

42
18.06.2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

ЄВДОКИМЕНКО Владислав Вадимович
(здобувач вищої освіти групи МО-67)

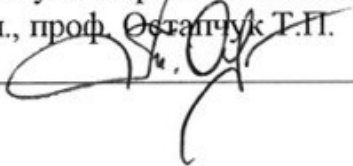
БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Євдокименко

УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.

(прізвище та ініціали)

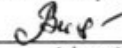


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Виноградський В.Г.

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Євдокименко В.В. Управління збутовою діяльністю підприємства. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі проаналізовано систему управління збутовою діяльністю підприємства та визначено шляхи підвищення її ефективності.

Ключові слова: збут, збутова діяльність, збутова політика, маркетинг, канал розподілу, інтернет-маркетинг.

Annotation

Evdokimenko V.V. Management of sales activities of the enterprise. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work analyzes the system of management of sales activities of the enterprise and identifies ways to increase its efficiency.

Keywords: sales, sales activities, sales policy, marketing, distribution channel, Internet marketing.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління збутовою діяльністю підприємства</i>	6
1.1. Поняття збуту та збутової діяльності підприємства.....	6
1.2. Система управління збутовою діяльністю підприємства	14
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства.....	21
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління збутовою діяльністю підприємства.....	29
Висновки до розділу 1.....	36
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка управління збутовою діяльністю ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» та шляхи підвищення їх ефективності</i>	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	38
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД».....	47
2.3. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю підприємства....	54
2.4. Шляхи підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства.....	66
Висновки до розділу 2	77
<i>Висновки</i>	80
<i>Список використаних джерел</i>	84
<i>Додатки</i>	91

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Підвищення ефективності управління збутовою діяльністю є одним з пріоритетних завдань розвитку підприємств будь-якого виду діяльності в умовах сьогодення. Сучасні тенденції загострення конкурентної боротьби обумовлюють важливість організації системи збуту підприємства на найвищому рівні, оскільки проблема виробництва товарів вже давно перетворилась на проблему знайти на цей товар покупця і реалізувати за прийнятну ціну.

За умов ринкової економіки кожне підприємство, яке прагне успішно функціонувати і не втратити своїх позицій на ринку має проводити ефективну збутову діяльність, оскільки саме вона є однією з найважливіших умов для досягнення головної мети підприємства – отримання прибутку. Саме з цією метою сучасні підприємства для збільшення обсягів продажу та для підвищення ефективності збутової діяльності звернулися до стимулювання збуту, тобто ефективно почали використовувати маркетингові стратегії покращення результативності діяльності підприємств.

Теоретичні дослідження та практичні напрацювання, пов'язані з різними аспектами розвитку збутової діяльності є об'єктом досліджень науковців у різних галузях економіки, маркетингу, підприємництва тощо. Ці питання вивчалися багатьма вітчизняними вченими, серед яких варто виділити Балабанову Л.В., Войчак А.В., Гаркавенко С.С., Герасимчука В.Г., Махмудова Х.З., Россоху В.В., Старостіну А.О., Хрупович С.Є., Шарапу О.М., Янишина Я.С. та зарубіжними, до яких, зокрема, належать Армстронг Г., Букерель Ф., Дейян А., Котлер Ф., Ламбен Ж.Ж., Макконелл К. та інші. Проте, до цього часу немає однозначності щодо трактування понять «збут» та «збутова діяльність» та чітко не визначено, в чому саме відмінність цих понять. Також залишаються недостатньо вивченими й належним чином розв'язаними питання щодо формування і удосконалення маркетингової збутової політики підприємства.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління збутовою діяльністю підприємства, а також визначення шляхів її покращення на ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття збуту та збутової діяльності підприємства;
- дослідити систему управління збутовою діяльністю підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління збутовою діяльністю підприємства;
- представити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»;
- провести оцінку ефективності управління збутовою діяльністю підприємства;
- визначити шляхи підвищення ефективності управління витратами підприємства.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління збутовою діяльністю підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес управління збутовою діяльністю підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу,

індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «збут» та «збутова діяльність»; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень управління збутовою діяльністю підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в підвищенні ефективності управління збутовою діяльністю підприємства за рахунок впровадження сертифікатів додаткового сервісного обслуговування, які включають безкоштовний ремонт, страхування і підвищують лояльність клієнтів; випуск спільних карт бонусних із ПриватБанком («COMFY Cash Back», «Кредитна карта COMFY Cash Back», «Золотий COMFY Cash Back»), що дасть можливість залучити нових клієнтів і стимулюватиме продажі; щомісячні тренінги для продавців, які адаптують методи продажів до кризових умов, підвищать навички персоналу. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 91 сторінці друкованого тексту. Робота містить 20 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 68 найменувань. Робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття збуту та збутової діяльності підприємства

Збут у системі забезпечення ефективності діяльності підприємства набуває великого значення, оскільки забезпечує зворотний зв'язок з ринком, надає підприємству інформацію про динаміку та структуру попиту, про зміни у потребах і перевагах споживачів.

Швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, зростання конкуренції на національному ринку та підвищення вимог споживачів є основними факторами, що спонукають підприємства переглянути свою збутову політику для формування більш ефективної системи збуту, забезпечення конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів на більш високому рівні [1]. Поняття «збутова діяльність» включає широкий спектр прийомів і методів, спрямованих на збільшення обсягів реалізації товарів і послуг, вибір ефективних каналів комунікації, зростання цільової аудиторії підприємства, підтримку брендів і задоволення потреб споживачів.

Процес збуту є завершальним і найбільш відповідальним етапом при реалізації товарів і послуг споживачам. Тому, виробники повинні будувати таку систему розподілу, яка максимально враховує потреби кінцевого споживача. Для підприємств важливо приймати стратегічні рішення для управління своєю виробничо-збутовою діяльністю, а саме організація логістичного процесу, вибір найбільш вигідних каналів розподілу та форм інтеграції учасників процесу.

Терміни «збутова діяльність» і «збут» у працях багатьох дослідників вживаються як синоніми, а інші автори акцентують увагу на відмінності між цими категоріями. Так, одні науковці, вважають ці поняття ідентичними і зазначають що під збутом (збутовою діяльністю) слід розуміти процес постачання товару від виробника до споживача, тобто з точки зору логістики [2]. Інші наголошують на тому, що «збут» це процес фізичного переміщення товару ототожнюючи його з

поняттями «розподіл» і «товарорух», а поняття збутової діяльності визначають як комплексний процес, що охоплює: планування обсягу реалізації товарів з урахуванням очікуваного рівня прибутку; пошук і вибір постачальників і покупців; проведення торгів, включаючи встановлення ціни відповідно до якості товару та інтенсивності попиту; виявлення й активне використання чинників, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації [11].

Розглянемо більш детально тлумачення понять «збут» та «збутова діяльність» з точки зору різних науковців, табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Розкриття змісту понять «збут», «збутова діяльність»

Термін	Інтерпретація змісту поняття
1	2
Збут	
Амеліна І.В., Дмитренко О.І. [1]	Збут – це система елементів і дій щодо забезпечення ефективного доступу товару до цільових покупців для задоволення їхніх потреб
Дубівка Д.В. [20]	Збут – сутність збуту розкривається в каналах збуту, тобто безпосередньо через шляхи товарів від виробників до споживачів, включаючи оптових і роздрібних торговців
Ключник А.В., Білозерцева І.О. [24]	Збут – це процес безпосередньої комунікації продавця і покупця, спрямований на отримання прибутку, і такий, що вимагає знань, навичок і певного рівня торговельної компетенції
Обозна В.В. [34]	Збут – це діяльність щодо планування, втілення в життя і контролю за фізичним переміщенням матеріалів і готових виробів від виробників до споживачів з метою задоволення запитів споживачів і отримання прибутку.
Сірко А.Ю. [51]	Збут – це діяльність яка пов'язана із фізичним переміщенням товарів від виробника до споживача
Янишин Я.С., Кашуба Ю.П. [65]	Збут – це система відносин у сфері товаро-грошового обміну між економічно і юридично суб'єктами ринку збуту, що реалізують свої комерційні потреби. Суб'єктами ринку збуту виступають продавці й покупці, а об'єктом збуту є безпосередньо товар
Збутова діяльність підприємства	
Багорка М.О., Савенко О.А. та ін. [2]	Збутова діяльність – весь комплекс відносин, які включають юридичні, комерційні та технологічні операції
Гнилянська Л.Й. [13]	Збутова діяльність – системний і комплексний процес організаційно-економічних операцій (від вивчення попиту до післяпродажного обслуговування), що здійснюється з метою досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам та створення позитивного іміджу підприємства на ринку»
Гоголь Г.П. [14]	Збутова діяльність – діяльність підприємства., що будується на результатах маркетингового аналізу ринку. Основними цілями такого аналізу є пошук шляхів найповнішого задоволення запитів споживачів,

Продовження табл. 1.1

1	2
	підвищення обсягу продажу, найповніше використання ресурсів підприємства, зниження комерційних ризиків
Іваночко Н.В. [21]	Збутова діяльність – процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 13; 14; 20; 21; 24; 34; 51; 65]

Як ми з'ясували, збут являє собою процес переміщення товару від виробника до споживача, в той час як збутова діяльність охоплює всі організаційні та операційні дії, які забезпечують реалізацію товару. Однак для того, щоб ці процеси були не тільки ефективними, а й узгодженими з вимогами ринку, підприємство повинно розробити ефективну маркетингову збутову політику. На основі аналізу літературних джерел, ми прийшли до висновку, що відмінність збуту і збутової діяльності полягає у наступному, табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Відмінності збуту і збутової діяльності

Критерії	Характеристика терміну
Характеристика терміну	Збутова діяльність – це широка, комплексна діяльність, що охоплює всі етапи просування товарів на ринок, починаючи від маркетингових досліджень і закінчуючи післяпродажним обслуговуванням. Вона включає організаційні, комерційні та юридичні операції, спрямовані на забезпечення ефективного доступу товарів до споживачів. Обсяг і комплексність Збут – це більш вузьке поняття, яке позначає безпосередньо процес переміщення товару від виробника до споживача, тобто фізичне передавання товару покупцю через різні канали розподілу.
Фокус	Збутова діяльність зконцентрована на всьому процесі взаємодії з ринком: вивчення попиту, розробка стратегії просування, організація продажу та післяпродажне обслуговування Збут зосереджений саме на операціях з продажу та передачі товару споживачеві, що є лише частиною збутової діяльності.
Мета	Збутова діяльність спрямована на досягнення економічних результатів, створення позитивного іміджу підприємства та підвищення його конкурентоспроможності через ефективне управління товарорухом. Збут має на меті лише реалізацію товару, забезпечення його переходу до кінцевого споживача для отримання прибутку.
Стратегічний аспект	Збутова діяльність має стратегічний характер, оскільки включає в себе довгострокове стратегічне планування, маркетингові дослідження, управління ризиками і взаємодію з різними партнерами Збут є тактичним процесом, що забезпечує фактичну реалізацію товару відповідно до стратегії збутової діяльності.

Джерело: складено автором на основі [1; 14; 20; 34; 65]

Важливими аспектами у сфері збутової діяльності є форми, елементи та підходи до організації збуту продукції. Продаж продукції визначаються різними факторами, включаючи умови ринку, конкуренцію, характеристики самого товару та потреби споживачів. Розглянемо форми, фактори та підходи до організації продажів продукції підприємств, рис. 1.1.

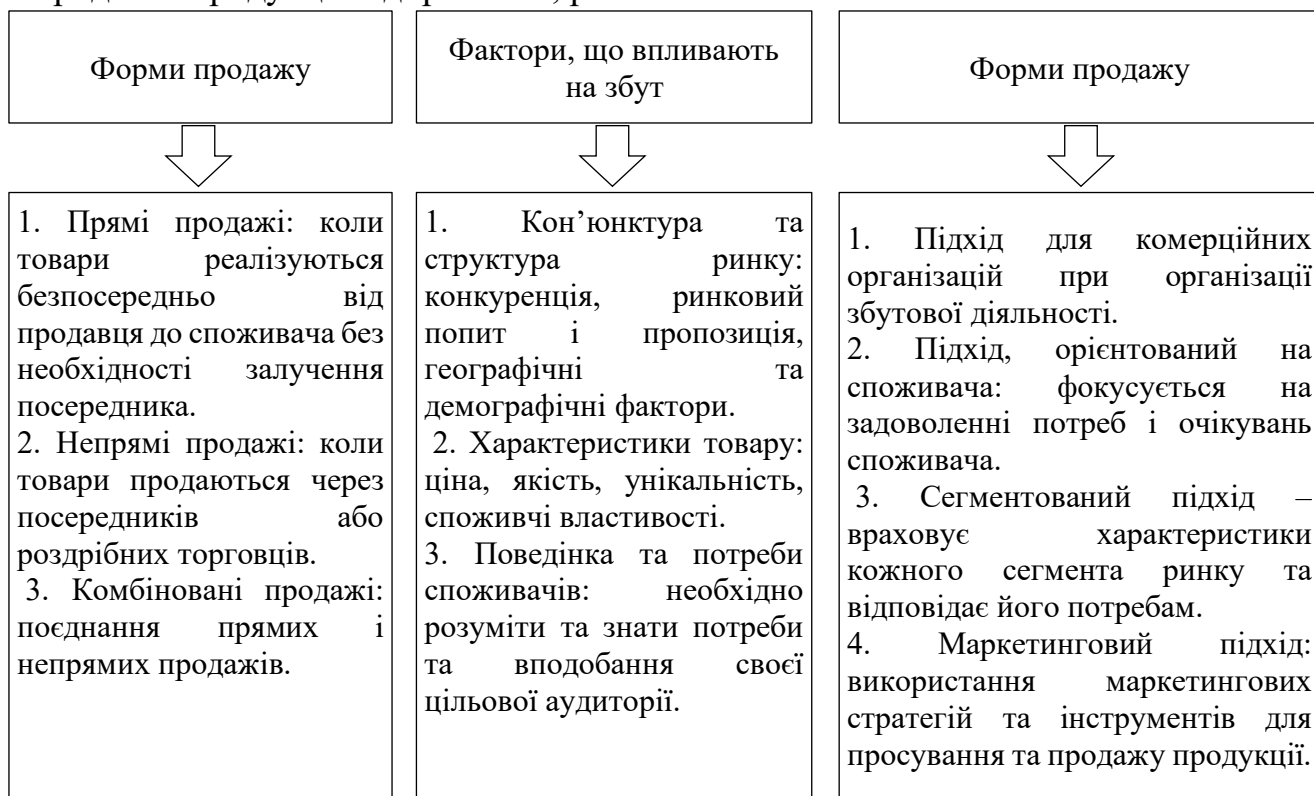


Рис. 1.1. Форми, фактори та підходи до організації збутової діяльності підприємств

Джерело: складено автором на основі [27; 49]

Вирішальним бізнес-рішенням у сфері маркетингу є вибір каналів збуту. При їх плануванні використовуються такі форми продажів: прямі непрямі та комбіновані (змішані) канали продажів.

При прямих продажах товари транспортуються від виробника до споживача без використання незалежних посередників (з використанням власних магазинів, власних агентів, власних поставок). Прямий продаж є найбільш ефективним, коли продається вузькоспеціалізована продукція або продукція зі специфічними характеристиками; товари з ексклюзивними послугами; споживачі продукції не можуть бути віднесені до жодної групи і зосереджені на порівняно невеликих

територіях. Розрізняють такі методи прямого продажу: прямий маркетинг (пряма співпраця з клієнтами); телемаркетинг (продаж товарів по телефону); продаж по каталогу; інтернет-маркетинг. Прямі продажі дають компаніям більше контролю над процесом збуту, а також керування брендингом і спілкуванням із клієнтами.

Непрямі продажі розширюють географічні межі реалізації товарів та дозволяють швидше проникати на нові ринки за рахунок використання існуючих дистриб'юторських мереж. Цей підхід особливо ефективний у ситуаціях, коли підприємство пропонує різні категорії продуктів або різні цільові групи, які краще підходять для іншого типу маркетингу. Крім того, підприємство може гнучко реагувати на розвиток ринку та оптимізувати свою діяльність [33].

Комбіновані (змішані) продажі є одним із способів організації розподілу продукції та поєднання функцій і завдань прямих і непрямих форм збуту продукції. У комбінованому каналі розподілу продукція продається або через власні місцеві магазини чи філії виробника (прямий розподіл), або через посередників, таких як агенти, оптові чи роздрібні торговці (непрямий розподіл). Такий підхід дає компаніям можливість отримати вигоду від обох форм дистрибуції. Врахування цих форм, факторів і підходів допоможе компаніям більш ефективно організувати збут своєї продукції та досягти комерційного успіху на ринку.

Швед В.В., Омельченко О.В. та Дробаха С.В. акцентують у вагу та тому, що збутова діяльність повинна реалізовуватись у вигляді цілеспрямованої політики підприємства, яка отримала назву – збутова політика. На їх думку «Збутова політика являє собою діяльність підприємств з планування, реалізації та управління рухом товарів від виробників до кінцевих споживачів. Тобто, це діяльність, що здійснюється з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку для підприємства» [61].

Збутова політика – це комплекс принципів, методів і заходів, які використовує керівництво підприємства для організації й управління збутовою діяльністю з метою забезпечення ефективних продажів товарів у межах визначених цільових ринків [14]. Збутова політика підприємств має базуватись на збутових стратегіях і визначатись як сукупність тактичних заходів щодо формування попиту,

встановлення взаємовідносин з покупцями, ціноутворення, транспортування, товароруху, стимулювання збуту, сервісу і реклами, спрямованих на реалізацію стратегій і досягнення цілей збутової діяльності підприємства.

Збутова політика – це не лише стратегії по залученню клієнтів і збільшенню продажів, але й інструменти для створення позитивного сприйняття бренду та формування лояльності клієнтів. Це необхідний елемент успішної бізнес-стратегії в сучасному конкурентному середовищі [12].

В процесі формування збутової політики на підприємстві доцільно провести дослідження щодо її основних складових елементів, рис. 1.2.

Складові	Характеристика
Сегментація ринку	Ідентифікація та поділ ринку на окремі сегменти залежно від характеристик споживачів, їхніх потреб та уподобань
Позиціонування	Створення унікальної позиції на ринку, яка відображає переваги товару чи послуги в порівнянні з конкурентами.
Продуктова політика	Розробка та підтримка такого асортименту товарів, що відповідає потребам ринку та задовольняє потреби споживачів
Ціноутворення	Встановлення оптимальних цін, які враховують якість товару, витрати на виробництво, позиціонування бренду та конкурентну ситуацію на ринку.
Промоція	Здійснення рекламних кампаній, просування товарів чи послуг, використання різноманітних маркетингових інструментів для залучення уваги споживачів.
Розподіл	Організація ефективного ланцюга постачання та розподілу товарів від виробника до кінцевого споживача

Рис. 1.2. Основні складові політики збуту підприємства

Джерело: складено автором на основі [30; 51; 52]

Сегментація ринку – це процес поділу ринку на окремі групи споживачів або організацій, які мають схожі потреби, характеристики чи поведінку. Цей підхід дозволяє підприємствам краще розуміти своїх клієнтів і адаптувати свої маркетингові стратегії та продукти до їхніх унікальних потреб і вимог.

Позиціонування – це процес створення унікального враження про товар або бренд у свідомості цільової аудиторії. Це визначення позиції, яку товар або бренд займає на ринку. Позиціонування допомагає підприємствам виділятися на ринку та привертати увагу своєї цільової аудиторії. Воно дозволяє створювати унікальність продукту або бренду, що є ключовим для успішного конкурування в сучасному бізнес-середовищі.

Продуктова політика – це стратегія розробки та управління асортиментом продукції або послуг підприємства для задоволення потреб цільових користувачів і досягнення конкурентної переваги на ринку. Вона включає в себе певну сукупність етапів, від розробки нових продуктів до їх вдосконалення та виведення з ринку. Основними елементами продуктової політики є:

- розробка товару – передбачає визначення властивостей і характеристик товару чи послуги, які відповідають потребам і очікуванням певної цільової аудиторії;

- брендування – розробка та підтримка бренду, який стає відомим та впізнаваним для споживачів і асоціюється з якістю та цінністю;

- ціноутворення – визначення оптимальної цінової стратегії, яка враховує витрати на виробництво, конкурентну ситуацію на ринку та спроможність цільової аудиторії оплачувати;

- упаковка та дизайн – створення привабливої та ефективної упаковки, яка привертає увагу споживачів і підкреслює унікальність продукту;

- підтримка товару – забезпечення підтримки та сервісу для товарів після їхньої покупки, а саме – надання гарантій, високий рівень обслуговування та консультування;

- розширення асортименту – постійне оновлення та розширення товарного портфелю підприємства для задоволення зростаючих потреб споживачів і виходу на нові ринки.

Ефективна продуктова політика дозволяє підприємствам залучати увагу споживачів, створювати лояльність до бренду та досягати успіху на конкурентному

ринку. Вона є важливою складовою стратегії маркетингу, яка визначає успішність товарів компанії на ринку.

Ціноутворення – це процес визначення оптимальних цін на продукти або послуги, які відображаються вартість виробництва, витрати на маркетинг та прибуток, який компанія бажає отримати. Ціноутворення впливає на споживчу поведінку, прибутковість підприємства та його позиціонування на ринку [7]. Ціноутворення є важливою складовою стратегії маркетингу, оскільки воно визначає відношення між вартістю продукту або послуги та їхньою споживчою цінністю. Ефективне ціноутворення дозволяє компаніям досягти конкурентних переваг, збільшити продажі та підвищити прибутковість.

Промоція – це система заходів, що спрямовані на стимулювання попиту, інформування споживачів про продукцію підприємства і підвищення їх лояльності до бренду. У межах збутової політики промоція відіграє ключову роль у залученні уваги до товару та його просуванні на ринку.

Розподіл – це процес організації доставки товарів від виробника до кінцевого споживача, який охоплює вибір каналів збуту, логістичне планування і управління складськими запасами. Розподіл є важливою складовою збутової політики, оскільки забезпечує доступність продукції в потрібному місці, у потрібний час і в належній кількості. Необхідно систематично здійснювати аналіз ефективності існуючих каналів збуту та можливостей для розвитку нових каналів, включаючи інтернет-торгівлю та маркетплейси [53; 56].

Збутова політика підприємства об'єднує всі ці складові, кожна з яких відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства та успішного функціонування його бізнесу. Усі елементи збутової політики, включаючи сегментацію, позиціонування, продуктову політику, ціноутворення, промоцію та розподіл, орієнтовані на задоволення потреб споживачів. Ефективність збутової політики залежить від узгодженості всіх її елементів – від розробки продукту до його доставки кінцевому споживачеві, що створює цілісну систему.

В процесі дослідження були визначені відмінності між поняттями «збут» та «збутова діяльність» за певними критеріями. Встановлено, що збут є лише

складовою частиною збутової діяльності, яка включає в себе не тільки фізичне переміщення товару, але й цілий комплекс дій, до складу яких входять маркетингові дослідження, вибір каналів розподілу, організацію продажу та післяпродажне обслуговування, що надає збутовій діяльності стратегічний характер.

Збутова діяльність підприємства реалізується за рахунок збутової політики підприємства, що є комплексною системою, яка спрямована на забезпечення ефективного функціонування бізнесу, задоволення потреб споживачів та досягнення конкурентних переваг. Вона охоплює сегментацію ринку, позиціонування, розробку продуктів, ціноутворення, промоцію та розподіл, що разом створюють умови для ефективного просування товарів і послуг на ринку. Узгодженість цих елементів дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, залучати нових клієнтів, підтримувати лояльність існуючих і досягати своїх стратегічних цілей.

1.2. Система управління збутовою діяльністю підприємства

Формування менеджменту збутової діяльності підприємства є складним процесом, що включає розробку стратегії і тактики управління збутом продукції, оптимізацію процесів і забезпечення ефективної роботи збутової команди. Теоретичні засади цього процесу розглядають через призму певних аспектів таких як: концепція маркетингу, функції збуту, системний підхід та інших. Розуміння та застосування цих теоретичних підходів дозволяє підприємству ефективно керувати збутовою діяльністю, підвищуючи свою конкурентоспроможність на ринку.

Управління збутовою діяльністю підприємства включає різні аспекти та стратегії, спрямовані на ефективний розвиток та забезпечення успішної реалізації товарів чи послуг. Управління збутовою діяльністю – це складний процес, який вимагає постійного аналізу ринку, гнучкості в прийнятті рішень та постійного вдосконалення стратегій для досягнення успішних результатів [13].

Об'єкти управління збутовою діяльністю – це різноманітні складові, процеси, що підлягають контролю та оптимізації в контексті забезпечення ефективності збуту товарів чи послуг. До об'єктів управління збутовою діяльністю належать складові, що пов'язані із реалізацією продукції / надання послуг, зокрема: управління товарними запасами, формування оптимального асортименту товарів, організація реклами товарів, продаж товарів [5]. Семантику терміну «управління збутовою діяльністю», представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Визначення категорії «управління збутовою діяльністю»

Дослідник	Визначення категорії
Розумей С.Б., Ніколаєнко І.В. [45]	Управління збутовою діяльністю – процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності компанії з продажу з метою формулювання та досягнення цілей продажів.
Балабанова Л. [5]	Управління збутовою діяльністю – комплексний процес, який включає: планування обсягу продажів продукту з урахуванням очікуваного рівня прибутку; дослідження та вибір найкращих партнерів, тобто постачальники (покупці), залежно від якості товару та сили попиту, проводять аукціони, наприклад встановлення цін на основі ринку. Визначення та завчасне використання факторів, які прискорюють продажі продукції та збільшують прибутки від продажів.
Шпилик С. [63]	Управління збутовою діяльністю – діяльність, спрямована на виконання завдань організації, пов'язаних з формуванням попиту на товари і послуги товаровиробників та їх реалізації шляхом посилення цього попиту
Хрупович С. [59]	Управління збутовою діяльністю – сукупність організаційних форм, за яких здійснюється загальний контроль на всіх етапах господарської діяльності, а також економічних засобів, що сприяють збільшенню обсягів реалізації продукції та розвитку підприємств
Терент'єва Н. [56]	Управління збутовою діяльністю – розробка, планування, координація, організація та управління відповідними заходами та ключовими фігурами для побудови перспективних довгострокових відносин з торговими партнерами в рамках стратегічного партнерства та просування продукції на ринку.

Джерело: складено автором на основі [5; 45; 56; 59; 63]

Вивчивши семантику терміну «управління збутом», необхідно узагальнити наступне [5]:

- по-перше, дослідження поняття «управління збутом» в роботах більшості вітчизняних вчених зосереджено на дослідженні організаційних особливостей процесу руху товару від виробника до споживача;

- з іншого боку, при дослідженні категорії «управління збутом» майже всі вчені акцентують увагу на понятті «збут» та трактуванні його елементів;

- по-третє, в дослідницькій роботі відсутнє дослідження системи управління продажами в загальній системі управління підприємствами.

Тому в рамках управління збутом необхідно враховувати систему просування виробленої продукції на ринок (формування і підтримка потреб, прийом і обробка замовлень, комплектацію перед відправленням споживачам, відвантаження і реалізація).

Наступним етапом дослідження є визначення цілей, завдань, тематики, функцій і принципів управління збутом.

Метою збутової діяльності є «досягнення економічної вигоди для виробників (досягнення комерційного прибутку) на основі задоволення попиту споживачів» [21].

Необхідно розуміти, що метою управління збутом промислових підприємств є не тільки реалізація продукції, а весь процес її просування на ринку в цілому і серед споживачів зокрема.

Суб'єктами управління збутом компанії є особи, які здійснюють процес управління: керівник компанії, відділ продажів або маркетингу та дилери окремого регіону. Відповідно до визначення теми та змісту вивчених понять, варто виділити основні функції бізнес-процесів: прогнозування та планування, організація та координація, стимулювання та мотивація, моніторинг і контроль.

Принципи управління збутовою діяльністю вітчизняних промислових підприємств такі [25]:

- принципи правомірного вибору маркетингових стратегій продажів;
- принципи, спрямовані на оптимальну ефективність і прибутковість комерційної діяльності в довгостроковій перспективі;
- принцип постійного і своєчасного моніторингу макро- і мікросередовища підприємства.

Особливу увагу слід приділити визначенню інструментів комерційного менеджменту, тобто основних механізмів впливу.

Продукція – якість, вибір, марка тощо;

Ціни – ціни, системи знижок і надбавок, умови оплати, варіанти відстрочки та кредиту тощо;

Розташування – канали, формати та рівні продажів, умови транспортування та наявність на складі тощо;

Реклама – рекламні кампанії, виставки, зв'язки з громадськістю, особисті продажі, стимулювання збуту та ін.

Люди – продавці, співробітники компанії, посередницькі організації та споживачі.

Проаналізувавши основні категорії управління збутовою діяльністю, необхідно чітко сформулювати принципи якісної реалізації процесів збуту [45]:

1. Товари відповідають потребам і вимогам споживачів, а також вимогам ринку. Безсумнівно, що товар є найважливішим і важливим інструментом у здійсненні збутової діяльності, оскільки «Збут передбачає передачу цього товару від виробника до споживача» [63].

2. Інфраструктурне забезпечення, тобто сукупність усіх компонентів збуту, які забезпечують ефективний процес реалізації продукції, зокрема: наявність транспортних засобів для транспортування продукції до складів і торгових точок; наявність складських і роздрібних магазинів; кількість банків, які здійснюють усі фінансові операції, пов'язані з реалізацією товарів, тобто предметом зовнішнього середовища збуту продукції підприємства.

3. Інформаційно-аналітичне забезпечення комерційної діяльності компаній. Для цього потрібна актуальна інформація про ринок, макро- та мікросередовище та підтримка якості цієї великої кількості інформації. На основі цієї інформації запроваджується процес прийняття маркетингових рішень у зоні продажів.

4. Вибір оптимального каналу збуту з точки зору ефективності та прибутковості. Має бути зрозуміло, що вибір формату дистрибуції, каналу дистрибуції та методу дистрибуції є стратегічним рішенням керівництва компанії і завжди має відповідати цілям, стратегії та місії компанії.

5. Кадрове забезпечення комерційної діяльності підприємства. Це включає правильний відбір, навчання та мотивацію персоналу, який бере участь у цьому процесі.

6. Фінансове забезпечення збуту підприємства. При транспортуванні товару від виробника до споживача повинні бути здійснені такі заходи: витрати, пов'язані зі зберіганням і зберіганням товару, витрати, пов'язані з орендою або придбанням торгового приміщення та витрати, пов'язані з транспортуванням товару. Витрати та очікувані фінансові прибутки повинні бути чітко сплановані.

Загальна схема запропонованої нами системи управління збутовою діяльністю промислових підприємств представлена на рис. 1.3.

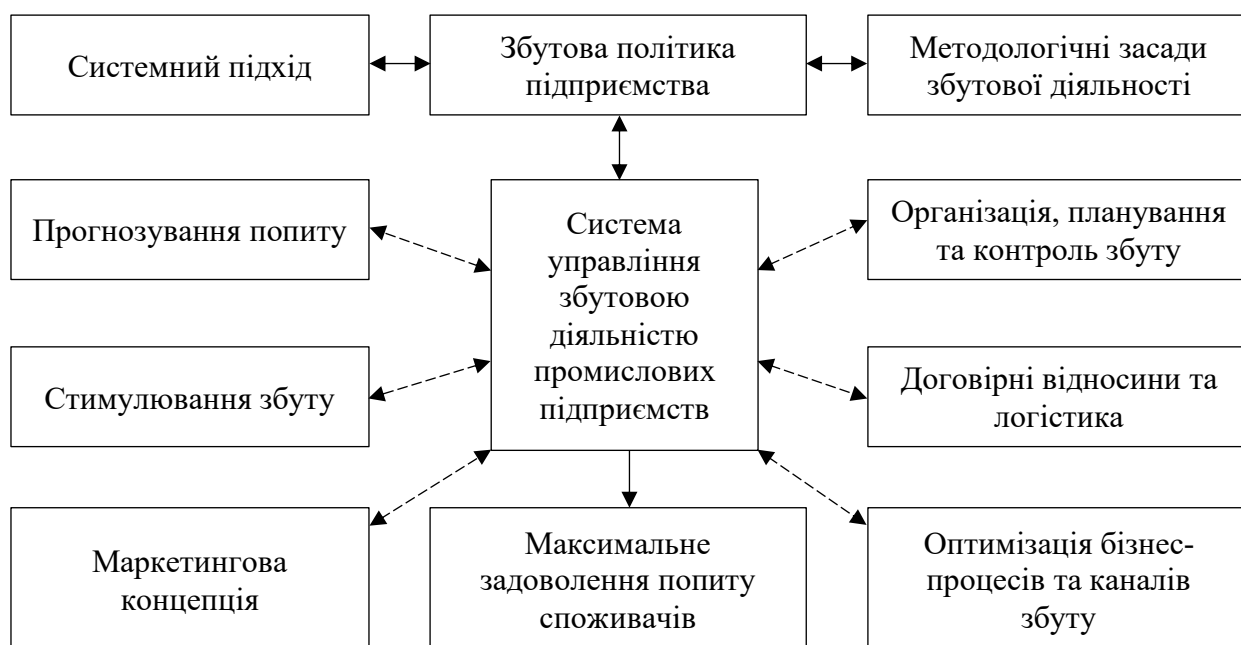


Рис. 1.3. Схема управління збутом виробничих підприємств

Джерело: складено автором на основі [49; 61]

Управління збутовою діяльністю реалізовується на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях, рис. 1.4.

Управління збутовою діяльністю на стратегічному рівні передбачає формування місії та стратегії підприємства, зокрема: розробка довгострокових цілей збуту, вибір стратегії розвитку на ринку, визначення ринків, на які слід орієнтуватися, та позиціонування бренду. Окрім того, стратегічний рівень

передбачає планування та обґрунтування вибору оптимальних каналів збуту для досягнення стратегічних цілей підприємства. Стратегічне управління належить до компетенції вищого керівництва підприємством.

Управління збутовою діяльністю на тактичному рівні передбачає формування маркетингових планів та стратегій реклами, ціноутворення, продажу, обслуговування клієнтів. Окрім того на тактичному рівні здійснюється управління посередниками, зокрема укладання контрактів та управління відносинами з посередниками (дистриб'юторами, роздрібними мережами). А також, розробку та впровадження стратегій для збільшення обсягів продажів та задоволення потреб клієнтів [27].

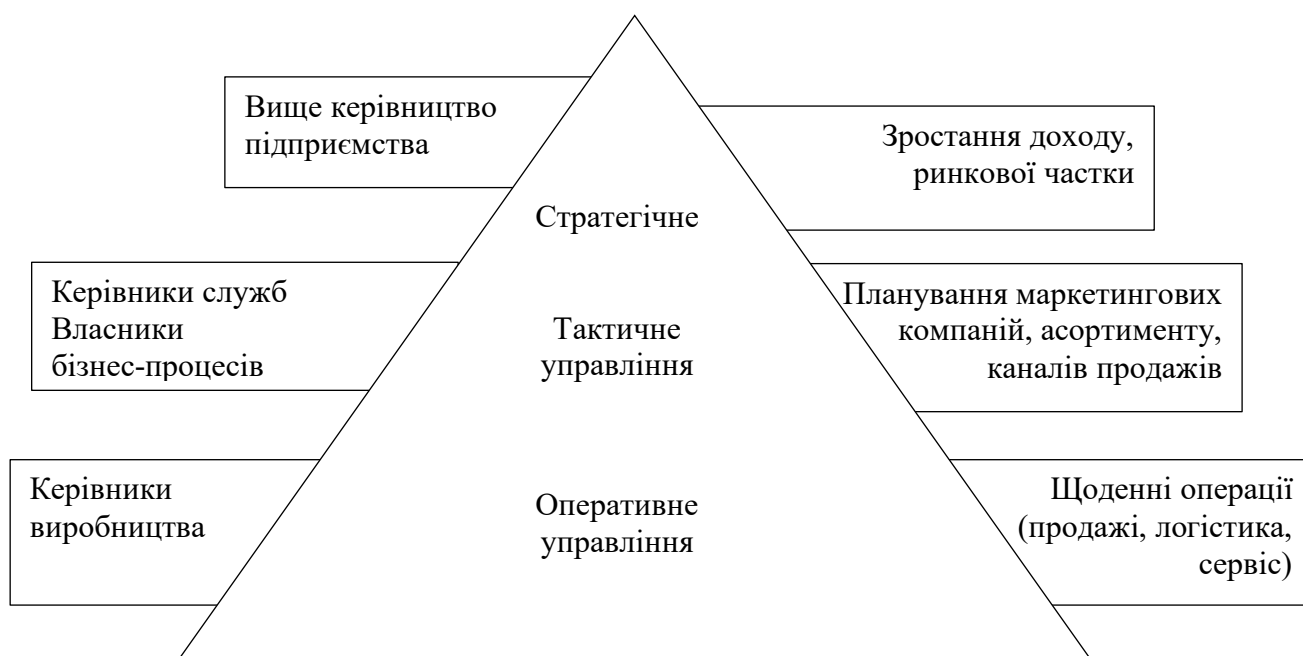


Рис. 1.4. Управління збутовою діяльністю реалізовується на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях

Джерело: складено автором на основі [50]

Тактичне управління належить до компетенції керівників служб та власників бізнес-процесів. Управління збутовою діяльністю на оперативному рівні передбачає координацію діяльності, зокрема контроль за щоденними операціями збуту, управління запасами, доставкою та складськими процесами. Окрім того, на оперативному рівні здійснюється обслуговування клієнтів шляхом операційного контролю над обробкою замовлень, вирішення проблем, забезпечення якості

обслуговування та задоволення потреб клієнтів. Оперативне управління належить до компетенції керівників виробництва та власників внутрішніх процесів.

Управління на кожному рівні має свої завдання та фокус на плануванні, координації та контролі діяльності збуту на підприємстві. Кожен рівень співпрацює, щоб забезпечити виконання стратегічних цілей підприємства та ефективність його збутових операцій.

З огляду на проведені дослідження зауважимо, що тригером успіху сучасної компанії на ринку є ефективна система збуту продукції. Таке твердження базується на реаліях функціонування багатьох ринків, які перенасичені продуктами різної якості та форми, однак успішні компанії відрізняються прихильністю покупців та попитом саме на товар певного бренду [62].

Управління збутом – це комплексний процес, який включає: планування обсягу продажів продукту з урахуванням очікуваного рівня прибутку; дослідження та вибір найкращих партнерів, залежно від якості товару та сили попиту. Система управління збутом підприємства повинна комплексно враховувати вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Представлена схема системи управління збутовою діяльністю підприємств визначає її основні елементи. Акцент робиться на застосуванні системного підходу до реалізації збутової діяльності компанії з акцентом на уніфікацію всіх взаємопов'язаних елементів системи. Отже, ефективність управління збутовою діяльністю на сучасних вітчизняних підприємствах напряму залежить від організованої системи управління та визначеного стратегічного напрямку діяльності компанії.

Зауважимо, що на кожному підприємстві існує своя специфіка реалізації збутової діяльності. В цілому управління збутовою діяльністю на загальному стратегічному рівні передбачає врахування місії та стратегії підприємства, і подальшої розробки довгострокових цілей збуту, вибір стратегії розвитку на цільовому ринку, визначення перспективних ринків, на які доцільно орієнтуватися, та загальне позиціонування бренду.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства

Збутова діяльність будь-якого підприємства є невід'ємною частиною комерційної діяльності в умовах ринкових відносин. Тому ефективність та конкурентоспроможність діяльності підприємства багато в чому залежать від того, наскільки ефективно проводять оцінку ефективності збутової діяльності.

І. Спільник, О. Загородня зазначають, що при визначенні ефективності системи збуту потрібно пам'ятати, що виробнича і збутова діяльність підприємства тісно пов'язані між собою через те, що зниження обсягів збуту негативно впливає на виробництво через нестачу оборотних коштів. Для визначення відповідності темпів виробництва та реалізації автори пропонують використовувати коефіцієнт відповідності темпів виробництва і реалізації, який розраховується відношенням чистого доходу від реалізації продукції до обсягу виготовленої продукції як суми надходжень від реалізації продукції і середніх залишків готової продукції. Більше наближене значення коефіцієнта до одиниці свідчить про синхронність і ритмічність виробничої та збутової діяльності підприємства. Зниження коефіцієнта дає можливість вчасно виявити проблеми, пов'язані зі зростанням залишків нереалізованої продукції та гальмуванням оборотності оборотних активів [54].

Оцінкою ефективності збутової діяльності підприємства І. Спільник, О. Загородня вважають оцінку витрат на збут у доході від реалізації продукції, оцінку показників рентабельності, а саме: рентабельність реалізованої продукції, рентабельність основної діяльності, рентабельність операційної діяльності та економічну рентабельність [54].

На думку Ф. Важинського, при оцінці результативності та ефективності управління збутовою діяльністю варто використовувати групи показників: узагальнювальні показники ефективності всієї виробничо-господарської діяльності, показники використання основних видів ресурсів, показники перспективності товарних асортиментів, конкурентоспроможності підприємства [9].

До показників групи виробничо-господарської діяльності Ф. Важинський відносить показники комплексного аналізу, показники організаційно-технічного рівня виробництва (показники виробничої потужності, частка профільної продукції в загальному обсязі виробництва, озброєність живої праці основними фондами, ступінь відновлення устаткування), показники виробництва та реалізації продукції (показники товарної, реалізованої продукції), показник собівартості, показники прибутку і рентабельності, показники економічного стимулювання. Група показників ефективності використання ресурсів складається з розрахунку таких показників, як: фондівіддача; продуктивність праці; матеріалоємність. Оцінку перспективності товарних асортиментів, конкурентоспроможності науковці пропонують проводити за допомогою контролінгу (оцінка оперативних та стратегічних рішень), який дає можливість з'ясувати вплив сезонності продукції на рівень конкурентоспроможності та ритмічність збутової діяльності [9].

Схожу методику оцінки ефективності збутової діяльності пропонує А. Сірко, яка акцентує, що при проведенні оцінки ефективності збутової діяльності важливо зосередитись на використанні трьох груп показників, які спираються на аналіз виробничо-господарської діяльності, ресурсів, товарного асортименту і конкурентоспроможності [51].

В. Пилипчук, О. Данніков зосереджують свою увагу на аналізі ефективності збутової діяльності за чотирма напрямками: аналіз збутових витрат; показників результативності збутової діяльності; впливу збутової діяльності на прибуток; ранжування споживачів за ступенем привабливості. Особливу увагу вони звертають на визначення рівня задоволеності споживачів за допомогою показників – індексу задоволеності споживачів (CSI) та оцінки створеної споживчої цінності (CVA) [37]. На нашу думку, ці показники мають суб'єктивний характер, тому не можна за ними повною мірою оцінити ефективність збутової діяльності підприємства.

Для підвищення збутової діяльності К. Костіна пропонує оцінювати ефективність збутової логістики, використовуючи метод збалансованих показників, основною метою якого є забезпечення узгодженості між показниками.

Напрямами оцінки збутової логістики є фінансові показники та показники економічної ефективності, якість персоналу та його розвиток, оцінка внутрішніх логістичних бізнес-процесів, відносини з клієнтами [26]. На нашу думку, запропонована методика оцінки не враховує важливість оцінки інших комплексних показників, які характеризують ефективність збутової діяльності, незважаючи на те, що збутова логістика є одним із елементів збутової системи та процесом розподілу продукції в потрібне місце, у певний час, певної номенклатури за визначеною ціною, а об'єктом управління при цьому є готова продукція, тобто кінцевий процес збуту продукції.

В. Обозна засвідчила, що при аналізі ефективності збутової діяльності варто використовувати такі компоненти та їх показники: аналіз збуту (чистий дохід від реалізації); аналіз собівартості реалізованої продукції; аналіз чистого прибутку від реалізації; аналіз рентабельності продукції; аналіз середніх товарних запасів, товарооборотності, частка реалізованої продукції у вартості товарної маси [35].

Ефективність збутової діяльності Є. Музична пропонує оцінювати, використовуючи дві групи індикаторів:

- 1 група – показники визначення частки ринку;
- 2 група – показники визначення ефективності збутових витрат [31].

Вивчаючи сучасні методики оцінки ефективної збутової діяльності підприємства, ми виявили, що існує велика кількість різних методологічних підходів до оцінки ефективності збутової діяльності. Такі підходи до дослідження оцінки показників ефективності збутової діяльності не є повними і всебічними. Тому, на нашу думку, з метою розробки комплексу заходів для підвищення ефективності збутової діяльності доцільно структурувати показники оцінки за групами. Ми виокремили п'ять груп показників, рис. 1.5.

- 1 група – показники оцінки стану ресурсозабезпечення;
- 2 група – показники оцінки стійкості фінансового стану і платоспроможності;
- 3 група – показники оцінки ефективності використання ресурсів;
- 4 група – показники оцінки прибутковості бізнесу;

– 5 група – показники оцінки ефективності збутової діяльності.



Рис. 1.5. Показники оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [22]

Як ми зазначали раніше, збут не є одинокий процес. Під час збутової діяльності будь-яке підприємство, якщо воно планує довгострокове функціонування, повинне думати не тільки про поточний стан збуту, а про перспективні шляхи розвитку збутової діяльності, ураховуючи фактори, які впливають на неї. Запорукою ефективного збуту є ефективне ресурсозабезпечення, стійкість

фінансового стану і платоспроможність, ефективність використання ресурсів, прибутковість підприємства. Тому при оцінці ефективності збутової діяльності варто своєчасно враховувати ключові комплексні показники ефективності, які є індикаторами розвитку збутової діяльності підприємства

Ресурсозабезпечення є основним фактором підвищення ефективності управління підприємством. Саме ресурсозабезпеченість визначає конкурентні переваги – високу прибутковість та ефективність збутової діяльності підприємства. Пропонуємо оцінювати стан ресурсозбереження, застосовуючи загальновідомі узагальнювальні показники ефективності рівня забезпечення матеріально-технічними та трудовими ресурсами, зокрема за такими показниками [22]:

- коефіцієнт зносу основних засобів характеризує частину основних засобів, які списані на виробництво. Чим менше значення показника, тим кращий технічний стан основних засобів;

- коефіцієнт оновлення основних засобів, який характеризує інтенсивність уведення в дію нових основних засобів. Позитивною тенденцією є збільшення показника;

- коефіцієнт забезпечення власними засобами визначає, яка частина оборотних активів фінансується за рахунок власних коштів. Нормативне значення показника не менше 0,5. Показник доцільно розглядати в динаміці, оскільки тенденція до зниження показника в динаміці свідчить про те, що без позикових коштів підприємство не зможе забезпечити ефективну виробничо-збутову діяльність;

- частка амортизації в операційних витратах;
- частка матеріалів в операційних витратах;
- частка витрат на оплату праці в операційних витратах;
- середньомісячна заробітна плата 1 працівника.

О. Яцух та Н. Захарова [66] пропонують оцінювати фінансовий стан і платоспроможність за допомогою методики, яка базується на використанні п'яти груп коефіцієнтів (показники майнового стану, показники фінансової стійкості, показники ліквідності підприємства, показники ділової активності підприємств,

показники прибутковості), які дають високу коректність результату. При виборі коефіцієнтів передусім варто враховувати завдання і цілі, які за допомогою такої оцінки необхідно вирішити. Пропонується здійснювати розрахунок стійкості фінансового стану і платоспроможності за допомогою таких показників:

- оборотність коштів у розрахунках характеризує кількість обертів за рік коштів, укладених у розрахунки. Нормативне значення показника є позитивною динамікою до збільшення;

- термін оборотності кредиторської заборгованості характеризує середній період погашення кредиторської заборгованості. Позитивною тенденцією є зменшення показника;

- коефіцієнт Бівера дає змогу визначити можливі загрози банкрутства в майбутньому;

- фінансовий важіль дає можливість визначити, до якої межі підприємству вигідне фінансування за рахунок позикового капіталу. Нормативне значення показника від 0 до 1.

- коефіцієнт поточної ліквідності визначає, чи є в підприємства ресурси, щоб погасити свої поточні зобов'язання. Нормативне значення показника більше 1,5–2,5;

- співвідношення позикових і власних коштів характеризує фінансову стійкість підприємства та визначає величину позикових коштів, залучених на одну гривню, вкладених в активи власних коштів.

Нормативне значення показника не повинне перевищувати 1. Зазначимо, що не бажано, щоб позикові кошти перевищували власні.

Аналіз наукових праць дав можливість виявити, що багато науковців розглядають питання визначення показників оцінки ефективності використання ресурсів, але єдиної методики розрахунку немає. Ми виокремили основні показники оцінки ефективності використання ресурсів, які, на нашу думку, дадуть змогу більш точно й об'єктивно оцінити параметри ресурсів і ресурсовіддачі, які впливають на збутову діяльність підприємства:

Капіталовіддача характеризує ефективність використання основних засобів підприємства. Зростання показника вказує на збільшення ефективності використання основних засобів і є позитивною тенденцією в діяльності підприємства.

Продуктивність праці характеризує, наскільки ефективно використовують виробничі ресурси. Збільшення показника в динаміці має позитивне значення.

Капіталоозброєність праці характеризує ефективність використання основного капіталу підприємства.

Зростання показника в динаміці вважається позитивним. Зазначимо, що темпи зростання продуктивності праці повинні перевищувати темпи капіталоозброєності праці.

Матеріаловіддача – основний показник ефективності використання матеріальних ресурсів, а ним визначають зміни фактичного рівня використаних ресурсів підприємства порівняно з попередніми періодами та виявляють резерви збільшення обсягів виробництва. Цей показник визначає, скільки вироблено продукції з одиниці витрачених матеріальних ресурсів.

Оборотність активів характеризує ефективність використання активів підприємства шляхом співвіднесення доходу від реалізації за звітний період із середньою величиною активів у цей період. Оборотно́ість активів показує, скільки гривень доходу приносить одна гривня активів підприємства. Відповідно, якщо оборотність активів зростає, це свідчить, що наявні активи організації використовуються ефективно.

Навпаки, при падінні оборотності активів необхідно робити висновок про те, що наявна політика щодо активів не є ефективною.

При проведенні оцінки прибутковості бізнесу О. Савицька, В. Салабай [48], В. Фаріон [58] зазначають, що доцільно проводити аналіз показників першого рівня, до яких відносять рентабельність активів; рентабельність власного капіталу; рентабельність продажів.

На основі запропонованих методик оцінки визначено основні показники оцінки ефективності бізнесу підприємства [21]:

- валова рентабельність реалізованої продукції характеризує окупність витрат підприємства;
- операційна рентабельність реалізованої продукції характеризує рівень прибутковості після відрахування витрат на виробництво і збут продукції;
- чиста рентабельність реалізованої продукції характеризує вплив структури капіталу на рентабельність;
- рентабельність власного капіталу характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує власний капітал;
- рентабельність активів визначає ефективність використання активів підприємства.

У наукових працях визначено, що аналіз оцінки ефективності збутової діяльності повинен включати такі показники [31; 35; 51; 54]:

- рівень товарності продукції характеризує ефективність збуту, тобто скільки в цілому виробленої продукції було реалізовано підприємством;
- частка реалізації продукції в розрахунках;
- збутові витрати на 1 грн доходу від реалізації. Цей показник характеризує місце збутових витрат у доході від реалізації продукції. Тобто визначається частка збутових витрат, яка припадає на дохід від реалізації продукції;
- коефіцієнт відповідності темпів виробництва і реалізації характеризує відповідність співвідношення обсягу виробленої та реалізованої продукції. Більш наближене значення коефіцієнта до одиниці свідчить про синхронність і ритмічність виробничої та збутової діяльності підприємства;
- собівартість продукції на 1 грн доходу від реалізації продукції характеризує частку собівартості в 1 грн доходу від реалізації продукції. Тенденція до зниження показника є позитивним значенням.

Отже, проаналізувавши різні методичні підходи до оцінки ефективності збутової діяльності підприємства, визначаємо, що оцінку ефективності потрібно проводити за різними напрямками: оцінки ресурсозабезпечення; оцінки фінансового стану і платоспроможності; оцінки ефективності використання ресурсів; визначення прибутковості бізнесу; оцінки збутової діяльності. Представлений

методичний підхід дає змогу комплексно оцінити ефективність збутової діяльності, ураховуючи не тільки наявний стан збутової діяльності, а й виявити резерви, що можуть бути використані для покращення ефективності збутової діяльності підприємства.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління збутовою діяльністю підприємства

Нормативно-правове забезпечення збутової діяльності підприємства є важливим елементом ефективного функціонування бізнесу в умовах сучасного ринку, оскільки воно встановлює чіткі правові межі для взаємодії з контрагентами, клієнтами та регуляторними органами. В Україні, де економічна ситуація ускладнена воєнним станом, інфляційними процесами та частими законодавчими змінами, глибоке розуміння правових норм допомагає підприємствам уникати штрафів, судових спорів і репутаційних втрат, а також забезпечує стабільність у комерційних відносинах. Це питання особливо значуще для галузей із високим рівнем регулювання, таких як будівництво, торгівля чи виробництво, де правильне застосування законодавства сприяє прозорості, підвищенню довіри з боку партнерів і створенню сприятливих умов для розвитку бізнесу.

Дослідження цього напрямку має велике значення для формування стратегій збуту, адже нормативно-правові акти, такі як закони про захист прав споживачів, регулювання публічних закупівель чи стандарти якості, безпосередньо впливають на організацію продажів, ціноутворення та маркетингові підходи. У контексті глобалізації та інтеграції України в міжнародні економічні процеси, врахування не лише національного, а й міжнародного законодавства стає необхідним для компаній, які прагнуть розширити ринки збуту. Таким чином, аналіз правового регулювання збутової діяльності допомагає підприємствам адаптуватися до мінливого середовища, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, що є критично важливим у період економічної невизначеності.

Аналіз нормативно-правових актів у сфері управління збутовою діяльністю підприємства в Україні потребує розгляду ключових документів, які регулюють комерційні відносини, захист прав споживачів, ціноутворення, публічні закупівлі та інші аспекти, що впливають на збут. Нами проаналізовано основні нормативно-правові акти, які мають пряме відношення до цієї сфери, з урахуванням особливостей правового середовища України.

1. Господарський кодекс України (ГКУ). Цей кодекс встановлює основні принципи господарської діяльності, включаючи збут. Статті 173–175 визначають правові засади реалізації товарів і послуг, зокрема порядок укладання договорів поставки та купівлі-продажу, які є основою збутової діяльності. Кодекс зобов'язує підприємства дотримуватися умов договорів, що впливає на планування збуту, але водночас його норми часто є надто загальними, що ускладнює їх застосування до специфічних ситуацій, наприклад, у разі форс-мажору, спричиненого воєнним станом [1].

2. Цивільний кодекс України (ЦКУ). Розділ III (статті 655–716) регулює відносини купівлі-продажу, роздрібної торгівлі та поставки, що є ключовими для збуту. ЦКУ деталізує права та обов'язки сторін, зокрема щодо якості товарів і строків виконання зобов'язань. Для підприємств це створює правову основу для захисту своїх інтересів у спорах із покупцями, але водночас накладає додаткову відповідальність за невідповідність товару заявленим характеристикам, що вимагає ретельного документування всіх етапів збуту [60].

3. Закон України «Про захист прав споживачів» (від 12.05.1991 № 1023-XII, зі змінами). Цей закон регулює відносини між підприємствами та кінцевими споживачами, встановлюючи вимоги до якості товарів, надання інформації про продукцію та порядок повернення. Для збутової діяльності він важливий, оскільки зобов'язує підприємства забезпечувати прозорість у торгівлі, але в умовах воєнного стану виконання деяких норм (наприклад, щодо строків повернення товарів) може бути ускладненим через логістичні проблеми, що потребує додаткових правових уточнень [41].

4. Закон України «Про публічні закупівлі» (від 25.12.2015 № 922-VIII, зі змінами). Цей закон регулює збутову діяльність підприємств, які беруть участь у державних тендерах. Він встановлює прозорі правила для закупівель товарів і послуг, що є важливим для компаній, які працюють із державними замовниками. Проте складність процедур і часті зміни у вимогах до учасників тендерів можуть ускладнювати збут, особливо для малих і середніх підприємств, які мають обмежені ресурси для підготовки документації [42].

5. Закон України «Про ціни і ціноутворення» (від 21.06.2012 № 5007-VI, зі змінами). Цей закон визначає принципи формування цін, що безпосередньо впливає на збутову стратегію підприємства. Він забороняє демпінг і встановлює вимоги до обґрунтування цін, що важливо для конкурентоспроможності. Однак в умовах інфляції та зростання витрат на матеріали (особливо під час воєнного стану) підприємства стикаються з труднощами у дотриманні балансу між законодавчими вимогами та ринковими реаліями, що може знижувати їхню маржинальність [44].

6. Закон України «Про державний ринковий нагляд і контроль нехарчової продукції» (від 02.12.2010 № 2735-VI). Цей закон встановлює вимоги до безпеки та якості нехарчової продукції, що реалізується на ринку. Для збутової діяльності він важливий, оскільки порушення норм може призвести до штрафів і вилучення товарів, що негативно впливає на обсяги продажів. Водночас підприємствам доводиться витрачати додаткові ресурси на перевірку відповідності продукції стандартам, що підвищує витрати на збут [39].

7. Закон України «Про рекламу» (від 03.07.1996 № 270/96-ВР, зі змінами). Цей закон регулює рекламну діяльність, яка є невід'ємною частиною збуту. Він встановлює вимоги до достовірності реклами, забороняє оманливу інформацію та регулює використання мови (згідно з мовним законодавством). Для підприємств це створює потребу у ретельному плануванні рекламних кампаній, адже порушення (наприклад, недостовірні дані про товар) може призвести до штрафів і втрати довіри споживачів. У воєнний період реклама потребує особливої чутливості, щоб уникнути звинувачень у спекуляції на темі війни [43].

8. Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2016 № 1069 «Про затвердження переліку видів продукції, щодо яких органи державного ринкового нагляду здійснюють контроль». Ця постанова деталізує перелік товарів, які підлягають ринковому нагляду, що впливає на збутову діяльність підприємств, які реалізують таку продукцію. Вона посилює контроль за якістю, але водночас створює додаткові адміністративні бар'єри, особливо для компаній, які працюють із широким асортиментом, що може ускладнювати оперативність збутових процесів [40].

9. Наказ Міністерства фінансів України від 29.09.2020 № 588 «Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів з бухгалтерського обліку». Цей наказ регулює облік операцій, пов'язаних зі збутом, зокрема облік доходів від реалізації товарів і послуг. Він зобов'язує підприємства вести детальний облік, що сприяє прозорості, але водночас ускладнює адміністрування збутових операцій, особливо для компаній із великим обсягом продажів. У воєнний період, коли доступ до бухгалтерських систем може бути обмеженим, це створює додаткові виклики [39].

Аналіз нормативно-правових актів показує, що нормативно-правове регулювання збутової діяльності в Україні спрямоване на забезпечення прозорості, якості та захисту прав усіх сторін, але водночас створює низку викликів для підприємств. Загальні норми ГКУ та ЦКУ потребують уточнень для специфічних ситуацій, закони про захист споживачів і ціноутворення ускладнюють оперативність у нестабільних економічних умовах, а вимоги до публічних закупівель і ринкового нагляду підвищують адміністративне навантаження. Для ефективного управління збутом підприємствам необхідно адаптувати внутрішні процеси до цих вимог, оптимізувати документообіг і шукати можливості для правового маневру в межах чинного законодавства.

Дослідження інформаційних систем в організації збутової діяльності є логічним кроком, адже виконання вимог законодавства, таких як облік операцій, контроль якості та участь у тендерах, потребує оперативного оброблення великих обсягів даних, що неможливо без сучасних технологій. Використання інформаційних систем у збуті дозволяє підприємствам автоматизувати процеси,

забезпечити точність фінансової звітності, швидко реагувати на зміни ринкових умов і підвищувати ефективність продажів, що є критично важливим в умовах економічної нестабільності в Україні, спричиненої воєнним станом, інфляцією та логістичними викликами. Це сприяє зниженню адміністративних витрат, мінімізації помилок і посиленню конкурентних позицій на ринку.

Розглянемо інформаційні системи, які дозволені для використання в Україні, оскільки вони повинні відповідати вимогам законодавства, зокрема щодо захисту даних, конфіденційності та кібербезпеки, що регулюються Законом України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» та постановами Кабінету Міністрів. Розглянемо детальний аналіз популярних систем для організації збутової діяльності [16]:

1. Bitrix24 – CRM-система для управління продажами, клієнтською базою та маркетингом. Вона підтримує аналітику воронки продажів і автоматизацію комунікацій, але її хмарна версія може не відповідати вимогам щодо локалізації даних в Україні, що створює ризики порушення конфіденційності.

2. BAS (Бухгалтерія. Управління торгівлею) – український аналог 1С, адаптований до національного законодавства. Система забезпечує облік збуту, інтеграцію з тендерними платформами та відповідність нормам фінансової звітності, що робить її дозволеною та популярною серед середніх і великих компаній, хоча висока вартість впровадження (понад 100 тис. грн) обмежує доступність для малих бізнесів.

3. Парус-Підприємство – система для обліку та планування збуту, орієнтована на середні компанії. Вона відповідає українським стандартам, але її застарілий інтерфейс і обмежений функціонал для аналітики (наприклад, відсутність інтеграції з сучасними BI-інструментами) знижують ефективність у динамічних ринкових умовах.

4. Salesforce – міжнародна CRM-система з потужними інструментами автоматизації та аналітики. Вона не заборонена, але її використання ускладнене через високу вартість (від \$25/користувача на місяць) і проблеми з локалізацією

даних, що не завжди відповідає вимогам українського законодавства щодо захисту інформації.

Для використання в Україні інформаційні системи повинні мати сертифікати відповідності від Держспецзв'язку, забезпечувати захист даних і не порушувати санкційні обмеження. BAS є оптимальним вибором для великих компаній, тоді як малі підприємства можуть обирати адаптовані локальні рішення, але потребують ретельної перевірки на відповідність правовим нормам.

Порівняльна характеристика представлених CRM-систем представлено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика сучасних CRM-систем в управлінні збутовою діяльністю підприємства

Характеристика	Bitrix24	BAS (Бухгалтерія. Управління торгівлею)	Парус-Підприємство	Salesforce
1	2	3	4	5
Призначення	CRM-система для управління продажами, клієнтами, маркетингом	Комплексне управління збутом, складом, фінансами	Облік і планування збуту, складський облік	CRM-система для автоматизації продажів, аналітики та маркетингу
Відповідність законодавству України	Часткова (проблеми з локалізацією даних у хмарній версії)	Повна (адаптована до українського законодавства)	Повна (відповідає українським стандартам)	Часткова (проблеми з локалізацією даних)
Функціонал для збуту	Воронка продажів, автоматизація комунікацій, базова аналітика	Облік продажів, інтеграція з тендерами, звітність	Облік продажів, планування, базові звіти	Розширена аналітика, автоматизація продажів, прогнозування
Інтеграція з іншими системами	Інтеграція з месенджерами, поштовими сервісами, обмежена з ВІ-системами	Інтеграція з платформами ProZorro, фінансовими системами	Обмежена (переважно з локальними бухгалтерськими системами)	Широка (з ВІ-системами, маркетинговими платформами)
Вартість впровадження	Від 0 (безкоштовна версія) до 10 тис. грн/рік за платну версію	Від 100 тис. грн (включно з налаштуванням)	Від 50 тис. грн (залежить від модулів)	Від \$25/користувача на місяць (≈70 тис. грн/рік для 10 користувачів)

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4	5
Складність використання	Проста (інтуїтивний інтерфейс)	Середня (потрібне навчання персоналу)	Висока (застарілий інтерфейс)	Середня (вимагає навчання, але зручний інтерфейс)
Масштабованість	Середня (обмеження для великих компаній)	Висока (підходить для) середніх і великих бізнесів	Низька (проблеми з масштабуванням)	Висока (підходить для великих корпорацій)
Кібербезпека	Ризики через хмарне зберігання даних за межами України	Відповідає вимогам Держспецзв'язку	Відповідає базовим вимогам, але вразлива до атак	Високий рівень захисту, але потрібна локалізація даних
Переваги	Простота, доступність, підтримка автоматизації комунікацій	Повна відповідність законодавству, широкий функціонал	Доступна ціна, локальна адаптація	Потужна аналітика, гнучкість, глобальна підтримка
Недоліки	Обмежений функціонал для складних процесів, ризики з конфіденційністю	Висока вартість, складність впровадження	Застарілий інтерфейс, обмежена аналітика	Висока ціна, проблеми з локалізацією даних в Україні

Джерело: складено автором на основі [16; 21; 67; 68]

Підсумовуючи проведені дослідження відмітимо, що BAS є найбільш адаптованою системою для України, оскільки відповідає всім правовим вимогам і забезпечує широкий функціонал, але її висока вартість може бути бар'єром для малих компаній. Bitrix24 приваблює доступністю, однак ризики з локалізацією даних роблять її менш безпечною. Парус-Підприємство доступний за ціною, але застарілий інтерфейс і обмежена масштабованість знижують його ефективність. Salesforce пропонує потужні інструменти, але через високу ціну та проблеми з локалізацією даних більше підходить для міжнародних компаній, ніж для локального ринку. Вибір залежить від потреб підприємства, бюджету та готовності адаптувати систему до правових вимог.

Проведене дослідження нормативно-правового та інформаційного забезпечення управління збутовою діяльністю підприємства в Україні підкреслює їхню ключову роль у забезпеченні ефективності бізнес-процесів в умовах сучасних викликів. Аналіз нормативно-правових актів, таких як Господарський і Цивільний

кодекси України, закони про захист прав споживачів, публічні закупівлі, ціноутворення, рекламу та ринковий нагляд, показав, що законодавство створює необхідні правові рамки для прозорості, якості та захисту прав сторін, але водночас накладає значне адміністративне навантаження на підприємства. Особливо це відчутно в умовах воєнного стану, інфляції та логістичних труднощів, коли виконання вимог щодо строків, документації чи відповідності стандартам ускладнене, що потребує від компаній гнучкості та ретельного правового планування.

Інформаційні системи, такі як BAS, Bitrix24, Парус-Підприємство та Salesforce, відіграють важливу роль в автоматизації збутових процесів, допомагаючи підприємствам відповідати законодавчим вимогам, оптимізувати облік і підвищувати ефективність продажів. BAS є найбільш адаптованою системою для українського ринку завдяки повній відповідності правовим нормам і широкому функціоналу, але її висока вартість обмежує доступність для малих бізнесів. Bitrix24 і Salesforce пропонують зручні інструменти, але мають проблеми з локалізацією даних, що створює ризики для кібербезпеки. Парус-Підприємство доступний за ціною, але застарілий інтерфейс і обмежена масштабованість знижують його привабливість. Для ефективного управління збутом підприємствам необхідно адаптувати внутрішні процеси до правових вимог, обирати інформаційні системи з урахуванням їхньої відповідності законодавству, масштабованості та фінансових можливостей, а також шукати баланс між регуляторними обмеженнями та ринковими реаліями, щоб забезпечити конкурентоспроможність і сталий розвиток.

Висновки до розділу 1

На основі проведеного комплексного дослідження теоретичних основ управління збутовою діяльністю підприємства нами було сформульовано цілісне розуміння ключових аспектів даного процесу. Збут визначено як процес фізичного переміщення товару від виробника до споживача, тоді як збутова діяльність

охоплює ширший комплекс дій – від маркетингових досліджень до післяпродажного обслуговування. Основна відмінність полягає в стратегічному характері збутової діяльності, яка включає планування, організацію продажів і управління ризиками, на відміну від тактичного фокусу збуту на реалізації товару. Збутова політика підприємства, що базується на сегментації ринку, позиціонуванні, продуктивній політиці, ціноутворенні, промоції та розподілі, є ключовим інструментом для досягнення конкурентних переваг і задоволення потреб споживачів.

Управління збутом реалізується на трьох рівнях – стратегічному (визначення цілей і каналів збуту), тактичному (маркетингові плани, управління посередниками) та оперативному (контроль щоденних операцій, логістика). Ефективність системи залежить від узгодженості всіх рівнів, застосування принципів правомірності, моніторингу середовища та кадрового забезпечення. Об'єктами управління є товарні запаси, асортимент, реклама та продажі, а основні функції включають планування, координацію, мотивацію і контроль.

Розглянуто різні методичні підходи до оцінки, виділено п'ять груп показників: ресурсозабезпечення (коефіцієнти зносу, оновлення основних засобів), фінансовий стан і платоспроможність (оборотність коштів, ліквідність), ефективність використання ресурсів (капіталовіддача, продуктивність праці), прибутковість бізнесу (рентабельність продажів, активів) та безпосередньо ефективність збуту (збутові витрати, товарність). Комплексний підхід до оцінки дозволяє виявити резерви для підвищення ефективності збуту та забезпечити синхронність виробничої і збутової діяльності.

Нормативно-правова база (ГКУ, ЦКУ, закони про захист споживачів, ціноутворення, рекламу) створює правові рамки для збуту, але ускладнює діяльність через адміністративне навантаження, особливо в умовах воєнного стану. Інформаційні системи (BAS, Bitrix24, Salesforce) автоматизують збутові процеси, але потребують відповідності вимогам кібербезпеки та локалізації даних. BAS є оптимальним для України, хоча висока вартість обмежує його доступність для малих бізнесів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «КОМФІ ТРЕЙД» є однією з провідних комерційних організацій України, що стабільно функціонує в економічному середовищі країни та активно сприяє суспільному розвитку. Товариство з обмеженою відповідальністю «КОМФІ ТРЕЙД» представлено на ринку ТМ «COMFY» та виступає піонером серед мультиканальних ритейлерів побутової техніки та електроніки в Україні, займаючи лідерські позиції за показниками ефективності у своїй галузі. Компанія утримує першість на українському ринку роздрібної торгівлі електронікою та побутовою технікою, працюючи відповідно до загальних норм Господарського кодексу України. Головний офіс компанії розташований у місті Дніпро за адресою: 49100, м. Дніпро, бульвар Слави, 6Б, офіс 413.

Основними завданнями діяльності товариства є отримання прибутку для покращення фінансового становища засновників, об'єднання зусиль фізичних і юридичних осіб для забезпечення ринку якісними товарами та послугами, а також підвищення конкурентоспроможності компанії як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

У відповідності до КВЕД, основними видами діяльності ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» є:

47.43 – Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення;

46.17 – Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

46.43 – Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення;

47.26 – Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах;

47.54 – Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах;

68.20 – Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

73.20 – Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

Початок діяльності товариства «КОМФІ ТРЕЙД» припадає на 1994 рік у м. Дніпро, а офіційно його зареєстрували у 1998 році. Засновником компанії став уродженець Дніпра, який до того займався торгівлею побутовою технікою та електронікою. Саме завдяки його зусиллям у 2005 році було відкрито перший магазин COMFY у Кременчуці.

У 2005 році було відкрито перший супермаркет COMFY у Кременчуці, а вже через рік у Полтаві з'явився другий магазин мережі. До 2009 року кількість магазинів COMFY зросла до трьох: у Кременчуці, Полтаві та Горлівці. У період із 2008 по 2009 роки мережа активно розширювалася, і до кінця 2009 року налічувала вже 14 магазинів. Станом на 2013 рік COMFY стала лідером ринку за кількістю торгових точок, маючи 65 магазинів, а до 2014 року їхня кількість зросла до 85. У цей період компанія увійшла до ТОП-15 ритейлерів України за версією журналу «ТОП-100».

У 2015 році COMFY запустила інтернет-магазин, що дозволило їй зайняти провідні позиції на ринку онлайн-продажів побутової техніки та електроніки. У наступні роки мережа продовжувала зростати, і за даними Retail & Development Business Awards у 2017 році COMFY увійшла до трійки найкращих ритейлерів України, підтвердивши свою лідерську позицію на ринку.

До повномасштабного вторгнення мережа COMFY налічувала 92 магазини, 18 з яких залишилися на окупованих територіях. На сьогодні мережа COMFY налічує

76 сучасних магазинів нового формату. Компанія також увійшла до ТОП-20 найкращих роботодавців України за рейтингом HeadHunter 2023році, маючи у штаті понад 4000 працівників. Показник транзакційного індексу NPS (Net Promotion Score) досяг 74%, що є високим результатом не лише для українського ритейлу, а й загалом. Відмінною рисою бренду є його емоційність, яскравість і чесність у взаємодії з клієнтами.

Основні напрямки діяльності компанії включають:

- персоналізацію, яка передбачає створення персоніфікованих пропозицій для клієнтів на основі максимуму доступної інформації про них;
- орієнтацію на вдосконалення всього клієнтського досвіду – від моменту вибору товару до завершення покупки, незалежно від каналу, через який відбувається взаємодія;
- прозорість у діяльності та своєчасну сплату податків, що є основою соціальної відповідальності, а також відповідальне ставлення до ролі роботодавця;
- значні інвестиції у розвиток персоналу та формування унікальної корпоративної культури, що демонструє, як людські цінності та ефективність можуть досягати вражаючих результатів;
- активну участь у соціальних проєктах, зокрема партнерство з благодійним фондом Kiddo, підтримку гендерних ініціатив, співпрацю з проєктами «Життєлюб», «Завтра_2037» тощо.

До основних принципів діяльності товариства відносять:

- створення сильної команди, яка є запорукою успіху – це команда професіоналів, які з ентузіазмом ставляться до своєї роботи та готові приймати сміливі рішення;
- відповідальність, що проявляється у готовності компанії виконувати взяті на себе зобов'язання та відповідати за свої дії й рішення перед клієнтами;
- інноваційність, яка полягає в умінні швидко адаптуватися, відмовлятися від застарілих підходів, опановувати нові знання та негайно застосовувати їх на практиці, не просто будучи експертом, а постійно розвиваючись.

Організаційна структура ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» є лінійно-функціональною, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків і підпорядкування, але має певні обмеження в гнучкості. рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Розглянемо організаційну структуру більш детально:

Верхній рівень управління. На чолі структури стоїть власник підприємства, який виконує стратегічні функції, визначає загальний напрям розвитку компанії та приймає ключові рішення. Підпорядкованим власнику є наглядова рада, яка контролює діяльність компанії, забезпечує відповідність стратегічним цілям і захищає інтереси засновників. Генеральний директор, який безпосередньо підпорядковується наглядовій раді, відповідає за операційне управління, координацію всіх підрозділів і втілення стратегії в життя.

Середній рівень управління. Генеральний директор координує роботу трьох основних блоків:

Керуючий департамент роздрібної торгівлі, який поділяється на регіональних керівників (відповідальних за роботу магазинів у різних регіонах), керівників служб безпеки та логістики, а також керівника департаменту внутрішнього контролю. Цей блок зосереджений на управлінні роздрібними продажами, забезпеченні безпеки та логістичних процесів.

Фінансовий директор, який керує головним бухгалтером. Цей блок відповідає за фінансову звітність, облік і контроль фінансових потоків компанії.

Заступник генерального директора з операційних питань, що координує роботу керівників IT-департаменту, корпоративного університету, HR-департаменту, а також відділів випуску, логістики та транспорту. Цей блок забезпечує операційну діяльність, включаючи IT-підтримку, навчання персоналу, управління кадрами та логістику.

Нижній рівень управління. На цьому рівні працюють керівники конкретних служб і департаментів, які виконують спеціалізовані функції:

- регіональні керівники та комерційні магазини відповідають за продажі в регіонах;
- служби безпеки та логістики забезпечують захист активів і безперебійність поставок;
- IT-департамент підтримує інформаційні системи, необхідні для збуту та управління;
- корпоративний університет займається навчанням і розвитком персоналу;
- HR-департамент управляє кадрами, а відділи випуску, логістики та транспорту забезпечують операційну діяльність.

До переваг представленої структури варто віднести. Чітка ієрархія забезпечує зрозумілий розподіл обов'язків і підпорядкування, що полегшує контроль і координацію. Функціональні департаменти (фінансовий, IT, HR) дозволяють спеціалізовано підходити до вирішення завдань, підвищуючи ефективність у кожній сфері. Наявність корпоративного університету свідчить про увагу до

розвитку персоналу, що є важливим для ритейлу, де якість обслуговування впливає на конкурентоспроможність. Операційний блок (логістика, транспорт, IT) забезпечує підтримку ключових процесів збуту, що є критичним для мультиканального ритейлера.

До недоліків представленої структури варто віднести. Лінійно-функціональна структура має низьку гнучкість, що може ускладнювати швидке реагування на ринкові зміни, особливо в умовах воєнного стану та економічної нестабільності в Україні. Велика кількість рівнів підпорядкування (власник → наглядова рада → генеральний директор → керівники департаментів) може призводити до бюрократії та затримок у прийнятті рішень. Відсутність горизонтальних зв'язків між департаментами (наприклад, між фінансами та IT чи HR і логістикою) може ускладнювати координацію для вирішення комплексних завдань, таких як впровадження нових технологій у збуті. Значне навантаження на генерального директора, який є центральною ланкою між усіма блоками, може знижувати ефективність управління.

Станом на сьогоднішній день в Україні функціонує одна з найбільших мереж торгівлі побутовою технікою та електронікою – ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД». Компанія постачає продукцію з понад 20 тисяч торгових марок і брендів, асортимент яких включає більш ніж 10 тисяч одиниць товару, узагальнена інформація представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Розподіл постачальників техніки ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» за країнами

№ п/п	Назва постачальника	Асортимент	Кількість різновидів
1	2	3	4
1	Samsung	Телевізори та відео	91
		Аудіотехніка	11
		Ноутбуки, планшети та комп'ютери	32
		Телефони	120
		Фото- та відеотехніка	55
		Техніка для дому	46
		Техніка для кухні	36
		Автомобільна електроніка	10
		Разом	401

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
2	Panasonic	Телевізори та відео	13
		Аудіотехніка	47
		Ноутбуки, планшети та комп'ютери	1
		Телефони	52
		Фото- та відеотехніка	41
		Техніка для дому	3
		Техніка для кухні	13
		Краса та здоров'я	31
		Разом	201
3	Philips	Телевізори та відео	39
		Аудіотехніка	72
		Ноутбуки, планшети та комп'ютери	3
		Телефони	53
		Фото- та відеотехніка	14
		Техніка для дому	57
		Техніка для кухні	57
		Краса та здоров'я	91
		Автомобільна електроніка	2
		Разом	388
4	Sony	Телевізори та відео	40
		Аудіотехніка	73
		Ноутбуки, планшети та комп'ютери	49
		Телефони	78
		Фото- та відеотехніка	123
		Автомобільна електроніка	13
		Ігри та розваги	250
		Разом	599
5	LG	Телевізори та відео	66
		Аудіотехніка	10
		Ноутбуки, планшети та комп'ютери	6
		Телефони	28
		Фото- та відеотехніка	10
		Техніка для дому	84
		Техніка для кухні	36
		Разом	235
6	Bork	Техніка для дому	57
		Техніка для кухні	66
		Разом	123

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У табл. 2.1 наведено приклади основних постачальників товарів. Проаналізувавши ці дані, видно, що серед представлених постачальників найбільший асортимент має компанія Sony – 599 різновидів продукції, з яких найбільше становлять товари для ігор та розваг (250 одиниць). Проте під цією маркою не виробляється широкий асортимент техніки для дому. На другому місці

за асортиментом – компанія Samsung (401 різновид), яка виготовляє як техніку для дому та кухні, так і товари для розваг. Третє місце займає бренд Philips із 388 різновидами, більшість з яких – товари для краси та здоров'я (91 позиція). Далі йде компанія LG із 235 різновидами, основна частина яких – телевізори, відеотехніка та техніка для дому. Передостаннє місце займає бренд Panasonic – 201 різновид, з основним акцентом на телефони. На останньому місці – компанія Bork з 123 різновидами товарів, що орієнтовані на техніку для дому та кухні.

Споживачами ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» є різноманітною аудиторією, що охоплює широкі вікові, соціальні та географічні групи. Основний сегмент включає людей віком від 18 до 55 років: молодь (18–30 років) віддає перевагу гаджетам і технологічним новинкам, таким як смартфони, ноутбуки та ігрові консолі, тоді як клієнти середнього віку (30–55 років), переважно сімейні, обирають побутову техніку для дому – холодильники, пральні машини, телевізори. Аудиторія компанії включає як жителів великих міст (Київ, Дніпро, Харків, Одеса, Львів), так і клієнтів із віддалених регіонів завдяки онлайн-платформі COMFY.UA, яка входить до топ-3 на ринку. Фінансові можливості споживачів варіюються: основна частка – середній клас, який шукає баланс між ціною та якістю, але є також клієнти з вищим доходом, що обирають преміальні моделі, і бюджетний сегмент, який орієнтується на знижки та акції.

Поведінкові та психографічні характеристики клієнтів COMFY підкреслюють їхню орієнтацію на зручність, швидкість і позитивний досвід покупок, що відповідає місії компанії «Ставити рекорди радості від покупки». Споживачі цінують персоналізовані пропозиції, якісний сервіс і можливість вибору між онлайн- і офлайн-каналами: молодь частіше купує через інтернет, а старші клієнти надають перевагу фізичним магазинам. Клієнти COMFY – це активні люди, які прагнуть покращити свій побут за допомогою сучасної техніки, позитивно ставляться до інновацій, але водночас цінують надійність і довговічність товарів, що робить мережу універсальним ритейлером для різних груп населення в Україні.

На ринку побутової техніки та електроніки в Україні ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» (мережа COMFY) конкурує з кількома сильними гравцями, зокрема «Цитрус»,

«MOYO», «ELDORADO» і «Фокстрот». «Цитрус» (62 магазини станом на сьогодні) і «MOYO» (27 магазинів в Україні) спеціалізуються на гаджетах і електроніці, залучаючи молодь завдяки інноваційним маркетинговим підходам і омніканальним продажам, але поступаються COMFY за географічним охопленням. «ELDORADO» (понад 45 магазинів) орієнтується на бюджетний сегмент із доступними гаджетами, тоді як «Фокстрот» (78 магазинів) зосереджений на комп'ютерній техніці, але має слабший онлайн-канал порівняно з COMFY. Усі ці конкуренти створюють тиск через широкий асортимент і регіональну присутність, але часто поступаються COMFY у клієнтському досвіді та мультиканальності.

COMFY вирізняється завдяки мультиканальному підходу, високому NPS (74%) і соціальній відповідальності (партнерство з Kiddo, «Життєлюб»), що дає їй перевагу в залученні лояльних клієнтів. Для порівняння, «Цитрус» і «MOYO» роблять акцент на інноваціях, але мають меншу мережу магазинів, а «ЖЖУК» приваблює низькими цінами, але поступається за якістю сервісу. Щоб зберегти лідерство, COMFY варто продовжувати інвестувати в персоналізацію, покращення сервісу та розширення онлайн-каналів, щоб випереджати конкурентів у динамічному ринковому середовищі.

Підсумовуючи проведене дослідження можна відмітити, що ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» (мережа COMFY), провідного мультиканального ритейлера побутової техніки та електроніки в Україні, який працює з 1994 року, налічує 92 магазини і входить до топ-3 онлайн-гравців ринку. Ми проаналізували організаційну структуру компанії (лінійно-функціональну, з чітким розподілом обов'язків, але обмеженою гнучкістю), її споживачів (широка аудиторія віком 18–55 років із середнім доходом, орієнтована на зручність і персоналізацію), конкурентів («Цитрус», «MOYO», «ЖЖУК», «Комп'ютерний Всесвіт»), виявивши, що COMFY успішно адаптується до правових вимог, зберігаючи лідерство завдяки високому NPS (74%) і соціальній відповідальності.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є важливим етапом для визначення його стабільності, платоспроможності та перспектив розвитку. Діагностика передбачає системний аналіз фінансових показників, структури активів і пасивів, а також ефективності використання ресурсів. Для цього застосовуються різноманітні методи, які дозволяють отримати комплексну картину діяльності компанії. Одним із ключових підходів є аналіз фінансових звітів, зокрема балансу та звіту про фінансові результати, що дає змогу оцінити динаміку доходів, витрат, прибутковості та ліквідності. Також використовується коефіцієнтний аналіз, який включає розрахунок показників ліквідності, фінансової стійкості, оборотності та рентабельності, допомагаючи виявити сильні та слабкі сторони підприємства.

Додатково застосовуються порівняльний і трендовий аналізи, які дозволяють зіставити фінансові показники за різні періоди та порівняти їх із середніми значеннями в галузі, що сприяє виявленню тенденцій і відхилень. Для глибшого розуміння застосовують метод факторного аналізу, який допомагає визначити, які саме чинники (зростання витрат, зміна структури активів чи зовнішні економічні умови) найбільше впливають на фінансові результати. Унікальним підходом є використання індексного методу, що дозволяє оцінити, як зміна одного показника (наприклад, собівартості) впливає на загальний фінансовий стан. У поєднанні з якісним аналізом, що враховує вплив зовнішніх факторів, таких як воєнний стан чи інфляція, ці методи забезпечують об'єктивну оцінку стану підприємства та допомагають розробити стратегії для його стабілізації та розвитку.

Загальні висновки про рівень фінансово-економічного стану підприємства можна зробити виходячи з оцінки основних економічних показників діяльності підприємства, який представлено в табл. 2.2.

За даними табл. 2.2 можна зробити наступні висновки. Чистий дохід зріс на 18378314 тис. грн або на 110,8%, досягнувши 34958249 тис. грн у 2024 році, що свідчить про значне розширення обсягів продажів і успішну діяльність на ринку

ритейлу. Чистий прибуток також збільшився в 12 разів, що є позитивним показником, хоча абсолютне значення прибутку залишається відносно невеликим порівняно з доходами (рентабельність продажів низька — близько 0,07% у 2024 році). Це може вказувати на високі витрати або низьку маржинальність у сегменті побутової техніки.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності

ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	16579935	27632364	34958249	18378314	110,8
2	Чистий прибуток, тис. грн.	2001	40302	25511	23510	в 12 р.б.
3	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	4623885	5403046,5	7724315	3100430	67,1
4	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	575878	631185	881326,5	305448,5	53,0
5	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	4043007	4771861,5	6842988,5	2799981,5	69,3
6	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	3141	4262	4534	1393	44,3
7	Фондовіддача	28,79	43,78	39,67	10,88	37,8
8	Фондомісткість	0,03	0,02	0,03	0	0
9	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	183,34	148,10	194,38	11,04	6,02
10	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	5278,55	6483,43	7710,24	2431,69	46,07
11	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,10	5,79	5,11	1,01	24,6

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Середньорічна вартість активів зросла на 3100430 тис. грн або на 67,1%, до 7724315 тис. грн, що відображає масштабування діяльності компанії. Необоротні активи збільшилися на 305448,5 тис. грн або на 53,0%, а оборотні – на 2799981,5 тис. грн або на 69,3%. Більш швидке зростання оборотних активів (запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти) є типовим для ритейлера, адже це забезпечує гнучкість у поточній діяльності. Однак зростання необоротних активів

(основних засобів) свідчить про інвестиції в інфраструктуру, наприклад, у нові магазини чи склади.

Фондовіддача зросла на 10,88 або на 37,8%, досягнувши 39,67 у 2024 році, що вказує на підвищення ефективності використання основних засобів для генерування доходу. Водночас фондомісткість залишилася на рівні 0,03, що свідчить про стабільну потребу в основних засобах для забезпечення продажів. Фондоозброєність зросла на 11,04 тис. грн/ос. або на 6,02), до 194,38 тис. грн/ос., що є позитивним, адже показує краще забезпечення працівників технічними ресурсами, хоча у 2023 році спостерігалось тимчасове зниження.

Середньооблікова чисельність працівників зросла на 1393 особи або на 44,3%, до 4534 осіб, що відповідає розширенню мережі та обсягів продажів. Продуктивність праці збільшилася на 2431,69 тис. грн/ос. або на 46,07%, досягнувши 7710,24 тис. грн/ос., що є позитивною тенденцією та відображає ефективність управління персоналом і зростання доходів. Це також може бути пов'язано з автоматизацією процесів або кращою організацією роботи.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс на 1,01 або на 24,6%, до 5,11 у 2024 році, що свідчить про швидше обертання запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів. Це позитивний показник для ритейлера, адже швидка оборотність дозволяє ефективніше використовувати ресурси та підтримувати ліквідність, особливо в умовах економічної нестабільності, спричиненої воєнним станом.

Діагностика майна підприємства та джерел його утворення є ключовим етапом оцінки фінансового стану, що дозволяє визначити структуру активів і пасивів, а також їхню динаміку. Для цього застосовують вертикальний аналіз, який передбачає оцінку частки кожного виду активів (необоротних, оборотних) і пасивів (власного капіталу, зобов'язань) у загальному балансі, допомагаючи зрозуміти, наскільки збалансованою є структура майна та джерел фінансування. Горизонтальний аналіз, у свою чергу, досліджує зміни показників у часі, наприклад, зростання оборотних активів чи зобов'язань за кілька років, що дає змогу виявити тенденції, оцінити темпи розвитку підприємства та виявити

потенційні ризики, такі як надмірна залежність від позикових коштів або недостатнє накопичення власного капіталу. Ці методи разом забезпечують комплексне розуміння фінансової структури компанії та її стабільності, табл. 2.3.

За даними табл. 2.3 можна зробити наступні висновки. За період 2022–2024 рр. загальна валюта балансу ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» зросла на 4642537 тис. грн або на 115,2%, що свідчить про масштабування діяльності. Необоротні активи збільшилися на 500283 тис. грн або на 101,3%, зокрема основні засоби – на 370734 тис. грн або на 95,7%, але їхня частка в структурі активів зменшилася з 12,2% до 11,5%, що може вказувати на відносне скорочення інвестицій у довгострокові активи.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом
ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	493655	12,2	768715	11,3	993938	11,5	500283	101,3	-0,7
в т.ч. основні засоби	387585	9,6	618649	9,1	758319	8,7	370734	95,7	-0,9
2. Оборотні активи	3537144	87,8	6006579	88,7	7679398	88,5	4142254	117,1	0,7
в т.ч. запаси	1756495	43,6	3245679	47,9	3766949	43,4	2010454	114,5	-0,2
дебіторська заборгованість	330014	8,2	762169	11,2	908570	10,5	578556	175,3	2,3
грошові кошти	1287835	31,9	1686893	24,9	2548092	29,4	1260257	97,9	-2,5
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	135182	3,4	175494	2,6	153292	1,8	18110	13,4	-1,6
нерозподілений прибуток	131182	3,3	171494	2,5	149292	1,7	18110	13,8	-1,6
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	95432	2,3	187751	2,8	213412	2,5	117980	123,6	0,2
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	3800185	94,3	6412049	94,6	8306632	95,7	4506447	118,6	1,4
БАЛАНС:	4030799	100	6775294	100	8673336	100	4642537	115,2	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Оборотні активи зросли на 4142254 тис. грн або на 117,1%, а їхня частка зросла з 87,8% до 88,5%, що є позитивним для ритейлера, адже це забезпечує гнучкість у поточній діяльності. Зокрема, запаси зросли на 2010454 тис. грн або на 114,5%, але їхня частка дещо зменшилася з 43,6% до 43,4%, а дебіторська заборгованість різко зросла на 578556 тис. грн або на 175,3%, що може свідчити про проблеми з розрахунками клієнтів. Грошові кошти зросли на 1260257 тис. грн або на 97,9%, хоча їхня частка скоротилася з 31,9% до 29,4%, що може вказувати на інтенсивне використання ліквідних ресурсів.

У структурі пасивів власний капітал зріс на 18110 тис. грн або на 13,4%, але його частка зменшилася з 3,4% до 1,8%, що свідчить про низьку фінансову автономію. Нерозподілений прибуток також зріс на 18110 тис. грн або на 13,8%, але його частка впала з 3,3% до 1,7%, що вказує на недостатнє накопичення власних коштів. Довгострокові зобов'язання зросли на 117980 тис. грн або на 123,6%, а поточні зобов'язання – на 4506447 тис. грн або на 118,6%, їхня частка зросла до 95,7%, що свідчить про високу залежність від кредиторів і потенційні ризики платоспроможності. Загалом структура балансу показує зростання активів за рахунок позикових коштів, що підвищує фінансові ризики.

Важливим в діагностиці фінансово-економічного стану підприємства є аналіз механізму формування фінансових результатів підприємства для розуміння динаміку витрат які впливають на кінцевий фінансовий результат його діяльності, табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності
ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+,-	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	16579935	27632364	34958249	18378314	110,8
Собівартість реалізованої продукції	13124646	22303991	28112104	14987458	114,2
Валовий прибуток	3455289	5328373	6846145	-3390856	-98,1
Інші операційні доходи	104432	95793	48815	-55617	-53,3

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Адміністративні витрати	520429	596984	944152	423723	81,4
Витрати на збут	2662212	4531556	5649578	2987366	112,2
Інші операційні витрати	354063	243721	196013	-158050	-44,6
Фінансовий результат від операційної діяльності	23017	51905	105217	82200	в 3,6 р.б.
Інші фінансові доходи	50226	87120	61845	11619	23,1
Інші доходи	631	479	541	-90	-14,3
Фінансові витрати	51697	84278	130430	78733	152,3
Інші витрати	19358	5349	4102	-15256	-78,8
Фінансовий результат до оподаткування	2819	49877	33071	30252	в 10,7 р.б.
Чистий фінансовий результат	2001	40302	25511	23510	в 12 р.б.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши дані табл. 2.4 можна зробити наступні висновки. Чистий дохід від реалізації зріс на 18378314 тис. грн на 110,8% за 2022–2024 роки, досягнувши 34958249 тис. грн у 2024 році, що свідчить про успішне розширення продажів. Однак собівартість реалізованої продукції зросла на 14987458 тис. грн або на 114,2%, що перевищує темпи зростання доходу, через що валовий прибуток зменшився на 3390856 тис. грн або на 98,1%, а його частка скоротилася з 20,84% до 19,58%. Адміністративні витрати зросли на 423723 тис. грн або на 81,4%, а витрати на збут – на 2987366 тис. грн або на 112,2%, що вказує на неефективне управління витратами. Інші операційні доходи зменшилися на 55617 тис. грн або на 53,3%, а операційні витрати скоротилися на 158050 тис. грн або на 44,6%, що частково пом'якшило негативний вплив.

Фінансовий результат від операційної діяльності зріс у 3,6 раза до 105217 тис. грн, а чистий фінансовий результат – у 12 разів до 25511 тис. грн, що є позитивною динамікою. Проте фінансові витрати зросли на 78733 тис. грн або на 152,3%, що може бути пов'язано зі збільшенням кредитного навантаження. Загалом фінансовий результат покращився, але зростання витрат і низька валова рентабельність вказують на потребу в оптимізації витратної політики.

Як вже було відмічено, в діагностиці фінансово-економічного стану підприємства важливу роль відіграє аналіз коефіцієнтів ліквідності, які свідчать про можливість підприємства швидко погасити поточні зобов'язання шляхом реалізації ліквідних активів; коефіцієнтів фінансової стійкості, яка характеризують

незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування; ділової активності – які характеризують швидкість операційного та фінансового циклів підприємства, а також показників рентабельності, які характеризують загальну ефективність господарської діяльності підприємства, табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану

ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р., +,-
	2022	2023	2024	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,93	0,94	0,92	-0,01
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,34	0,26	0,31	-0,03
3. Чистий оборотний капітал	-263041	-405470	-627234	-364193
4. Коефіцієнт автономії	0,03	0,03	0,02	-0,01
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,03	0,03	0,02	-0,01
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-0,10	-0,09	-0,11	-0,01
7. Коефіцієнт оборотності активів	3,59	5,11	4,53	0,94
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	122,65	157,45	228,05	105,4
9. Рентабельність господарської діяльності, %	0,14	0,19	0,30	0,16
10. Рентабельність власного капіталу, %	1,48	22,96	16,64	15,16
11. Валова рентабельність продукції, %	20,84	19,28	19,58	-1,26

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.5 робимо наступні висновки. Коефіцієнт загальної ліквідності знизився з 0,93 до 0,92, а абсолютної – з 0,34 до 0,31, що нижче нормативних значень (1,0–2,0 і 0,5 відповідно), вказуючи на низьку платоспроможність. Чистий оборотний капітал погіршився на 364193 тис. грн, досягнувши -627234 тис. грн, що свідчить про брак ліквідних активів для покриття поточних зобов'язань. Коефіцієнт автономії та фінансової стабільності знизилися до 0,02, що підтверджує високу залежність від позикових коштів і низьку фінансову стійкість. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами погіршився до -0,11, що є критичним показником. Оборотність активів зросла на 0,94, а власного капіталу – на 105,4, що є позитивним, але рентабельність господарської діяльності (0,30%) і власного капіталу (16,64%) залишаються низькими, хоча й покращилися. Валова

рентабельність знизилася на 1,26%, що підтверджує проблему зростання собівартості.

Підсумовуючи проведені дослідження відмітимо, що фінансово-економічний стан ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» за 2022–2024 роки є нестабільним: зростання доходів супроводжується швидшим зростанням витрат, що призводить до зниження рентабельності. Низька ліквідність, висока залежність від позикових коштів і негативний чистий оборотний капітал вказують на фінансові ризики, які потребують термінової оптимізації витрат і структури капіталу.

2.3. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю підприємства

ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» (мережа COMFY) працює на ринку України з 1994 року, прагнучи бути лідером у сфері роздрібних продажів побутової техніки та електроніки. Основна мета компанії досягається через залучення більшої кількості клієнтів і освоєння нових ринків, зокрема завдяки мультиканальному підходу та розширенню онлайн-продажів. Аналіз системи продажів COMFY проводимо за ключовими елементами політики продажів, представленими у структурі компанії. Політика продажів узгоджується зі стратегією COMFY, яка спрямована на підвищення вартості компанії шляхом зростання доходів, рентабельності та ринкової частки, а також зміцнення лідерських позицій у роздрібній торгівлі в містах України, використовуючи конкурентні переваги бренду.

Для реалізації стратегії COMFY визначає дві основні цілі:

- збільшення ринкової частки через зростання обсягів продажів і підвищення якості сервісу;
- досягнення високих економічних показників ефективності.

Принципи політики продажів включають пряме управління всіма магазинами без використання франчайзингу, єдині стандарти бренду в усіх точках мережі, підкріплення бренду корпоративними цінностями, орієнтованими на створення позитивного досвіду для клієнтів, слоган «Ставити рекорди радості від покупки» та акцент на визнанні співробітниками цінностей компанії й потреб клієнтів.

Пріоритетами діяльності є:

- розширення мережі магазинів;
- розвиток онлайн- і офлайн-продажів;
- удосконалення логістики, розширення асортименту та підвищення якості обслуговування.

COMFY сегментує ринок за групами споживачів, вважаючи це універсальним підходом, табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Сегментація клієнтів ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»

Сегмент клієнтів	Опис	Пропозиція товарів	Особливості підходу
Успішні клієнти (забезпечені сім'ї)	Високий рівень доходу, шукають преміум-якість і новітні технології	Дорогі холодильники, пральні машини, телевізори з інноваційними функціями, цифрові камери	Акцент на преміальність, сервіс, гарантії та ексклюзивні моделі
Клієнти із середнім доходом (молоді сім'ї)	Основна частка аудиторії (60,5%), орієнтовані на якість за доступною ціною	Холодильники, телевізори, пральні машини середнього класу, пилососи, мікрохвильові печі, чайники	Акцент на баланс ціни та якості, широкий вибір моделей, програми розстрочки
Клієнти з низьким доходом	Значна чисельність через економічну нестабільність; потребують базових побутових товарів	Доступна побутова техніка, акційні товари, бюджетні бренди	Акції, знижки, спеціальні пропозиції, товари за доступною ціною

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

COMFY сегментує своїх клієнтів на три основні групи: забезпечені сім'ї, яким пропонується преміальна імпортна техніка з високим рівнем сервісу; молоді сім'ї із середнім доходом (60,5% аудиторії), для яких передбачений широкий асортимент якісної техніки середнього класу; та клієнти з низьким доходом, яким компанія пропонує доступні товари та акційні пропозиції для покращення побуту в умовах економічної нестабільності.

Найменш представленою віковою групою серед покупців є підлітки 16–19 років, далі йдуть молоді люди 20–25 років, а основними клієнтами COMFY є люди віком 27–54 років, які складають ядро цільової аудиторії.

Каналами продажів COMFY є інтернет-магазин COMFY.UA (входить до топ-3 онлайн-ритейлерів України) та фізичні магазини, що працюють під єдиним брендом.

У 2024 році мережа налічувала 76 магазинів, і COMFY продовжує інтегрувати канали продажів у єдину систему для підвищення фінансової віддачі від онлайн-напрямку. Стратегія логістики компанії спрямована на ефективне управління запасами, зменшення витрат на зберігання та транспортування, а також покращення сервісу: товари зосереджені в кількох ключових розподільчих центрах у стратегічних регіонах України (у Дніпрі, Києві, Львові), доставка здійснюється автотранспортом, а в окремих випадках – експрес-перевізниками, що забезпечує баланс між вартістю та швидкістю. Клієнти можуть купити товар онлайн або в магазині, а отримати його в зручному місці – вдома, в офісі чи в пунктах видачі, навіть у містах без фізичних магазинів COMFY. Мережа представлена в ключових містах України, таких як Київ, Дніпро, Харків, Одеса, Львів, табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Міста, в яких присутні магазини ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»

Місто присутності торгової мережі COMFY	Кількість магазинів у місті
Київ	20
Дніпро	8
Харків	6
Одеса	5
Львів	4
Запоріжжя, Вінниця, Кривий Ріг, Полтава, Миколаїв	2
Хмельницький, Рівне, Івано-Франківськ, Чернівці, Кременчук, Луцьк, Ужгород, Тернопіль, Біла Церква, Херсон, Чернігів, Житомир, Кропивницький, Кам'янець-Подільський, Умань, Нікополь, Суми, Краматорськ, Бориспіль, Бровари, Вишневе, Фастів, Ірпінь, Прилуки, Новомосковськ, Шостка, Конотоп, Олександрія, Ніжин, Кам'янське, Могилів-Подільський	1
Загальна кількість міст: 42	Загальна кількість магазинів: 76

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Досліджуючи збутову діяльність підприємства неможливо не звернути увагу на структуру його асортименту, який представлений в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Структура асортименту в ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» у 2024 р.

Найменування товарних груп	Кількість найменувань товару, одиниць	Середня ціна за одиницю товару, грн	Структура асортименту,
Смартфони	300	15000	12,32
Телевізори	250	20000	10,27
Ноутбуки, планшети та комп'ютери	280	25000	11,49
Побутова техніка (холодильники, пральні машини)	200	18000	8,22
Дрібна побутова техніка (пилососи, чайники, мікрохвильові печі)	350	3000	14,38
Аудіотехніка (навушники, колонки)	180	5000	7,39
Техніка для кухні (блендери, кавоварки)	220	4000	9,03
Товари для дому (освітлення, інструменти)	150	2000	6,16
Акcesуари (кабелі, чохли, зарядні пристрої)	400	1000	16,43
Ігри та розваги (консолі, ігрові акcesуари)	100	8000	4,11
Усього	2430	10161,3	100

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Загальна кількість найменувань товарів у магазинах COMFY, у 2024 р. становила 2430 одиниць, що є частиною загального асортименту (10 тисяч одиниць), враховуючи обмеження фізичних магазинів. Найбільшу кількість, 400 одиниць, мають акcesуари, що становить 16,43%, через їхню популярність і доступність. Найменшу кількість, 100 одиниць, мають товари для ігор і розваг, що становить 4,11%. Середня ціна за одиницю товару в магазинах становить 10161,3 грн.

У табл. 2.9 наведено дані за 2022–2024 рр., які дозволяють на основі формули обороту (оборот = кількість проданих одиниць × середня ціна) визначити причини зростання чи падіння обороту в COMFY. Виявивши причини, можна вжити заходів:

- якщо падає трафік, необхідно підвищувати коефіцієнт залучення (співвідношення покупців, які зробили покупку, до тих, хто зайшов у магазин);
- якщо зменшується кількість одиниць у чеку, слід переглянути асортимент аксесуарів або навчати продавців активніше пропонувати додаткові товари;
- якщо знижується середня ціна, варто зосередитися на продажу дорожчих товарів або збільшенні кількості продажів у штуках.

Через зниження попиту на фототехніку в Україні (зумовлене економічною нестабільністю та воєнним станом) оборот у категоріях дзеркальних (-1500 тис. грн, -45,50%) і компактних фотоапаратів (-700 тис. грн, -28,20%) значно впав, що змусило COMFY скоротити асортимент фототехніки в магазинах, залишивши лише бюджетні моделі для початківців, а преміальні фотоапарати перевести в онлайн-продажі.

Таблиця 2.9

Групи товарів із найбільшим позитивним/негативним приростом у 2022-2024 рр.

Підкатегорія	Приріст обороту, тис. грн	Приріст обороту, %	Приріст штук	Приріст штук, %	Приріст середньої ціни, грн	Приріст середньої ціни, %
1	2	3	4	5	6	7
Дзеркальні фотоапарати	-1500	-45,50	-60	-50,00	1800	7,50
Компактні фотоапарати	-700	-28,20	-90	-32,10	550	7,10
Ігрові приставки	-600	-6,80	-80	-18,50	3200	15,80
Холодильники Side-by-Side та багатодверні	-650	-35,70	-5	-30,00	-9500	-10,20
Комплекти комп'ютерної техніки	-500	-20,40	-30	-35,60	6000	22,00
Холодильники комбіновані	-400	-2,50	-70	-10,50	2500	9,80
Відеоігри для консолей	-450	-38,60	-400	-40,20	-30	-1,80
Відеоігри для PS4/Xbox	900	40,30	400	50,10	-150	-5,50
Посуд	950	52,40	300	12,80	250	32,10
Міксери/блендери	1000	25,60	5	0,35	650	24,30
Вбудовані духові шафи	1100	15,20	30	9,80	900	4,20
Прилади для стрижки волосся	1150	45,70	350	25,40	240	14,50

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7
Навушники	1200	30,50	800	28,70	10	0,90
Кондиціонери	1250	110,20	60	115,40	-200	-1,20
Ноутбуки	1300	3,20	-80	-6,50	3000	10,80
Електрочайники	1400	28,90	320	11,40	260	15,30
Програма додаткового сервісу	1500	58,20	70	4,80	800	50,00
Портативна акустика	2000	150,60	280	65,20	1500	55,40
Аксесуари для портативної техніки	2700	55,30	1600	32,10	160	17,50
Утюги	2900	43,80	190	9,50	1000	30,10
Пральні машини	4000	16,50	50	4,20	2200	11,20
Пилососи	4800	31,40	200	9,20	1300	19,50
LED-телевізори	9200	12,30	20	0,80	3200	11,40
Смартфони	55000	108,70	2100	78,50	2900	16,20

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Найбільший приріст обороту показала категорія смартфонів на 55000 тис. грн або 108,70%, що пояснюється зростанням попиту на нові моделі через швидкий розвиток ринку (нові моделі з'являються щомісяця). Також позитивну динаміку показали LED-телевізори – зростання на 9200 тис. грн або на 12,30%, пилососи – зросли на 4800 тис. грн або 31,40% та пральні машини – на 4000 тис. грн або на 16,50%, що пов'язано зі стабільним попитом на побутову техніку серед молодих сімей.

Для категорій зі зниженням обороту, таких як фототехніка та ігрові приставки, де падає кількість проданих одиниць (-50,00% для дзеркальних фотоапаратів), варто переглянути матрицю асортименту, залишивши лише популярні моделі, та активізувати онлайн-продажі. У категоріях із падінням середньої ціни необхідно пропонувати дорожчі моделі або збільшувати кількість продажів у штуках.

Для смартфонів, які показали колосальний приріст, COMFY впровадила проєкт «магазин у магазині»: у відділах смартфонів оновлено дизайн вітрин, створено окремі каси, виділено спеціалізованих продавців у брендovanій формі «COMFY Mobile», які працюють із планшетами для мобільних продажів. Також розширено асортимент смартфонів і досліджено нові ринки поставок, що сприяє подальшому зростанню продажів у цій категорії.

Збутова діяльність здійснюється у безпосередній співпраці із рекламою діяльністю, яка виконує функції стимулювання збуту. Згідно даних, наведених в

табл. 2.10, стимулювання збуту включає три ключові напрями: PR, структура продажів і digital-просування.

Таблиця 2.10

Напрями рекламної діяльності ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»

Напрямок реклами	Основні завдання та методи
PR	- проведення заходів для формування позитивного іміджу бренду; - організація подій, пов'язаних із соціальною відповідальністю (наприклад, підтримка проєктів Kiddo, «Життєлюб»); - співпраця з медіа для висвітлення діяльності компанії, акцій і новинок; - активна присутність у соціальних мережах, створення вірусного контенту.
Супровід продажів	- просування товарів через різні канали (онлайн-магазин, фізичні магазини); - використання аналітики продажів для визначення популярних категорій; - замовлення сувенірної продукції; - організація акційних пропозицій, програм лояльності, знижок; - залучення клієнтів через персоналізовані пропозиції та бонусні програми.
Digital-просування	- активне використання онлайн-реклами (контекстна реклама, таргетинг у соцмережах); - SEO-оптимізація сайту COMFY.UA для підвищення видимості в пошукових системах; - просування через email-розсилки, push-повідомлення та рекламу в Google Ads; - співпраця з блогерами та інфлюенсерами для охоплення молодіжної аудиторії.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Основними цілями є підвищення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів і утримання існуючих. Для цього використовуються сучасні інструменти, такі як соціальні мережі, таргетована реклама та програми лояльності. Наприклад, PR-діяльність зосереджена на соціальних проєктах і медіаактивності, тоді як digital-просування охоплює SEO, email-маркетинг і співпрацю з інфлюенсерами.

Структура продажів фокусується на персоналізації пропозицій і акціях, що сприяє зростанню продажів у мультиканальному форматі. Такий комплексний підхід дозволяє COMFY ефективно взаємодіяти з аудиторією та утримувати лідерські позиції на ринку.

Збутова діяльність спрямована на постійний пошук нових ринків і споживачів, нових видів рекламних послуг або областей їх застосування для забезпечення найбільшого рівня прибутковості.

Аналіз ринку показує, що послуги здійснюються в основному по всій, не окупованій території України і на території, де не ведуться активні бойові дії станом на 2024 рік. Зокрема, підприємство витрачає кошти на вдосконалення технічного забезпечення, впроваджуються акції активно проводиться робота із клієнтами по телефону. Динаміку витрат за останні три роки, що пов'язані із збутовою діяльністю відображено в табл. 2.11.

Витрати на пряму-рекламу в зросли з 5,7 млн грн у 2022 році до 33,9 млн грн у 2024 році (у 5 разів), а її частка в структурі витрат збільшилася з 0,2% до 0,6%, це свідчить про посилення інвестицій у пряму рекламу, через упаковку товарів та промо-матеріали в магазинах. У контексті дослідження зростання таких витрат може бути пов'язане з акцентом на візуальну привабливість товарів у фізичних магазинах, що відповідає стратегії «магазин у магазині» для смартфонів (з оновленням вітрин і дизайну).

Таблиця 2.11

Витрати збутової діяльності ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	+, -	%	п.с.
Витрати на промо-акції	5,7	0,2	18,0	0,4	33,9	0,6	28,2	в 5 р.б.	0,4
Витрати на забезпечення управління відділом	16,9	0,6	40,3	0,9	69,1	1,3	52,2	в 3,1 р.б.	0,7
Інші витрати, в т.ч. на маркетинг (Інтернет-маркетинг)	2,4	0,1	14,0	0,3	22,8	0,4	20,4	в 8,5 р.б.	0,3
Транспортні та логістичні витрати	2192,6	82,4	3607,2	79,6	4587,5	81,2	2394,9	109,2	-1,2
Інші витрати	444,6	16,7	852,1	18,8	932,2	16,5	487,6	109,7	-0,2
Разом	2662,2	100	4531,6	100	5649,6	100	2987,4	112,2	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Витрати на управління відділом збільшилися в 3,1 рази, що включає витрати на організацію роботи відділів продажів у магазинах і онлайн-каналах, зокрема на

зарплати персоналу, навчання продавців, управління графіками та координацію між офлайн- і онлайн-продажами. Дана стаття витрат збільшилася в 3,1 рази, оскільки вони відображають зростання активності у мультиканальному форматі COMFY, де управління відділами стало ключовим для забезпечення якісного сервісу та підвищення продажів.

Інші витрати, в т.ч. на маркетинг (інтернет-маркетинг) зросли на 487,6 млн грн. Зростання витрат на інтернет-маркетинг (SEO, таргетована реклама, співпраця з інфлюенсерами) відповідає digital-просуванню, яке ми визначили як пріоритет у табл. 2.10. Це позитивно впливає на залучення клієнтів, але високі витрати (16,5% від загальних) можуть бути надмірними в умовах низької рентабельності.

Транспортні та логістичні витрати зросли на 109,2%. Це найбільша стаття витрат, що відображає специфіку ритейлу: COMFY інвестує в логістику для забезпечення швидкої доставки (як у магазинах, так і онлайн), що узгоджується зі стратегією покращення сервісу.

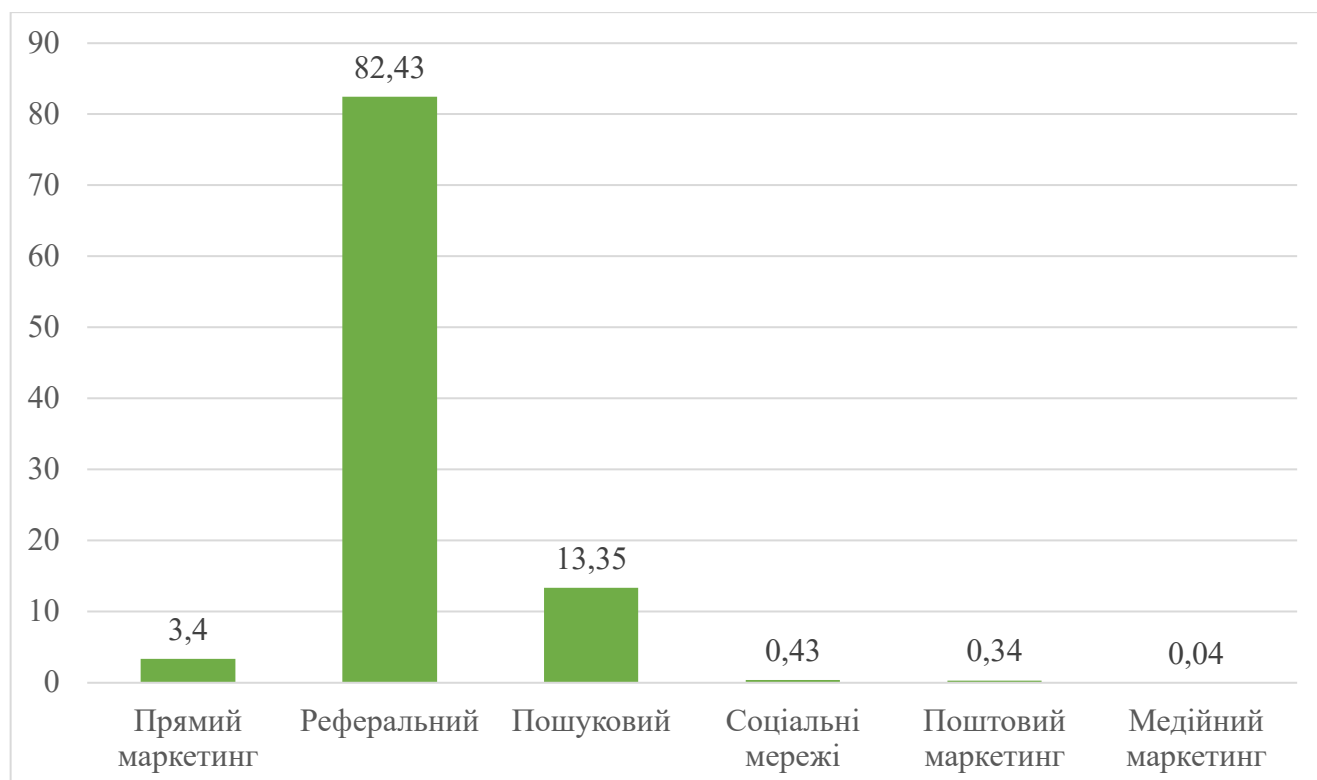


Рис. 2.2. Основні канали комунікації ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД», 2024 р.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Загальні витрати на збут зросли на 112,2%, це узгоджується із загальним зростанням доходів (110,8%), але темпи зростання витрат перевищують темпи зростання доходів, що підтверджує проблему низької рентабельності (валова рентабельність знизилася з 20,84% до 19,58%, табл. 2.6). Зменшення частки логістичних витрат на 1,2% на користь упаковки замовлень і реклами вказує на зміщення фокусу в бік онлайн-продажів і маркетингу.

Досліджуючи ефективність збутової діяльності, варто розглянути основні канали комунікації, для того, щоб встановити канали залучення клієнтів, рис. 2.2.

Зважаючи на те, що збутова діяльність підприємства передбачає використання 2-х каналів продажів: фізичний магазин та он-лайн продажі, варто звернути окрему увагу на ефективність організації останніх, табл. 2.12. Показники ефективності роботи веб-сайту підприємства будемо здійснювати за допомогою аналітичних порталів, і обов'язково в порівнянні з основними галузевими конкурентами.

Таки чином, «COMFY» показує найкращі результати за загальною кількістю відвідувань і приростом аудиторії, тоді як у «ELDORADO» спостерігається падіння. Основна аудиторія у всіх конкурентів – люди віком 25–34 роки, з близькими частками у структурі трафіку.

Таблиця 2.12

Показники ефективності роботи веб-сайтів ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»
і його конкурентів у період з 1.01.2024 по 10.03.2024

Показник	«COMFY»	«ЦИТРУС»	«ELDORADO»	«ФОКСТРОТ»
Всього відвідувань за період	100%	25,1%	48,9%	17,0%
Підвищення індексу аудиторії на рік	+17%	+6%	-10%	+5%
Частка цільової аудиторії віком 25-34 роки	48%	45%	46%	47%
Частка аудиторії віком 35-50 років	31%	29%	31%	30%

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналізуючи дані таблиці 2.13, можна зробити висновок, що серед конкурентів ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» найбільшу активність у соціальних мережах демонструє «Цитрус» та «Фокстрот», які регулярно оновлюють контент раз на тиждень і мають

більше підписників, тоді як «COMFY» і «ELDORADO» публікують матеріали лише раз на місяць та мають меншу базу підписників.

Таблиця 2.13

Аналіз Інтернет-діяльності в соціальних мережах конкурентів

ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» у 2024 р.

Показник	«COMFY»	«ЦИТРУС»	«ELDORADO»	«ФОКСТРОТ»
Тип звернення на сторінках у соцмережах	Прямий, інформаційний	Інформаційний, без акценту на брендинг	Рекламний пост із брендингом	Офіційно-діловий
Коментарі під постами зі зверненнями	Відсутні	Відсутні	Відсутні	Присутні (відповідь 50–100%)
Кількість підписників (50000+) соцмережах	Менше 50000	Менше 75000	Менше 50000	Близько 50000
Контент (інформація про компанію, акції)	Рекламно-інформаційний контент про акції	Переважно інформація про продукти	Акції та продукти	Акційні пропозиції для побутових товарів
Частота виходу контенту	Раз на місяць	Раз на тиждень	Раз на місяць	Раз на тиждень

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Тип комунікації у «COMFY» - прямий і інформаційний без залучення у коментарях, що вказує на недостатню взаємодію зі споживачами на відміну від «Фокстроту», де активно відповідають на коментарі користувачів. Загалом «COMFY» потребує активізації присутності у соцмережах для підвищення залученості аудиторії.

Підсумовуючи проведене дослідження проаналізуємо загальну ефективність збутової діяльності ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД», табл. 2.14.

У період 2022–2024 років кількість магазинів ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» залишалася сталою на рівні 76 одиниць, адже 18 магазинів підприємство втратило на початку повномасштабного вторгнення і протягом саме 2022 р. Відповідно, загальна торгова площа також не змінювалась і становила 110,4 тис. кв. м. Це свідчить про те, що компанія не розширювала фізичну присутність на ринку, а фокусувалась на оптимізації існуючих торгових площ та каналів продажу.

Динаміка продажів співставних магазинів була позитивною упродовж обох років: у 2023 році спостерігалось зростання на 54,6%, а у 2024 році – на 18,7%. Це свідчить про ефективність роботи наявної мережі магазинів без розширення, хоча темпи зростання дещо сповільнилися в останній рік.

Таблиця 2.14

Оцінка основних показників ефективності збутової діяльності ТОВ «КОМФІ
ТРЕЙД»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, -	%
Кількість магазинів (на кінець періоду)	76	76	76	0	0
Загальна торгова площа магазинів, тис.кв.м	110,4	110,4	110,4	0	0
Динаміка продажів співставних магазинів, % (рік до року)	x	54,6	18,7	x	x
Офлайн-продажі					
Кількість транзакцій/млн.сек.	12,5	15,0	16,8	4,3	34,4
Середній чек з ПДВ, грн.	2996	3293	4495	1499	50,0
Частка онлайн-продажів, %	70,4	65,3	61,8	-8,6	X
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	11672274,2	18043933,7	21418797,9	9746523,7	8,3
Онлайн-продажі					
Кількість транзакцій/млн.сек.	5,0	7,5	9,2	4,2	84,0
Середній чек з ПДВ, грн.	3328	4601	5771	2443	73,4
Показник онлайн-продажів, %	29,6	34,7	38,2	8,6	X
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	4907660,8	9588430,3	13539451,1	8629790,3	175,8

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Щодо офлайн-продажів, кількість транзакцій зросла з 12,5 млн до 16,8 млн, що складає приріст на 34,4%. При цьому середній чек значно збільшився на 50,0%, що вказує на те, що покупці стали витрачати більше грошей за одну покупку. Водночас частка офлайн-продажів в загальній структурі продажів поступово знижувалась (з 70,4% до 61,8%), що може свідчити про зміщення частини споживачів від традиційного формату покупок до покупок он-лайн.

Онлайн-продажі продемонстрували ще активніше зростання. Кількість транзакцій в інтернет-магазині зросла на 84,0%, а середній чек – на 73,4%. Чистий

дохід від онлайн-продажів збільшився на 175,8%, що вказує на успішний розвиток електронної комерції компанії. Частка онлайн-продажів у загальній виручці зросла з 29,6% у 2022 році до 38,2% у 2024 році.

Підсумовуючи проведене дослідження відмітимо, що ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» змогло істотно підвищити ефективність збутової діяльності без розширення фізичної мережі магазинів. Основний приріст виручки забезпечили як зростання середнього чека, так і збільшення кількості транзакцій. Попри деяке зниження частки офлайн-продажів, загальні результати продажів демонструють позитивну динаміку. Онлайн-сегмент став ключовим драйвером зростання, що свідчить про вдало обрану стратегію цифрової трансформації бізнесу.

2.4. Шляхи підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства

Незважаючи на активне стимулювання продажів через акції та пропозиції, покупці COMFY не поспішають здійснювати повторні покупки. Для заохочення клієнтів до повторних покупок необхідно зосередитися на надійних сервісних пропозиціях, якісному обслуговуванні та розширенні асортименту новими товарами й брендами.

Для підвищення ефективності продажів, нами запропоновано ряд наступних заходів:

1. Удосконалення сервісного обслуговування техніки.

Для підвищення лояльності клієнтів і стимулювання повторних покупок пропонується замінити неефективний сертифікат післягарантійного додаткового обслуговування (ПДО) на нові сертифікати додаткового сервісного обслуговування (ДСО), адаптовані до потреб клієнтів COMFY. З огляду на мультиканальний підхід компанії та високу частку онлайн-продажів (40%, таблиця 2.15), сертифікати мають бути доступні для покупки як у магазинах, так і онлайн. Пропонується два види сертифікатів:

ДСО 1 – сертифікат, вартість якого буде становити 1500 грн. і продаватися як для дрібної побутової та цифрової техніки, а також крупної побутової техніки.

Основні розділ сертифікату:

- діє 2 роки з моменту покупки + заводська гарантія;
- безкоштовний виїзд майстра для діагностики та ремонту в межах міста плюс 50 км (перевірка на зношення деталей та агрегатів техніки, перевірка електронних контактів техніки);
- у разі необхідності, безкоштовне транспортування техніки до сервісного центру та назад у межах міста плюс 50 км.
- у разі неможливості ремонту – обмін товару при виявленні заводського браку;
- за бажанням клієнту, на час ремонту, надається техніка б/в у хорошому стані (підвищує довіру до сервісу) для тимчасового використання;
- безкоштовний спуск/підйом на поверх під час ремонту;
- ремонт включає безкоштовні запчастини;
- у разі непридатності сертифіката – клієнт може повернути свої кошти назад у повній сумі.

ДСО 2 – сертифікат, вартість якого буде становити 2500 грн. (для преміум-сегменту клієнтів, які купують дорогі товари, наприклад, смартфони). Отже, даний сертифікат буде продаватися також як для дрібної, так і крупної побутової техніки, із додатковою послугою страхування.

Основні розділ сертифікату:

- діє 4 роки з моменту покупки + заводська гарантія;
- безкоштовний виїзд майстра для діагностики та ремонту в межах міста + 50 км (перевірка на зношення деталей та агрегатів техніки, перевірка електронних контактів техніки);
- за необхідністю, безкоштовне транспортування техніки до сервісного центру та назад у межах міста + 50 км;
- у разі неможливості ремонту, за наявності заводського браку здійснюється обмін товару;

- за бажанням клієнту, на час ремонту, надається техніка б/в у хорошому стані (підвищує довіру до сервісу) для тимчасового використання;
- безкоштовний спуск/підйом на поверх під час ремонту;
- ремонт включає безкоштовні запчастини;
- надання додаткової послуги страхування техніки від компанії-партнера (наприклад, АТ КБ «ПриватБанк»), з окремим полісом на 1 рік або 4 роки в складі сертифіката, що підвищує цінність пропозиції.

- у разі непридатності сертифіката – клієнт може повернути свої кошти назад у повній сумі.

Умови, за яких сертифікат не буде діяти:

- виріб використовувався не для особистих потреб або не за призначенням (не для побутових потреб);
- порушення інструкції з експлуатації;
- ремонт некваліфікованими особами;
- дефект, що виник внаслідок механічних пошкоджень;
- дефект, що виник шляхом попадання в техніку сторонніх предметів (рідини, пісок, комахи).

У сертифікаті вручну продавець прописуватиме адресу та контактний телефон покупця, повне найменування товару та модель, адресу магазину, де купувався товар, контактний телефон магазину.

Захист покупки – послуга, яка дозволить клієнту застрахувати його нову техніку, аксесуари до неї, від пожежі, крадіжки, навмисного знищення третіми особами, стихійних лих, дорожніх транспортних подій, замикання електромережі, падіння та поломки. Послуга може бути придбана окремо від сертифікатів, за готівковий та безготівковий розрахунок, кредит.

При купівлі великої побутової або цифрової техніки покупець отримує в подарунок керамічний чайник на 1,5 літри з логотипом COMFY та візерунком на вибір. Купуючи дрібну побутову техніку, клієнтам даруватимуть аксесуари для неї. Керамічні чайники будуть закуповуватись по 800 грн., на чеку для покупця відображатиметься повна вартість товару. Аксесуари також будуть придбані за

оптовою ціною. Підприємство витратить при цьому мінімальну кількість коштів, а покупцям сподобається така вигідна пропозиція, що стане стимулом для нових покупок. Щоб не переповнювати склад подарунками, необхідно укласти договір із постачальниками, переконатися, що товар завжди зможуть поставити, у потрібні терміни та у потрібному обсязі. І тоді не виявиться ситуації, за якої покупець залишиться без подарунка, а магазин зазнає збитків від непотрібних запасів.

Якщо порівняти сертифікат ПДО із сертифікатом ДСО, то у ДСО набагато більше переваг.

Основні розділи сертифікату ПДО:

- заміна несправної техніки до 5000 грн. у день звернення (за ДСО незалежно від вартості техніки дрібна побутова та цифрова підлягає заміні одразу);

- ремонт техніки, без витратних матеріалів (за ДСО все входить в одну вартість);

- велика техніка діагностується протягом 3-х робочих днів (за ДСО велику техніку забирає служба доставки на діагностику у день звернення та надає тимчасовий варіант техніки);

- ремонт, навіть якщо техніка неправильно використовувалася, або не в особистих цілях (за ДСО, якщо всі ці пункти присутні, то ремонт такої техніки за рахунок компанії не відбувається, і компанія не понесе збитки);

- обслуговування відбувається без черги (згідно з ДСО, техніка ремонтується і діагностується протягом 45 днів. На цей час надається заміна техніки на тимчасову. Вказаний у сертифікаті термін допомагає уникнути конфліктних ситуацій з покупцями через очікування відповіді від Сервісного центру. Клієнт ставить свій підпис, поруч із підписом продавця, тим самим дає свою згоду на обробку своїх персональних даних та погоджується з усіма умовами договору).

Величезний мінус сертифіката ПДО в тому, що він не має, на відміну від ДСО фіксованої вартості, його складніше продати і клієнта лякає те, що немає конкретної цифри. Його вартість варіюється від вартості товару та строку самого сертифікату. Все дуже розмито та незрозуміло для клієнта.

У ДСО прописані конкретні терміни, цифри, дані, основні положення, не гарантійні випадки. Опис сертифікатів представлений у табл. 2.15.

Особливо такий сертифікат допоможе клієнтам, які живуть за межею міста, адже заплативши певну суму грошей клієнт отримує цілу низку вигідних послуг. Одна доставка обійдеться дуже недешево, без сертифікату. Навіщо переплачувати за одну послугу, якщо за цю вартість клієнт отримає набір послуг, які заощадять його час та кошти.

Таблиця 2.15

Порівняльна характеристика сертифікатів ПДО і ДСО

Сертифікат ДСО		Сертифікат ПДО	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
- фіксована вартість (ДСО 1 – 1500 тис. руб., ДСО 2 – 2500 тис. руб.) - строк дії (ДСО 1 – 2 роки, ДСО 2 – 4 роки) - безкоштовний виїзд майстра для діагностики та ремонту виробу; - безкоштовне транспортування техніки; - на час ремонту надається підмінний фонд; - безкоштовні запчастини; - можливість повернути повну суму за сертифікат, якщо ним не скористалися; - надання послуг страхування техніки; - особливо вигідний для клієнтів, що проживають за межами міста; - гарна мотивація для продавців	- деякі дані сертифіката вписуються вручну, з часом чорнило може зникати	- сертифікат розміру формату А4, все написано великим друкованим шрифтом	- немає фіксованої вартості сертифіката, ціна залежить від суми покупки; - у разі ремонту витратні матеріали оплачуються окремо; - велика техніка діагностується протягом трьох днів; - гроші за невикористаний сертифікат не повертаються; - складність продажу сертифіката

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

За даними таблиці, можна дійти висновку. За допомогою послуг, що надаються за сертифікатом ДСО, підприємство отримає ряд переваг перед

конкурентами. ДСО стане своєрідним продуктом «таран», унікальним продуктом, який пропонуватимуть лише у COMFY.

Для мережі COMFY, яка має 60+ магазинів в Україні (з урахуванням даних 2024 року), пропонується замовити друк сертифікатів ДСО у типографії для всіх магазинів. З огляду на масштаб мережі: Кількість сертифікатів: 60 магазинів $\times$ 750 сертифікатів на магазин = 45000 сертифікатів на рік (по 22500 штук ДСО 1 і ДСО 2). Вартість друку: 1 сертифікат – 8 грн (аналогічно до запропонованої вартості). Загальна вартість: 45000 $\times$ 8 грн = 360000 грн на рік.

Дохід від продажу:

ДСО 1 (1500 грн): продавець отримує бонус 150 грн, компанія – 1350 грн. прибутку за одиницю.

ДСО 2 (2500 грн): продавець отримує бонус 250 грн, компанія – 2250 грн. прибутку за одиницю.

Очікувана прибутковість:

Якщо буде продано 50% сертифікатів (22500 штук), то:

11250 шт. ДСО 1 = 11250 $\times$ 1350 грн = 15187,5 грн.

11250 шт. ДСО 2 = 11250 $\times$ 2250 грн = 25312,5 грн.

Загальний прибуток від реалізації сертифікатів складе: 15187,5 + 25312,5 = 40500 тис. грн.

Витрати на друк (360000 грн) окупляться вже при продажу 267 сертифікатів ДСО 1 (360000 $\div$ 1350 $\approx$ 267 штук), що становить лише 1,2% від загальної кількості.

Серед переваг для COMFY варто виділити збільшення лояльності клієнтів: Сертифікати ДСО підвищують довіру до сервісу, що стимулюватиме повторні покупки. Додатковий дохід: Продаж сертифікатів принесе до 40,5 млн грн. прибутку при 50% реалізації.

Мотивація продавців – бонуси (150–250 грн. за сертифікат) заохочуватимуть персонал активно пропонувати ДСО.

Покращення сервісу: Безкоштовні ремонти, запчастини та страхування (ДСО 2) узгоджуються з фокусом COMFY на якісний сервіс.

2. Заходи по випуску спільних з банком карт.

Наразі у COMFY відсутня програма спільних банківських карт, яка могла б стимулювати покупки та залучати нових клієнтів. Для розширення клієнтської бази та підвищення лояльності пропонується співпраця з АТ КБ «ПриватБанк» - найбільшим банком України з розвинутою мережею та популярною програмою лояльності. Спільні продукти COMFY та ПриватБанку допоможуть обом сторонам розвинути роздрібний бізнес, залучити нових клієнтів і стимулювати повторні покупки:

- залучення нових клієнтів через спеціальну пропозицію. Співпраця з ПриватБанком дозволить COMFY залучити нових клієнтів завдяки спільним банківським продуктам, які поєднують вигоди покупок у COMFY та бонуси від банку. ПриватБанк має широку аудиторію (понад 19 млн клієнтів в Україні станом на 2024 рік), що дає змогу COMFY охопити нових покупців;

- випуск спільних карт із привабливим дизайном та вигодами. Пропонується розробити три типи карт у співпраці з ПриватБанком: дебетові карти «COMFY Cash Back» і «Золотий COMFY Cash Back», а також кредитну карту «COMFY Credit Cash Back». Дизайн карт включатиме логотипи COMFY та ПриватБанку.

Дебетова карта «COMFY Cash Back». Умови. Безкоштовний випуск карти. Оформлення у магазинах COMFY (офлайн і онлайн через сайт) та відділеннях ПриватБанку. Нарахування бонусів: 3 бонуси за кожні 2 грн., витрачені в COMFY. За 15000 бонусів нараховується 500 грн бонусних гривень, які можна витратити в COMFY протягом 14 днів. Річне обслуговування: 800 грн, але при накопиченні 100000 бонусів обслуговування безкоштовне.

Очікуваний ефект: стимулювання покупок у COMFY, залучення клієнтів, які роблять покупки в інших магазинах, до мережі COMFY через бонуси.

Кредитна карта «COMFY Credit Cash Back». Умови. Безкоштовний випуск карти. Оформлення у магазинах COMFY або відділеннях ПриватБанку. Кешбек - 2% від суми покупки повертається на картковий ліміт. Наприклад, при покупці на 40000 грн. клієнт отримує 800 грн. кешбеку, і залишок боргу становить 39200 грн. Річне обслуговування: 700 грн (вигідно для банку, але доступно для клієнтів COMFY, враховуючи зростання середнього чеку на 50,1%)

Очікуваний ефект: зростання продажів дорогих товарів, збільшення середнього чеку завдяки доступу до кредитних коштів.

Дебетова карта «Золотий COMFY Cash Back». Умови. Оформлення у магазинах COMFY та ПриватБанку. Кешбек – 10% повертається при оплаті на АЗС і 5% у кафе/ресторанах, які є партнерами ПриватБанку. Річне обслуговування: 350 грн. Мотивація для продавців: 200 грн бонусу за продаж однієї карти.

Очікуваний ефект: залучення клієнтів, які активно користуються АЗС і ресторанами, до покупок у COMFY. Додаткова мотивація для продавців, що підвищить продажі карт (і, відповідно, покупок у COMFY).

Серед витрат ПриватБанку варто виділити середню вартість випуску пластикових карт, яка становить 350 грн. на карту. Додаткові витрати (процесинг, обслуговування банкоматів, зарплати) значно вищі, але банк компенсує їх за рахунок залучення коштів на рахунки клієнтів. В той же час передбачається розширення клієнтської бази за рахунок покупців COMFY, збільшення транзакцій через кешбек-програми, дохід від річного обслуговування (350–800 грн за карту).

Перевагами для ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» можуть стати: зростання продажів за рахунок доступу до кредитних лімітів (кредитна карта); збільшення лояльності клієнтів через бонуси, залучення нових клієнтів із бази ПриватБанку (19 млн клієнтів). В табл. 2.16 узагальнено пропозиції щодо впровадження випуску спільних з банком карт.

Таблиця 2.16

Запропонована лінійка бонусних карт

«COMFY Cash Back»	«Кредитна карта COMFY Cash Back»	«Золотий COMFY Cash Back»
1	2	3
- 3 бонуси за кожні 2 грн, витрачені в COMFY; - Безкоштовний випуск; - Оформлення в магазинах COMFY (офлайн і онлайн) та ПриватБанку; - За 15 000 бонусів – 500 грн бонусних гривень (14 днів дії); - Річне обслуговування 350 грн, але безкоштовне при накопиченні 100000 бонусів;	- Кешбек 2% від суми покупки повертається на картковий ліміт (наприклад, 800 грн при покупці на 40000 грн); - Безкоштовний випуск; - Оформлення в магазинах COMFY та ПриватБанку; - Річне обслуговування 800 грн;	- Кешбек 10% на АЗС, 5% у кафе/ресторанах – партнерах ПриватБанку; - Безкоштовний випуск; - Оформлення в магазинах COMFY та ПриватБанку; - Річне обслуговування 350 грн; - Мотивація продавців: 200 грн бонусу за продаж карти;

Продовження табл. 2.16

1	2	3
- Хороша мотивація для продавців (150 грн бонус за продаж карти); - Зростання продажів у COMFY	- Зростання продажів дорогих товарів (наприклад, смартфони, проєкт «магазин у магазині»); - Підвищення середнього чеку	- Залучення клієнтів із сегменту АЗС та ресторанів до COMFY; - Підвищення лояльності через додаткові бонуси

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Розрахуємо економічну ефективність запропонованого заходу. Для розрахунку приймемо 60 магазинів, а кількість карт на магазин – 300 штук. Таким чином, загальна кількість карт: $60 \text{ магазинів} \times 300 \text{ карт} = 18000 \text{ карт}$ (по 6000 для кожного типу: «COMFY Cash Back», «Кредитна карта COMFY Cash Back», «Золотий COMFY Cash Back»).

Витрати на випуск однієї карти = 300 грн.

Загальні витрати на випуск: $18000 \times 300 \text{ грн} = 5400 \text{ тис. грн.}$

Розрахуємо дохід від річного обслуговування:

«COMFY Cash Back»: $6000 \times 350 \text{ грн} = 2100 \text{ тис. грн.}$

«Кредитна карта COMFY Cash Back»: $6000 \times 800 \text{ грн} = 4800 \text{ тис. грн.}$

«Золотий COMFY Cash Back»: $6000 \times 350 \text{ грн} = 2100 \text{ тис. грн.}$

Загальний дохід: $2100 + 4800 + 2100 = 9000 \text{ тис. грн.}$

1. Економічний ефект розраховується як різниця між доходом від програми (річне обслуговування) і витратами на її впровадження:

Економічний ефект = Дохід від програми – Витрати на впровадження

Економічний ефект = $9000 \text{ тис. грн.} - 5400 \text{ тис. грн.} = 3600 \text{ тис. грн.}$

Це чистий прибуток від програми за перший рік після покриття витрат на випуск карт.

2. Економічна ефективність

Ефективність = Ефект від впровадження / Витрати від впровадження

Ефект від впровадження: 3600 тис. грн.

Витрати від впровадження: 5400 тис. грн.

Ефективність = $3600 / 5400 = 0,66$ або 66,7%.

Це означає, що кожна гривня, вкладена у впровадження карт, приносить 0,66 грн прибутку.

3. Період окупності

$$T = 5400 / 9000 = 0,6 \text{ року (приблизно 7,2 місяці).}$$

Період окупності залишився таким самим, як у попередніх розрахунках, оскільки співвідношення витрат і доходу не змінилося.

3. В якості ще одного заходу підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства нами запропоновано навчання, спрямоване на вдосконалення методів продажів.

Криза в країні зазвичай означає зниження продажів. Але у кризи є один плюс – вона допомагає змінити політику продажів компанії. Зменшення продажів буде означати, що настав час для змін, старі методи більше не діють, і продавцям стає дедалі важче здійснити продаж. Тому нами запропоновано проводити щомісячні тренінги з продажу у такі складні для покупців часи. Одноразова процедура не дасть бажаного ефекту. Перше, що потрібно зробити – зібрати працівників вихідної зміни, а потім іншої зміни окремо для атестації, щоб побачити знання продавців, які методи продажів вони використовують. Тоді потрібно тренера, який пережив не одну кризу на практиці та знає, як виправити ситуацію. Тренінг буде оплачуватися тренеру в обсязі 5000 грн. Це вигідніше, ніж наймати штатного тренера з місячною зарплатою (середня зарплата тренера в Україні – 20000–30000 грн/місяць).

Щомісячні тренінги для всіх продавців (60 магазинів, приблизно 600–900 продавців, виходячи з середньої кількості 10–15 продавців на магазин. Один тренінг на місяць для всіх співробітників, розділених на групи (наприклад, 2–3 тренінги на місяць для різних змін). Загальна кількість тренінгів на рік: 12 місяців $\times$ 2 тренінги = 24 тренінги.

Витрати складуть: 24 тренінги $\times$ 5000 грн = 120 тис. грн. на рік.

Навчання буде спрямоване на те, щоб показати продавцям, що зменшення продажів не залежить від кризи. Покупці продовжують шукати вигідні пропозиції,

надійність, гарантії на здійснення покупки. Отже, навчання буде містити такі розділи:

- як ефективно розподіляти час у продажах, які методи застосовувати в кризових умовах, якщо старі техніки (наприклад, агресивні продажі) не працюють;
- переговори в продажах, з чого починати спілкування з клієнтом, як будувати діалог і досягати результату (наприклад, як переконати клієнта обрати смартфон);
- робота з запереченнями, як відповідати на типові заперечення клієнтів у кризовий час (наприклад, «занадто дорого», «немає потреби через війну»);
- формування попиту, або на що звертати увагу, щоб стимулювати інтерес клієнтів (наприклад, акцентувати на енергозберігаючих товарах, які актуальні через проблеми з електроенергією);
- підвищення ефективності особистих продажів: техніки, які допоможуть продавцям збільшити середній чек і кількість транзакцій.

Перерахуємо очікувану ефектність від впровадження запропонованого заходу.

Зростання продажів – навчання дозволить продавцям адаптуватися до кризових умов, що сприятиме зростанню продажів. Підвищення лояльності клієнтів – кращі навички продавців (робота з запереченнями, формування попиту) покращать клієнтський досвід. Економія на персоналі – найм зовнішнього тренера за 5000 грн на тренінг економить кошти порівняно зі штатним тренером (120000 грн на рік проти 240000–360000 грн зарплати штатного тренера). Довгостроковий ефект – регулярні тренінги (щомісяця) забезпечать сталу зміну підходів до продажів, що особливо важливо в умовах воєнного стану.

Порахуємо очікуваний ефект від впровадження запропонованого заходу.

Витрати = 120000 грн на рік (24 тренінги × 5000 грн).

Очікуваний дохід. Припустимо, що завдяки тренінгам продажі зростуть на 5% (з урахуванням кризових умов). У 2024 році дохід COMFY склав 34958249 тис. грн (табл. 2.5). 5% зростання = $34958249 \times 0,05 = 1747912$ грн додаткового доходу.

Економічний ефект = Дохід – Витрати = $1747912 - 120000 = 1627,91$ тис. грн.

Ефективність = $\text{Ефект} / \text{Витрати} = 1627,91 / 120,0 = 13,57$ або 1357%.

Період окупності = Витрати / Дохід = $120,0 / 1747,91 = 0,07$ року (приблизно 0,8 місяця).

Таким чином, розрахунок ефективності даного заходу відмітимо, що щомісячні тренінги для продавців COMFY (60 магазинів, 24 тренінги на рік будуть коштувати підприємству 120 тис. грн) дозволять адаптувати методи продажів до кризових умов воєнного стану, підвищити ефективність роботи персоналу та стимулювати продажі (додатковий дохід буде становити 1747,91 тис. грн. при 5% зростанні). Економічна ефективність програми становить 1357%, а період окупності – менше 1 місяця, що робить її надзвичайно вигідною. Тренінги сприятимуть зростанню продажів, підвищенню середнього чеку і лояльності клієнтів.

Підсумовуючи проведене дослідження відмітимо, що реалізація сертифікатів ДСО 1 та ДСО 2 забезпечують підприємству генерування доходу у розмірі 40500 тис. грн., дохід від впровадження карт лояльності - 3600 тис. грн., дохід від навчання персоналу вдосконаленням методам продажів - 1627,91 тис. грн. Загальна ефективність запропонованих заходів становитиме: $40500 + 3600 + 1627,91 = 45727,91$ тис. грн.

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження в роботі обрано ТОВ «Комфі Трейд» (мережа COMFY), яке є провідним мультиканальним ритейлером побутової техніки та електроніки в Україні з 1994 року, який станом на 2024 рік налічує 76 магазинів після втрати 18 торгових точок через повномасштабне вторгнення. Компанія утримує лідерські позиції завдяки високому NPS (74%), широкому асортименту (понад 10 тис. одиниць товару від 20 тис. брендів, зокрема Sony, Samsung, Philips) та мультиканальному підходу, який охоплює як фізичні магазини, так і онлайн-платформу COMFY.UA (топ-3 на ринку). COMFY обслуговує різноманітну аудиторію (18–55 років, середній клас), конкуруючи з «Цитрусом», «МОYO», «ELDORADO» і «Фокстротом» за рахунок персоналізації, якісного сервісу та

соціальної відповідальності (партнерство з Kiddo, «Життєлюб»). Проте лінійно-функціональна організаційна структура компанії має обмежену гнучкість, що може ускладнювати швидке реагування на ринкові зміни в умовах воєнного стану, а також потребує вдосконалення горизонтальних зв'язків між департаментами для підвищення ефективності управління.

ТОВ «Комфі Трейд» (мережа COMFY) демонструє стабільне лідерство на ринку роздрібної торгівлі побутовою технікою та електронікою в Україні, незважаючи на кризові умови воєнного стану. За період 2022–2024 років чистий дохід компанії зріс на 110,8%, досягнувши 34958249 тис. грн, а онлайн-продажі показали зростання на 175,8%, що свідчить про успішну цифрову трансформацію та мультиканальний підхід (частка онлайн-продажів зросла до 38,2%). Проте фінансовий стан компанії залишається нестабільним через швидше зростання витрат (112,2%) порівняно з доходами, низьку рентабельність (валова рентабельність знизилася до 19,58%) та високу залежність від позикових коштів (частка власного капіталу скоротилася до 1,8%), що підвищує фінансові ризики.

Аналіз збутової діяльності показав, що COMFY ефективно працює з наявною мережею (76 магазинів, 110,4 тис. кв. м торгової площі), без фізичного розширення, демонструючи зростання продажів співставних магазинів (18,7% у 2024 році), збільшення транзакцій (офлайн – на 34,4%, онлайн – на 84,0%) та середнього чеку (офлайн – на 50,0%, онлайн – на 73,4%). Позитивну динаміку забезпечує проєкт «магазин у магазині» для смартфонів (108,7% приросту обороту), вдосконалення логістики та акцент на якісний сервіс (NPS 74%). Однак зниження попиту на окремі категорії (фототехніка, ігрові приставки) та недостатня активність у соціальних мережах (пости лише раз на місяць) вказують на потребу в перегляді асортименту та посиленні digital-просування.

Запропоновані заходи для підвищення ефективності збутової діяльності включають три ключові ініціативи. По-перше, впровадження сертифікатів додаткового сервісного обслуговування (ДСО 1 і ДСО 2) принесе дохід у розмірі 40500 тис. грн при 50% реалізації (22500 сертифікатів), з економічною ефективністю 1357% і періодом окупності менше 1 місяця. Це підвищить

лояльність клієнтів і стимулюватиме повторні покупки. По-друге, випуск спільних карт із ПриватБанком («COMFY Cash Back», «Кредитна карта COMFY Cash Back», «Золотий COMFY Cash Back») для 60 магазинів (18000 карт) забезпечить дохід 3 600 тис. грн, з ефективністю 66,7% і окупністю за 7,2 місяця, залучаючи нових клієнтів (19 млн користувачів ПриватБанку) та сприяючи зростанню продажів. По-третє, щомісячні тренінги для продавців (витрати 120000 грн на рік) принесуть дохід 1627,91 тис. грн, з ефективністю 1357% і окупністю за 0,8 місяця, підвищуючи навички персоналу та адаптуючи методи продажів до кризових умов.

Загальна економічна ефективність запропонованих заходів становить 45727,91 тис. грн, що свідчить про їхню високу доцільність для COMFY. Сертифікати ДСО стануть унікальним продуктом, який відрізнятиме COMFY від конкурентів («Цитрус», «МОУО», «ELDORADO», «Фокстрот»), покращуючи сервіс і клієнтський досвід. Спільні карти з ПриватБанком посилять лояльність і залучать нових покупців, а тренінги дозволять продавцям ефективніше працювати в умовах воєнного стану, стимулюючи продажі (зокрема, смартфонів) і підвищуючи середній чек. Ці ініціативи узгоджуються зі стратегією COMFY щодо лідерства, зростання доходів і фокусу на якісний сервіс.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного комплексного дослідження теоретичних основ управління збутовою діяльністю підприємства нами було сформульовано цілісне розуміння ключових аспектів даного процесу.

Збут визначено як процес фізичного переміщення товару від виробника до споживача, тоді як збутова діяльність охоплює ширший комплекс дій – від маркетингових досліджень до післяпродажного обслуговування. Основна відмінність полягає в стратегічному характері збутової діяльності, яка включає планування, організацію продажів і управління ризиками, на відміну від тактичного фокусу збуту на реалізації товару. Збутова політика підприємства, що базується на сегментації ринку, позиціонуванні, продуктивній політиці, ціноутворенні, промоції та розподілі, є ключовим інструментом для досягнення конкурентних переваг і задоволення потреб споживачів.

Управління збутом реалізується на трьох рівнях – стратегічному (визначення цілей і каналів збуту), тактичному (маркетингові плани, управління посередниками) та оперативному (контроль щоденних операцій, логістика). Ефективність системи залежить від узгодженості всіх рівнів, застосування принципів правомірності, моніторингу середовища та кадрового забезпечення. Об'єктами управління є товарні запаси, асортимент, реклама та продажі, а основні функції включають планування, координацію, мотивацію і контроль.

Розглянуто різні методичні підходи до оцінки, виділено п'ять груп показників: ресурсозабезпечення (коефіцієнти зносу, оновлення основних засобів), фінансовий стан і платоспроможність (оборотність коштів, ліквідність), ефективність використання ресурсів (капіталовіддача, продуктивність праці), прибутковість бізнесу (рентабельність продажів, активів) та безпосередньо ефективність збуту (збутові витрати, товарність). Комплексний підхід до оцінки дозволяє виявити резерви для підвищення ефективності збуту та забезпечити синхронність виробничої і збутової діяльності.

Нормативно-правова база (ГКУ, ЦКУ, закони про захист споживачів, ціноутворення, рекламу) створює правові рамки для збуту, але ускладнює діяльність через адміністративне навантаження, особливо в умовах воєнного стану. Інформаційні системи (BAS, Bitrix24, Salesforce) автоматизують збутові процеси, але потребують відповідності вимогам кібербезпеки та локалізації даних. BAS є оптимальним для України, хоча висока вартість обмежує його доступність для малих бізнесів.

Загалом, ефективне управління збутовою діяльністю залежить від чіткої структуризації процесів, узгодженості стратегічного, тактичного та оперативного рівнів, а також адаптації до правових і ринкових умов. Використання інформаційних систем і комплексна оцінка ефективності дозволяють підприємствам підвищувати конкурентоспроможність і досягати комерційного успіху.

Об'єктом дослідження в роботі обрано ТОВ «Комфі Трейд» (мережа COMFY), яке є провідним мультиканальним ритейлером побутової техніки та електроніки в Україні з 1994 року, який станом на 2024 рік налічує 76 магазинів після втрати 18 торгових точок через повномасштабне вторгнення. Компанія утримує лідерські позиції завдяки високому NPS (74%), широкому асортименту (понад 10 тис. одиниць товару від 20 тис. брендів, зокрема Sony, Samsung, Philips) та мультиканальному підходу, який охоплює як фізичні магазини, так і онлайн-платформу COMFY.UA (топ-3 на ринку). COMFY обслуговує різноманітну аудиторію (18–55 років, середній клас), конкуруючи з «Цитрусом», «МОУО», «ELDORADO» і «Фокстротом» за рахунок персоналізації, якісного сервісу та соціальної відповідальності (партнерство з Kiddo, «Життєлюб»). Проте лінійно-функціональна організаційна структура компанії має обмежену гнучкість, що може ускладнювати швидке реагування на ринкові зміни в умовах воєнного стану, а також потребує вдосконалення горизонтальних зв'язків між департаментами для підвищення ефективності управління.

ТОВ «Комфі Трейд» (мережа COMFY) демонструє стабільне лідерство на ринку роздрібної торгівлі побутовою технікою та електронікою в Україні,

незважаючи на кризові умови воєнного стану. За період 2022–2024 років чистий дохід компанії зріс на 110,8%, досягнувши 34958249 тис. грн, а онлайн-продажі показали зростання на 175,8%, що свідчить про успішну цифрову трансформацію та мультиканальний підхід (частка онлайн-продажів зросла до 38,2%). Проте фінансовий стан компанії залишається нестабільним через швидше зростання витрат (112,2%) порівняно з доходами, низьку рентабельність (валова рентабельність знизилася до 19,58%) та високу залежність від позикових коштів (частка власного капіталу скоротилася до 1,8%), що підвищує фінансові ризики.

Аналіз збутової діяльності показав, що COMFY ефективно працює з наявною мережею (76 магазинів, 110,4 тис. кв. м торгової площі), без фізичного розширення, демонструючи зростання продажів співставних магазинів (18,7% у 2024 році), збільшення транзакцій (офлайн – на 34,4%, онлайн – на 84,0%) та середнього чеку (офлайн – на 50,0%, онлайн – на 73,4%). Позитивну динаміку забезпечує проєкт «магазин у магазині» для смартфонів (108,7% приросту обороту), вдосконалення логістики та акцент на якісний сервіс (NPS 74%). Однак зниження попиту на окремі категорії (фототехніка, ігрові приставки) та недостатня активність у соціальних мережах (пости лише раз на місяць) вказують на потребу в перегляді асортименту та посиленні digital-просування.

Для підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Комфі Трейд» (мережа COMFY) запропоновано три заходи:

1) впровадження сертифікатів додаткового сервісного обслуговування (ДСО 1 за 1500 грн і ДСО 2 за 2500 грн), які включають безкоштовний ремонт, страхування (для ДСО 2) і повернення коштів, що принесе дохід 40 500 тис. грн при 50% реалізації (22 500 сертифікатів) і підвищить лояльність клієнтів;

2) випуск спільних карт бонусних із ПриватБанком («COMFY Cash Back», «Кредитна карта COMFY Cash Back», «Золотий COMFY Cash Back») для 60 магазинів (18000 карт), що забезпечить дохід 3600 тис. грн, залучить нових клієнтів (19 млн користувачів ПриватБанку) і стимулюватиме продажі;

3) щомісячні тренінги для продавців (24 тренінги на рік, витрати 120 000 грн), які адаптують методи продажів до кризових умов, підвищують навички персоналу і принесуть дохід 1627,91 тис. грн за рахунок зростання продажів на 5%.

Загальна економічна ефективність запропонованих заходів становить 45727,91 тис. грн, що свідчить про їхню високу доцільність для COMFY. Сертифікати ДСО стануть унікальним продуктом, який відрізнятиме COMFY від конкурентів («Цитрус», «МОУО», «ELDORADO», «Фокстрот»), покращуючи сервіс і клієнтський досвід. Спільні карти з ПриватБанком посилять лояльність і залучать нових покупців, а тренінги дозволять продавцям ефективніше працювати в умовах воєнного стану, стимулюючи продажі (зокрема, смартфонів) і підвищуючи середній чек. Ці ініціативи узгоджуються зі стратегією COMFY щодо лідерства, зростання доходів і фокусу на якісний сервіс.

СПИСОК ВИСКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна І. В., Дмитренко О. І. Теоретичні основи менеджменту збуту продукції підприємства. Економіка і регіон. Національний університет ім. Ю. Кондратюка. № 4 (83). 2021. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eeir/article/view/2523/1945>
2. Багорка М.О., Савенко О.А., Перерва К.А., Олеярнік О.О. Теоретичні засади формування менеджменту збутової діяльності підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2024. №18. С. 56-63.
3. Балабанова А. В. Маркетинговий аудит системи збуту. К.: ЦУЛ, 2018. 189 с.
4. Балабанова Л. В. Маркетинг: підруч. К.: ЦУЛ, 2020. 562 с.
5. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою: навч. посіб. Київ: Центручбової літератури, 2021. 240 с.
6. Белінський П. І. Управління матеріально-технічним забезпеченням і збутом. Чернівці: Рута, 2017. 288 с.
7. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2021. 624 с.
8. Бойко Р. В. Вдосконалення комерційної діяльності торговельного підприємства на основі оптимізації політики товарообігу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 5. Т. 2. С. 128–133.
9. Важинський Ф.А., Ножак А.В., Колодійчук А.В. Оцінка ефективності управління системою збуту машинобудівних підприємств. Економіка промисловості. 2020. № 1. С. 199–122.
10. Вініченко І.І. Особливості маркетингового управління інноваційною активністю підприємств. Ефективна економіка. 2023. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_3
11. Гарматюк О.В. Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємств. Економічний простір. 2024. №190. С. 4-7.

12. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. Проблеми економіки організацій та управління підприємствами. 2018. Вип. 3. С. 102-107.

13. Гнилянська Л. Й. Організація збутової діяльності підприємства. Національний університет «Львівська політехніка». 2024. URL: <http://ena.lp.edu.ua>

14. Гоголь Г. П. Сутність збутової діяльності машинобудівних підприємств Науковий вісник НЛТУ України. 2020. Вип. 20.7. С. 148-153.

15. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

16. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т.З. Управління торговельними підприємствами: інструменти, моделі, принципи та механізми. Торгівля та біржова діяльність в Україні: проблеми і стратегії розвитку : колект. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро : Біла К. О., 2018. С. 244–320.

17. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Кириченко А.С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. Ефективна економіка. 2021. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.4.19.

18. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Алещенко В. І. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. Економіка та держава. 2021. № 12. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.12.30

19. Дерій В. А. Витрати на збут у системі обліку й аналізу невиробничих витрат. Облік і фінанси. 2023. № 4(62). С. 20-23.

20. Дубівка Д. В. Поняття «збут» в системі управління підприємством. Економіка та держава. 2023. № 2. С. 93-96.

21. Іваночко Н. В. Методологічні основи управління збутовою діяльністю підприємств. Інноваційна економіка. Тернопіль. 2019. № 3 (28). С. 115-124

22. Кальченко Я. Оцінка ефективності збутової діяльності аграрного підприємства. 2022. URL: surl.li/wowxmg

23. Каридус І.Г., Моїсєєв Н.Р., Теренков Д.Д. Зміст і складові маркетингової збутової політики підприємства. Агросвіт. 2024. №23. С. 165-171.

24. Ключник А. В., Білозерцева І.О. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2024. Вип. 6, ч. 2. С. 188-191.

25. Козуб В. О., Уварова А. Є. Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Збірник наукових праць. Випуск 34. 2018. С. 18-22. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21545/1/Стаття.pdf>

26. Костіна К.В. Методика визначення ефективності логістики збуту підприємств АПК. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2019. № 13. С. 101–102.

27. Кривдик М., П'ятничка М., Заботін В. Рівні управління збутовою діяльністю підприємств. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/28>

28. Курбацька Л. М., Кадирус І. Г., Савенко О. А., Нечипоренко К. В. Удосконалення логістичних систем для забезпечення принципів стійкого розвитку підприємства. Агросвіт, 2021. № 7-8. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/7-8_2021/10.pdf

29. Майборода Н. В. Організація і методика аналізу збутової діяльності промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.09 Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності). Київ: Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, 2017. 17 с.

30. Матвієць О. В., Кошівська М. В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. «Modern Economics». 2018. Вип. 10. С. 116–121

31. Музична Є.О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств. Економічний часопис XXI. 2023. № 11–12(2). С. 64–67.

32. Назаренко С.А., Чорноус О.П., Филик А.І. Механізм управління ризиками в процесі збутової діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2024. №68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5020>

33. Ніценко В. С. Збутова політика аграрних підприємств: сучасний стан та перспективи розвитку. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2018. Вип. 4. С. 103-107.

34. Обозна В. В. Аналіз поняття «збут» та його роль в системі управління сільськогосподарським підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Вип. 25, Ч. 1. С. 178-180.

35. Обозна В.В. Методичні аспекти оцінки ефективності управління збутовою діяльністю на сільськогосподарських підприємствах. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 2(41). С. 49–55.

36. Осокіна А. В., Снагоська Є. С. Сучасні підходи до побудови каналів збуту бізнес-організації. Бізнес Інформ. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-11-0-pages-310_314.pdf

37. Пилипчук В.П., Данніков О.В. Маркетинговий аналіз та оцінка ефективності продажу. Бізнес Інформ. 2019. № 3. С. 291–296.

38. Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів з бухгалтерського обліку: Наказ Міністерства фінансів України від 29.09.2020 № 588. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0072-25#Text>

39. Про державний ринковий нагляд і контроль нехарчової продукції: Закон України від 02.12.2010 № 2735-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2735-17#Text>

40. Про затвердження переліку видів продукції, щодо яких органи державного ринкового нагляду здійснюють контроль: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2016 № 1069. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1069-2016-%D0%BF#Text>

41. Про захист прав споживачів: Закон України від 12 травня 1991 року № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>

42. Про публічні закупівлі: Закон України від 25 грудня 2015 року № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>

43. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>

44. Про ціни і ціноутворення: Закон України від 21.06.2012. № 5007-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>
45. Розумей С. Б., Ніколаєнко І.В. Методичні аспекти формування системи розподілу продукції в збутовій системі підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2021. Вип. 5(61). С. 125-130.
46. Россоха В. В., Шарапа О. М. Управління господарською діяльністю аграрних підприємств та її збутова політика. Економіка АПК. 2019. № 8. С. 71–79.
47. Савенко О. А., Пальчик І. М., Вороніна В. Р., Назарець А. В. Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств. Агросвіт. 2021. № 3. С. 44-49.
48. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Ефективна економіка. 2019. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.55>
49. Сахацький М. П, Запша Г. М., Крутий Ю. С., Шинкарук Л. В. Маркетинг: навчальний посібник, у 2-х ч. Одеса: Пальміра, 2018. 170 с.
50. Сергієнко О. А., Давиденко Д. В. Стратегії збутової діяльності підприємства: види та принципи формування. Актуальні проблеми фінансової системи України 2021. Матеріали XVIII міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів і студентів : Черкаський державний технологічний університет, 27 лис. 2021 року. Черкаси, 2021. 195 с.
51. Сірко А.Ю. Методичні підходи до розроблення та аналізу системи збуту продукції. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 28–2. С. 16–18.
52. Слесь І. Р., Круш П. В. Методологія аналізу збутової діяльності підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 6. С. 478–483.
53. Сливка Я. В. Проблематика використання термінів «продаж», «реалізація», «збут». Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2021. Вип. 2(20). С. 434-447.
54. Спільник І.В. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. Економічний аналіз. 2022. Т. 24, № 2. С. 130–140.

55. Старостіна А. О., Діляга А. О., Кравченко В. А. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика: Підручник. Київ: Знання, 2019. 764 с.
56. Терент'єва Н. В. Принципи та функції управління збутовою діяльністю. Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки. Запоріжжя. 2020. № 1 (29). С. 127-138.
57. Тисячук І.О. Оцінка ефективності збутової діяльності підприємства. Матеріали XLVI наук.-техніч. конф. факультету менеджменту та інформаційної безпеки (Вінниця, 22–24 березня 2017 р.). URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/3012>
58. Фаріон В.Я. Аналітична оцінка ділової активності та рентабельності підприємств. Інноваційна економіка. 2023. № 10. С. 27–33
59. Хрупович С. Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами". Львів: В-во Львівської політехніки, 2018. 24 с.
60. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
61. Швед В. В., Омельченко О. В., Дробаха С. В. Збутова політика підприємства та її елементи. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2 (49). С. 72-81.
62. Шереметинська О.В. Гаврилюк О.І. Управління збутовою діяльністю підприємств-суб'єктів ЗЕД в сучасних умовах. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4732>
63. Шпилик С. В. Управління збутовою діяльністю підприємства. Галицький економічний вісник. 2022. № 4 (37). С. 88-95.
64. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. Економіка і управління. 2021. № 2. С. 52-59.
65. Янишин Я.С., Кашуба Ю.П. Удосконалення організації управління збутом продукції в агропідприємстві. Економіка АПК. 2013. № 9. С. 67-70.
66. Яцух О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2018. Т. 29(68). С. 173–180.

67. Havlovska N. The strategy of choosing promising markets for the enterprise - subject of foreign economic activity on the basis of accessibility, safety and profitability criteria. *Quality-Access to Success Journal*. 2020. Vol. 21, No. 178. P. 26-34.

68. Rudnichenko Y. Strategic Interaction of State Institutions and Enterprises with Economic Security Positions in Digital Economy. *WSEAS TRANSACTIONS on BUSINESS and ECONOMICS*. 2021. Vol. 18. P. 218-230.

ДОДАТКИ

