності. Оптимізація логістичних витрат та скорочення строків постачання є важливими чинниками підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Процеси збуту на підприємстві реалізуються з урахуванням договірних відносин з клієнтами, які регламентують умови поставок, порядок розрахунків і відповідальність сторін. Відділ продажів забезпечує координацію дій між клієнтами, логістичною та фінансовою службами, що дозволяє мінімізувати ризики порушення термінів постачання та виникнення дебіторської заборгованості. Така організація збутового процесу сприяє підвищенню операційної ефективності та прозорості управлінських рішень.

Таким чином, аналіз процесів збуту, каналів продажів та логістичного забезпечення ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» свідчить про використання підприємством багатоканальної моделі реалізації продукції та інтегрованого підходу до організації збутової діяльності. Разом із тим високий рівень конкуренції та динамічність ринкового середовища зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення процесів збуту, оптимізації логістичних витрат і підвищення ефективності координації між підрозділами, що забезпечує актуальність подальшої оцінки результативності системи продажів.

Основні елементи процесу збуту, канали продажів та особливості логістичного забезпечення ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» узагальнено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика процесів збуту, каналів продажів та логістичного забезпечення ТОВ «ФРОНТ ВІЛ»

Елемент системи збуту	Характеристика	Роль у забезпеченні продажів
Етапи процесу збуту	Формування комерційної пропозиції → приймання замовлення → укладання договору → комплектація → доставка → контроль виконання	Забезпечення безперервності та системності реалізації продукції
Основні канали продажів	Оптові продажі корпоративним клієнтам; онлайн-продажі через сайт	Диверсифікація джерел доходу та розширення ринку збуту
Типи клієнтів	Корпоративні покупці; регіональні партнери; онлайн-клієнти	Формування стабільних обсягів реалізації
Форми реалізації	Договірні оптові поставки; інтернет-замовлення	Підвищення гнучкості збутової діяльності
Логістичне забезпечення	Складське зберігання; комплектація замовлень; доставка через логістичних операторів	Своєчасне виконання замовлень і зниження логістичних ризиків
Взаємодія підрозділів	Координація дій відділу продажів, логістики та фінансів	Мінімізація затримок і фінансових втрат
Основні проблеми	Залежність від зовнішніх логістичних операторів; зростання витрат на доставку	Потенційне зниження рентабельності
Напрями вдосконалення	Оптимізація каналів збуту; автоматизація обробки замовлень; скорочення строків доставки	Підвищення ефективності системи продажів

Джерело: сформовано автором на основі [22; 36-37; 62]

Дані табл. 2.8 свідчать про застосування підприємством багатоканальної моделі збуту, яка поєднує традиційні оптові та сучасні цифрові канали продажів. Водночас ефективність системи збуту значною мірою залежить від логістичного забезпечення та узгодженості дій між функціональними підрозділами.

2.3 Оцінка ефективності управління продажами ТОВ «ФРОНТ ВІЛ»

Оцінка результативності системи продажів і збутової діяльності ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» здійснюється на основі аналізу динаміки обсягів реалізації,

фінансових результатів і ефективності використання ресурсів підприємства. Збутова діяльність виступає ключовим джерелом формування доходів, тому рівень її результативності безпосередньо впливає на фінансову стійкість та конкурентні позиції підприємства на ринку оптово-посередницьких послуг.

Аналіз динаміки доходів і фінансових результатів свідчить про наявність коливань обсягів реалізації в досліджуваному періоді, що зумовлено змінами ринкової кон'юнктури, платоспроможного попиту та зростанням витрат на логістику й збут. Попри зростання обсягів продажів у натуральному вираженні, фінансовий результат підприємства характеризується низькою або від'ємною рентабельністю, що свідчить про недостатню ефективність управління витратами в системі продажів.

Важливим аспектом оцінки ефективності управління продажами є аналіз структури витрат у системі збуту. Основну частку витрат формують логістичні витрати, витрати на оплату праці збутового персоналу та витрати, пов'язані з обслуговуванням торговельних партнерів. Зростання зазначених витрат за відсутності пропорційного зростання фінансового результату негативно впливає на рентабельність продажів та зумовлює необхідність їх оптимізації.

Важливим показником оцінки результативності збутової діяльності є рівень виконання планових показників продажів. Аналіз показує, що фактичні обсяги реалізації не завжди відповідають запланованим, що зумовлює необхідність удосконалення процесів планування та прогнозування продажів. Нерівномірність реалізації за окремими періодами негативно впливає на оборотність товарних запасів і рівень завантаження логістичної системи підприємства.

Нерівномірність виконання планових показників продажів підвищує ризики накопичення товарних запасів, посилює навантаження на оборотний капітал та негативно впливає на ліквідність підприємства. Відсутність достатньо гнучких інструментів прогнозування попиту та сценарного планування продажів обмежує можливості своєчасного реагування на зміну ринкової кон'юнктури.

Окремої уваги заслуговує оцінка ефективності використання трудових

ресурсів у сфері продажів. Продуктивність праці працівників відділу продажів, що вимірюється обсягом реалізації в розрахунку на одного співробітника, залишається недостатньо стабільною, що може бути наслідком відсутності чітко сформованої системи мотивації та контролю результатів діяльності збутового персоналу. Це свідчить про потребу вдосконалення системи стимулювання та запровадження ключових показників ефективності в управлінні продажами.

Порівняння показників продуктивності праці та рентабельності продажів ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» із типовими орієнтирами оптово-посередницьких підприємств свідчить про наявність резервів підвищення ефективності управління продажами. Зокрема, відставання за показниками віддачі на одного працівника та фінансової результативності вказує на потребу вдосконалення організаційної структури й інструментів управління збутом.

Для комплексної оцінки ефективності управління продажами ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» доцільно узагальнити ключові показники результативності збутової діяльності. Сукупність фінансових, організаційних та ресурсних показників свідчить про *середній рівень ефективності системи продажів*, який забезпечує поточне функціонування підприємства, але не формує стійких передумов для зростання його конкурентоспроможності. Основні показники результативності системи продажів та збутової діяльності ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» узагальнено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники результативності системи продажів та збутової діяльності ТОВ «ФРОНТ ВІЛ»

Показник	Економічний зміст	Тенденція / оцінка	Вплив на збутову діяльність
Обсяг доходу від реалізації	Відображає масштаб збутової діяльності підприємства	Нестабільна динаміка	Визначає фінансові можливості та ринкові позиції
Фінансовий результат (прибуток/збиток)	Характеризує загальну ефективність продажів	Низький / від’ємний	Свідчить про потребу оптимізації витрат
Рентабельність продажів	Частка прибутку у виручці	Низький рівень	Обмежує фінансову стійкість

Продовження таблиці 2.9

Рівень виконання плану продажів	Співвідношення фактичних і планових обсягів реалізації	Неповне виконання	Потребує вдосконалення планування
Продуктивність праці відділу продажів	Обсяг реалізації на одного працівника	Нерівномірна	Вказує на резерви підвищення ефективності
Оборотність товарних запасів	Швидкість реалізації товарів	Середній рівень	Впливає на витрати зберігання
Рівень дебіторської заборгованості	Характеризує платіжну дисципліну клієнтів	Підвищений ризик	Негативний вплив на ліквідність
Загальна оцінка системи продажів	Комплексний результат діяльності	Задовільна	Потребує вдосконалення

Джерело: сформовано автором на основі [22; 36-37; 62]

Дані табл. 2.9 свідчать, що, попри наявність сформованої системи збуту та використання багатоканальної моделі продажів, результативність збутової діяльності ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» залишається недостатньою. Це підтверджує доцільність розроблення рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління продажами та оптимізацію витрат у сфері збуту.

Для поглибленої оцінки ефективності управління продажами ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» доцільно здійснити інтегральне оцінювання за сукупністю фінансових, організаційних та аналітичних критеріїв, результати якого наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Інтегральна оцінка ефективності управління продажами

ТОВ «ФРОНТ ВІЛ»

Критерій оцінювання	Зміст критерію	Оцінка	Коментар
Фінансова результативність продажів	Рівень прибутковості та рентабельності збутової діяльності	Низька	Недостатня рентабельність, вплив високих витрат
Стабільність обсягів реалізації	Рівномірність продажів у динаміці	Низька	Коливання попиту та сезонні фактори
Виконання планових показників	Відповідність фактичних продажів плану	Середня	Часткове виконання плану
Ефективність управління витратами	Контроль і оптимізація витрат у системі продажів	Низька	Високі логістичні та збутові витрати
Продуктивність праці відділу продажів	Обсяг реалізації на одного працівника	Середня	Відсутність стабільної системи KPI

Продовження таблиці 2.10

Управління товарними запасами	Швидкість обороту та рівень запасів	Середня	Існує ризик уповільнення оборотності
Управління дебіторською заборгованістю	Платіжна дисципліна клієнтів	Середня	Потребує посилення контролю
Аналітичне забезпечення продажів	Планування, прогнозування, аналіз	Низька	Обмежене використання аналітичних інструментів
Загальна оцінка ефективності	Комплексний результат	Середня	Існує потенціал підвищення ефективності

Джерело: сформовано автором на основі [22; 36–37; 62]

Аналіз даних табл. 2.10 свідчить, що ефективність управління продажами ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» у досліджуваному періоді оцінюється на *середньому рівні*. Найбільш проблемними аспектами є фінансова результативність продажів, ефективність управління витратами та аналітичне забезпечення збутової діяльності, що обмежує можливості підвищення рентабельності та стабільності обсягів реалізації. Водночас відносно кращі результати спостерігаються у сфері виконання планових показників, управління товарними запасами та дебіторською заборгованістю, що свідчить про наявність функціонуючих, але недостатньо оптимізованих механізмів управління продажами. Загалом отримані результати підтверджують доцільність розроблення комплексних заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління продажами, що є передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, результати комплексної оцінки системи продажів ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» підтверджують наявність як позитивних результатів, так і системних проблем у збутовій діяльності підприємства. Основними резервами підвищення ефективності управління продажами є оптимізація витрат, удосконалення планування та прогнозування продажів, а також запровадження сучасних інструментів аналітики та мотивації збутового персоналу. Зазначене зумовлює необхідність розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління продажами, що буде обґрунтовано у

третьому розділі магістерської роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи проведено всебічний аналіз управління продажами в діяльності ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» з урахуванням особливостей функціонування підприємства на ринку оптово-посередницької торгівлі. Дослідження дозволило охарактеризувати місце підприємства в ринковому середовищі, визначити основні тенденції розвитку галузі та оцінити конкурентні умови, в яких здійснюється збутова діяльність. Встановлено, що ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» функціонує в умовах високої конкуренції, посилення ролі цифрових каналів продажів і зростання вимог споживачів до якості сервісу та оперативності виконання замовлень.

Аналіз організації системи продажів і збутової діяльності підприємства показав, що відділ продажів займає центральне місце в управлінській структурі та забезпечує координацію взаємодії з маркетинговим, логістичним і фінансовим підрозділами. Підприємство використовує багатоканальну модель збуту, яка поєднує оптові та цифрові форми реалізації продукції, що сприяє розширенню ринку збуту та зниженню залежності від окремих сегментів споживачів. Водночас виявлено недостатній рівень формалізації процесів планування, прогнозування та контролю продажів, що ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень і знижує узгодженість дій між підрозділами.

Оцінка ефективності управління продажами засвідчила, що, попри наявність сформованої збутової інфраструктури та стабільних каналів реалізації, результативність збутової діяльності ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» залишається недостатньою. Це проявляється у нестабільній динаміці доходів, низькому рівні рентабельності продажів, нерівномірному виконанні планових показників і потребі вдосконалення системи мотивації персоналу відділу продажів. Виявлені проблеми та резерви розвитку обґрунтовують доцільність розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління продажами та оптимізації збутових процесів, що буде предметом дослідження у третьому розділі магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТОВ «ФРОНТ ВІЛ»

3.1 Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення системи управління продажами

Сучасні умови функціонування оптово-посередницьких підприємств характеризуються високою мінливістю ринкового середовища, зростанням конкуренції та підвищеними вимогами клієнтів до якості сервісу й швидкості виконання замовлень. У таких умовах традиційне операційне управління продажами, яке зосереджується переважно на поточному виконанні збутових планів, втрачає свою ефективність. Це зумовлює необхідність переходу до стратегічно орієнтованого управління продажами, що передбачає довгострокове бачення розвитку збутової діяльності та її узгодження із загальною стратегією підприємства.

Стратегічне управління продажами передбачає формування та реалізацію системи довгострокових рішень, спрямованих на забезпечення стабільного зростання обсягів реалізації, підвищення рентабельності продажів і зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. На відміну від операційного підходу, стратегічна орієнтація системи продажів дозволяє враховувати зовнішні та внутрішні чинники розвитку підприємства, прогнозувати зміни попиту, адаптувати канали збуту та асортиментну політику до перспективних ринкових тенденцій.

У контексті загальної стратегії підприємства стратегічні цілі системи управління продажами мають бути чітко сформульованими, вимірюваними та взаємопов’язаними з фінансовими й маркетинговими орієнтирами розвитку. До ключових стратегічних цілей системи продажів доцільно віднести: забезпечення зростання доходів від реалізації продукції, підвищення рентабельності збутової діяльності, розширення клієнтської бази, підвищення рівня лояльності

споживачів, а також оптимізацію структури каналів збуту. Реалізація зазначених цілей сприяє формуванню збалансованої системи продажів, орієнтованої не лише на кількісні, а й на якісні результати діяльності.

Формування стратегічно орієнтованої системи управління продажами має ґрунтуватися на принципах стратегічного планування, серед яких ключовими є системність, узгодженість, гнучкість та орієнтація на результат. Системність передбачає комплексний підхід до управління продажами як складової загальної системи менеджменту підприємства. Узгодженість полягає в інтеграції планів продажів із маркетинговою стратегією, що визначає цільові ринки й асортиментну політику, а також із фінансовою стратегією, яка встановлює параметри рентабельності, доходів і витрат.

Інтеграція стратегічного планування продажів із маркетинговою стратегією дозволяє забезпечити відповідність обсягів реалізації потенціалу ринку та потребам цільових сегментів споживачів. Водночас узгодження планів продажів із фінансовою стратегією сприяє оптимізації витрат на збут, підвищенню ефективності використання ресурсів і досягненню запланованих фінансових результатів. Гнучкість стратегічного управління продажами забезпечує можливість оперативного коригування збутових планів у разі зміни зовнішніх умов, що є особливо важливим для оптово-посередницьких підприємств.

Отже, формування стратегічно орієнтованої системи управління продажами є необхідною передумовою забезпечення довгострокового розвитку підприємства та підвищення ефективності збутової діяльності. Перехід від операційного до стратегічного управління продажами дозволяє узгодити цілі системи збуту з загальною стратегією підприємства, підвищити обґрунтованість управлінських рішень і створити умови для сталого зростання результативності продажів у перспективі.

Необхідність переходу від операційного до стратегічно орієнтованого управління продажами обґрунтовано на основі порівняльної характеристики, наведеної в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика операційного та стратегічного управління продажами

Критерій порівняння	Операційне управління продажами	Стратегічно орієнтоване управління продажами
Часовий горизонт	Короткостроковий	Довгостроковий
Основна мета	Виконання поточних планів реалізації	Досягнення стратегічних цілей підприємства
Орієнтація управління	На процес продажу	На результат і розвиток
Характер управлінських рішень	Тактичні, реактивні	Стратегічні, проактивні
Зв'язок із загальною стратегією підприємства	Обмежений або формальний	Тісна інтеграція з корпоративною стратегією
Планування продажів	На основі минулих показників	На основі прогнозів і стратегічних орієнтирів
Роль аналітики та прогнозування	Обмежена	Ключова
Взаємодія з маркетингом і фінансами	Фрагментарна	Системна та узгоджена
Гнучкість реагування на зміни ринку	Низька	Висока
Очікуваний результат	Тимчасова стабільність	Стійке зростання та конкурентні переваги

Джерело: розроблено автором

Дані табл. 3.1 свідчать, що стратегічно орієнтоване управління продажами забезпечує узгодження збутової діяльності з довгостроковими цілями підприємства та створює умови для підвищення ефективності використання ресурсів, адаптації до змін ринкового середовища й формування стійких конкурентних переваг.

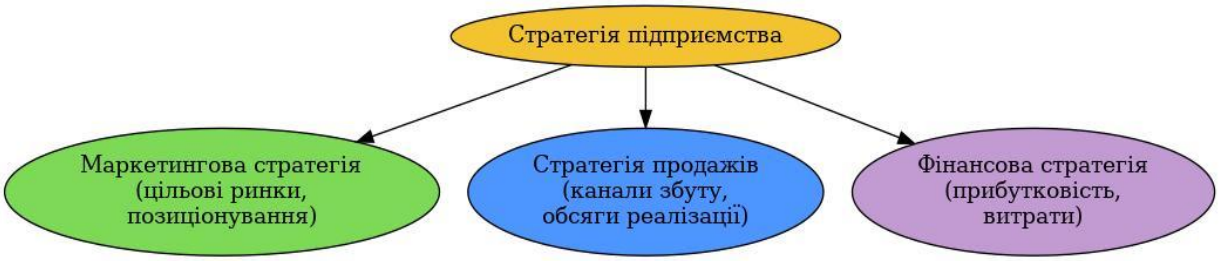


Рис. 3.1. Модель стратегічної інтеграції управління продажами в системі управління підприємством

Джерело: розроблено автором

Рисунок ілюструє провідну роль загальної стратегії підприємства, на основі якої формуються маркетингова, збутова та фінансова стратегії. Така узгодженість забезпечує стратегічну орієнтацію системи управління продажами та підвищує ефективність реалізації довгострокових цілей підприємства.

Ефективність стратегічно орієнтованої системи управління продажами значною мірою визначається дієвістю її організаційно-економічного механізму, який забезпечує реалізацію стратегічних цілей на операційному рівні. Результати аналізу діяльності ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» засвідчили, що наявна система управління продажами має низку організаційних та економічних обмежень, зокрема недостатній рівень формалізації управлінських процедур, обмежену систему мотивації персоналу та фрагментарну взаємодію між функціональними підрозділами. Це зумовлює необхідність її комплексного вдосконалення.

Удосконалення організаційної структури управління продажами передбачає посилення ролі відділу продажів як ключового центру відповідальності за досягнення фінансових результатів підприємства. Доцільним є запровадження чіткого розподілу функцій між працівниками відділу продажів за сегментами клієнтів або каналами збуту, що сприятиме підвищенню спеціалізації персоналу та якості обслуговування клієнтів. Крім того, доцільно формаізувати взаємозв’язок між стратегічним і операційним рівнями управління продаами шляхом закріплення відповідальності за планування, аналіз і контроль результатів збутової діяльності.

Важливим напрямом удосконалення організаційно-економічного механізму управління продажами є розвиток системи мотивації та оцінювання результативності персоналу відділу продажів. Існуюча практика стимулювання збутового персоналу, зорієнтована переважно на обсяги реалізації, не забезпечує достатнього рівня зацікавленості працівників у підвищенні рентабельності та якості продажів. У зв’язку з цим доцільним є впровадження комплексної системи оцінювання результативності, заснованої на використанні ключових показників ефективності (KPI), які поєднують фінансові та нефінансові критерії. Такий підхід дозволить узгодити індивідуальні результати діяльності працівників із

стратегічними цілями підприємства та підвищити прозорість системи мотивації.

Основні напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму управління продажами та очікувані результати їх реалізації наведено в табл. 3.2**.**

Таблиця 3.2

Напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму управління продажами ТОВ «ФРОНТ ВІЛ»

Напрям удосконалення	Зміст запропонованих заходів	Очікуваний економічний та управлінський ефект
Удосконалення організаційної структури управління продажами	Чіткий розподіл функцій відділу продажів за клієнтськими сегментами та каналами збуту; закріплення відповідальності за планування і контроль	Підвищення керованості процесів продажів та якості роботи з клієнтами
Формалізація управлінських процедур	Запровадження регламентів планування, аналізу та контролю збутової діяльності	Узгодженість управлінських рішень та зниження операційних ризиків
Удосконалення системи мотивації персоналу	Впровадження KPI з урахуванням обсягів реалізації, рентабельності та якості обслуговування клієнтів	Зростання зацікавленості персоналу в досягненні стратегічних цілей
Оцінювання результативності відділу продажів	Комплексна оцінка ефективності діяльності працівників на основі фінансових і нефінансових показників	Підвищення прозорості та об’єктивності управління
Посилення міжфункціональної взаємодії	Регламентований обмін інформацією між відділом продажів, маркетингом, логістикою та фінансами	Скорочення затримок у збутових процесах та зниження витрат
Узгодження продажів із фінансовими цілями	Інтеграція планів продажів із фінансовим плануванням та бюджетуванням	Підвищення рентабельності збутової діяльності
Розвиток аналітичного забезпечення	Використання регулярної звітності та показників ефективності	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень

Джерело: розроблено автором

Дані таблиці 3.2 демонструють, що комплексне удосконалення організаційно-економічного механізму управління продажами дозволяє забезпечити узгодження стратегічних і операційних рішень, підвищити результативність діяльності відділу продажів і створити передумови для зростання конкурентоспроможності підприємства.

Окремої уваги потребує вдосконалення механізмів взаємодії відділу

продажів з іншими функціональними підрозділами підприємства, зокрема маркетингом, логістикою та фінансовою службою. Підвищення узгодженості такої взаємодії можливе шляхом запровадження регламентованих процедур обміну інформацією, спільного планування збутової діяльності та використання єдиних аналітичних інструментів для контролю результатів. Координація дій між підрозділами сприятиме зменшенню операційних ризиків, оптимізації витрат і підвищенню загальної ефективності управління продажами.

Узагальнену структуру організаційно-економічного механізму управління продажами та його складові елементи подано на рис. 3.2**.**



Рис. 3.2. Організаційно-економічний механізм управління продажами підприємства

Джерело: розроблено автором

Схема відображає ключові складові організаційно-економічного механізму управління продажами, зокрема організаційну структуру, систему мотивації та оцінювання персоналу, міжфункціональну взаємодію й аналітичне забезпечення. Сукупна дія зазначених елементів забезпечує підвищення ефективності управління продажами та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Отже, удосконалення організаційно-економічного механізму управління продажами ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» має здійснюватися на основі комплексного підходу, який поєднує структурні зміни, розвиток системи мотивації та

посилення міжфункціональної взаємодії. Реалізація запропонованих заходів створить умови для підвищення результативності діяльності відділу продажів, забезпечення реалізації стратегічних цілей підприємства та формування стійких конкурентних переваг.

У сучасних умовах розвитку оптово-посередницької діяльності ефективність управління продажами значною мірою залежить від рівня використання цифрових технологій та аналітичних інструментів. Для ТОВ «ФРОНТ ВІЛ», яке функціонує на конкурентному ринку та використовує багатоканальну модель збуту, запровадження сучасних інструментів аналітики та цифровізації є важливою передумовою підвищення керованості процесів продажів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Одним із ключових напрямів цифровізації системи управління продажами є впровадження CRM-системи, яка забезпечує централізоване зберігання інформації про клієнтів, історію взаємодії з ними, умови договорів та результати продажів. Використання CRM дозволяє автоматизувати процеси обробки замовлень, підвищити прозорість роботи відділу продажів і забезпечити контроль за виконанням планових показників. Крім того, CRM-система сприяє покращенню якості обслуговування клієнтів і формуванню довгострокових партнерських відносин.

Важливим елементом цифрового управління продажами є застосування аналітичних інструментів та систем бізнес-аналітики (BI), що дають змогу здійснювати оперативний аналіз динаміки продажів, структури доходів, ефективності каналів збуту та результативності роботи персоналу. Використання BI-платформ забезпечує візуалізацію ключових показників ефективності (KPI), дозволяє своєчасно виявляти відхилення від планових значень і коригувати управлінські рішення. Це особливо актуально в умовах нестабільного ринкового середовища, коли швидкість реагування на зміни попиту є критичним чинником успіху.

Запровадження системи ключових показників ефективності (KPI) у поєднанні з цифровими інструментами аналітики дозволяє забезпечити

узгодженість стратегічних і операційних цілей управління продажами. KPI мають охоплювати як фінансові показники (обсяги реалізації, рентабельність продажів, рівень виконання планів), так і нефінансові показники (рівень задоволеності клієнтів, швидкість обробки замовлень, якість сервісу). Такий підхід сприяє підвищенню мотивації персоналу та орієнтації діяльності відділу продажів на досягнення комплексного результату.

Цифровізація управління продажами також передбачає інтеграцію аналітичних і облікових систем із фінансовими та логістичними підсистемами підприємства. Це забезпечує формування єдиного інформаційного простору, в межах якого відбувається планування, контроль і аналіз збутової діяльності. Узгодженість інформаційних потоків між відділом продажів, логістикою та фінансовою службою дозволяє знизити операційні витрати, мінімізувати ризики помилок та підвищити ефективність управління товарними і грошовими потоками.

Основні інструменти аналітики та цифровізації управління продажами, а також їх очікуваний вплив на результативність збутової діяльності підприємства наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Сучасні інструменти аналітики та цифровізації управління продажами ТОВ «ФРОНТ ВІЛ»

Інструмент / система	Призначення	Функціональні можливості	Очікуваний ефект для управління продажами
CRM-система	Управління клієнтськими відносинами	Облік клієнтів, історії замовлень, контроль угод, автоматизація продажів	Підвищення якості обслуговування клієнтів та прозорості роботи відділу продажів
Система KPI	Оцінювання результативності персоналу	Контроль обсягів реалізації, виконання планів, рентабельності	Підвищення мотивації персоналу та орієнтація на стратегічні цілі
BI-платформи	Аналітика та підтримка управлінських рішень	Аналіз динаміки продажів, структур доходів, візуалізація даних	Оперативне виявлення відхилень і підвищення якості управлінських рішень

Продовження таблиці 3.3

Автоматизовані системи обліку	Облік збутових операцій	Формування звітності, контроль платежів, дебіторської заборгованості	Підвищення точності обліку та фінансової дисципліни
Інструменти прогнозування продажів	Планування обсягів реалізації	Аналіз трендів, прогноз попиту, сценарне планування	Підвищення обґрунтованості планів продажів
Інтеграція з логістичними системами	Управління товарорухом	Контроль запасів, строків поставок, виконання замовлень	Скорочення логістичних витрат і підвищення надійності поставок
Аналітика клієнтської поведінки	Оцінка споживчих переваг	Аналіз частоти покупок, сегментація клієнтів	Підвищення лояльності клієнтів і ефективності продажів

Джерело: розроблено автором

Дані таблиці 3.3 свідчать, що комплексне впровадження цифрових та аналітичних інструментів дозволяє забезпечити інтеграцію процесів управління продажами, підвищити прозорість діяльності відділу продажів і створити передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Модель інтеграції CRM-системи, аналітичних, фінансових і логістичних інструментів у процес управління продажами наведено на рис. 3.3.

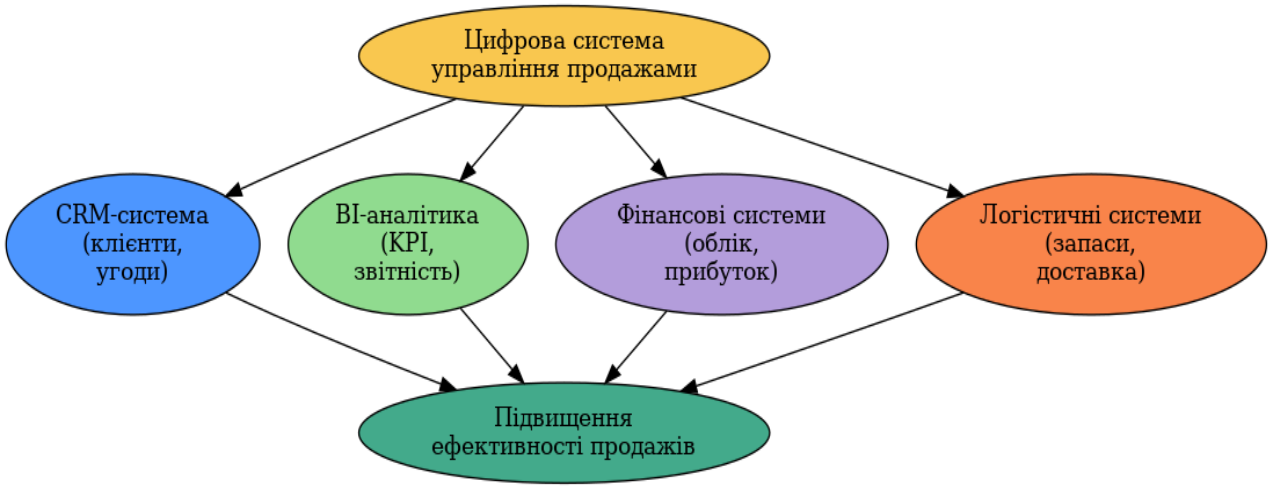


Рис. 3.3. Модель цифровізації та аналітичного забезпечення управління продажами підприємства

Джерело: розроблено автором

Рисунок ілюструє взаємозв'язок ключових цифрових та аналітичних інструментів управління продажами, інтеграція яких забезпечує підвищення

прозорості, керованості та ефективності збутової діяльності підприємства.

Таким чином, запровадження сучасних інструментів аналітики та цифровізації управління продажами є необхідним стратегічним напрямом удосконалення системи управління продажами ТОВ «ФРОНТ ВІЛ». Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню прозорості та керованості збутових процесів, забезпечить обґрунтованість управлінських рішень і створить передумови для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

3.2 Розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності продажів підприємства

Підвищення ефективності управління продажами на оптово-посередницькому підприємстві значною мірою залежить від раціональної організації збутових процесів та чіткого регламентування бізнес-процесів продажів. В умовах зростання конкуренції та ускладнення логістичних і фінансових взаємозв’язків виникає необхідність переходу від фрагментарного управління окремими операціями до системної оптимізації всього процесу реалізації продукції.

Одним із ключових напрямів оптимізації є стандартизація бізнес-процесів роботи з клієнтами, що передбачає уніфікацію етапів обробки замовлень – від первинного контакту та узгодження умов договору до відвантаження продукції та контролю оплати. Розробка внутрішніх регламентів і стандартів дозволяє зменшити залежність результатів продажів від людського фактора, підвищити прозорість дій персоналу та забезпечити стабільну якість обслуговування клієнтів незалежно від обсягів реалізації.

Важливим аспектом оптимізації є скорочення часу обробки замовлень, що має безпосередній вплив на задоволеність клієнтів і швидкість обігу оборотного капіталу. Цього можна досягти шляхом чіткого розмежування функцій між працівниками відділу продажів, запровадження електронного документообігу та

використання автоматизованих систем узгодження замовлень. Зменшення тривалості циклу продажу сприяє підвищенню пропускної спроможності збутової системи та зростанню загальних обсягів реалізації.

Основні напрями оптимізації організації збутових процесів і бізнес-процесів продажів підприємства узагальнено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Напрями оптимізації організації збутових процесів та бізнес-процесів продажів підприємства

Напрям оптимізації	Зміст оптимізаційних заходів	Залучені функціональні підрозділи	Очікуваний ефект
Стандартизація бізнес-процесів роботи з клієнтами	Розробка та впровадження єдиних регламентів обробки замовлень, укладання договорів, супроводу клієнтів	Відділ продажів	Підвищення прозорості та керованості процесів продажів
Скорочення часу обробки замовлень	Автоматизація погодження замовлень, упровадження електронного документообігу	Відділ продажів, фінансова служба	Прискорення циклу продажу, зростання оборотності оборотних коштів
Оптимізація взаємодії з логістикою	Узгодження графіків поставок, оперативний обмін інформацією щодо наявності товарів	Відділ продажів, логістичний підрозділ	Зменшення затримок постачання та підвищення рівня виконання замовлень
Посилення фінансового контролю	Контроль дебіторської заборгованості, погодження умов оплати та кредитних лімітів	Відділ продажів, фінансова служба	Зниження фінансових ризиків і підвищення платіжної дисципліни клієнтів
Інформаційна інтеграція підрозділів	Формування єдиного інформаційного простору для управління продажами	Продажі, логістика, фінанси	Підвищення узгодженості управлінських рішень

Джерело: розроблено автором

Суттєвого значення в процесі оптимізації набуває підвищення узгодженості взаємодії між відділом продажів, логістикою та фінансовою службою. Неефективна координація між зазначеними підрозділами може призводити до затримок у поставках, зростання дебіторської заборгованості та втрати клієнтів. У зв’язку з цим доцільним є впровадження єдиного інформаційного простору, який забезпечує оперативний обмін даними щодо залишків товарів, статусу замовлень і фінансових розрахунків. Такий підхід

дозволяє узгодити операційні рішення зі стратегічними цілями підприємства та мінімізувати ризики в процесі реалізації продукції.

Отже, оптимізація організації збутових процесів і бізнес-процесів продажів спрямована на підвищення ефективності управління продажами шляхом стандартизації дій персоналу, скорочення операційних витрат та покращення міжфункціональної взаємодії. Реалізація запропонованих заходів створює підґрунтя для зростання результативності збутової діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Ефективність діяльності відділу продажів значною мірою залежить від рівня мотивації та системи оцінювання результативності персоналу, яка повинна бути орієнтована на досягнення як індивідуальних, так і стратегічних цілей підприємства. В умовах зростання конкуренції та підвищених вимог до якості збутової діяльності актуальним є впровадження комплексної системи стимулювання, що поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти мотивації з об’єктивною оцінкою результатів праці.

З метою підвищення ефективності управління персоналом відділу продажів та забезпечення прозорості оцінювання їхньої діяльності доцільно систематизувати напрями вдосконалення системи мотивації та оцінювання результативності. Основні заходи, показники оцінювання та очікувані результати їх упровадження узагальнено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Напрями удосконалення системи мотивації та оцінювання результативності персоналу відділу продажів

Напрям удосконалення	Характеристика запропонованих заходів	Показники оцінювання (KPI)	Очікуваний результат
Запровадження системи KPI для персоналу продажів	Визначення ключових показників ефективності для менеджерів з продажів відповідно до стратегічних цілей підприємства	Обсяг продажів, виконання плану, рентабельність угод	Підвищення результативності та відповідальності персоналу

Продовження таблиці 3.5

Диференціація системи матеріального стимулювання	Поєднання фіксованої та змінної частини оплати праці залежно від досягнутих результатів	Відсоток виконання плану, маржинальний дохід	Посилення мотивації до досягнення високих показників
Використання нематеріальних стимулів	Запровадження програм визнання, кар'єрного зростання, корпоративного навчання	Рівень залученості персоналу, плинність кадрів	Формування лояльності та зниження плинності персоналу
Підвищення професійної компетентності персоналу	Організація тренінгів з продажів, переговорів, роботи з клієнтами	Рівень професійних навичок, конверсія продажів	Зростання якості продажів та рівня клієнтської задоволеності
Систематичний контроль і зворотний зв'язок	Регулярна оцінка результатів і коригування індивідуальних планів	Динаміка показників KPI	Оперативне управління результативністю продажів

Джерело: розроблено автором

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин ефективне управління продажами неможливе без використання цифрових технологій та аналітичних інструментів, які забезпечують своєчасне отримання інформації, підвищують прозорість бізнес-процесів і сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Для оптово-посередницького підприємства впровадження сучасних цифрових рішень є важливою передумовою підвищення результативності продажів і зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Ключовим напрямом цифровізації управління продажами є використання CRM-систем, які дозволяють централізовано вести облік клієнтів, замовлень і історії взаємодії з партнерами. Запровадження CRM сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів, персоналізації комерційних пропозицій та зміцненню довгострокових відносин із ключовими покупцями. Крім того, CRM-системи забезпечують контроль етапів угод і дозволяють оперативно відстежувати виконання планів продажів як окремими менеджерами, так і відділом продажів загалом.

Важливим інструментом підвищення ефективності управління продажами є інструменти бізнес-аналітики (BI), які забезпечують обробку великих обсягів

даних і формування аналітичних звітів у режимі реального часу. Застосування BI-платформ дає змогу аналізувати динаміку та структуру продажів, рентабельність клієнтів і товарних груп, виявляти відхилення від запланованих показників та прогнозувати майбутні обсяги реалізації. Використання аналітичних панелей управління сприяє підвищенню обґрунтованості стратегічних і тактичних рішень у сфері продажів.

Основні інструменти аналітики та цифрових технологій, що доцільно використовувати для підвищення результативності управління продажами підприємства, узагальнено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Інструменти аналітики та цифрових технологій у системі управління продажами підприємства

Інструмент	Напрям використання	Основні функціональні можливості	Очікуваний вплив на ефективність продажів
CRM-система	Управління клієнтськими відносинами	Облік клієнтів, історія угод, контроль етапів продажу, персоналізація пропозицій	Підвищення лояльності клієнтів, зростання повторних продажів
BI-платформи	Бізнес-аналітика та підтримка рішень	Аналіз динаміки й структури продажів, візуалізація KPI, прогнозування	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Система KPI для продажів	Контроль результативності персоналу	Моніторинг виконання планів, оцінювання рентабельності продажів	Зростання продуктивності праці та відповідальності персоналу
Автоматизована управлінська звітність	Оперативний контроль	Формування звітів у режимі реального часу, зниження трудомісткості обліку	Підвищення швидкості управлінського реагування
Інтеграція з фінансовими системами	Контроль грошових потоків	Облік оплат, дебіторської заборгованості, маржинального доходу	Зниження фінансових ризиків та покращення платіжної дисципліни
Інтеграція з логістичними системами	Управління поставками	Контроль запасів, строків доставки, виконання замовлень	Підвищення надійності поставок і задоволеності клієнтів
Аналітика клієнтської поведінки	Управління портфелем клієнтів	Сегментація клієнтів, аналіз частоти й обсягів закупівель	Оптимізація клієнтської бази та зростання доходів

Джерело: розроблено автором

Запропоновані в таблиці 3.6 інструменти цифровізації забезпечують комплексний підхід до управління продажами, поєднуючи контроль результатів, аналітичну підтримку управлінських рішень і розвиток клієнтських відносин, що сприяє підвищенню загальної ефективності збутової діяльності підприємства.

Окреме значення має впровадження автоматизованої звітності та інтеграція інформаційних систем відділу продажів з фінансовими й логістичними модулями підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити єдину інформаційну базу для контролю руху товарів, фінансових розрахунків і виконання договірних зобов'язань. Автоматизація звітності знижує трудомісткість обробки інформації, мінімізує ризик помилок і підвищує оперативність управлінського контролю.

Отже, запровадження інструментів аналітики та цифрових технологій створює передумови для комплексного підвищення результативності продажів шляхом посилення контролю за виконанням планів, покращення взаємодії з клієнтами та підвищення якості управлінських рішень. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підприємству адаптувати систему управління продажами до сучасних вимог ринкового середовища та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.3 Оцінка економічної ефективності впровадження запропонованих заходів

Оцінка економічного ефекту від упровадження запропонованих заходів з удосконалення системи управління продажами є необхідною умовою обґрунтування їх доцільності та практичної значущості. Запропоновані в роботі організаційні, мотиваційні та цифрові заходи спрямовані на підвищення результативності збутової діяльності, що має відображатися у зростанні ключових фінансово-економічних показників підприємства.

Передусім економічний ефект проявляється у збільшенні обсягів продажів, що зумовлено скороченням часу обробки замовлень, підвищенням якості

обслуговування клієнтів та зростанням продуктивності праці персоналу відділу продажів. Стандартизація бізнес-процесів і впровадження CRM-системи дозволяють охоплювати більшу кількість клієнтів без пропорційного зростання витрат, що позитивно впливає на загальні обсяги реалізації продукції.

Зростання обсягів продажів у поєднанні з оптимізацією збутових витрат сприяє підвищенню прибутку підприємства. Використання аналітичних інструментів і системи KPI забезпечує більш ефективний контроль рентабельності окремих угод, клієнтів і товарних груп, що дозволяє концентрувати зусилля на найбільш прибуткових напрямках діяльності. У результаті підвищується рентабельність продажів, яка є важливим узагальнюючим показником ефективності управління збутом.

Розрахунок економічного ефекту від упровадження запропонованих заходів доцільно здійснювати шляхом порівняння ключових показників результативності продажів до та після впровадження змін. Узагальнення розрахункових показників наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок економічного ефекту від удосконалення системи управління продажами ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» (до та після впровадження заходів)

Показник	Одиниця виміру	До впровадження	Після впровадження (план)	Відхилення (+/–)
Дохід (виручка) від реалізації	грн	5 514 400	6 500 000	+985 600
Прибуток від реалізації	грн	−415 100	150 000	+565 100
Рентабельність продажів	%	−7,5	2,3	+9,8
Продуктивність праці персоналу відділу продажів	грн/особу	2 757 200	3 250 000	+492 800
Чисельність персоналу відділу продажів	осіб	2	3	+1
Середня тривалість циклу обробки замовлення	днів	5	3	−2
Оборотність активів	разів	0,68	0,81	+0,13
Середня вартість активів	грн	8 052 300	8 300 000	+247 700
Загальний економічний ефект	грн	–	–	+565 100

Джерело: розроблено автором

Важливим джерелом економічного ефекту є зростання продуктивності

праці персоналу відділу продажів. Удосконалення системи мотивації на основі KPI та автоматизація рутинних операцій дозволяють збільшити обсяг продажів у розрахунку на одного працівника. Це, у свою чергу, знижує питомі витрати на оплату праці в складі збутових витрат і підвищує ефективність використання трудових ресурсів.

Упровадження цифрових інструментів управління продажами також позитивно впливає на оборотність активів підприємства, зокрема оборотних коштів. Скорочення строків обробки замовлень і контролю дебіторської заборгованості сприяє прискоренню кругообігу капіталу, зменшенню фінансових ризиків і підвищенню ліквідності. Це створює передумови для стабілізації фінансового стану та зростання інвестиційної привабливості підприємства.

Отримані результати розрахунку економічного ефекту від удосконалення системи управління продажами ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» свідчать про доцільність і економічну обґрунтованість впровадження запропонованих організаційних та цифрових заходів. Аналіз фактичних показників діяльності підприємства за звітний період показує наявність низької ефективності збутової діяльності, що проявляється у від’ємному фінансовому результаті, недостатньому рівні рентабельності продажів та відносно низькій оборотності активів.

Планові значення показників, розраховані з урахуванням впровадження оптимізації бізнес-процесів, удосконалення системи мотивації персоналу та використання інструментів цифрової аналітики, демонструють позитивну динаміку ключових фінансово-економічних параметрів. Зокрема, очікується зростання обсягу доходів від реалізації, перехід підприємства від збиткової діяльності до отримання прибутку, а також підвищення рентабельності продажів. Такі зміни зумовлені підвищенням продуктивності праці персоналу відділу продажів, скороченням часу обробки замовлень та більш ефективним використанням наявних ресурсів.

Зростання показника оборотності активів свідчить про прискорення кругообігу капіталу та раціональніше використання майнового потенціалу

підприємства. Одночасно збільшення продуктивності праці персоналу відділу продажів підтверджує позитивний вплив організаційних змін і цифровізації управління продажами на результати діяльності підприємства. Сукупно отриманий економічний ефект, який визначається приростом прибутку, дозволяє зробити висновок про економічну доцільність упровадження запропонованих заходів та їх відповідність стратегічним цілям розвитку ТОВ «ФРОНТ ВІЛ».

Таким чином, економічний ефект від удосконалення системи управління продажами проявляється у комплексному поліпшенні ключових фінансово-економічних показників діяльності підприємства — зростанні обсягів реалізації, прибутку, рентабельності, продуктивності праці та оборотності активів. Отримані результати підтверджують доцільність упровадження запропонованих заходів і свідчать про їх позитивний вплив на підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому.

Оцінка доцільності впровадження запропонованих заходів з удосконалення системи управління продажами потребує аналізу їх інвестиційної та фінансової ефективності. Такий підхід дозволяє визначити, наскільки заплановані витрати на організаційні, мотиваційні та цифрові зміни є економічно виправданими та чи забезпечують вони позитивний фінансовий результат у середньо- та довгостроковій перспективі.

Одним із ключових показників інвестиційної ефективності є термін окупності витрат, який відображає період часу, необхідний для відшкодування понесених витрат за рахунок отриманого додаткового прибутку. У випадку впровадження заходів з оптимізації бізнес-процесів продажів і цифровізації управління, основні витрати пов’язані з упровадженням CRM-системи, навчанням персоналу та реорганізацією внутрішніх процесів. Розрахунок показує, що очікуваний приріст прибутку дозволяє відшкодувати такі витрати у відносно короткий період, що свідчить про високу доцільність реалізації запропонованих заходів.

Важливим узагальнюючим показником є рентабельність інвестицій (ROI), яка характеризує співвідношення отриманого економічного ефекту та обсягу

вкладених ресурсів. Додатне значення ROI вказує на ефективність інвестицій у вдосконалення системи управління продажами та підтверджує, що кожна вкладена гривня забезпечує приріст фінансового результату підприємства. З урахуванням прогнозованого зростання прибутку, рентабельність інвестицій у запропоновані заходи має позитивне значення, що є важливим аргументом на користь їх упровадження.

Крім того, оцінка співвідношення витрат і результатів дозволяє визначити вплив заходів на загальний фінансовий стан підприємства. Впровадження цифрових інструментів управління продажами сприяє зниженню питомих збутових витрат, підвищенню оборотності оборотних коштів та покращенню платіжної дисципліни клієнтів. Це, у свою чергу, позитивно впливає на ліквідність і фінансову стійкість підприємства, зменшуючи ризики дефіциту грошових коштів.

Фінансова доцільність упровадження запропонованих заходів оцінена з використанням показників інвестиційної ефективності (ROI, термін окупності, співвідношення витрат і результатів), які узагальнено в табл. 3.8**.**

Таблиця 3.8

Оцінка інвестиційної та фінансової ефективності впровадження запропонованих заходів у ТОВ «ФРОНТ ВІЛ»

Показник	Одиниця виміру	Значення	Примітка / формула
Додатковий прибуток (економічний ефект)	грн/рік	565 100	ΔП (за табл. 3.7)
Витрати на впровадження CRM	грн	90 000	Разові витрати
Витрати на BI та автоматизовану звітність	грн	40 000	Разові витрати
Витрати на навчання персоналу	грн	25 000	Разові витрати
Витрати на стандартизацію бізнес-процесів	грн	25 000	Разові витрати
Загальні інвестиційні витрати	грн	180 000	I = Σ витрат
Рентабельність інвестицій (ROI)	%	313,9	(ΔП / I) × 100%
Коефіцієнт витрати–результати	разів	3,14	ΔП / I
Термін окупності	років	0,32	I / ΔП
Термін окупності	місяців	3,8	0,32 × 12
Узагальнений вплив на фінансову стійкість	-	Позитивний	Якісна оцінка

Джерело: розраховано автором на основі даних табл. 3.7

Розрахунки, наведені в табл. 3.8, демонструють високу інвестиційну

привабливість заходів: значення ROI перевищує 300%, а термін окупності становить менше 4 місяців. Це свідчить про фінансову доцільність упровадження CRM, інструментів бізнес-аналітики та заходів з оптимізації бізнес-процесів. Додатково очікується позитивний вплив на фінансову стійкість підприємства через підвищення керованості продажів, зниження ризиків дебіторської заборгованості та покращення оборотності активів.

Наочне співвідношення обсягу інвестиційних витрат та очікуваного додаткового прибутку наведено на рис. 3.6, що підтверджує високу інвестиційну привабливість запропонованих заходів.

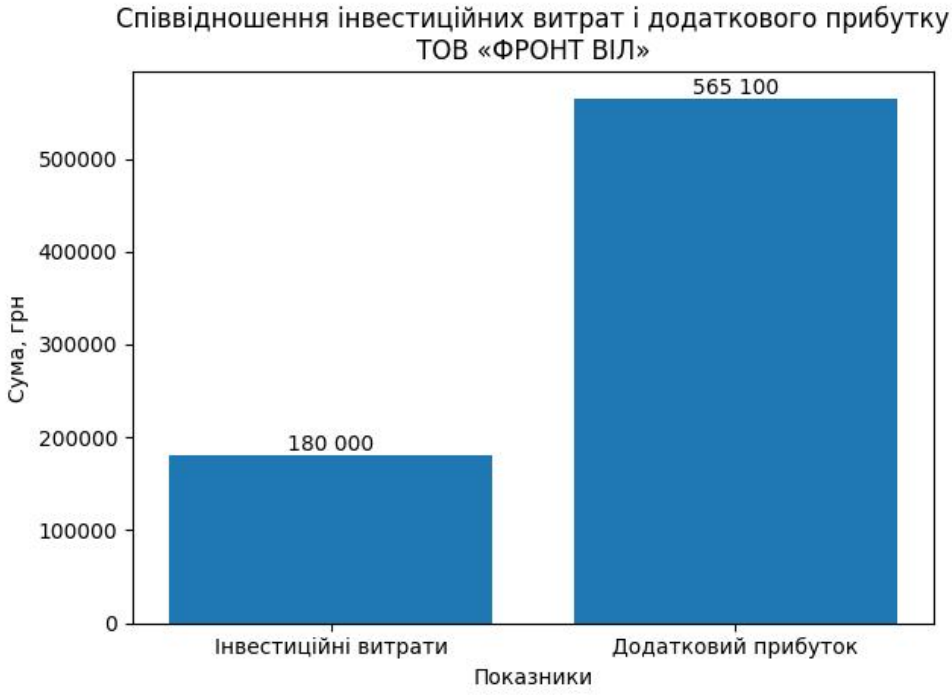


Рис. 3.3. Співвідношення інвестиційних витрат і додаткового прибутку від упровадження заходів з удосконалення управління продажами ТОВ «ФРОНТ ВІЛ»

Джерело: сформовано автором

Подані на рис. 3.6 дані свідчать, що очікуваний додатковий прибуток суттєво перевищує обсяг інвестиційних витрат, що забезпечує високий рівень рентабельності інвестицій та короткий термін їх окупності. Це підтверджує фінансову доцільність упровадження запропонованих організаційних і цифрових заходів та їх позитивний вплив на фінансову стійкість підприємства.

Візуалізація змін основних фінансових показників підприємства до та після впровадження запропонованих заходів наведена на рис. 3.7, що дозволяє наочно оцінити їх економічний ефект.

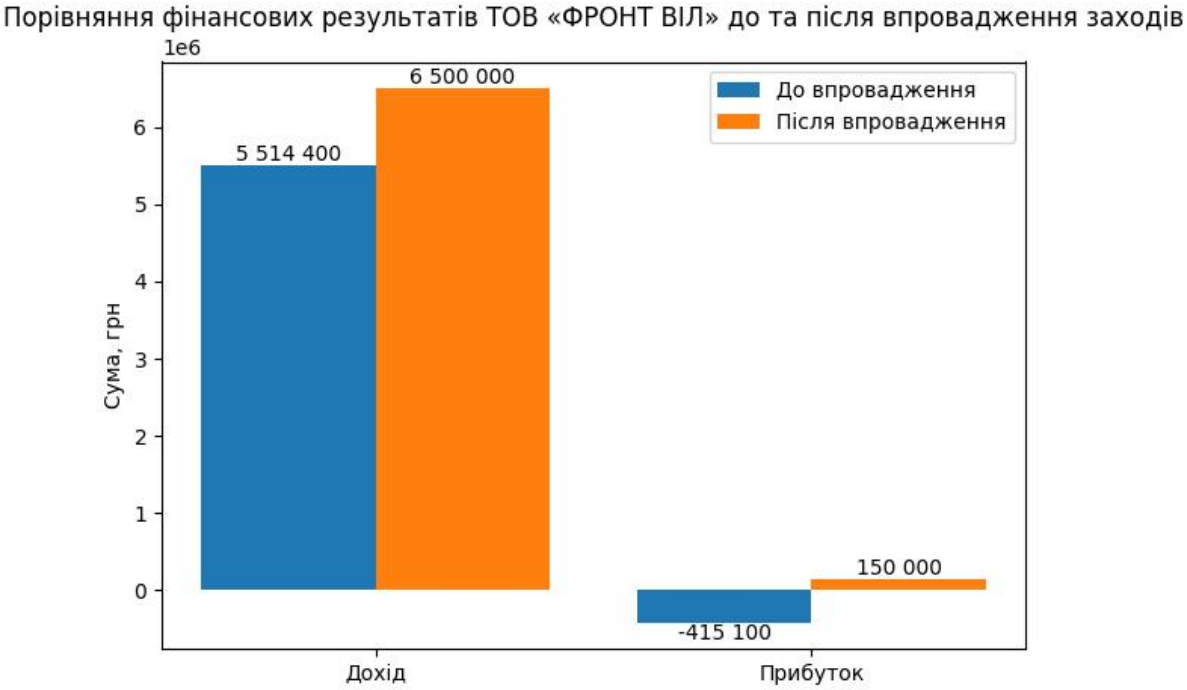


Рис. 3.4. Порівняння фінансових результатів ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» до та після впровадження заходів з удосконалення системи управління продажами

Джерело: сформовано автором

Узагальнююча оцінка впливу запропонованих заходів на фінансову стійкість ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» свідчить, що їх реалізація сприятиме стабілізації фінансових результатів, підвищенню прибутковості та зміцненню конкурентних позицій підприємства. Таким чином, з позицій інвестиційної та фінансової ефективності впровадження запропонованих заходів є економічно доцільним і виправданим, а отримані результати підтверджують можливість їх практичного використання в діяльності підприємства.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління продажами ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» з урахуванням результатів проведеного аналізу та сучасних вимог до організації

збутової діяльності. Доведено, що ефективне управління продажами повинно ґрунтуватися на стратегічному підході, який передбачає узгодження цілей збутової діяльності з загальною стратегією розвитку підприємства, орієнтацію на довгострокове зростання обсягів реалізації та формування стійких конкурентних переваг.

Розроблені практичні рекомендації спрямовані на оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів продажів, удосконалення організаційно-економічного механізму управління та впровадження сучасних цифрових інструментів. Запропоновані заходи дозволяють підвищити результативність роботи відділу продажів, скоротити час обробки замовлень, посилити взаємодію з логістичними та фінансовими підрозділами, а також забезпечити більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень на основі аналітичних даних.

Оцінка економічної ефективності впровадження запропонованих заходів підтвердила їх доцільність і фінансову обґрунтованість. Розрахункові показники свідчать про позитивний економічний ефект у вигляді зростання доходів, переходу підприємства до прибуткової діяльності, підвищення рентабельності продажів і поліпшення оборотності активів. Короткий термін окупності інвестицій та високий рівень рентабельності інвестицій дають підстави стверджувати, що реалізація запропонованих напрямів удосконалення управління продажами сприятиме зміцненню фінансової стійкості та підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» у середньо- та довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження встановлено, що управління продажами є однією з основних функцій системи менеджменту оптово-посередницького підприємства, оскільки саме ефективна організація збутової діяльності забезпечує формування доходів, фінансових результатів і реалізацію стратегічних цілей розвитку. Управління продажами розглянуто як цілеспрямований і безперервний процес, що охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль реалізації продукції з урахуванням особливостей попиту, конкуренції та ресурсних можливостей підприємства. Доведено, що в умовах динамічного ринкового середовища роль управління продажами зростає, трансформуючись із суто операційної функції у стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності.

Аналіз наукових підходів дозволив узагальнити особливості організації управління продажами в оптово-посередницькій діяльності, що визначаються роллю підприємства як посередника в ланцюгу постачання, специфікою клієнтської бази, асортиментною політикою та складністю логістичних процесів. Обґрунтовано, що ефективне управління продажами в даній сфері потребує використання сучасних організаційних та інформаційно-аналітичних інструментів, а також застосування комплексних методичних підходів до оцінювання результативності збутової діяльності. Систематизація показників і методів аналізу створює теоретичне підґрунтя для об’єктивного оцінювання ефективності управлінських рішень у сфері продажів.

Дослідження діяльності ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» засвідчило, що підприємство функціонує на конкурентному ринку оптово-посередницької діяльності та має сформовану систему продажів, яка забезпечує реалізацію основного асортименту продукції. Водночас результати аналізу організаційної структури, збутових процесів і фінансово-економічних показників виявили наявність проблем, пов’язаних із недостатньою узгодженістю взаємодії між функціональними підрозділами, обмеженим використанням аналітичних інструментів та потребою в удосконаленні підходів до управління ефективністю

продажів. Це зумовлює необхідність подальшого розвитку системи управління збутовою діяльністю підприємства.

Обґрунтовані в роботі напрями вдосконалення управління продажами базуються на впровадженні стратегічно орієнтованого підходу, оптимізації організаційно-економічного механізму та активному використанні цифрових і аналітичних інструментів. Запропоновані практичні рекомендації спрямовані на підвищення ефективності збутових процесів, зростання продуктивності праці персоналу відділу продажів, покращення координації з логістикою та фінансовою службою, а також підвищення рівня клієнтської орієнтованості підприємства. Реалізація зазначених заходів забезпечує більш раціональне використання ресурсів та підвищує якість управлінських рішень.

Оцінка економічної ефективності впровадження запропонованих заходів підтвердила їх фінансову доцільність і практичну результативність. Розрахункові дані засвідчили позитивний вплив удосконалення системи управління продажами на динаміку доходів, прибутковість діяльності, рентабельність продажів і фінансову стійкість підприємства. Короткий термін окупності та високий рівень рентабельності інвестицій дають підстави стверджувати, що запропоновані напрями вдосконалення управління продажами можуть бути ефективно використані як у діяльності ТОВ «ФРОНТ ВІЛ», так і на інших оптово-посередницьких підприємствах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Anderson J. C., Narus J. A. Business market management: understanding, creating, and delivering value. 3rd ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2009. 480 p. URL: https://www.pearson.com (дата звернення: 06.01.2026).
2. Anderson R. E., Dubinsky A. Professional sales management. New York: McGraw-Hill Education, 2004. 528 p. URL: https://www.mheducation.com (дата звернення: 06.01.2026).
3. Ansoff I. Corporate strategy: an analytical approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1987. 241 p. URL: https://www.mheducation.com (дата звернення: 06.01.2026).
4. Baines P., Fill C., Rosengren S. Marketing. 5th ed. Oxford: Oxford University Press, 2022. 688 p. URL: https://global.oup.com (дата звернення: 06.01.2026).
5. Blythe J., Martin J. Essentials of marketing. 6th ed. Harlow: Pearson Education, 2019. 360 p. URL: https://www.pearson.com (дата звернення: 06.01.2026).
6. Christopher M. Logistics and supply chain management. 5th ed. Harlow: Pearson Education, 2016. 320 p. URL: https://www.pearson.com (дата звернення: 06.01.2026).
7. Churchill G. A., Ford N. M., Walker O. C. Sales force management. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2010. 640 p. URL: https://www.mheducation.com (дата звернення: 06.01.2026).
8. Cooper J., Browne M., Peters M. European logistics: contexts and challenges. 2nd ed. Oxford: Wiley-Blackwell, 2019. 424 p. URL: https://www.wiley.com (дата звернення: 06.01.2026).
9. Cron W. L., Marshall G. W. Motivating salespeople: what really works. *Journal of Personal Selling & Sales Management.* 2014. Vol. 34, № 2. P. 79–99. URL: https://www.tandfonline.com (дата звернення: 06.01.2026).
10. Doyle P. Value-based marketing: marketing strategies for corporate growth and shareholder value. Chichester: John Wiley & Sons, 2008. 336 p. URL: https://www.wiley.com (дата звернення: 06.01.2026).
11. Dubinsky A. J., Hansen R. W., Jolson M. A. Sales management in the digital era.

New York: Routledge, 2020. 296 p. URL: https://www.routledge.com (дата звернення: 06.01.2026).

12. Dzhereleyko S., Pysarenko N., Poltinina O., Nesterenko O., Kolomiiets V. Digital economy and its effect on financial market structures. *International Journal of Accounting and Economics Studies.* 2025. Vol. 12, № 4. P. 747–759. DOI: https://doi.org/10.14419/9gya2n94 (дата звернення: 06.01.2026).
13. Homburg C., Schäfer H., Schneider J. Sales excellence: systematic processes for improving sales performance. Heidelberg: Springer, 2012. 315 p. URL: https://link.springer.com (дата звернення: 06.01.2026).
14. Ingram T. N. Sales management: analysis and decision making. *Journal of Personal Selling & Sales Management.* 2005. Vol. 25, № 4. P. 325–336. URL: https://www.tandfonline.com (дата звернення: 06.01.2026).
15. Jobber D., Lancaster G. Selling and sales management. 10th ed. Harlow: Pearson Education, 2016. 888 p. URL: https://www.pearson.com (дата звернення: 06.01.2026).
16. Johnston M. W., Marshall G. W. Contemporary selling: building relationships in sales. 6th ed. New York: Routledge, 2016. 704 p. URL: https://www.routledge.com (дата звернення: 06.01.2026).
17. Johnston M. W., Marshall G. W. Sales force performance. *Journal of Business Research.* 2013. Vol. 66, № 1. P. 1–7. URL: https://www.sciencedirect.com (дата звернення: 06.01.2026).
18. Kotler P., Keller K. L. Marketing management. 15th ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2016. 832 p. URL: https://www.pearson.com (дата звернення: 06.01.2026).
19. Lambin J.-J., Chumpitaz I., Schuiling M. Market-driven management: strategic and operational marketing. London: Palgrave Macmillan, 2007. 566 p. URL: https://link.springer.com (дата звернення: 06.01.2026).
20. Marketing metrics: the definitive guide to measuring marketing performance / P. W. Farris та ін. 3rd ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2015. 512 p. URL: https://www.pearson.com (дата звернення: 06.01.2026).

21. Moncrief W. C. Are sales as we know it dying? *Journal of Personal Selling & Sales Management.* 2017. Vol. 37, № 4. P. 271–279. URL: https://www.tandfonline.com (дата звернення: 06.01.2026).
22. Opendatabot. *ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» (ЄДРПОУ 40491834).* URL: https://opendatabot.ua/c/40491834 (дата звернення: 06.01.2026).
23. Piercy N., Lane N. Sales management. Oxford: Oxford University Press, 2013. 496 p. URL: https://global.oup.com (дата звернення: 06.01.2026).
24. Porter M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 2008. 592 p. URL: https://www.simonandschuster.com (дата звернення: 06.01.2026).
25. Rackham N. The challenger sale: taking control of the customer conversation. New York: Portfolio Penguin, 2011. 240 p. URL: https://www.penguinrandomhouse.com (дата звернення: 06.01.2026).
26. Rosenbloom B. Marketing channels: a management view. 8th ed. Mason: Cengage Learning, 2012. 656 p. URL: https://www.cengage.com (дата звернення: 06.01.2026).
27. Shapiro B. P., Slywotzky A. Value migration: how to think several moves ahead of the competition. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 272 p. URL: https://store.hbr.org (дата звернення: 06.01.2026).
28. Sheth J. N. The future of sales. *Journal of Business & Industrial Marketing.* 2019. Vol. 34, № 1. P. 1–10. URL: https://www.emerald.com (дата звернення: 06.01.2026).
29. Slack N., Brandon-Jones A., Burgess N. Operations management. 9th ed. Harlow: Pearson Education, 2022. 864 p. URL: https://www.pearson.com (дата звернення: 06.01.2026).
30. Sokolova Y., Katunina O., Pysarenko N., Klimova I., Kovalchuk O. Using BIG DATA to develop digital marketing strategies. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology.* 2025. Vol. 103, № 8. P. 3084–3095. URL: https://www.jatit.org (дата звернення: 06.01.2026).
31. Storbacka K., Lehtinen J. Customer relationship management: creating

competitive advantage through win-win relationship strategies. Singapore: McGraw-Hill, 2001. 304 p. URL: https://www.mheducation.com (дата звернення: 06.01.2026).

32. UA-Region. *ТОВ «ФРОНТ ВІЛ».* URL: https://www.ua-region.com.ua/40491834 (дата звернення: 06.01.2026).
33. Ukraine.com.ua. *ТОВ «ФРОНТ ВІЛ».* URL: https://www.ukraine.com.ua/egrpou/40491834/ (дата звернення: 06.01.2026).
34. Vinhas A. S. Sharing of selling functions in distribution channels and distributor outcomes: The role of solution selling capabilities and uncertainty. *Industrial Marketing Management*. 2023. Vol. 114. P. 1–12. DOI: 10.1016/j.indmarman.2023.07.010. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850123001347 (дата звернення: 07.01.2026).
35. Wedel M., Kannan P. Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing.* 2016. Vol. 80, № 6. P. 97–121. URL: https://journals.sagepub.com (дата звернення: 06.01.2026).
36. Well Done Kitchen. *Про компанію «Well Done».* URL: https://welldone.kitchen/about (дата звернення: 06.01.2026).
37. YouControl. *ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» (ЄДРПОУ 40491834).* URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40491834/ (дата звернення: 06.01.2026).
38. Zoltners A. A., Sinha P., Lorimer S. E. Building a winning sales force. New York: AMACOM, 2012. 320 p. URL: https://www.amacombooks.org (дата звернення: 06.01.2026).
39. Азарян О. М. Маркетинг : навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2013. 416 с. URL: https://cul.com.ua (дата звернення: 06.01.2026).
40. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ: Либідь, 2006. 344 с. URL: https://libid.com.ua (дата звернення: 06.01.2026).
41. Бондаренко В. М. Основні напрямки вдосконалення збутової політики підприємства. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2015.

Вип. 52. С. 78–84. URL: https://journals-lute.lviv.ua/journal/18_2015/11.pdf (дата звернення: 07.01.2026).

42. Валінкевич Н. В., Коценко М. С. Особливості функціонування торговельного підприємства в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4072/4001 (дата звернення: 07.01.2026).
43. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : підручник. Київ: КНЕУ, 2007. 436 с. URL: https://kneu.edu.ua (дата звернення: 06.01.2026).
44. Джоббер Д. Управління продажами / пер. з англ. Київ: Вид. дім «Компас», 2012. 512 с. URL: https://compass.ua (дата звернення: 06.01.2026).
45. Кирчата І. Організація збутової діяльності торговельного підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і бізнесу*. 2021. URL: https://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/236347 (дата звернення: 07.01.2026).
46. Котлер Ф. Основи маркетингу / пер. з англ. Київ: Основи, 2011. 1040 с. URL: https://osnovy.com (дата звернення: 06.01.2026).
47. Крикавський Є. В. Логістика та управління ланцюгами постачання : навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2014. 456 с. URL: https://lpnu.ua (дата звернення: 06.01.2026).
48. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг: європейська перспектива. Київ: Наукова думка, 2008. 720 с. URL: https://naukadumka.com.ua (дата звернення: 06.01.2026).
49. Липчук В. В. Маркетингова діяльність підприємства : навч. посіб. Київ: Кондор, 2016. 328 с. URL: https://kondorbook.com (дата звернення: 06.01.2026).
50. Літовка-Деменіна С. Г., Сичова О. Є. Стратегії реклами та збуту продукції у менеджменті: аналіз ринкових тенденцій і поведінки споживачів. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 6. URL: https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel (дата звернення: 07.01.2026).
51. Макалюк І. В. Сутність збутової діяльності підприємства та маркетингові

аспекти її організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. № 2. С. 170–179. URL: https://sb-keip.kpi.ua/article/view/160709 (дата звернення: 07.01.2026).

52. Окландер М. А. Маркетингова діяльність підприємства : підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 368 с. URL: https://cul.com.ua (дата звернення: 06.01.2026).
53. Писаренко Н. В. Інтернет-маркетинг як ефективний інструмент розвитку рекламного ринку та створення і просування бренду. *Наукові інновації та передові технології.* 2023. № 13(27). С. 536–550. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-536-549 (дата звернення: 06.01.2026).
54. Писаренко Н. В., Громоздова Л. В., Дербеньова Я. В., Артеменко А. І., Буксіна І. В., Резніченко А. О. Маркетингово-логістична модель стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2023. № 11(17). С. 209–222. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11(17)-209-222 (дата звернення: 06.01.2026).
55. Писаренко Н. В., Чорнодід І. С., Ярмоленко Ю. О., Буткевич О. В., Базарна О. В. Інтеграція інструментів проєктного менеджменту та лідерських стратегій у маркетингове управління регіональним економічним розвитком. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2025. № 25. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17959663 (дата звернення: 06.01.2026).
56. Писаренко Н. В., Ярмоленко Ю. О., Буткевич О. В. Регіональні детермінанти формування споживчої поведінки в умовах міжнародної економічної інтеграції. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки»*. 2025. № 12. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-12-11772 (дата звернення: 06.01.2026).
57. Писаренко Н. В., Ярмоленко Ю. О., Громоздова Л. В., Базарна О. В., Даниленко Є. С. Інноваційні технології digital-маркетингу та їх вплив на формування маркетингової стратегії підприємства. *Наука і техніка*

сьогодні. 2024. Вип. № 13(41). С. 315–329. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-13(41)-315-329 (дата звернення: 06.01.2026).

58. Писаренко Н., Дербеньова Я., Буткевич О., Базарна О., Артеменко А. Екологічний маркетинг у світовій торгівлі та логістиці: інтеграція принципів сталого розвитку як стратегічний орієнтир брендів на міжнародних ринках. *Економічні горизонти.* 2025. № 3(32). С. 37–48. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.334855 (дата звернення: 06.01.2026).
59. Писаренко Н., Шолудченко С., Марков Р. Синергія соціально-відповідального та сталого маркетингу й управління якістю у формуванні стратегій ціноутворення та управління продажами на світовому ринку. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління.* 2025. № 6. DOI: https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-06-04-06 (дата звернення: 06.01.2026).
60. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ: Основи, 2005. 390 с. URL: https://osnovy.com (дата звернення: 06.01.2026).
61. Про господарські товариства : Закон України : станом на 2024 р. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 06.01.2026).
62. ТОВ «ФРОНТ ВІЛ» : імпортно-експортні дані. *NBD Trade Data*. URL: https://en.nbd.ltd/trader/info/NBDD3Y526859139 (дата звернення: 07.01.2026).
63. Федорович Г. В. Управління збутовою діяльністю підприємства : монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 284 с. URL: https://kneu.edu.ua (дата звернення: 06.01.2026).

ДОДАТОК А

Візія, місія та цінності бренду Well Done

(за матеріалами офіційного сайту)






Елемент	Зміст
Візія	Формування культури здорового, усвідомленого та комфортного способу життя, у якому повсякденні побутові процеси поєднують функціональність, естетику та задоволення.
Місія	Створення якісного, зручного й практичного кухонного посуду, що сприяє здоровому харчуванню, активному ритму життя та позитивному споживчому досвіду.
Ключові цінності	Свобода у виборі стилю життя; чесність і відкритість у комунікаціях; інтелектуальний підхід до дизайну; почуття гумору як елемент брендової ідентичності.
Брендове позиціонування	Сучасний український бренд кухонного посуду, орієнтований на мінімалістичний дизайн, практичність, доступність і довгострокові відносини зі споживачами на основі спільних цінностей.

ДОДАТОК Б

Асортимент продукції бренду Well Done

(за матеріалами офіційного сайту)







Категорія продукції	Коротка характеристика	Призначення / споживча цінність
Сковороди	Антипригарні сковороди сучасного дизайну для щоденного використання	Приготування їжі з мінімальним використанням жиру, зручність і безпека
Термоси	Вироби для тривалого збереження температури напоїв	Використання в дорозі, на роботі, під час подорожей
Термокружки	Компактні ємності з теплоізоляцією	Активний спосіб життя, мобільність
Термоси для їжі	Герметичні ємності для готових страв	Транспортування обідів і перекусів
Чайники для плити	Металеві чайники з дизайнерським оформленням	Побутове використання, поєднання функціональності та естетики
Керамічний посуд	Чашки, тарілки та аксесуари для сервірування	Формування візуальної культури споживання
Френч-преси	Пристрої для заварювання кави та чаю	Домашнє приготування напоїв, комфорт

Додаток В

Гарантія, сервіс та логістичне забезпечення бренду Well Done
(за матеріалами офіційного сайту)

Складова	Характеристика	Значення для управління продажами
Гарантійні зобов’язання	Бренд Well Done надає гарантію на продукцію строком 12 місяців з дати придбання у разі виявлення заводських дефектів за умови дотримання правил експлуатації.	Підвищує довіру споживачів, зменшує ризик повернень та сприяє формуванню довгострокових відносин із клієнтами.
Сервісне обслуговування	Забезпечується консультаційна підтримка клієнтів щодо використання продукції, умов обміну та повернення товарів відповідно до чинного законодавства України.	Покращує якість післяпродажного обслуговування, підвищує рівень задоволеності клієнтів і позитивно впливає на повторні продажі.
Логістичне забезпечення	Доставка продукції здійснюється через національні служби доставки по всій території України з можливістю оперативної обробки замовлень.	Забезпечує своєчасне виконання замовлень, оптимізує витрати обігу та підтримує ефективність оптово-посередницької моделі продажів.