

3
04.06.2025

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

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



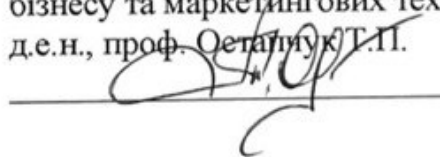
КОЗЕНЮК Юрій Григорович
(здобувач вищої освіти групи ЗПВ-21-1)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

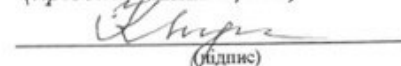
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
д. держ. упр., к.е.н., доц.
Ксендзук В.В.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент
Бутинська К.О.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Козенюк Ю. Г. Управління збутовою діяльністю підприємства. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості обґрунтування та удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства. Досліджено теоретичні основи управління збутовою діяльністю підприємства. Представлена аналітична оцінка сучасного стану та напрями удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства.

Ключові слова: збут, збутова діяльність, управління збутом, збутова політика, стратегія збуту, рентабельність продажу.

Annotation

Kozenyuk Y.G. 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 076 "Entrepreneurship, trade and stock exchange activity". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work considers the features of substantiation and improvement of management of sales activities of the enterprise. The theoretical foundations of management of sales activities of the enterprise are studied. An analytical assessment of the current state and directions for improving management of sales activities of the enterprise is presented.

Keywords: sales, sales activities, sales management, sales policy, sales strategy, sales profitability.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління збутовою діяльністю підприємства</i>	7
1.1. Поняття, значення та завдання збутової діяльності підприємства	7
1.2. Фактори впливу та система управління збутовою діяльністю підприємства	16
1.3. Методичні аспекти оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства	25
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління збутовою діяльністю підприємств	35
Висновки до розділу 1	43
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «Зоря Полісся»</i>	45
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	45
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	52
2.3. Оцінка сучасного стану управління збутовою діяльністю на підприємстві	60
2.4. Напрями удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства	69
Висновки до розділу 2	78
<i>Висновки</i>	80
<i>Список використаних джерел</i>	83
<i>Додатки</i>	90

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах господарювання управління збутовою діяльністю підприємства є ключовим чинником його успішного функціонування та конкурентоспроможності. Ринок постійно змінюється під впливом економічних, технологічних та соціальних факторів, що зумовлює необхідність удосконалення процесів збуту. Від ефективності збутової політики залежить рівень доходів підприємства, його фінансова стабільність і можливість подальшого розвитку.

Раціональне управління збутовою діяльністю передбачає аналіз ринкового попиту, формування оптимального асортименту продукції, вибір каналів дистрибуції та розробку ефективної цінової політики. Важливим аспектом є також забезпечення якісного обслуговування споживачів і впровадження сучасних логістичних рішень. Підприємства, які активно застосовують інноваційні підходи до збуту, отримують значні конкурентні переваги та збільшують частку ринку.

Особливої уваги заслуговує вплив цифрових технологій на управління збутовою діяльністю. Використання CRM-систем, електронної комерції та автоматизованих систем обліку дозволяє покращити взаємодію з клієнтами, оптимізувати витрати та підвищити ефективність реалізації продукції. Зростаюча роль онлайн-продажів також вимагає адаптації підприємств до нових умов збуту.

Важливим напрямом дослідження є визначення ключових проблем, що перешкоджають ефективному управлінню збутовою діяльністю, та пошук шляхів їхнього вирішення. Для цього необхідно провести комплексний аналіз існуючих підходів до управління збутом, оцінити їхню результативність та розробити рекомендації щодо підвищення ефективності збутової політики підприємства.

Актуальність теми дослідження зумовлена зростаючою конкуренцією та необхідністю підприємств адаптувати свої збутові стратегії до умов

сучасного ринку. Дослідження механізмів управління збутовою діяльністю сприятиме розробці ефективних управлінських рішень, що забезпечать підприємству стабільний розвиток та збільшення прибутковості.

Варто зазначити, що окремі проблемні аспекти збутової діяльності підприємства знайшли відображення в працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців: П. І. Белінський, Дж. Болта, П. П. Гаврилко, Д. Джоббером, Д. Ланкастером, В. В. Ткаченко, С. Є Хрупович, Є. А. Уткіна, С. В. Шпилик тощо. За результатами проведених досліджень встановлено, що управління збутовою діяльністю підприємства направлене на підвищення ефективності роботи підприємства.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління збутовою діяльністю підприємства, а також виявлення основних проблем та розробка пропозицій щодо їхнього вирішення у діяльності ТОВ «Зоря Полісся».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття, значення та завдання збутової діяльності підприємства;
- дослідити фактори впливу та систему управління збутовою діяльністю підприємства;
- обґрунтувати методичні аспекти оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління збутовою діяльністю підприємств;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку сучасного стану управління збутовою діяльністю на

підприємстві;

– визначити напрями удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства.

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

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження: загальнонаукові методи, наукового пізнання, аналіз і синтез, комплексні дослідження, економіко-статистичні, математичні, кількісного та якісного аналізу, порівняння, групування, графічний, табличний.

Інформаційною базою дослідження при виконанні роботи виступають матеріали праць українських і зарубіжних вчених, інформація державних органів статистики, законодавчі та нормативні документи з питань регулювання економіки, звітно-статистичні дані досліджуваного підприємства, аналітичні публікації в науковій і спеціалізованій літературі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що результати можуть бути використані підприємствами для покращення організації збутового процесу, підвищення рівня продажів та оптимізації витрат. Впровадження запропонованих заходів сприятиме покращенню фінансового стану підприємства ТОВ «Зоря Полісся» та його конкурентоспроможності.

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 89 сторінках друкованого тексту. Робота містить 25 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 80 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, значення та завдання збутової діяльності підприємства

Збутова діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на ринку. Вона визначає ефективність реалізації продукції, формування доходів та фінансової стійкості компанії. В умовах жорсткої ринкової конкуренції підприємства змушені вдосконалювати стратегії збуту для залучення нових клієнтів і утримання наявних. Розширення збутової мережі сприяє збільшенню обсягів продажів і підвищенню впізнаваності бренду. Використання сучасних маркетингових технологій дозволяє оптимізувати процеси збуту та адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях. Цифровізація та автоматизація збутових процесів допомагають підприємствам знижувати витрати та підвищувати рівень обслуговування клієнтів. Ефективний збут забезпечує стабільне завантаження виробничих потужностей та раціональне використання ресурсів [77, с.89].

Важливим аспектом є розробка гнучкої цінової політики, що сприяє максимізації прибутку. Аналіз ринку та поведінки споживачів дозволяє вчасно реагувати на зміни попиту та уникати кризових ситуацій. Інтеграція з логістичними партнерами сприяє швидкому постачанню продукції та покращенню сервісу. Успішна збутова діяльність створює умови для розширення ринкової частки підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку. Саме тому постійне вдосконалення збутової стратегії є невід'ємною складовою ефективного управління бізнесом.

Збут - це процес просування товарів або послуг від виробника до кінцевого споживача через різні канали розподілу з метою забезпечення

реалізації продукції та досягнення фінансових цілей підприємства. Це не тільки фізичний процес передачі товару, але й комплекс заходів, що включає визначення цін, рекламу, організацію доставки, управління продажами та сервісне обслуговування. Збут також включає в себе побудову ефективних каналів розподілу, взаємодію з посередниками і забезпечення доступу до продукції для споживачів, що є важливим елементом у загальній маркетинговій стратегії підприємства [67, с.128].

Об'єктами збуту можуть бути різноманітні товари, послуги та інші продукти, які підприємство реалізує споживачам через різні канали розподілу. До основних об'єктів збуту належать [5; 14]:

- споживчі товари – продукти, які споживаються кінцевими споживачами, наприклад, продукти харчування, одяг, побутова техніка, косметика, тощо;

- промислові товари – товари, що використовуються в виробничих процесах інших підприємств, такі як сировина, комплектуючі, машини та обладнання;

- послуги – нематеріальні продукти, які задовольняють потреби споживачів, наприклад, консультаційні послуги, фінансові послуги, освіта, медичні послуги, туристичні послуги;

- інтелектуальна власність – патенти, ліцензії, бренди, програмне забезпечення, що продаються або надаються для використання іншими суб'єктами;

- інвестиційні продукти – акції, облігації, фінансові інструменти, які пропонуються для інвестування;

Таким чином, об'єкти збуту охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні продукти, що задовольняють різноманітні потреби ринку.

Поняття «збутова діяльність» є складним і багатограним, що зумовлює різні підходи до його наукового тлумачення. У економічній літературі його визначають як систему заходів, спрямованих на просування продукції від виробника до кінцевого споживача. Водночас деякі дослідники розглядають

збутову діяльність не лише як процес реалізації товарів, а й як стратегічний інструмент управління ринковими відносинами. Інші акцентують увагу на інтеграції маркетингових, логістичних та фінансових аспектів у цьому процесі. Відмінності у підходах обумовлені динамікою розвитку ринкових відносин та впливом сучасних технологій на систему збуту. Таким чином, збутова діяльність потребує подальшого дослідження для комплексного розуміння її ролі у функціонуванні підприємств.

Окремі наукові дефініції поняття «збутова діяльність» підприємства представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Окремі наукові дефініції поняття «збутова діяльність» підприємства

Автор	Визначення
1	2
Балабанова Л.В. [2]	сукупність заходів, спрямованих на ефективне доведення товарів і послуг від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення потреб та отримання прибутку.
Бондаренко В.М. [8]	процес управління реалізацією продукції, що включає вибір каналів збуту, формування цінової політики та розподіл товарів для досягнення конкурентних переваг на ринку.
Кадирус І.Г. [25]	система організаційно-економічних заходів підприємства, що спрямовані на просування товарів від виробника до споживача з урахуванням ринкової кон'юнктури та маркетингової стратегії.
Колос З.В. [28]	комплекс заходів з продажу товарів і послуг, який передбачає управління комерційними зв'язками, каналами реалізації та стимулюванням попиту.
Мельничук О.І. [33]	складова маркетингової діяльності підприємства, що охоплює планування, організацію, контроль і реалізацію продукції для задоволення потреб покупців та отримання прибутку.
Огерчук Ю.В. [38]	цілісна система заходів, що включає аналіз ринку, планування продажів, вибір стратегій збуту та організацію процесу доставки товару до кінцевого споживача.
Петухова О.М. [45]	інтегрований процес управління потоками товарів та послуг, що включає логістику, маркетинг, сервісне обслуговування і управління взаємовідносинами з клієнтами.
Провольцька О.М. [57]	частина господарської діяльності підприємства, що спрямована на реалізацію продукції через вибір оптимальних каналів збуту, управління попитом та розширення ринків збуту.
Сеншин О.С. [60]	процес розподілу продукції між споживачами, який включає управління товарними запасами, формування збутової мережі, рекламу та стимулювання збуту.
Хрупович С.Є. [72]	система організаційно-економічних заходів щодо реалізації товарів та послуг, яка передбачає вибір каналів збуту, цінову політику, управління торговими операціями та маркетингову підтримку.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Шпилик С.В. [77]	діяльність підприємства, спрямована на управління товарними потоками, створення ефективних логістичних систем, встановлення контактів із партнерами та формування довгострокових взаємовідносин із клієнтами.

Джерело: складено автором

На нашу думку, збутова діяльність – це комплексна система заходів підприємства, спрямована на ефективне просування продукції від виробника до кінцевого споживача, що включає управління каналами збуту, формування попиту, логістичне забезпечення, маркетингові комунікації та цінову політику з метою максимізації прибутку, зміцнення конкурентних позицій і довгострокового розвитку на ринку.

В сучасних умовах розвиток збутової діяльності підприємства характеризується такими ознаками [67; 77]:

1. Діджиталізація продажів – активне використання електронної комерції, маркетплейсів та онлайн-платформ для реалізації продукції.
2. Омніканальність збуту – поєднання традиційних і цифрових каналів продажів для забезпечення максимальної доступності товарів.
3. Персоналізація пропозицій – аналіз поведінки споживачів та використання CRM-систем для формування індивідуальних комерційних пропозицій.
4. Гнучка цінова політика – впровадження динамічного ціноутворення залежно від ринкових умов, попиту та рівня конкуренції.
5. Автоматизація процесів – застосування сучасних технологій для оптимізації управління запасами, обліку продажів та логістики.
6. Розвиток логістичних можливостей – створення ефективних ланцюгів постачання, співпраця з логістичними партнерами та використання швидкої доставки.
7. Аналіз і прогнозування попиту – використання аналітичних інструментів для визначення трендів та адаптації збутової стратегії.
8. Розвиток програм лояльності – запровадження бонусів, акцій та

знижок для утримання клієнтів і стимулювання повторних покупок.

9. Зростання ролі соціальних мереж – активне просування товарів через SMM, інфлюенсер-маркетинг та контент-стратегії.

10. Екологічна та соціальна відповідальність – врахування екологічних стандартів у процесі збуту, що підвищує лояльність споживачів.

Наведені фактори визначають конкурентоспроможність підприємства та сприяють його успішному функціонуванню на ринку.

Збутова діяльність відіграє ключову роль у системі маркетингу підприємства, оскільки забезпечує ефективну реалізацію продукції та досягнення комерційних цілей. Вона є завершальним етапом маркетингового процесу, який пов'язує виробника зі споживачем через вибір оптимальних каналів розподілу. Ефективний збут сприяє зростанню продажів, підвищенню рентабельності та розширенню ринкової частки підприємства. В умовах жорсткої конкуренції підприємства використовують інноваційні методи збуту, включаючи цифрові технології та персоналізований підхід до клієнтів. Сучасні маркетингові стратегії передбачають інтеграцію збутової діяльності з рекламою, брендингом та сервісним обслуговуванням. Вдосконалення збутових процесів дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Таким чином, збутова діяльність є невід'ємною складовою маркетингової системи, що визначає успішність підприємства в конкурентному середовищі [60, с.133].

Цілі збутової діяльності підприємства визначають напрямки розвитку та основні завдання, спрямовані на ефективну реалізацію продукції й досягнення стратегічних і тактичних результатів. Основні цілі збутової діяльності включають ті, що наведені на рис. 1.1. Досягнення цих цілей сприяє сталому розвитку підприємства, збільшенню його фінансової результативності та зміцненню позицій на ринку.

Функції збутової діяльності підприємства охоплюють широкий спектр завдань, спрямованих на ефективну реалізацію продукції та забезпечення стабільного розвитку компанії [56, с.212].

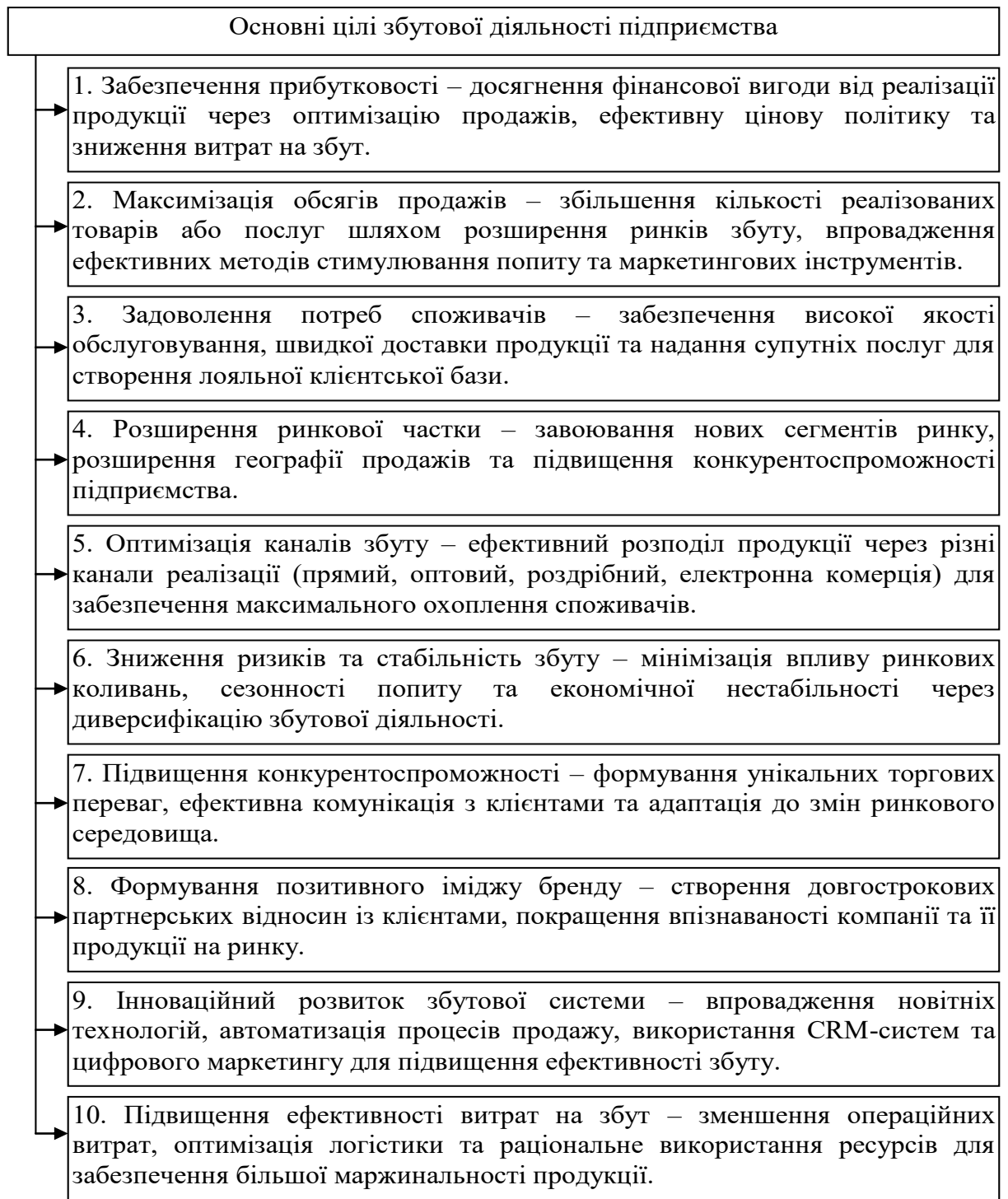


Рис. 1.1. Основні цілі збутової діяльності підприємства

Джерело: складено автором за [34; 56]

Основними функціями збутової діяльності підприємства є [34, с.75]:

- аналіз ринку та попиту – дослідження споживчих уподобань, конкурентного середовища та тенденцій ринку для формування ефективної збутової стратегії;

- планування збуту – визначення обсягів продажів, прогнозування попиту, формування асортиментної політики та встановлення цільових показників збуту;

- управління товарними потоками – контроль за запасами продукції, оптимізація логістичних процесів та забезпечення безперебійного постачання товарів у торговельні мережі або до кінцевого споживача;

- організація каналів збуту – вибір і налагодження ефективних каналів розподілу (прямі, оптові, роздрібні, електронна комерція), співпраця з дистриб'юторами та посередниками;

- маркетингові комунікації – просування товарів через рекламу, акції, програми лояльності, pr-заходи та цифровий маркетинг для стимулювання попиту;

- цінова політика – формування оптимальних цін, враховуючи витрати виробництва, рівень конкуренції, купівельну спроможність споживачів та ринкові умови;

- стимулювання продажів – впровадження знижок, спеціальних пропозицій, бонусних програм та інших інструментів мотивації клієнтів і партнерів;

- обслуговування клієнтів – забезпечення якісного сервісу, швидкого реагування на запити покупців, надання гарантійного обслуговування та післяпродажної підтримки;

- контроль та оцінка ефективності збуту – моніторинг продажів, аналіз ключових показників ефективності (KPI), оцінка рентабельності збутових операцій та внесення коректив у стратегію;

- адаптація до ринкових змін – гнучке реагування на зміни в споживчій поведінці, кон'юнктурі ринку, законодавстві та зовнішньоекономічних факторах для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Виконання цих функцій дозволяє підприємству ефективно управляти збутовими процесами, оптимізувати витрати та забезпечувати стабільний розвиток на ринку.

Отже, у сучасних ринкових умовах ефективна збутова діяльність є одним із ключових факторів успішного функціонування підприємства. Постійні зміни в уподобаннях споживачів, зростаюча конкуренція та розвиток цифрових технологій вимагають удосконалення підходів до реалізації продукції. Формування сучасної збутової концепції дозволяє підприємству гнучко реагувати на ринкові виклики, оптимізувати логістичні процеси та підвищити рівень клієнтського обслуговування [18, с.95].

Інтеграція інноваційних методів, таких як електронна комерція, CRM-системи та автоматизація збутових операцій, сприяє зростанню ефективності продажів. Важливим елементом є також персоналізація взаємодії з клієнтами та використання аналітики для прогнозування попиту. Комплексний підхід до формування збутової концепції забезпечує підприємству стабільний розвиток і зміцнення конкурентних позицій. Таким чином, удосконалення збутових процесів є необхідною умовою для досягнення стратегічних цілей компанії.

Сучасні збутові концепції в системі управління збутом на підприємстві узагальнено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Сучасні збутові концепції в системі управління збутом на підприємстві

Концепція	Основні характеристики	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Традиційна концепція збуту	Орієнтація на активний продаж без глибокого аналізу потреб споживачів. Використання стандартних каналів збуту.	Простота впровадження, зрозумілі механізми роботи.	Обмежена адаптація до змін ринку, слабкий зворотний зв'язок із клієнтами.
Маркетингова концепція збуту	Оцінка потреб споживачів, орієнтація на довгострокові відносини. Поєднання збуту з маркетинговими інструментами.	Збільшення лояльності клієнтів, ефективніші продажі.	Висока вартість маркетингових досліджень, потреба в адаптації до змін.
Цифрова концепція збуту (e-commerce)	Використання онлайн-платформ, CRM-систем, чат-ботів, автоматизація продажів.	Доступ до глобального ринку, зниження витрат на фізичну інфраструктуру.	Висока залежність від технологій, потреба в кібербезпеці.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Оmnіканальна концепція збуту	Інтеграція онлайн- та офлайн-каналів, єдина система взаємодії з клієнтом.	Покращення клієнтського досвіду, збільшення охоплення аудиторії.	Високі витрати на управління каналами та синхронізацію даних.
Логістично-орієнтована концепція	Фокус на ефективній логістиці та швидкості постачання продукції.	Зменшення витрат на зберігання, прискорення доставки.	Потреба в значних інвестиціях у логістичні рішення.
Клієнтоорієнтована концепція збуту	Індивідуальний підхід до клієнта, персоналізація пропозицій, аналіз поведінки споживачів.	Висока лояльність споживачів, підвищення середнього чека.	Складність у впровадженні, потреба в аналітичних даних.

Джерело: складено автором за [13; 24]

Сучасні збутові концепції в системі управління збутом на підприємстві включають різноманітні підходи, спрямовані на підвищення ефективності продажів та покращення взаємодії з клієнтами. Традиційна концепція фокусується на активному продажі, тоді як маркетингова концепція збуту орієнтується на потреби споживачів і довгострокові відносини. Цифрові технології, такі як електронна комерція, забезпечують зручність онлайн-продажів, а omніканальний підхід дозволяє інтегрувати всі канали взаємодії з клієнтами для кращого досвіду. Логістично-орієнтовані концепції фокусуються на ефективному управлінні поставками, що знижує витрати та покращує час доставки. Клієнтоорієнтовані стратегії надають індивідуальні пропозиції, підвищуючи лояльність [27, с.189].

Таким чином, збутова діяльність є невід'ємною частиною бізнес-процесів підприємства, що включає всі заходи, спрямовані на ефективну реалізацію продукції та задоволення потреб споживачів. Вона охоплює як фізичні аспекти продажу, так і маркетингові стратегії, що визначають канали розподілу, ціноутворення та обслуговування клієнтів. Успішна збутова діяльність сприяє збільшенню прибутковості, розширенню ринків і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Фактори впливу та система управління збутовою діяльністю підприємства

Розробка ефективної системи управління збутовою діяльністю є важливим елементом успішної стратегії розвитку будь-якого підприємства. У сучасних умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку, здатність підприємства ефективно організувати збут є ключем до забезпечення стабільних продажів і підтримки фінансової стабільності. Ключовими аспектами є оптимізація каналів збуту, управління витратами на продаж, а також вдосконалення процесів доставки та обслуговування клієнтів [4, с.166].

Система управління збутом дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до змін у попиті, зменшувати витрати та підвищувати ефективність операцій. Вона забезпечує координацію між різними підрозділами підприємства, такими як маркетинг, логістика та продажі, що сприяє синергії та досягненню спільних цілей. Важливим аспектом є також автоматизація та цифровізація збутових процесів, що дозволяє значно підвищити точність прогнозування та скоротити час обробки замовлень. У результаті, ефективне управління збутом допомагає не лише збільшити доходи, але й зміцнити довгострокові відносини з клієнтами. Правильна система управління збутом є основою для формування конкурентних переваг і покращення загальної фінансової результативності підприємства. Враховуючи постійну зміну ринкових умов, підприємства повинні бути готові до адаптації та впровадження новітніх технологій для оптимізації своїх збутових стратегій. Це дозволяє зберегти гнучкість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Управління збутовою діяльністю підприємства - це процес планування, організації, контролю та аналізу всіх заходів, спрямованих на ефективну реалізацію продукції чи послуг кінцевим споживачам. Він охоплює визначення збутових каналів, організацію продажів, ціноутворення, маркетингові стратегії, а також контроль за виконанням збутових планів і

досягненням фінансових результатів. Управління збутовою діяльністю включає в себе також оптимізацію логістичних процесів, розробку політики обслуговування клієнтів, взаємодію з посередниками та аналіз ефективності збуту для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Основною метою є максимізація доходів, задоволення потреб споживачів і забезпечення стабільного ринкового позиціонування компанії [1, с.100].

Вивчення численних зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на ефективність збутової діяльності підприємства, є необхідною умовою для забезпечення стабільного розвитку компанії.

Зовнішні фактори, такі як економічна ситуація, конкурентне середовище, зміни в законодавстві або технологічні інновації, можуть суттєво змінити попит на продукцію та стратегії продажів.

Зовнішні фактори, які впливають на ефективність збутової діяльності підприємства узагальнено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Зовнішні фактори, які впливають на ефективність
збутової діяльності підприємства

Категорія фактора	Опис фактору	Вплив на збутову діяльність
1	2	3
Економічні фактори	Загальна економічна ситуація, рівень інфляції, валютні коливання, економічне зростання або спад.	Впливає на купівельну спроможність споживачів та на цінову політику підприємства.
Політико-правові фактори	Законодавчі зміни, податкові ставки, ліцензування, митна політика, регулювання ринку.	Зміни в законодавстві можуть вимагати адаптації збутових стратегій або змін в умовах торгівлі.
Конкурентне середовище	Кількість та потужність конкурентів на ринку, їхні стратегії, інновації.	Висока конкуренція змушує підприємство вдосконалювати свої збутові процеси та пропозиції.
Соціокультурні фактори	Зміни в споживчих вподобаннях, трендах, культурних нормах і цінностях.	Потреби та переваги споживачів можуть змінюватися, що потребує коригування збутових стратегій.
Технологічні фактори	Розвиток нових технологій, автоматизація, інтернет-торгівля, інновації в логістиці.	Технології можуть сприяти зниженню витрат на збут, а також поліпшенню клієнтського досвіду через нові канали продажу.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Природні фактори	Природні катастрофи, зміни клімату, сезонність.	Можуть впливати на доступність продукції або її попит, особливо для сільськогосподарських товарів.
Міжнародні фактори	Глобалізація ринку, міжнародні торговельні угоди, іноземна конкуренція.	Міжнародні відносини можуть створювати нові можливості або загрози для підприємства через зміни в торгових умовах.
Демографічні фактори	Зміни в чисельності та структурі населення, вікові групи, рівень урбанізації.	Змінюється попит на різні товари в залежності від демографічних характеристик споживачів.

Джерело: складено автором за [6; 24]

Визначені зовнішні фактори можуть суттєво впливати на стратегії збуту, що потребує постійного моніторингу та адаптації бізнес-підходів.

Внутрішні фактори, такі як організаційна структура, якість продукції, рівень підготовки персоналу або ефективність маркетингових заходів, безпосередньо впливають на здатність підприємства задовольняти потреби споживачів та досягати бажаних результатів. Оцінка цих факторів дозволяє не тільки адаптувати стратегії збуту до змінюваних умов, але й мінімізувати ризики, пов'язані з внутрішніми недоліками чи зовнішніми викликами [13].

Внутрішні фактори, які впливають на ефективність збутової діяльності підприємства узагальнено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Внутрішні фактори, які впливають на ефективність
збутової діяльності підприємства**

Категорія фактора	Опис фактору	Вплив на збутову діяльність
1	2	3
Організаційна структура	Структура підприємства, розподіл обов'язків та відповідальності серед співробітників.	Ефективність організації збуту залежить від чіткої розподіленості функцій та швидкості прийняття рішень.
Якість продукції	Відповідність продукції стандартам, надійність, дизайн, інновації.	Висока якість продукції підвищує попит і знижує ризики пов'язані з поверненням товару та негативними відгуками.
Маркетингові стратегії	Реклама, просування, брендинг, стратегії ціноутворення.	Правильно розроблені маркетингові стратегії допомагають забезпечити високий попит і розширення ринків.

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Компетентність персоналу	Професійні навички, досвід, мотивація і навчання співробітників, які відповідають за збут.	Професійний персонал здатний ефективно взаємодіяти з клієнтами, надавати консультації та здійснювати продажі.
Інформаційні технології	Використання сучасних систем автоматизації, програмного забезпечення для управління продажами, CRM-систем.	Інтеграція сучасних ІТ-рішень сприяє підвищенню точності прогнозування, зменшенню витрат та покращенню обслуговування клієнтів.
Фінансова стабільність	Здатність підприємства фінансувати збутову діяльність, інвестиції в розвиток продажів.	Хороша фінансова база дозволяє проводити рекламні кампанії, розширювати мережу збуту та впроваджувати нові стратегії.
Логістика та поставки	Управління запасами, транспортування, зберігання продукції.	Ефективна логістика забезпечує швидку доставку та зменшення витрат на зберігання і транспортування товару.
Відносини з клієнтами	Налагоджені комунікації, лояльність споживачів, післяпродажне обслуговування.	Якісне обслуговування та лояльність клієнтів веде до повторних покупок та позитивних відгуків, що покращує репутацію бренду.

Джерело: складено автором за [15; 26]

Внутрішні фактори безпосередньо визначають здатність підприємства ефективно організувати і управляти процесом збуту, забезпечуючи успішну реалізацію продукції та досягнення бізнес-цілей.

Врахування цих факторів дає змогу підприємству створити більш гнучку та конкурентоспроможну систему збуту. Ретельний аналіз дозволяє прогнозувати майбутні тенденції і швидко реагувати на зміни, що є важливим аспектом для збереження позицій на ринку. Тому вивчення таких факторів є важливим кроком у розробці ефективних механізмів управління збутовою діяльністю підприємства [27, с.189].

Система організації збутової діяльності підприємства повинна бути тісно інтегрована з іншими аспектами його господарської діяльності, щоб забезпечити ефективне функціонування всього бізнесу. Вона має відповідати стратегічним напрямкам компанії, включаючи розширення ринків збуту, оптимізацію витрат і підвищення конкурентоспроможності. Окрім того,

важливою є координація між різними підрозділами підприємства, зокрема виробничими, збутовими, складськими та транспортними, щоб забезпечити своєчасну поставку товарів, мінімізувати витрати і зберегти високу якість обслуговування клієнтів. Це дозволяє максимально задовольняти потреби споживачів і досягати високих фінансових результатів. Стратегічний підхід до організації збуту дає змогу зменшити внутрішні бар'єри та підвищити ефективність взаємодії між функціональними підрозділами. Система повинна бути гнучкою, адаптуватися до змінюваних умов на ринку та забезпечувати сталість операцій на всіх етапах процесу збуту [21, с.29].

Система управління збутовою діяльністю підприємства визначена на рис. 1.2.

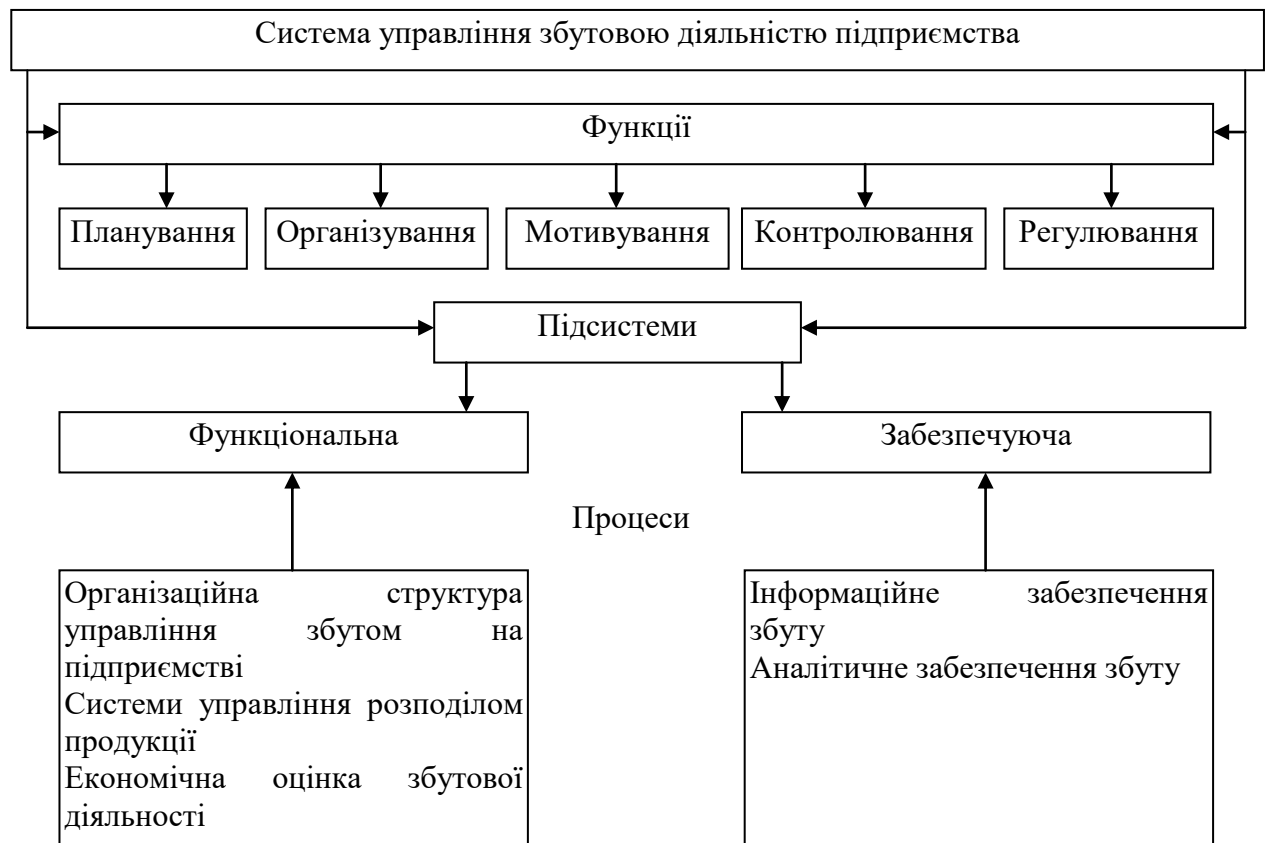


Рис. 1.2. Система управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело: складено автором за [19; 30]

Мета даної системи полягає в оптимізації процесу збуту продукції, забезпеченні ефективної взаємодії між усіма підрозділами підприємства, що займаються виробництвом, складуванням, транспортуванням та реалізацією

товарів. Це сприяє максимальному задоволенню потреб споживачів, зниженню витрат на збутові операції та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Система має забезпечити безперервний потік товарів від виробника до кінцевого споживача, гарантуючи своєчасну доставку, високу якість обслуговування та взаємодію з партнерами. В результаті цього підприємство отримує можливість збільшити обсяги продажу, розширювати ринки збуту та забезпечити фінансову стабільність, підвищуючи довіру та лояльність клієнтів [30, с.55].

В галузі економічної теорії для ефективного управління збутовою діяльністю виділяють дві основні підсистеми: функціональну та забезпечуючу.

Функціональна підсистема спрямована на виконання основних завдань управління збутом, таких як планування, організація, мотивація та контроль за процесом реалізації продукції. Вона охоплює всі етапи збутової діяльності, включаючи дослідження ринку, визначення цінової політики, просування товарів і управління каналами збуту. Ця підсистема орієнтована на забезпечення високої ефективності продажів і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Забезпечуюча підсистема виконує функції, що сприяють підтримці та розвитку функціональної підсистеми. Вона включає в себе матеріально-технічне забезпечення, фінансову підтримку, інформатизацію процесів збуту та оптимізацію ресурсів. Забезпечуюча підсистема надає всі необхідні умови для безперебійної роботи функціональної підсистеми, забезпечуючи належний рівень ресурсного забезпечення, інформації та технологій.

Спільна взаємодія цих підсистем дозволяє створити стабільну і ефективну систему управління збутовою діяльністю, що сприяє розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності [38, с.12].

Систематизація елементів функціональної та забезпечуючої підсистем управління збутовою діяльністю з огляду на функції планування, організації, мотивації і контролю представлена у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Систематизація елементів функціональної та забезпечуючої підсистем
управління збутовою діяльністю

Підсистема	Елемент управління	Функції	Інструменти
Функціональна підсистема	Планування збуту	Розробка стратегій, прогнозування попиту, визначення цільових ринків.	Прогнозування, маркетингові дослідження, аналітика.
	Організація збуту	Структурування каналів збуту, організація логістичних процесів, управління запасами.	Логістичні системи, система управління запасами, CRM-системи.
	Мотивація персоналу	Заохочення працівників, стимулювання досягнення збутових цілей.	Системи бонусів, тренінги, кар'єрне зростання.
	Контроль збуту	Оцінка результатів, аналіз відхилень, коригування стратегії.	KPI, система моніторингу продажів, регулярні звіти.
Забезпечуюча підсистема	Матеріально-технічне забезпечення	Забезпечення необхідними ресурсами, сировиною, інфраструктурою.	Постачальники, управління запасами, логістика.
	Фінансова підтримка	Забезпечення фінансування збутових операцій, управління витратами.	Бюджетування, інвестиції, кредитування.
	Інформаційне забезпечення	Система збору та аналізу інформації для ефективного управління збутом.	ІТ-системи, аналітичні платформи, CRM-системи.
	Технологічна підтримка	Впровадження нових технологій для підвищення ефективності збуту.	Автоматизація, інноваційні платформи, технології онлайн-продажів.

Джерело: складено автором за [36; 57]

Представлена таблиця демонструє, як кожен елемент функціональної та забезпечуючої підсистеми здійснює свою роль через функції планування, організації, мотивації та контролю. Взаємодія між ними дозволяє ефективно управляти збутовою діяльністю на підприємстві, забезпечуючи досягнення поставлених бізнес-цілей.

Стратегія управління збутовою діяльністю підприємства - це комплексна програма, що визначає цілі, напрямки та методи досягнення ефективного збуту продукції, а також оптимізацію всіх процесів, пов'язаних із реалізацією товарів або послуг. Вона охоплює планування каналів збуту, вибір цільових

ринків, формування цінової політики, розвиток партнерських відносин, а також застосування маркетингових інструментів для забезпечення високих результатів продажу [70, с.145].

Основними завданнями стратегії є максимізація обсягів продажу, розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції та ефективне управління ресурсами, які необхідні для виконання процесу збуту. Стратегія також включає визначення конкурентних переваг підприємства, таких як якість продукції, брендинг, післяпродажне обслуговування та клієнтська лояльність.

Правильна стратегія управління збутом допомагає підприємству не тільки досягти фінансової стабільності, а й забезпечити сталий розвиток в умовах змінного ринкового середовища.

Стратегії управління збутовою діяльністю підприємства визначають підходи, які використовуються для досягнення успіху на ринку та ефективної реалізації продукції. Ось основні типи стратегій, що застосовуються для управління збутом [2; 63]:

1. Стратегія агресивного збуту (активного продажу). Ця стратегія орієнтована на максимізацію продажів через активні маркетингові заходи, такі як інтенсивні рекламні кампанії, стимулювання покупців та персоналізоване обслуговування. Вона передбачає велику кількість продажів за допомогою знижок, акцій, розпродажів, а також агресивної роботи з потенційними клієнтами. Цей підхід особливо ефективний у конкурентних ринках, де підприємство має агресивно конкурувати за частку ринку.

2. Стратегія орієнтації на ринок. Вона спрямована на дослідження та задоволення потреб споживачів, орієнтуючись на їх вимоги та побажання. Важливим елементом цієї стратегії є сегментація ринку і точний вибір цільової аудиторії. Підприємство активно адаптує свої збутові канали під специфіку кожної групи споживачів, щоб забезпечити максимально високий рівень лояльності клієнтів і довгострокові відносини з ними.

3. Стратегія фокусування. Ця стратегія передбачає вузьке спрямування

збутових зусиль на конкретний сегмент ринку або на певний вид продукції. Підприємство концентрує всі ресурси на задоволення потреб конкретної ніші, що дозволяє створити сильну конкурентну перевагу в обраному сегменті. Такий підхід є корисним для компаній, які спеціалізуються на певному продукті або мають обмежені ресурси.

4. Стратегія інтеграції збутових каналів. У цій стратегії підприємство намагається об'єднати всі канали збуту, щоб покращити доступність товарів для кінцевих споживачів та знизити витрати на їх транспортування і зберігання. Це може включати інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів продажу, розвиток власних магазинів або забезпечення партнерських відносин із іншими підприємствами для збільшення охоплення ринку.

5. Стратегія диференціації. Вона передбачає створення унікальних умов для збуту продукції, які виділяють компанію серед конкурентів. Це може бути надання додаткових послуг, гарантоване післяпродажне обслуговування, персоналізація товару або інші інноваційні підходи, що дозволяють підвищити привабливість товару і залучити нових клієнтів.

6. Стратегія зниження витрат. Стратегія полягає в оптимізації всіх процесів, пов'язаних з виробництвом та збутом продукції, для зменшення витрат. Це може включати автоматизацію процесів, ефективне управління запасами, зниження витрат на логістику та використання дешевших ресурсів. Такі стратегії дозволяють зберігати конкурентоспроможність на ринку, знижуючи ціни для споживачів без втрати якості продукції.

7. Стратегія міжнародної експансії. Для підприємств, що прагнуть розширити свій бізнес за межі національного ринку, ця стратегія передбачає адаптацію збутових процесів до специфіки інших країн. Це може включати адаптацію товару до культурних і соціальних особливостей, створення нових каналів збуту або використання міжнародних партнерів для досягнення глобальної присутності на ринку.

Ці стратегії можна комбінувати в залежності від умов ринку та цілей підприємства, щоб досягти максимальних результатів у сфері збутової

діяльності.

Таким чином, необхідність комплексного підходу до побудови системи управління збутовою діяльністю підприємства обумовлена динамічними змінами ринкового середовища та високою конкуренцією. Тільки інтеграція всіх складових - планування, організації, мотивації та контролю дозволяє створити ефективну та стабільну систему збуту. Важливою складовою цього підходу є врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які безпосередньо впливають на ефективність збутової діяльності. Комплексний підхід сприяє узгодженості між усіма підрозділами підприємства, що займаються збутом, та допомагає оптимізувати ресурси. Крім того, він забезпечує гнучкість у прийнятті рішень та швидке реагування на зміни в попиті або умовах конкуренції. Впровадження комплексної системи управління збутом дозволяє підприємству не лише збільшити обсяги продажу, але й побудувати довгострокові відносини з клієнтами. Таким чином, комплексний підхід є необхідним для досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення його стійкості на ринку.

1.3. Методичні аспекти оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства

Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю підприємства є ключовим етапом для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності на ринку. В умовах змінюваного попиту, динаміки конкурентного середовища та постійних технологічних нововведень, важливо своєчасно визначати рівень ефективності збуту та вносити необхідні корективи. Оцінка допомагає виявити сильні та слабкі сторони в організації збутових процесів, що дає можливість оптимізувати витрати, збільшити обсяги продажу та підвищити рівень задоволення клієнтів. Для підприємств різних галузей ефективність збутової діяльності має різні критерії, тому важливо застосовувати різноманітні показники для всебічного аналізу [74].

Оцінка ефективності також допомагає виявити та мінімізувати потенційні ризики, що можуть загрожувати стабільності збутових процесів. Важливою складовою є використання сучасних методів та інструментів для збору і аналізу даних, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Постійний моніторинг та коригування стратегії збуту на основі отриманих результатів дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змінюваних умов і залишатися конкурентоспроможним. Оцінка ефективності також є основою для формування довгострокових планів розвитку, що сприяє сталому економічному зростанню. Це дає можливість підприємствам максимально використовувати свої ресурси для досягнення високих фінансових результатів. Тому проведення оцінки ефективності управління збутовою діяльністю є важливим елементом у процесі стратегічного планування та управління підприємством [45, с.4].

При оцінці збутової діяльності підприємства важливо використовувати різноманітні методи дослідження для забезпечення комплексного підходу до аналізу [38; 57]:

1. Метод порівняння - один із найпростіших і ефективних методів, який дозволяє порівняти показники збутової діяльності підприємства з результатами інших компаній або з нормативами і стандартами. Це дає змогу оцінити конкурентоспроможність підприємства, визначити його місце на ринку, а також виявити сильні та слабкі сторони в управлінні збутом. За допомогою порівняння можна оцінити зміни в обсягах продажу, ефективність використання ресурсів і рівень досягнення цілей підприємства.

2. Формально-логічний метод - включає систематичне дослідження факторів, які впливають на ефективність збутової діяльності, через логічні міркування та побудову математичних моделей. Цей метод дозволяє формалізувати процеси прийняття рішень, провести оцінку ризиків, розробити стратегії для підвищення результативності збуту. Він застосовується для побудови теоретичних моделей, що описують збутову діяльність у вигляді системи взаємопов'язаних елементів.

3. Економіко-математичні методи - використовуються для кількісного оцінювання показників збуту і їх прогнозування. Це можуть бути методи математичного моделювання, лінійного програмування, статистичного аналізу, які дозволяють оцінити ефективність збутової діяльності на основі точних числових даних. Економіко-математичні методи застосовуються для аналізу тенденцій розвитку, оптимізації асортименту продукції, ціноутворення, прогнозування попиту і складування товарів.

Використання цих методів в комплексі дозволяє отримати більш точну і детальну картину про стан збутової діяльності підприємства, виявити можливі напрямки для її покращення та ефективного управління.

Методи дослідження збутової діяльності підприємства представлено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Методи дослідження збутової діяльності підприємства

Назва методу	Характеристика
Метод порівняння	Заснований на зіставленні моментів стану збутової діяльності підприємства як за допомогою кількісних, так і якісних характеристик процесу
Формально-логічні методи	Методом експертних оцінок та інших методів теорії масового попиту можливо проаналізувати збутову діяльність переробних підприємств
Економіко-математичні методи	Вивчення збуту методом загально-математичних методів розрахунків економічних показників і методів математичного моделювання

Джерело: складено автором за [34; 72]

При оцінці продуктивності збуту продукції важливим є не лише аналіз конкретних показників продажу, а й розгляд широкого спектра факторів, що впливають на загальну ефективність діяльності підприємства. Зокрема, серед основних оціночних параметрів, що характеризують продуктивність збуту, виділяються [38; 73]:

1. Обсяги реалізації - цей показник дає змогу оцінити, скільки продукції було продано за певний період. Він є основним індикатором ефективності роботи збутової системи і відображає рівень попиту на продукцію.

2. Дохід і прибуток - важливі фінансові показники, які дозволяють оцінити економічний результат від діяльності підприємства. Дохід показує загальну суму, отриману від реалізації продукції, а прибуток відображає чистий фінансовий результат після вирахування витрат. Важливе значення має співвідношення цих показників, яке свідчить про рентабельність підприємства.

3. Динаміка витрат - аналіз змін у витратах на виробництво та збут продукції дозволяє визначити ефективність управління ресурсами та можливість скорочення непотрібних витрат, що підвищить загальну продуктивність збуту.

4. Структура асортименту - цей параметр характеризує різноманітність та адаптацію асортименту продукції до вимог ринку. Підприємства повинні коригувати асортимент відповідно до попиту та тенденцій ринку, щоб задовольнити потреби споживачів і підтримувати конкурентоспроможність.

5. Динаміка цінової політики - зміни в цінах можуть суттєво впливати на попит і прибутковість підприємства. Оцінка цінової політики допомагає підприємству зрозуміти, як коливання цін на продукцію відображаються на загальних фінансових результатах та конкурентоспроможності.

6. Витрати на рекламу - ефективність рекламних витрат є важливим показником впливу маркетингових стратегій на збут. Витрати на рекламу повинні співвідноситись із результатами збільшення попиту та обсягів продажу.

7. Інші аспекти - до цих факторів можуть належати якість обслуговування клієнтів, доступність продукції для споживачів, ефективність каналів збуту, а також рівень задоволення потреб покупців. Усі ці фактори мають прямий або опосередкований вплив на ефективність збутової діяльності.

Таким чином, всебічна оцінка продуктивності збуту повинна враховувати різноманітні параметри, щоб сформувати повну картину ефективності діяльності підприємства на ринку.

На рис. 1.3 представлена схема оцінки ефективності управління системою збуту підприємства, яка відображає основні напрямки аналізу, такі як аналіз зовнішньої та внутрішньої ефективності збутової діяльності, оцінювання ефективності у розрізі складових оцінки.



Рис. 1.3. Напрями оцінки ефективності управління системою збуту підприємства

Джерело: складено автором за [12]

Оцінка зовнішньої ефективності збутової діяльності підприємства означає аналіз результатів діяльності підприємства в контексті його взаємодії з зовнішнім середовищем, зокрема з ринком, споживачами, конкурентами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами. Це дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство здатне задовольняти потреби споживачів, адаптуватися до змін ринку та конкурентного середовища, а

також оцінити його вплив на розвиток зовнішніх економічних факторів.

Оцінка внутрішньої ефективності збутової діяльності підприємства передбачає аналіз внутрішніх процесів, що безпосередньо впливають на реалізацію продукції, досягнення фінансових цілей і загальну ефективність збутової діяльності [57, с.12].

Ефективність каналу збуту оцінюється через кілька ключових показників, які дозволяють визначити, наскільки добре канал виконує свою роль у доставці продукції до кінцевого споживача та у забезпеченні підприємства необхідними результатами. До основних критеріїв оцінки ефективності каналу збуту належать [38; 80]:

1. Обсяги продажу - кількість продукції, що була реалізована через конкретний канал збуту. Це основний показник, що відображає рівень попиту та здатність каналу генерувати продажі.

2. Прибутковість каналу - це співвідношення доходу, отриманого від продажу через канал, до витрат на його обслуговування. Важливо визначити, чи канал збуту приносить достатньо прибутку в порівнянні з витратами на його підтримку (транспортування, зберігання, комісії).

3. Швидкість обігу товарів - цей показник вимірює, як швидко продукція проходить через канал збуту від виробника до споживача. Чим швидший обіг, тим ефективніше працює канал.

4. Витрати на збут - аналіз витрат, пов'язаних із функціонуванням каналу збуту, таких як витрати на транспортування, складування, комісійні виплати посередникам і рекламу. Це допомагає оцінити, наскільки канал збуту є економічно вигідним.

5. Задоволення споживачів - оцінка рівня задоволення кінцевих споживачів продукцією та обслуговуванням через цей канал. Важливим фактором є час доставки, якість обслуговування та доступність товару.

6. Конкурентоспроможність каналу - здатність каналу збуту забезпечити підприємству конкурентні переваги, наприклад, завдяки доступу до нових ринків, ефективним умовам доставки або вищому рівню обслуговування.

7. Адаптивність каналу - здатність каналу швидко реагувати на зміни в ринкових умовах, такі як зміни в попиті, конкурентному середовищі або економічних умовах.

8. Доступність і зручність для клієнтів - оцінка того, наскільки канал збуту зручний для споживачів, наприклад, через наявність фізичних точок продажу або інтернет-магазину, а також умови оплати та доставки.

Оцінка ефективності з точки зору продавця враховує кілька важливих аспектів, що дозволяють визначити, наскільки успішно продавець здатний реалізувати продукцію та отримати бажані результати для підприємства [77].

Запропоновані підходи були використані при розробці показників оцінки ефективності збутової діяльності підприємств. Взаємозв'язок між запропонованими показниками та їх економічна сутність зображені на рис. 1.4.

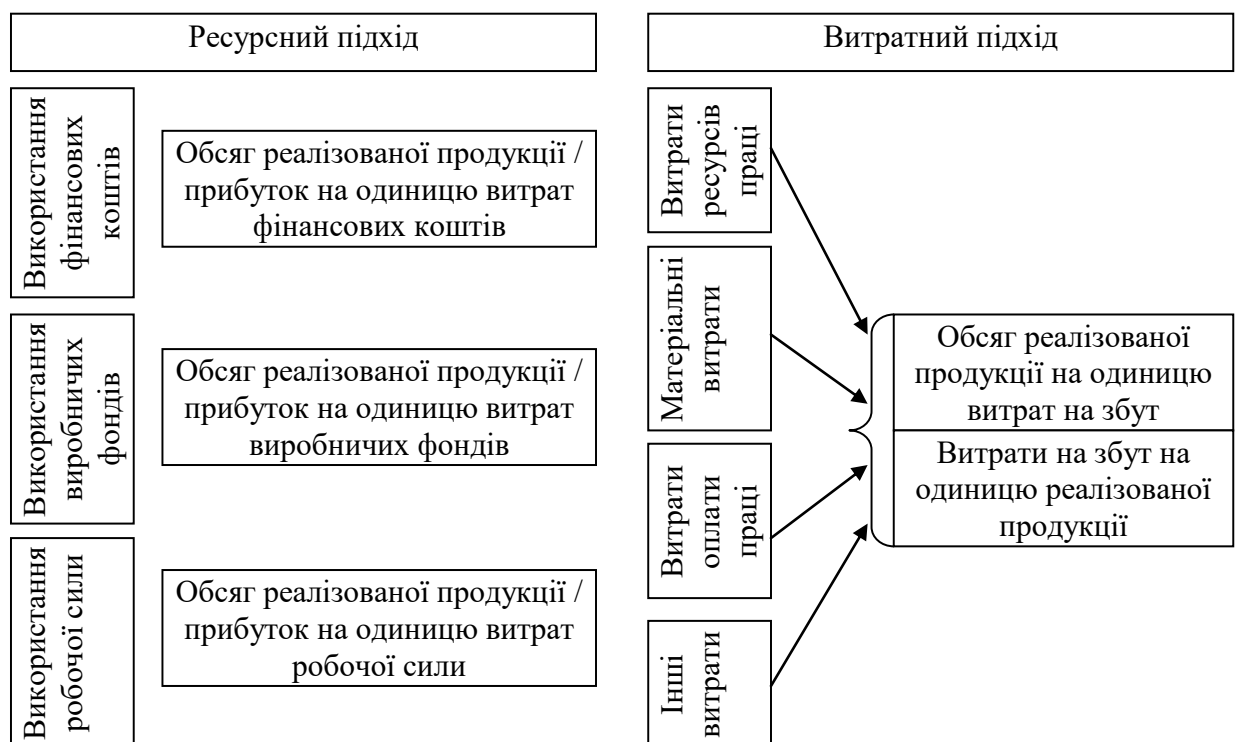


Рис. 1.4. Показники оцінки ефективності збутової діяльності підприємства за різними методологічними підходами

Джерело: складено автором за [43; 56]

Ресурсний підхід до оцінки ефективності збутової діяльності підприємства фокусується на аналізі використання доступних ресурсів для досягнення максимального результату в процесі збуту продукції. Згідно з цим підходом, ефективність діяльності визначається через оптимальне використання ресурсів, таких як фінансові, людські, технологічні та інформаційні, для досягнення стратегічних цілей підприємства [36].

Ресурсний підхід дозволяє детально проаналізувати, як саме підприємство використовує свої ресурси на кожному етапі збутової діяльності та які можливості існують для підвищення ефективності цих процесів. Оцінка через призму ресурсів допомагає підприємствам приймати більш обґрунтовані рішення щодо оптимізації витрат та досягнення кращих результатів у продажах [21, с.31].

Витратний підхід до оцінки ефективності збутової діяльності підприємства зосереджується на аналізі витрат, які пов'язані з процесом збуту, і на тому, як ці витрати впливають на загальну ефективність. Основною ідеєю витратного підходу є оцінка того, наскільки підприємству вдається зберегти витрати на оптимальному рівні при досягненні бажаного рівня продажів. Витратний підхід дозволяє підприємствам зрозуміти, як зниження витрат на різних етапах збуту може призвести до підвищення загальної ефективності діяльності, без шкоди для якості обслуговування клієнтів і рівня продажу. Оцінка витратних аспектів допомагає не лише виявити можливості для зниження витрат, але й оптимізувати операційні процеси, що сприяють збереженню або підвищенню рентабельності бізнесу.

Показники оцінки ефективності збутової діяльності підприємства є критичними для визначення рівня успішності управління збутом та можуть охоплювати різні аспекти діяльності. Вони дозволяють підприємству моніторити, наскільки добре організовано збутовий процес, а також виявляти можливості для покращення та оптимізації діяльності. Показники (індикатори) оцінювання ефективності збутової політики підприємства поділено на три групи (рис. 1.5).

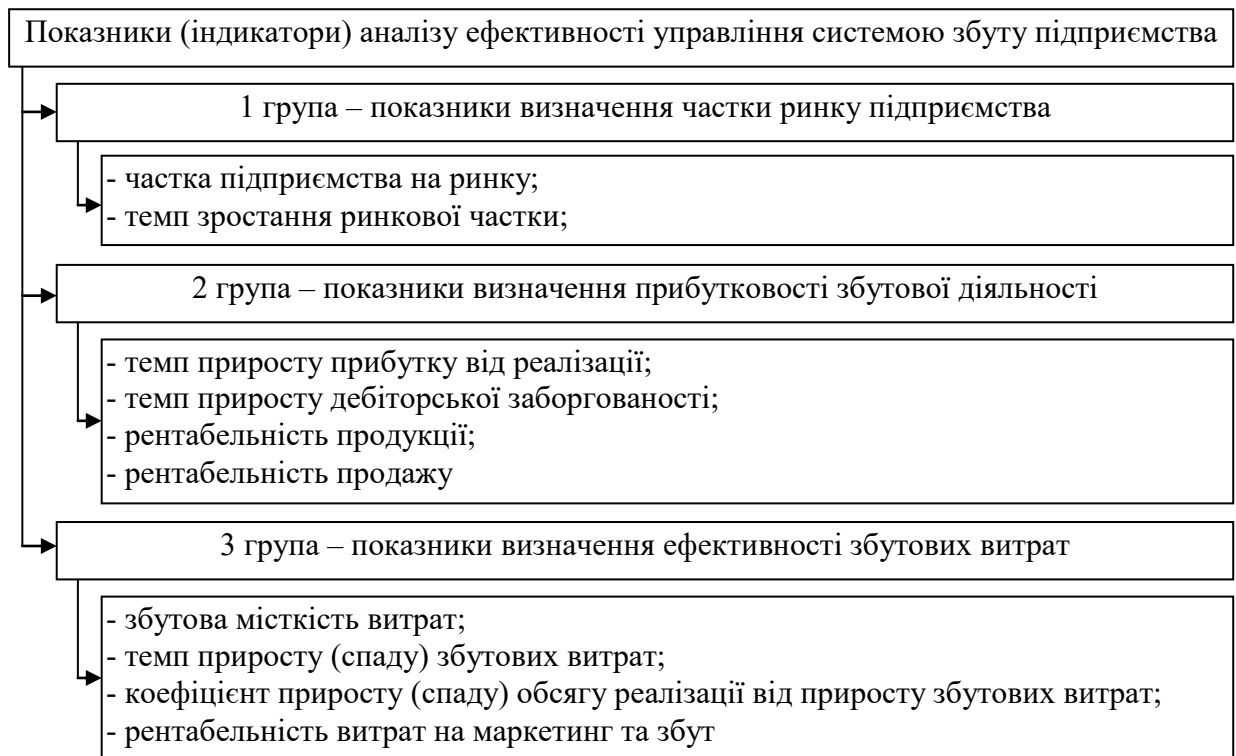


Рис. 1.5. Показники аналізу ефективності управління системою збуту підприємства

Джерело: складено автором за [30]

Представлені на рис. 1.5 індикатори аналізу дають можливість комплексно оцінити ефективність управління системою збуту підприємства.

Нами запропоновано доповнити перелік показників ефективності збутової діяльності підприємства тими, що представлені на рис. 1.6.

Систематична оцінка ефективності управління збутовою діяльністю є ключовим фактором для досягнення високих результатів у конкурентному середовищі. Вона дозволяє не тільки виявити сильні та слабкі сторони в організації збуту, але й дає можливість своєчасно коригувати стратегії для підвищення прибутковості. Оцінка ефективності збутової діяльності допомагає визначити оптимальні канали збуту, покращити взаємодію з клієнтами, знизити витрати на маркетинг та логістику, а також підвищити загальну конкурентоспроможність підприємства. В умовах постійних змін на ринку, правильно налаштована система оцінки є основою для адаптації підприємства до нових викликів та можливостей [24, с.147].

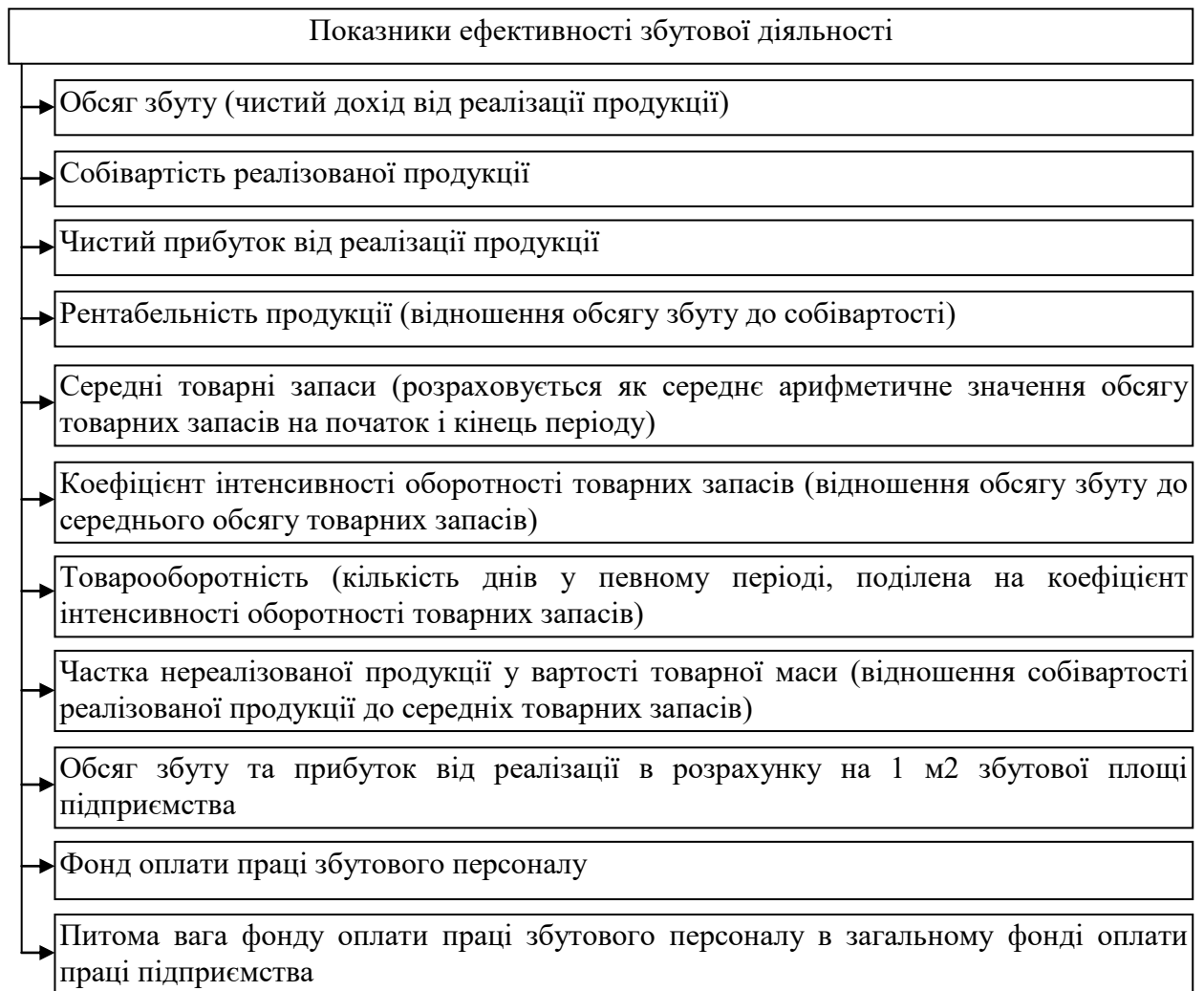


Рис. 1.6. Показники ефективності збутової діяльності підприємства

Джерело: складено автором за [12]

Таким чином, процес оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства є важливим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стабільності. Оцінка дозволяє виявити сильні й слабкі сторони збутової стратегії та вчасно коригувати дії для досягнення поставлених цілей. За допомогою різноманітних показників можна отримати чітке уявлення про ефективність роботи з клієнтами, оптимальність каналів збуту та рівень фінансових результатів. Оцінка ефективності також дозволяє підприємству здійснювати планування та прогнозування розвитку збутової діяльності, адаптуючи стратегії до змін на ринку.

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

Нормативно-правове забезпечення у сфері управління збутовою діяльністю підприємств є важливим елементом для ефективного функціонування компаній на ринку. Законодавчі та нормативні акти визначають правила гри, які допомагають забезпечити стабільність і передбачуваність в процесах збуту продукції. Без належної правової регламентації підприємства можуть зіштовхнутися з ризиками, пов'язаними з порушенням прав споживачів, неправомірною конкуренцією, а також з низьким рівнем захисту інтелектуальної власності [7, с.126].

Нормативно-правові акти сприяють встановленню чітких вимог до контрактних відносин, маркетингових кампаній, а також до питань, що стосуються логістики та оподаткування. Законодавчі ініціативи також гарантують захист прав працівників, що займаються збутовою діяльністю, та створюють умови для справедливої конкуренції на ринку. Окрім цього, нормативно-правові документи допомагають уникнути порушень законодавства в частині екологічних стандартів та регулювання якості продукції. Тому наявність розвиненого правового поля є необхідною умовою для забезпечення стабільної роботи підприємств у сучасних економічних реаліях.

У свою чергу, чітке і відповідне правове забезпечення надає підприємствам впевненість у своїй діяльності та можливість ефективно планувати збутову стратегію. Важливим аспектом є також взаємодія між державними органами, підприємствами та споживачами для забезпечення справедливих і прозорих умов на ринку. Враховуючи всі ці фактори, забезпечення належного нормативно-правового регулювання стає важливим чинником для успішного розвитку збутової діяльності підприємств.

Основні аспекти нормативно-правового забезпечення у сфері управління збутовою діяльністю підприємств включають [3; 45]:

1. Регулювання договірних відносин - встановлення стандартів для укладення, виконання та розірвання договорів між постачальниками, посередниками та кінцевими споживачами. Це включає вимоги до форми договору, умов доставки, оплати, відповідальності за невиконання умов.

2. Захист прав споживачів - нормативне забезпечення прав споживачів, включаючи правила щодо гарантій на продукцію, її якість, безпеку та обов'язкові умови повернення товарів, захист від нечесної конкуренції.

3. Антиконтурентне законодавство - забезпечення дотримання принципів чесної конкуренції, зокрема, обмеження монополії, антидемпінгові практики, контроль за картельними угодами та зловживанням ринковим домінуванням.

4. Податкове регулювання - законодавчі акти, що визначають порядок оподаткування доходів від продажу продукції, включаючи ПДВ, акцизи, податки на прибуток та інші збори, що впливають на фінансові результати підприємств.

5. Логістичні та транспортні норми - правові норми, які регулюють організацію транспортування, складування товарів, правила зберігання, перевезення, упаковки продукції, а також екологічні вимоги до транспорту та пакування.

6. Міжнародне регулювання - нормативно-правова база, яка стосується зовнішньоекономічної діяльності, зокрема митних норм, вимог до сертифікації та стандартизації продукції, а також законодавства, що регулює експортно-імпорتنі операції.

7. Трудове законодавство - нормативи, що регулюють відносини між роботодавцями та працівниками у сфері збуту, зокрема трудові контракти, умови праці, оплата праці, а також безпека праці в процесі здійснення збутових операцій.

8. Інтелектуальна власність - регулювання прав на торгові марки, патенти, авторські права та інші елементи інтелектуальної власності, що стосуються брендів і товарів, які продаються підприємством.

Ці аспекти є основою для формування стабільної та передбачуваної нормативно-правової структури, яка забезпечує ефективне управління збутовою діяльністю підприємства в умовах ринку.

Основним правовим документом, що регулює ведення збутової діяльності в Україні, є Господарський кодекс (ГК). Відповідно до положень статті 263 ГК, збутова діяльність підприємства є однією з форм господарсько-комерційної діяльності. Ця діяльність здійснюється суб'єктами господарювання в сфері обігу товарів і має на меті реалізацію продукції, яка може бути як виробничо-технічного, так і суспільного споживання [9].

Відповідно до другої частини статті 263 ГК, реалізація виготовленої продукції може відбуватися як на внутрішньому ринку країни (внутрішня торгівля), так і за її межами (експорт продукції - зовнішня торгівля). У цьому контексті, збутова діяльність охоплює різні аспекти, включаючи допоміжну діяльність, що забезпечує реалізацію продукції через надання відповідних послуг [9].

Таке нормативно-правове регулювання визначає рамки та умови провадження збутової діяльності підприємств в Україні, ставлячи під контроль важливі аспекти, пов'язані із здійсненням торгово-економічної діяльності та міжнародними торговельними операціями.

Відповідно до першої частини статті 264 Господарського кодексу, передача виробничо-технічної продукції, яка може бути як власного виробництва, так і отримана від інших суб'єктів господарювання, відбувається суб'єктами господарювання через поставку товарів. У визначених ГК випадках це також може здійснюватися на підставі договору купівлі-продажу [9].

Відповідно до статті 1 Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції», недобросовісна конкуренція охоплює будь-які конкурентні дії, які порушують торговельні та інші етичні стандарти господарської діяльності. Закон також встановлює правові принципи захисту від недобросовісної конкуренції та визначає відповідальність за порушення цих

принципів [51].

Згідно зі статтею 21 зазначеного Закону, суб'єкти господарювання, що здійснюють недобросовісну конкуренцію, підлягають штрафу в розмірі до п'яти відсотків від доходу від реалізації їхньої продукції за останній фінансовий рік.

Контроль за виконанням законодавства про захист економічної конкуренції в Україні здійснюється Антимонопольним комітетом України, чий повноваження визначені Законом України «Про Антимонопольний комітет України» [48]. Згідно зі статтею 3 цього Закону, основними завданнями Антимонопольного комітету є нагляд за концентрацією, координаційними діями суб'єктів господарювання та регулювання цін на товари, вироблені суб'єктами природних монополій. Крім того, Комітет сприяє розвитку чесної конкуренції, виконує методичне застосування законодавства щодо захисту економічної конкуренції та здійснює контроль за створенням конкурентного середовища й захистом конкуренції у сфері державних закупівель.

Не менш значущим для регулювання збутової діяльності підприємства вважається Податковий кодекс України [42]. Його особливістю є те, що він охоплює як внутрішню, так і зовнішню сферу збуту. Податковий кодекс встановлює вимоги щодо відкриття та закриття рахунків підприємств у банках та інших фінансових установах (згідно зі ст. 69). Додатково, у статтях 180-211 Податкового кодексу визначаються умови оподаткування ПДВ, який включається до вартості товару, що, в свою чергу, має ключове значення у просуванні продукції на ринку. Це особливо актуально для внутрішньої торгівлі. Слід відзначити, що у статті 206 Кодексу України про адміністративні правопорушення встановлені особливості оподаткування операцій з переміщення товарів через митний кордон України в залежності від обраного митного режиму. Ці положення стосуються безпосередньо експорту продукції, тобто зовнішньої торгівлі [42].

Окрім зазначених нормативно-правових актів, на організацію та

ефективність здійснення збутової діяльності в Україні впливають:

- закон України «Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини» від 06.09. 2005 р. № 2809- IV, який встановлює критерії до якості продукції. Продукція із порушенням зазначених у законі норм не повинна надходити у продаж, навіть якщо вона користується попитом [55];

- закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 № 236/96-ВР, який визначає правові засади захисту господарюючих суб'єктів (підприємців) і споживачів від недобросовісної конкуренції. Закон спрямований на встановлення, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних звичаїв ведення конкуренції при здійсненні підприємницької діяльності в умовах ринкових відносин [51];

- закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 року № 996-XIV, який визначає загальні правила ведення обліку на підприємствах, та зокрема правила визначення доходів та витрат на збут, особливості їх обліку, формування фінансового результату [49];

- закон України «Про ціни та ціноутворення» від 21.06.2012 р., який визначає основні засади цінової політики і регулює відносини, що виникають у процесі формування, встановлення та застосування цін, а також здійснення державного контролю (нагляду) та спостереження у сфері ціноутворення [54];

- закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 р. №270/96-ВР, який регулює правові відносини, які виникають у процесі створення та поширення реклами в Україні [53];

- закон України «Про захист прав споживача» 12.05.1991 р. №1023-XII, який регулює відносини між споживачами товарів, робіт і послуг та виробниками і продавцями товарів, виконавцями робіт і надавачами послуг різних форм власності, встановлює права споживачів, а також визначає механізм їх захисту та основи реалізації державної політики у сфері захисту

прав споживачів [52] та інші законодавчі акти.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення в цій сфері визначає основні правила та стандарти, які повинні бути дотримані підприємствами під час здійснення збутової діяльності, забезпечуючи законність, справедливість та ефективність цього процесу.

Інформаційне забезпечення управління збутовою діяльністю підприємства - це система збору, обробки, зберігання та аналізу інформації, необхідної для ефективного планування, організації та контролю процесів збуту продукції. Вона включає в себе різноманітні джерела та канали інформації, як внутрішні (дані з виробничих та збутових підрозділів підприємства), так і зовнішні (ринкові тенденції, інформація про конкурентів, зміни в законодавстві тощо) [41].

Таке забезпечення дозволяє підприємствам своєчасно приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів, вибору каналів збуту, ціноутворення, маркетингових стратегій та управління взаємодією з клієнтами. Крім того, воно включає в себе використання сучасних інформаційних технологій, таких як CRM-системи, ERP-системи, платформи для аналізу великих даних, що сприяють автоматизації процесів та підвищенню ефективності збутової діяльності.

Інформаційне забезпечення дозволяє підприємствам відстежувати поточний стан ринку, динаміку продажів, тенденції в попиті, а також прогнозувати можливі зміни в умовах конкурентного середовища. Це забезпечує швидкість та точність ухвалення рішень, зменшуючи ризики та підвищуючи конкурентоспроможність підприємства.

Основні види інформаційних систем управління збутовою діяльністю включають [36; 58]:

1. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-системи) - ці системи дозволяють підприємствам ефективно управляти взаємовідносинами з клієнтами, зокрема збиранням, обробкою та аналізом даних про клієнтів, їхні вподобання, історію покупок і взаємодії. Вони

допомагають розробляти персоналізовані стратегії збуту та покращувати обслуговування клієнтів.

2. Системи планування ресурсів підприємства (ERP-системи) - інтегровані платформи для управління внутрішніми ресурсами підприємства, що включають фінансові, виробничі, складські, логістичні та збутові процеси. Вони забезпечують автоматизацію і контроль над усіма етапами збутової діяльності, від планування до виконання.

3. Системи управління ланцюгом постачань (SCM-системи) - спеціалізовані інструменти для планування, координації та моніторингу всіх етапів постачання товарів, від закупівлі до кінцевого продажу. Вони допомагають підприємствам оптимізувати процеси доставки продукції, зменшити витрати на транспортування та зберігання, а також покращити управління запасами.

4. Аналітичні системи (BI-системи) - інструменти для збору, обробки та аналізу великих обсягів даних, що дозволяють оцінювати ефективність збутової діяльності, прогнозувати попит, відстежувати тенденції на ринку, а також виявляти можливості для покращення результатів збуту. Вони використовують різні аналітичні моделі і методи для прийняття обґрунтованих рішень.

5. Системи управління замовленнями (OMS) - системи, що автоматизують процеси прийому, обробки та виконання замовлень від клієнтів. Вони включають управління товарними запасами, планування поставок і відслідковування виконання замовлень, що дозволяє значно підвищити ефективність і швидкість збутової діяльності.

6. Системи моніторингу та управління складами - спеціалізовані платформи для управління складськими запасами, включаючи облік, транспортування і зберігання товарів. Вони забезпечують своєчасну доставку продукції до кінцевого споживача, оптимізуючи витрати на зберігання і попереджаючи дефіцит товарів.

7. Інтернет-магазини та платформи електронної комерції - платформи,

які дозволяють підприємствам здійснювати прямий продаж продукції або послуг через інтернет. Вони включають інтерфейси для управління товарами, цінами, замовленнями, а також інструменти для аналізу поведінки користувачів і вдосконалення стратегій збуту.

8. Системи прогнозування попиту - ці системи допомагають підприємствам оцінювати майбутній попит на продукцію, аналізуючи історичні дані, ринкові тенденції та інші фактори, що впливають на попит. Це дозволяє підприємствам оптимізувати виробництво та закупівлі, знижуючи ризики дефіциту чи надлишку продукції.

Представлені системи інтегруються між собою, що дозволяє підприємствам максимально ефективно керувати своїми збутовими процесами, забезпечуючи більш високу конкурентоспроможність і прибутковість [60, с.133].

Можна зробити висновок, що якісне та ефективне інформаційне забезпечення дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни у ринковому середовищі та приймати обгрунтовані рішення для оптимізації збутових процесів.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ управління збутовою діяльністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що збутова діяльність – це комплексна система заходів підприємства, спрямована на ефективне просування продукції від виробника до кінцевого споживача, що включає управління каналами збуту, формування попиту, логістичне забезпечення, маркетингові комунікації та цінову політику з метою максимізації прибутку, зміцнення конкурентних позицій і довгострокового розвитку на ринку.

2. Встановлено, що збутова діяльність є невід'ємною частиною бізнес-процесів підприємства, що включає всі заходи, спрямовані на ефективну реалізацію продукції та задоволення потреб споживачів. Вона охоплює як фізичні аспекти продажу, так і маркетингові стратегії, що визначають канали розподілу, ціноутворення та обслуговування клієнтів. Успішна збутова діяльність сприяє збільшенню прибутковості, розширенню ринків і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

3. Узагальнено, що управління збутовою діяльністю підприємства - це процес планування, організації, контролю та аналізу всіх заходів, спрямованих на ефективну реалізацію продукції чи послуг кінцевим споживачам. Він охоплює визначення збутових каналів, організацію продажів, ціноутворення, маркетингові стратегії, а також контроль за виконанням збутових планів і досягненням фінансових результатів. Управління збутовою діяльністю включає в себе також оптимізацію логістичних процесів, розробку політики обслуговування клієнтів, взаємодію з посередниками та аналіз ефективності збуту для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

4. Обґрунтовано, що тільки інтеграція всіх складових - планування, організації, мотивації та контролю дозволяє створити ефективну та стабільну

систему збуту. Важливою складовою цього підходу є врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які безпосередньо впливають на ефективність збутової діяльності. Комплексний підхід сприяє узгодженості між усіма підрозділами підприємства, що займаються збутом, та допомагає оптимізувати ресурси. Крім того, він забезпечує гнучкість у прийнятті рішень та швидке реагування на зміни в попиті або умовах конкуренції. Впровадження комплексної системи управління збутом дозволяє підприємству не лише збільшити обсяги продажу, але й побудувати довгострокові відносини з клієнтами.

5. Встановлено, що процес оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства є важливим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стабільності. Оцінка дозволяє виявити сильні й слабкі сторони збутової стратегії та вчасно коригувати дії для досягнення поставлених цілей. За допомогою різноманітних показників можна отримати чітке уявлення про ефективність роботи з клієнтами, оптимальність каналів збуту та рівень фінансових результатів. Оцінка ефективності також дозволяє підприємству здійснювати планування та прогнозування розвитку збутової діяльності, адаптуючи стратегії до змін на ринку.

6. Доведено, що нормативно-правове забезпечення у сфері управління збутовою діяльністю підприємств є важливим елементом для ефективного функціонування компаній на ринку. Законодавчі та нормативні акти визначають правила гри, які допомагають забезпечити стабільність і передбачуваність в процесах збуту продукції. Інформаційне забезпечення дозволяє підприємствам відстежувати поточний стан ринку, динаміку продажів, тенденції в попиті, а також прогнозувати можливі зміни в умовах конкурентного середовища. Це забезпечує швидкість та точність ухвалення рішень, зменшуючи ризики та підвищуючи конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЗОРЯ ПОЛІССЯ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Базою дослідження питань управління збутовою діяльністю підприємства визначено сільськогосподарське ТОВ «Зоря Полісся» (надалі – ТОВ «Зоря Полісся»), що засноване у відповідності з установчим договором. Компанія заснована на базі об'єднання грошових та майнових вкладів учасників та іншого майна й майнових прав.

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Зоря Полісся» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Зоря Полісся»

Зміст необхідних відомостей	Інформація
Повне найменування юридичної особи	СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЗОРЯ ПОЛІССЯ
Скорочена назва	ТОВ «Зоря Полісся»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	05267558
Дата реєстрації	28.02.2000 р.
Уповноважені особи	Гудзюк Віталій Олександрович
Розмір статутного капіталу	360000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	Основний: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур Інші: 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур 01.28 Вирощування пряних, ароматичних і лікарських культур
Місцезнаходження юридичної особи	12001, Житомирська обл., Житомирський р-н, смт. Пулини, вул. Панаса Мирного, 30

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, сільськогосподарська фірма ТОВ «Зоря Полісся» була зареєстрована 28.02.2000 р. за юридичною адресою: 12001, Житомирська обл., Житомирський р-н, смт. Пулини, вул. Панаса Мирного, 30. Керівником підприємства є Гудзюк Віталій Олександрович. Розмір статутного капіталу складає 360000,00 грн. На момент останнього оновлення даних 07.02.2025 р. стан організації - не перебуває в процесі припинення.

Сільськогосподарське ТОВ «Зоря Полісся» створене та діє у відповідності із Цивільним Кодексом України, Господарським Кодексом України, Законами України: «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», «Про захист економічної конкуренції», іншими нормативно-правовими актами чинного законодавства України.

Метою створення та діяльності ТОВ «Зоря Полісся» є отримання прибутку (доходу) від здійснення господарської та іншої діяльності, яка не заборонена законодавством.

Досягнення вищевказаної мети здійснюється шляхом насичення споживчого ринку України та споживчого ринку інших держав будь-якими видами продукції, товарів, послуг та робіт. Товариство може також здійснювати діяльність, яка не є прибутковою, зокрема: благодійну, спонсорство, меценатство, тощо, а також іншу діяльність, яка корисна для Учасників або для суспільства, укладаючи відповідні угоди, у тому числі дарування, пожертви і т.ін.

Предметом діяльності ТОВ «Зоря Полісся» є здійснення будь-якої підприємницької діяльності відповідно до законодавства України. Перелік видів діяльності, яку здійснює ТОВ «Зоря Полісся», включає в себе, але не обмежується наступною діяльністю:

- врощування зернових та технічних культур;
- врощування інших однорічних і дворічних культур;
- допоміжна діяльність у рослинництві;
- оптова торгівля зерном, насінням та кормами для тварин;
- оренда сільськогосподарських машин та устаткування;

- неспеціалізована оптова торгівля;
- розведення великої рогатої худоби;
- розведення свиней;
- надання послуг у рослинництві, облаштування ландшафту;
- діяльність автомобільного вантажного транспорту;
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно з продовольчим асортиментом.

ТОВ «Зоря Полісся» також має право здійснювати будь-які інші види діяльності, які не передбачені Статутом та безпосередньо не заборонені законодавством для цієї організаційно-правової форми юридичних осіб, та не є винятковими видами діяльності. Окремими видами господарської діяльності, перелік яких визначається Законом України «Про ліцензування видів господарської діяльності», іншими чинними нормативно – правовими актами України, Товариство може займатися у встановленому порядку після одержання спеціального дозволу (ліцензії).

У випадку зміни законодавства та дозволу юридичним особам приватної форми власності займатися тими чи іншими видами діяльності, якими раніше вони не мали права займатися, ТОВ «Зоря Полісся» має право здійснювати цю діяльність з моменту набуття чинності таких нормативно – правових актів та отримання спеціального дозволу (ліцензії), якщо отримання такого дозволу (ліцензії) є обов’язковим. Товариство має право укладати договори дарування у випадках, передбачених законодавством.

ТОВ «Зоря Полісся» є юридичною особою, підприємницьким Товариством у формі Товариства з обмеженою відповідальністю. Цивільна правоздатність Товариства відповідно до законодавства визначається як здатність мати такі ж цивільні права та обов’язки, як і фізична особа, крім тих, які за своєю природою можуть належати лише людині. Обмеження цивільної правоздатності можливе лише за рішенням суду.

ТОВ «Зоря Полісся» набуває цивільних прав та обов’язків та здійснює їх через свої органи, склад та компетенція яких визначені в даному Статуті та

чинному законодавстві. Цивільна правоздатність та дієздатність Товариства виникають з моменту його створення та припиняються з дня внесення до Єдиного державного реєстру запису про його припинення.

ТОВ «Зоря Полісся» наділене відокремленим майном, має право від свого імені укладати угоди, договори (контракти) тощо, вчиняти будь-які інші правочини, набувати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем у суді.

Майно ТОВ «Зоря Полісся» складають основні фонди та оборотні засоби, а також інше майно, вартість яких відображається на самостійному балансі. Джерелами формування майна ТОВ «Зоря Полісся» є

- грошові та матеріальні внески учасників (засновників);
- доходи, одержані від реалізації продукції (послуг), а також від інших видів господарської діяльності;
- кредити банків та інших кредиторів, безоплатні і благодійні внески, пожертвування підприємств, організацій і громадян;
- інші джерела, не заборонені законодавством України.

Організаційна структура управління ТОВ «Зоря Полісся» представлена на рис. 2.1.

Управління ТОВ «Зоря Полісся» здійснюють:

1. Загальні збори учасників Товариства,
2. Директор.

На підставі рішення Загальних зборів учасників можуть створюватися інші органи управління ТОВ «Зоря Полісся».

Вищим органом ТОВ «Зоря Полісся» є Загальні збори учасників Товариства. Учасники можуть приймати участь у Загальних зборах учасників особисто або через призначених ними представників. Загальні збори учасників обирають голову загальних зборів учасників. Голова Загальних зборів учасників організує ведення протоколу Зборів. Загальні збори учасників можуть проводитися у будь-якому місці де на дату проведення Загальних зборів знаходяться учасники Товариства.

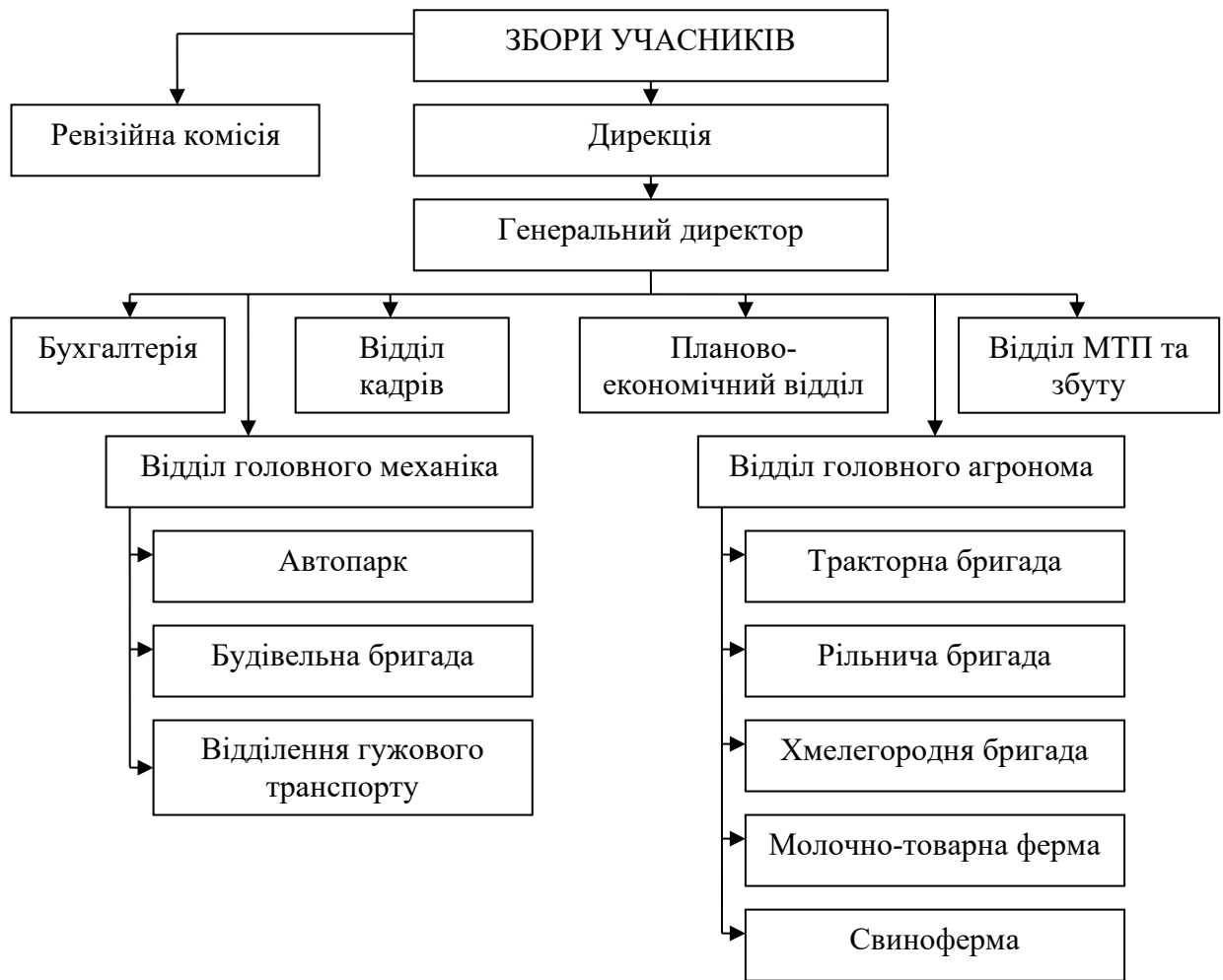


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Зоря Полісся»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Директор призначається на посаду Загальними зборами учасників Товариства. З Директором має бути укладено трудовий контракт відповідно до діючого законодавства України. Директор вирішує всі питання, пов'язані з поточною діяльністю Товариства, за винятком тих, що належать до виключної компетенції Загальних зборів учасників. Загальні збори учасників Товариства можуть винести рішення про передачу частини повноважень, що належать їм, до компетенції Директора. Директор підзвітний Загальним зборам учасників і організує виконання їх рішень. Директор не вправі приймати рішення, що належать до виключної компетенції Загальних зборів.

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Зоря Полісся» за категоріями зайнятих за 2021-2023 рр. представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу
ТОВ «Зоря Полісся» за категоріями зайнятих за 2021-2023 рр.

Категорія працівників	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+, –	%	п.с.
Управлінський персонал, у тому числі:	34	25,8	23	18,9	21	18,9	-13	-38,2	-6,9
Керівники	12	35,3	9	39,1	9	42,9	-3	-25,0	7,6
Спеціалісти	8	23,5	5	21,7	4	19	-4	-50,0	-4,5
Технічні працівники	14	41,2	9	39,1	8	38,1	-6	-42,9	-3,1
Виробничий персонал	98	74,2	99	81,1	90	81,1	-8	-8,2	6,9
Разом	132	100,0	122	100,0	111	100,0	-21	-15,9	х
Виробничий персонал на одного управлінського, осіб	2,88	х	4,30	х	4,29	х	1,40	х	х
Частка управлінського персоналу, %	25,76	х	18,85	х	18,92	х	-6,84	х	х

Джерело: складено автором за даними підприємства

Протягом 2021–2023 років у ТОВ «Зоря Полісся» відбулося скорочення загальної чисельності персоналу на 21 особу (-15,9%), що свідчить про оптимізацію кадрового складу. Найбільше скорочення зазнав управлінський персонал, чисельність якого зменшилася на 13 осіб (-38,2%), що може вказувати на реструктуризацію управлінських функцій або зменшення потреби в адміністративному апараті. Водночас частка керівників серед управлінського персоналу зросла з 35,3% до 42,9%, що свідчить про підвищення їхньої ролі та відповідальності. Значні втрати серед спеціалістів (-50,0%) і технічних працівників (-42,9%) можуть свідчити про автоматизацію процесів або зміну організаційної структури підприємства. Виробничий персонал також зменшився, хоча частка цієї категорії у загальній чисельності працівників зросла на 6,9 п.с., що свідчить про підвищення значущості виробничих підрозділів. Співвідношення виробничого персоналу до одного управлінського зросло з 2,88 у 2021 році

до 4,29 у 2023 році, що вказує на зменшення адміністративного навантаження. Загалом динаміка змін персоналу свідчить про прагнення підприємства до оптимізації штату та підвищення ефективності управлінських і виробничих процесів.

Склад і структуру сільськогосподарських угідь ТОВ «Зоря Полісся» представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Склад і структура сільськогосподарських угідь ТОВ «Зоря Полісся»

Види угідь	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. у % до 2021 р.
	площа, га.	%	площа, га.	%	площа, га.	%	
Площа сільськогосподарських угідь	1118	100	1120	100	1119,8	100	100,16
В тому числі:							
рілля	999	89	1001	89	1001	89	100,20
сіножаті	110	10	110	10	110	10	100,00
пасовища	9	1	9	1	8,8	1	97,78

Джерело: складено автором за даними підприємства

Протягом 2021–2023 років загальна площа сільськогосподарських угідь ТОВ «Зоря Полісся» залишалася практично незмінною, збільшившись лише на 0,16%. Основну частку угідь стабільно займає рілля (89%), що свідчить про спрямованість підприємства на інтенсивне землеробство. Площа сіножатей також не змінилася, становлячи 10% від загальної площі, що вказує на підтримку кормової бази для тваринництва. Незначне скорочення пасовищ (на 2,22%) може свідчити про зменшення потреб у випасі або часткову трансформацію земельного використання. Загалом структура сільськогосподарських угідь підприємства залишається стабільною, що демонструє сталість виробничої політики у використанні земельних ресурсів.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «Зоря Полісся» створене для отримання прибутку (доходу) від здійснення господарської та іншої діяльності, яка не заборонена законодавством. Підприємство має ефективну організаційну структуру управління та якісно сформованих трудовий потенціал.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є важливим інструментом аналізу та оцінки його діяльності в умовах ринкової економіки. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони фінансового стану компанії, оцінити її ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість та ефективність використання ресурсів. Комплексне дослідження фінансових показників допомагає керівництву ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення прибутковості та зниження ризиків. У сучасних умовах нестабільності ринкового середовища своєчасна фінансова діагностика стає необхідним елементом стратегічного планування.

Основними напрямками такої діагностики є аналіз фінансової звітності, розрахунок коефіцієнтів ліквідності, рентабельності, ділової активності та фінансової стійкості. Важливу роль відіграє також оцінка динаміки основних фінансових показників у порівнянні з конкурентами та середньогалузевими стандартами. Застосування сучасних економіко-математичних методів аналізу дозволяє підвищити точність прогнозування та ефективність фінансового управління. Крім того, діагностика допомагає визначити наявні загрози банкрутства та розробити заходи щодо їх мінімізації.

Зміст фінансово-економічної діагностики включає не лише аналіз минулих і поточних показників, а й оцінку потенційних можливостей підприємства. Вона є невід'ємною частиною системи фінансового контролю та управління ризиками. Регулярне проведення фінансової діагностики сприяє оптимізації витрат, підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємства. Таким чином, діагностика фінансово-економічного стану є важливим механізмом забезпечення сталого розвитку компанії. Вона дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно використовувати наявні ресурси. У сучасному бізнесі без якісної діагностики неможливо забезпечити фінансову стабільність і зростання підприємства.

Основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Зоря Полісся» представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Зоря Полісся»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	14741,6	27469,5	28523,3	13781,7	93,49
Валовий прибуток, тис. грн.	6886,6	7504,0	7476,2	589,6	8,56
Чистий прибуток, тис. грн.	1473,7	2729,8	1809,3	335,6	22,77
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	27953,0	41740,6	63339,5	35386,5	126,59
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	3601,3	10097,0	21593,3	17992,0	у 4,99 р.б.
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	24351,7	31643,6	41746,2	17394,5	71,43
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	132	122	111	-21	-15,91
Фондовіддача, грн.	4,09	2,72	1,32	-2,77	-67,73
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	27,28	82,76	194,53	167,25	у 6,13 р.б.
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	111,68	225,16	256,97	145,29	130,09
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,61	0,87	0,68	0,08	12,87

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз основних економічних показників ТОВ «Зоря Полісся» за 2021-2023 роки свідчить про значне зростання чистого доходу підприємства на 93,49%, що є позитивним сигналом щодо збільшення обсягів реалізації продукції. Валовий прибуток також зріс на 8,56%, проте у 2023 році спостерігається його незначне зниження у порівнянні з 2022 роком. Чистий прибуток підприємства збільшився на 22,77%, що свідчить про ефективне управління витратами та оптимізацію господарської діяльності.

Середньорічна вартість активів зросла на 126,59%, що свідчить про суттєве розширення матеріально-технічної бази підприємства. Особливо значне зростання спостерігається у вартості необоротних активів, які збільшилися у 4,99 раза, що може свідчити про активні інвестиції у виробничі потужності. Водночас середньорічна вартість оборотних активів

зросла на 71,43%, що вказує на розширення масштабів операційної діяльності.

Негативною тенденцією є зниження фондovіддачі на 67,73%, що свідчить про неефективне використання основних засобів. Проте фондоозброєність працівників зросла у 6,13 рази, що вказує на значні капіталовкладення в матеріально-технічне оснащення. Водночас чисельність персоналу зменшилася на 15,91%, що може бути наслідком автоматизації або оптимізації виробничих процесів. Продуктивність праці зросла на 130,09%, що є позитивним сигналом щодо ефективності використання трудових ресурсів. Коефіцієнт оборотності оборотних активів покращився на 12,87%, що свідчить про прискорення обороту капіталу та ефективніше використання ресурсів.

В цілому, підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, хоча потребує підвищення ефективності використання основних засобів та поліпшення показників рентабельності.

Діагностика майнового стану підприємства є важливим інструментом аналізу його фінансової стабільності та ефективності управління активами. Вона дозволяє оцінити структуру та динаміку майна, визначити рівень його ліквідності, зношеності та інвестиційної привабливості. В умовах ринкової економіки підприємства змушені постійно оцінювати стан своїх активів, щоб приймати обґрунтовані управлінські рішення. Майновий стан визначає здатність компанії здійснювати операційну діяльність, розширювати виробництво та виконувати зобов'язання перед партнерами.

Основними складовими аналізу є оцінка вартості необоротних та оборотних активів, співвідношення власного та залученого капіталу, а також коефіцієнти ліквідності та фінансової незалежності. Діагностика майнового стану також допомагає виявити проблеми, пов'язані з неефективним використанням ресурсів або ризиками втрати активів. Важливим аспектом є аналіз динаміки змін у структурі майна, що дозволяє прогнозувати можливі фінансові труднощі та розробляти стратегії їх запобігання.

Систематичне оцінювання майнового стану сприяє покращенню фінансової стійкості та інвестиційної привабливості підприємства. Саме тому діагностика активів є невід'ємною складовою стратегічного управління та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність компанії.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Зоря Полісся» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Характеристика майна підприємства ТОВ «Зоря Полісся»
та джерел його формування за балансом**

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	4536,0	15,06	15657,9	29,35	27528,6	37,54	22992,6	у 5,06 р.б.	22,49
в т.ч. основні засоби	1668,8	5,54	15657,9	29,35	27528,6	37,54	25859,8	у 15,49 р.б.	32,01
2. Оборотні активи	25588,3	84,94	37698,9	70,65	45793,5	62,46	20205,2	78,96	-22,49
в т.ч. запаси	14476,9	48,06	13894,5	26,04	23050,2	31,44	8573,3	59,22	-16,62
дебіторська заборгованість	10647,0	35,34	23268,7	43,61	22022,9	30,04	11375,9	106,85	-5,31
грошові кошти	454,0	1,51	535,7	1,00	720,4	0,98	266,4	58,68	-0,52
Пасиви									
1. Власний капітал	7056,4	23,42	9786,2	18,34	11595,5	15,81	4539,1	64,33	-7,61
в т.ч. зареєстрований капітал	360,0	1,20	360,0	0,67	360,0	0,49	0,0	0,00	-0,70
нерозподілений прибуток	4436,0	14,73	7165,8	13,43	8975,1	12,24	4539,1	102,32	-2,49
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	23067,9	76,58	43570,6	81,66	61726,6	84,19	38658,7	167,59	7,61
Баланс	30124,3	100,00	53356,8	100,00	73322,1	100,00	43197,8	143,40	х

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналізуючи динаміку структури активів і пасивів ТОВ «Зоря Полісся» за 2021–2023 роки, можна відзначити суттєве зростання загальної вартості майна підприємства. Балансова вартість активів збільшилася на 143,4%, що свідчить про значне розширення діяльності. Найбільш динамічно зростали необоротні активи, які зросли у 5,06 раза, а частка основних засобів у

структурі активів зросла на 32,01 п.п., що свідчить про активне оновлення матеріально-технічної бази.

Водночас оборотні активи також демонстрували позитивну динаміку, але їх частка у загальній структурі активів зменшилася на 22,49 п.п. Це свідчить про перерозподіл капіталу на користь довгострокових інвестицій. Запаси зросли на 59,22%, що може свідчити про збільшення обсягів виробничої діяльності або накопичення ресурсів. Дебіторська заборгованість за аналізований період зросла більш ніж у два рази, що може бути наслідком як розширення ринків збуту, так і певних ризиків щодо своєчасного отримання платежів.

Щодо пасивів, спостерігається зростання власного капіталу на 64,33%, проте його частка в структурі балансу зменшилася на 7,61 п.п. Це пояснюється значним нарощуванням зобов'язань підприємства, які збільшилися на 167,59%. Основний приріст припадає на поточні зобов'язання, що може свідчити про залучення короткострокових кредитів чи розрахунків із постачальниками. Зареєстрований капітал залишився незмінним, що свідчить про відсутність додаткових вкладень від засновників.

Загалом фінансова стратегія ТОВ «Зоря Полісся» орієнтована на активний розвиток, що підтверджується нарощуванням активів, зокрема основних засобів, а також залученням додаткових джерел фінансування.

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є важливим інструментом оцінки його ефективності та стійкості. Вона дозволяє проаналізувати динаміку доходів, витрат, прибутковості та рентабельності, що є ключовими показниками успішності бізнесу. Ґрунтовний аналіз фінансових результатів дає змогу визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на його діяльність.

Особливе значення має оцінка чистого прибутку та валового доходу, адже ці показники відображають рівень комерційного успіху компанії. Виявлення тенденцій зміни фінансових результатів дає змогу приймати

обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності виробництва, оптимізації витрат і вдосконалення цінової політики. Аналіз також допомагає прогнозувати майбутні фінансові потоки та визначати потенційні ризики, що можуть загрожувати стабільності підприємства.

Діагностика фінансових результатів є невід’ємною складовою стратегічного планування та інвестиційної діяльності. Вона сприяє залученню додаткових фінансових ресурсів, зокрема кредитів та інвестицій, необхідних для подальшого розвитку. Регулярний фінансовий аналіз дозволяє підприємству вчасно виявляти проблеми та ефективно реагувати на виклики ринкового середовища. Отже, комплексний підхід до оцінки фінансових результатів є запорукою стабільного розвитку та довгострокового успіху ТОВ «Зоря Полісся».

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Зоря Полісся» проаналізовано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «Зоря Полісся», тис.грн.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14741,6	27469,5	28523,3	13781,7	93,49
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7855,0	19965,5	21047,1	13192,1	167,95
Валовий прибуток	6886,6	7504,0	7476,2	589,6	8,56
Інші операційні доходи	0,0	0,5	873,8	873,8	100,00
Інші операційні витрати	5412,9	4774,7	6540,7	1127,8	20,84
Фінансовий результат до оподаткування	1473,7	2729,8	1809,3	335,6	22,77
Чистий фінансовий результат	1473,7	2729,8	1809,3	335,6	22,77

Джерело: складено автором за даними підприємства

Фінансові результати діяльності ТОВ «Зоря Полісся» демонструють змішані тенденції у 2021–2023 роках. Чистий дохід від реалізації продукції

значно зріс, збільшившись на 93,49% порівняно з 2021 роком, що свідчить про активне зростання обсягів продажів. Однак одночасно із цим суттєво зросла собівартість реалізованої продукції – на 167,95%, що значно перевищує темпи зростання доходів. Це призвело до того, що валовий прибуток зріс лише на 8,56%, що свідчить про погіршення маржинальності продукції. Додатковим джерелом доходів стали інші операційні доходи, які у 2023 році досягли 873,8 тис. грн, тоді як у попередні роки вони майже не фіксувалися. Однак і операційні витрати зросли на 20,84%, що негативно вплинуло на кінцевий фінансовий результат. Прибуток до оподаткування збільшився на 22,77%, проте у 2023 році він знизився порівняно з 2021 р., що може свідчити про зростання витрат або зменшення ефективності управління фінансами. Чистий фінансовий результат також зріс на 22,77%, проте його динаміка є нестабільною, що вказує на певні фінансові ризики.

Загалом ТОВ «Зоря Полісся» демонструє позитивну тенденцію до зростання доходів, проте стрімке збільшення витрат може негативно вплинути на його фінансову стійкість у майбутньому. Важливим завданням для компанії є оптимізація витрат і підвищення рентабельності діяльності.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Зоря Полісся» представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ТОВ «Зоря Полісся»**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,11	0,87	0,74	-0,37	-33,12
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,01	0,01	-0,01	-40,70
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	2520,4	-5871,7	-15933,1	-18453,5	у 7,32 р.м.
Коефіцієнт автономії	0,23	0,18	0,16	-0,08	-32,49
Коефіцієнт фінансової залежності	4,27	5,45	6,32	2,05	48,12
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,31	0,22	0,19	-0,12	-38,59
Коефіцієнт оборотності активів	0,53	0,66	0,45	-0,08	-14,61
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,33	3,26	2,67	0,34	14,37

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
Рентабельність господарської діяльності, %	11,11	11,03	6,56	-4,55	x
Рентабельність власного капіталу, %	23,32	32,42	16,92	-6,40	x
Рентабельність продукції, %	68,91	23,91	26,92	-41,99	x

Джерело: складено автором за даними підприємства

Фінансовий стан ТОВ «Зоря Полісся» у 2021–2023 роках демонструє тенденцію до погіршення за основними показниками ліквідності та стійкості. Коефіцієнт загальної ліквідності знизився на 33,12%, що свідчить про скорочення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також впав на 40,70%, залишаючись на критично низькому рівні (0,01), що означає низьку частку високоліквідних активів у структурі майна. Чистий оборотний капітал зазнав суттєвого зниження та досяг негативного значення (-15933,1 тис. грн.), що вказує на дефіцит власних оборотних коштів. Коефіцієнт автономії зменшився на 32,49%, що свідчить про зниження частки власного капіталу в структурі фінансування підприємства. Водночас коефіцієнт фінансової залежності зріс на 48,12%, підтверджуючи зростання боргового навантаження. Коефіцієнт фінансової стійкості також погіршився, знизившись на 38,59%, що вказує на зменшення частки стабільних джерел фінансування. Оборотність активів знизилася на 14,61%, що означає менш ефективне використання ресурсів підприємства. Рентабельність господарської діяльності впала до 6,56%, а рентабельність власного капіталу знизилася на 6,40 п.п., що вказує на зменшення прибутковості інвестицій. Найбільш суттєве зниження відбулося за показником рентабельності продукції – на 41,99 п.п., що свідчить про значне зростання витрат або зниження цін реалізації.

Таким чином, підприємству ТОВ «Зоря Полісся» необхідно зосередитися на підвищенні ліквідності, оптимізації витрат і покращенні фінансової стійкості для стабілізації свого фінансового стану.

2.3. Оцінка сучасного стану управління збутовою діяльністю на підприємстві

Оцінка стану збутової діяльності підприємства є ключовим етапом у визначенні його ефективності та здатності досягати стабільного фінансового результату. Для ТОВ «Зоря Полісся» це особливо важливо, оскільки збут продукції безпосередньо впливає на доходи підприємства та його ринкову позицію. Оцінювання допомагає виявити сильні та слабкі сторони у процесах реалізації, а також дає змогу своєчасно коригувати стратегії продажів. Аналіз збуту дозволяє визначити, чи відповідає маркетингова та цінова політика потребам ринку та вимогам споживачів [70]. Крім того, оцінка ефективності збутової діяльності дає змогу знизити витрати, підвищити рівень задоволення клієнтів і забезпечити зростання конкурентоспроможності підприємства. Результати діагностики обсягів реалізованої та нереалізованої продукції ТОВ «Зоря Полісся» представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка обсягів реалізованої та нереалізованої продукції

ТОВ «Зоря Полісся» за 2021-2023 рр.

Показники	Види продукції		
	Зерно	Соя	Соняшник
Середній темп приросту обсягів реалізованої продукції, %	-13,76	2,86	-0,63
Темпи росту обсягів реалізованої продукції, %			
2021 р.	73,46	101,30	97,43
2022 р.	70,63	149,26	99,08
2023 р.	55,32	111,92	97,51
Коефіцієнт варіації обсягів реалізованої продукції, %	19,29	19,00	3,91
Середній рівень товарності продукції, %	40,71	33,89	76,25
Середнє відхилення рівня товарності продукції, %	-1,32	5,41	9,10
Середній темп приросту обсягу нереалізованої продукції, %	-8,95	-18,45	-64,01
Темпи росту обсягів нереалізованої продукції, %			
2021 р.	103,37	95,62	22,88
2022 р.	78,73	76,39	85,98
2023 р.	68,74	44,22	1,68
Коефіцієнт варіації обсягів реалізованої продукції, %	14,82	26,54	70,68

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз даних з табл. 2.8 показує змінюваність обсягів реалізованої та нереалізованої продукції ТОВ «Зоря Полісся» за 2021-2023 роки. Для зерна спостерігається зниження обсягів реалізації, оскільки середній темп приросту становить -13,76%, а темпи росту обсягів у 2021 році (73,46%) поступово зменшуються в 2022 та 2023 роках, до 70,63% та 55,32% відповідно. Це свідчить про зниження попиту або можливі труднощі у збуті цієї продукції. У той же час, соя демонструє стабільний приріст, зростаючи на 2,86%, з 101,30% у 2021 році до 111,92% у 2023 році. Соняшник показує помірковані зміни, з незначним зниженням темпів росту обсягів на -0,63%. Коефіцієнт варіації для зерна та сої свідчить про значну коливаність в обсягах реалізації (19,29% та 19,00% відповідно), тоді як для соняшника цей показник значно нижчий - 3,91%. Рівень товарності сої та соняшника залишається відносно низьким і не перевищує 40-50%, що може свідчити про необхідність покращення процесів обробки або маркетингової стратегії. Спостерігається також значне зменшення обсягів нереалізованої продукції, особливо у соняшника, де середній темп приросту становить -64,01%. Це може свідчити про покращення в управлінні запасами або про зниження виробництва соняшника.

Структура реалізації продукції ТОВ «Зоря Полісся» по каналах збуту за 2021-2023 рр. представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Структура реалізації продукції ТОВ «Зоря Полісся»
по каналах збуту за 2021-2023 рр., %

Види продукції	Роки	Реалізовано, %			
		Організаціям, що здійснюють закупівлі для державних потреб	Організаціям промисловості, оптової торгівлі, на ринку, через власну торговельну мережу	Населенню через організації громадського харчування, в порядку оплати праці	По бартерним угодам (обмінним операціям)
1	2	3	4	5	6
Зерно	2021 р.	4,8	42,4	21,3	31,5
	2022 р.	10,1	48,0	19,1	22,8

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6
	2023 р.	11,3	49,6	20,5	18,6
Соя	2021 р.	5,3	51,6	28,3	14,8
	2022 р.	15,1	61,6	11,5	11,8
	2023 р.	34,1	42,4	12,2	11,3
Соняшник	2021 р.	38,5	44,1	17,1	0,3
	2022 р.	-	93,5	6,0	0,5
	2023 р.	-	96,3	2,7	1,0

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз структури реалізації продукції ТОВ «Зоря Полісся» по каналах збуту за 2021-2023 роки вказує на зміни в підходах до реалізації основних видів продукції. Для зерна спостерігається поступове збільшення частки реалізації через організації, що здійснюють закупівлі для державних потреб, з 4,8% у 2021 році до 11,3% у 2023 році. Це може свідчити про зростаючий попит на зерно в рамках державних закупівель. Частка продажу зерна через організації промисловості, оптової торгівлі та власну торговельну мережу також має тенденцію до зростання, від 42,4% у 2021 році до 49,6% у 2023 році. Для сої в 2023 році зросла частка поставок за бартерними угодами, хоча вона залишається невеликою порівняно з іншими каналами збуту. Соняшник демонструє кардинальні зміни, з 38,5% реалізації через організації промисловості в 2021 році до майже повної відсутності цього каналу в 2023 році. Це може бути результатом зміни стратегічного напрямку збуту або зниження попиту з боку промислових споживачів. Зниження частки бартерних операцій для соняшника також свідчить про більш стійкий попит і розвиток фінансових каналів збуту продукції.

Загальну тенденцію зміни структури реалізації продукції ТОВ «Зоря Полісся» в розрізі каналів збуту представлено в табл. 2.10.

Аналіз тенденцій зміни структури реалізації продукції ТОВ «Зоря Полісся» за 2021-2023 роки показує значну різноманітність у каналах збуту залежно від виду продукції. Зерно має стабільну частку продажів через організації, що здійснюють закупівлі для державних потреб (6,3%), але зменшується частка реалізації через бартерні угоди (-1,6%).

Таблиця 2.10

Загальна тенденція зміни структури реалізації продукції
ТОВ «Зоря Полісся» в розрізі каналів збуту за 2021-2023 рр.

Показники	Види продукції	Реалізовано, %			
		Організаціям, що здійснюють закупівлі для державних потреб	Організаціям промисловості, оптової торгівлі, на ринку, через власну торговельну мережу	Населенню через організації громадського харчування, в порядку оплати праці	По бартерним угодам (обмінним операціям)
Середня частка каналу реалізації в загальному обсязі продажів, %	Зерно	6,3	47,5	20,8	25,4
	Соє	16,4	52,3	18,1	13,2
	Соняшник	27,8	61,8	9,4	1,0
Середнє відхилення частки каналу реалізації продукції, %	Зерно	2,0	-0,6	0,2	-1,6
	Соє	4,3	-1,0	-1,5	-1,9
	Соняшник	-14,1	15,8	-1,6	-0,2

Джерело: складено автором за даними підприємства

Це свідчить про зростаючий попит на зерно за фінансовими умовами, а не через обмін. Для сої основним каналом збуту залишаються організації промисловості та оптової торгівлі, з незначним зниженням частки продажів через ці канали (-1%). Соняшник продовжує мати значну частку у каналах оптової торгівлі та промисловості (61,8%), з помітним збільшенням цього показника у 2023 році (+15,8%). Зростання цього каналу може бути пов'язане з більшою стабільністю попиту на соняшник серед промислових споживачів. Натомість продажі через організації громадського харчування для соняшника і сої знижуються, що може вказувати на зміщення попиту.

Показники темпів зростання обсягів реалізації продукції ТОВ «Зоря Полісся» за 2021-2023 рр. по каналах збуту представлено у табл. 2.11.

Аналіз темпів зростання обсягів реалізації продукції ТОВ «Зоря Полісся» за 2021-2023 роки демонструє різні тенденції в залежності від виду продукції та каналів збуту.

Таблиця 2.11

Показники темпів зростання обсягів реалізації продукції
ТОВ «Зоря Полісся» за 2021-2023 рр. по каналах збуту, %

Види продукції	Роки	Реалізовано, всього, %	У т.ч.			
			Організаціям, що здійснюють закупівлі для державних потреб	Організаціям промисловості, оптової торгівлі, на ринку, через власну торговельну мережу	Населенню через організації громадського харчування, в порядку оплати праці	По бартерним угодам (обмінним операціям)
Зерно	2021 р.	73,5	110,7	59,9	78,3	93,4
	2022 р.	70,6	224,1	65,1	67,7	65,0
	2023 р.	55,3	196,3	52,7	57,0	41,5
Соя	2021 р.	101,3	31,5	113,1	159,3	79,9
	2022 р.	149,3	132,3	198,8	95,7	94,2
	2023 р.	111,9	223,8	102,8	75,8	67,5
Соняшник	2021 р.	97,4	66,6	129,8	186,6	15,0
	2022 р.	99,1	-	279,9	67,3	27,7
	2023 р.	111,9	-	283,6	29,9	60,7

Джерело: складено автором за даними підприємства

Для зерна темпи зростання у 2022 році знижуються в порівнянні з попереднім роком, особливо в каналі продажу через бартерні угоди, де спостерігається значне зниження (65,0%). Водночас зберігається стабільне зростання продажів через організації, що здійснюють закупівлі для державних потреб (224,1%), що може свідчити про зростаючу державну потребу у зерні. Зміни у сої демонструють відносно високий рівень зростання обсягів реалізації в 2022 році (149,3%), але в 2023 році спостерігається певне зниження темпів (111,9%), особливо в каналах реалізації через громадське харчування. Проте у каналі оптової торгівлі і промисловості соя залишається популярною, з досягненням найвищих темпів зростання в 2022 році. Соняшник відзначається нестабільними темпами зростання, з негативними показниками в 2022 році для продажів через державні закупівлі. Проте, на 2023 рік спостерігається стійке зростання у каналах оптової торгівлі (283,6%)

і через бартерні угоди (60,7%).

Визначення ринкової частки сільськогосподарської продукції ТОВ «Зоря Полісся» за 2021-2023 рр. представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Визначення ринкової частки сільськогосподарської продукції ТОВ «Зоря Полісся» за 2021-2023 рр. за 2021-2023 рр.

Показники	Види основної товарної продукції		
	Зерно	Соя	Соняшник
Середня частка продукції у загальній виручці від реалізації, %	9,2	1,0	6,5
Середній темп зростання виручки від реалізації, %	109,5	101,1	106,8
Середній темп зростання обсягів товарної продукції, %	86,2	102,9	99,4

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз ринкової частки сільськогосподарської продукції ТОВ «Зоря Полісся» за 2021-2023 роки свідчить про позитивну динаміку виручки від реалізації. Зерно займає найбільшу частку у загальній виручці підприємства, становлячи 9,2%, що підкреслює його важливість на ринку. При цьому середній темп зростання виручки від реалізації зерна є високим - 109,5%, що свідчить про стабільне зростання попиту на цю продукцію. Соя займає найменшу частку у виручці (1%), однак темп зростання її обсягів товарної продукції складає 102,9%, що може вказувати на поступове зростання попиту та виробництва цієї культури. Соняшник має середню частку у виручці (6,5%), але його середній темп зростання обсягів товарної продукції також є позитивним - 99,4%. Загалом, всі основні види продукції демонструють стабільне або позитивне зростання, що свідчить про зростаючі позиції компанії на ринку сільськогосподарської продукції.

Система управління збутовою діяльністю сільськогосподарського підприємства ТОВ «Зоря Полісся» - це комплекс організаційних, технічних і економічних заходів, спрямованих на ефективну реалізацію продукції та максимізацію доходів від продажу.

Вона включає в себе планування, контроль, аналіз та коригування процесів збуту, що забезпечує компанії стабільність на ринку та підвищення конкурентоспроможності. Система охоплює визначення оптимальних каналів збуту, взаємодію з партнерами, маркетингову діяльність та логістичні рішення, що дозволяють знижувати витрати та покращувати якість обслуговування клієнтів. Управління збутом передбачає постійну оцінку ефективності роботи каналів реалізації, аналіз попиту та пропозиції, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкових умов. Важливою частиною системи є також управління ризиками, що можуть виникати внаслідок коливань цін на продукцію або змін у зовнішньоекономічній ситуації. Система управління збутовою діяльністю є основою для досягнення стратегічних цілей підприємства, таких як збільшення обсягів продажу, покращення фінансових показників та розширення ринкових позицій [68].

Основні елементи системи управління збутовою діяльністю сільськогосподарського підприємства ТОВ «Зоря Полісся» представлено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Основні елементи системи управління збутовою діяльністю
сільськогосподарського підприємства ТОВ «Зоря Полісся»

Елемент системи	Опис
1	2
Планування збуту	Визначення обсягів продажу, цілей щодо ринкових сегментів та вибір каналів збуту для кожного виду продукції.
Маркетингові дослідження	Аналіз попиту на продукцію, конкурентного середовища, цінових тенденцій і споживчих уподобань.
Вибір каналів збуту	Оцінка і вибір найбільш ефективних каналів для реалізації продукції (оптові партнери, державні закупівлі, торгівельні мережі тощо).
Логістика та управління запасами	Організація ефективної доставки продукції, збереження належного рівня запасів, управління складськими операціями.
Ціноутворення	Визначення стратегії ціноутворення, яке дозволяє бути конкурентоспроможним на ринку та забезпечити прибутковість.
Управління фінансовими потоками	Контроль над фінансовими результатами від продажу, моніторинг доходів та витрат, оптимізація фінансування збутових процесів.
Аналіз ефективності збутової діяльності	Оцінка результатів збуту через показники, такі як ринкова частка, обсяги продажів, ефективність кожного каналу збуту.

Продовження таблиці 2.13

1	2
Управління ризиками	Ідентифікація потенційних ризиків, таких як зміни в попиті, коливання цін на сировину, природні катаклізми, і розробка стратегій їх мінімізації.
Робота з клієнтами та партнерами	Побудова та підтримка довгострокових відносин із постійними покупцями та партнерами через ефективне обслуговування та надання якісної продукції.
Зворотний зв'язок і коригування стратегії	Збір відгуків від клієнтів і партнерів для коригування політики збуту, вдосконалення продуктів і процесів.

Джерело: складено автором

Визначена система дозволяє ТОВ «Зоря Полісся» ефективно керувати процесом реалізації сільськогосподарської продукції, забезпечувати стабільний попит і максимізувати прибутки.

Організаційна структура управління відділу збуту сільськогосподарського підприємства ТОВ «Зоря Полісся» представлена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Організаційна структура управління відділу збуту сільськогосподарського підприємства ТОВ «Зоря Полісся»

Джерело: складено автором

Керівник відділу збуту здійснює загальне управління роботою відділу збуту, розробка та реалізація стратегій збуту, контроль за досягненням планових показників, моніторинг ефективності роботи підлеглих, взаємодія з іншими підрозділами підприємства.

Менеджер з продажу здійснює прямий контакт із замовниками, укладання контрактів, ведення переговорів з партнерами, пошук нових клієнтів та угод, забезпечення виконання умов продажу.

Логістичний менеджер відповідає за планування та організацію доставки продукції до кінцевих споживачів, взаємодію з транспортними компаніями,

контроль за своєчасною поставкою товару, координація роботи складів.

Спеціаліст з маркетингу відповідає за проведення маркетингових досліджень ринку, аналіз конкурентів, підтримка інформації про продукцію, розробка рекламних кампаній для підвищення попиту, аналіз продажів та зворотного зв'язку від клієнтів.

Динаміка показників оцінки ефективності збутової діяльності підприємства ТОВ «Зоря Полісся» представлена у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Динаміка показників оцінки ефективності збутової
діяльності підприємства ТОВ «Зоря Полісся»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	14741,6	27469,5	28523,3	13781,7	93,49
Чистий прибуток, тис. грн.	1473,7	2729,8	1809,3	335,6	22,77
Витрати на збут, тис.грн.	2489,9	2100,9	3074,1	584,2	23,46
Коефіцієнт покриття витрат на збут	0,17	0,08	0,11	-0,06	-35,29
Коефіцієнт окупності витрат на збут	5,92	13,08	9,28	3,36	56,76
Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції	0,32	0,11	0,15	-0,17	-53,13
Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції, %	10,00	9,94	6,34	-3,66	x
Рентабельність реалізації продукції, %	52,32	21,64	23,49	-28,83	x

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз динаміки показників оцінки ефективності збутової діяльності ТОВ «Зоря Полісся» за 2021-2023 роки виявляє зміни в основних фінансових показниках підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 93,49% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про значне зростання обсягів продажу. Однак чистий прибуток збільшився лише на 22,77%, що вказує на зменшення рентабельності підприємства. Витрати на збут у 2023 році зросли на 23,46%, що може свідчити про збільшення витрат на маркетинг, логістику або інші аспекти діяльності, пов'язані зі збутом

продукції.

Коефіцієнт покриття витрат на збут знизився на 35,29%, що вказує на зниження здатності підприємства покривати свої витрати на збут з чистого доходу. Коефіцієнт окупності витрат на збут збільшився на 56,76%, що свідчить про покращення ефективності витрат на збут і зростання доходів від цих витрат. Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції знизилося на 53,13%, що може свідчити про зниження частки витрат на збут у загальних витратах підприємства. Чиста рентабельність виручки знизилася на 3,66%, а рентабельність реалізації продукції зменшилась на 28,83%, що вказує на зниження прибутковості підприємства в умовах зростання витрат.

Таким чином, хоча підприємство ТОВ «Зоря Полісся» продемонструвало зростання доходів, ефективність витрат і рентабельність збутової діяльності знизилася, що вимагає уваги до оптимізації витрат та підвищення ефективності збуту.

2.4. Напрями удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства

Під час аналізу збутової діяльності ТОВ «Зоря Полісся» було виявлено кілька основних проблем, які негативно впливають на ефективність діяльності підприємства:

- відсутність чіткої організаційної послідовності у збутовому процесі та недостатня ефективність роботи обслуговуючих підрозділів, зокрема через відсутність кваліфікованих спеціалістів, що гальмує взаємодію між ними та виробництвом;

- неадекватні комунікації між підрозділами призводять до їх ізольованості та відокремленості у здійсненні виробничо-збутової діяльності, що, своєю чергою, впливає на координацію зусиль у рамках організаційної структури управління;

- відсутність окремої маркетингової служби ускладнює ефективне управління фінансово-економічною діяльністю підприємства, оскільки немає системного підходу до аналізу ринку та попиту;

- низький рівень уваги до маркетингової діяльності у процесі збуту не дозволяє належно оцінювати попит, змінювати життєвий цикл продукції, контролювати сезонні коливання цін, планувати витрати на просування, а також організовувати великі партії товару для продажу;

- відсутність юридичної експертизи у складанні типових договорів призводить до можливості використання нечітких умов з боку монопольних споживачів, що обмежує економічні інтереси підприємства;

- підприємство не завжди слідує встановленим термінам погашення заборгованості та не здійснює належну роботу з оформлення прострочених боргів, що знижує фінансову стабільність;

- зниження обсягів збуту призводить до збільшення собівартості одиниці продукції, що, в свою чергу, знижує прибутковість;

- компанія втрачає частину прибутку через продаж продукції за низькими цінами, що не забезпечує достатнього доходу.

Для усунення визначених проблем запропоновано систему заходів щодо удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «Зоря Полісся» (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Комплекс заходів щодо удосконалення процесу управління
збутовою діяльністю ТОВ «Зоря Полісся»

Характеристика заходу	Передбачувані витрати і труднощі	Очікуваний ефект
1	2	3
Створення служби маркетингу	Витрати на навчання фахівців і функціонування маркетингової служби	Адаптація виробничої структури до потреб ринку, досягнення високої конкурентоспроможності підприємства та продукції на ринку, збільшення товарного обороту при високих цінах продажів по найбільш ефективних каналах збуту.

Продовження таблиці 2.15

1	2	3
Формування збутової політики	Витрати на залучення висококваліфікованих фахівців	Збільшення прибутку на 10-15 % від виробництва і продажу товарної продукції.
Організація проведення юридичної експертизи договорів	Витрати на оплату послуг кваліфікованого юриста або утримання юридичної служби	Істотне зниження існуючого та уникнення необґрунтованого збільшення в майбутньому кредиторської та дебіторської заборгованості.
Проведення аналізу цінової кон'юнктури ринку та конкурентного оточення підприємства. Виявлення можливостей кооперації в збутової діяльності	Витрати на залучення висококваліфікованих фахівців для маркетингової служби та придбання інформаційно-консультаційних послуг при розробці плану маркетингу	Збільшення прибутку на 10-15 % від виробництва і продажу товарної продукції. Доведення до 30-45% рівня рентабельності виробництва.

Джерело: розроблено автором

Одним зі стратегічних напрямків розвитку збутової діяльності ТОВ «Зоря Полісся» вважаємо розробку заходів щодо оптимізації товарного асортименту підприємства. В якості відповідних практичних заходів пропонуємо:

- збільшити частку виробництва та збуту сої;
- збільшити частку виробництва та збуту соняшнику.

Розглянемо перший захід. Вартість сої є важливим фактором у збуті продукції ТОВ «Зоря Полісся». У зв'язку з цим пропонується збільшити виробництво сої сорту «Опус» (Opus), оскільки цей сорт продемонстрував хорошу врожайність - 25 ц/га, що є хорошим результатом для ранніх сортів.

Насіння сої сорту «Опус» (Opus) не містить ерукової кислоти, а вміст протеїну в ньому досягає 46%. Боби цього сорту мають високу стійкість до осипання (7,8 бала), не схильні до розтріскування, а також мають хорошу стійкість до вилягання (8,9 бала). Рослини цього сорту мають напівкущисту форму середньої висоти та відзначаються високою стійкістю до таких хвороб, як пероноспороз (9,0 б.), бактеріоз (9,0 б.) та пошкодження ріпаковим квіткоїдом (9,0 б.).

У результатах державних випробувань сорт «Опус» показав урожайність

34,2 ц/га в умовах Лісостепу. Згідно з маркетинговим планом ТОВ «Зоря Полісся», у 2025 році підприємство планує виростити 830 000 т сої, зокрема 130 000 т сорту «Опус», 75 000 т сорту «Аріса» та 625 000 т сорту «Сігалія». Ціна за тону сої сорту «Опус» варіюється від 400 до 546 грн, «Аріса» - ціна ще не визначена, а «Сігалія» - 670 грн/т. Загальний обсяг реалізації сої за рік складатиме 496 230 грн.

Якщо збільшити річний обсяг виробництва сорту «Опус» до 150 000 тонн, а обсяг сорту «Аріса» залишити без змін, то обсяг сорту «Сігалія» складе 59 000 тонн. У такому разі загальний річний обсяг при тих самих цінах складе 496 430 грн. Варто зазначити, що незважаючи на зменшення частки сорту «Аріса», загальний річний обсяг сої в порівнянні з першим варіантом збільшиться на 4 000 т (834 000 – 830 000), що призведе до зростання виручки на 200 тис. грн.

Порівняння поточного і запропонованого обсягів збуту сої ТОВ «Зоря Полісся» можна побачити в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Існуючий та пропонований варіанти плану збуту сої
у ТОВ «Зоря Полісся» на 2025 р.

Показники	Існуючий варіант збуту	Пропонований варіант збуту
1. Обсяг збуту, тис. т, у т.ч:	830	834
Сорт «Опус»	625	625
Сорт «Аріса»	75	59
Сорт «Сігалія»	130	150
2. Вартість 1 т, грн		
Сорт «Опус»	600	600
Сорт «Аріса»	670	670
Сорт «Сігалія»	546	546
3. Річний обсяг реалізації продукції, грн, у т.ч.:	496230	496430
Сорт «Опус»	375000	375000
Сорт «Аріса»	50250	39530
Сорт «Сігалія»	70980	81900

Джерело: розроблено автором

За підсумками 2025 року ТОВ «Зоря Полісся» може отримати додаткову виручку в розмірі 1 200 тис. грн. З урахуванням поточного рівня

рентабельності, додатковий прибуток складе $1\,200 \times 0,40 = 480$ тис. грн. Таким чином, запропонований захід щодо збільшення частки виробництва сої є економічно обґрунтованим і сприятиме покращенню фінансових показників компанії.

Покращення товарної стратегії ТОВ «Зоря Полісся» можна досягти шляхом збільшення частки соняшнику в реалізації. За планом маркетингу на I квартал 2025 року передбачається продаж 185 тис. тонн соняшнику, з яких 9 000 тонн будуть фасовані в поліетиленові мішки. Однак, за результатами опитування споживачів, компанія може реалізувати 16 000 тонн соняшнику в такому пакуванні, при цьому обсяг соняшнику у звичайних мішках зменшиться з 176 тис. тонн до 169 тис. тонн. Вартість 1 тонни соняшнику у звичайних мішках становить 750 грн, а в поліетиленових мішках (без урахування тари) - 950 грн.

Таким чином, додатковий дохід від цього кроку складе $(950-750) \times 7\,000 = 1\,400$ тис. грн. Крім того, важливим аспектом є швидкий розрахунок за продукцію.

Порівняння поточного та запропонованого обсягів збуту соняшнику ТОВ «Зоря Полісся» наводиться в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Існуючий та пропонувані варіанти плану збуту соняшника
у ТОВ «Зоря Полісся» на I квартал 2025 р.

Показники	Існуючий варіант збуту	Пропонуваний варіант збуту
1. Обсяг збуту, тис. т, у т.ч.	185	185
- у поліетиленових мішках	9	16
- у звичайних мішках	176	169
2. Вартість 1 т, грн		
- у поліетиленових мішках	950	950
- у звичайних мішках	750	750
3. Обсяг реалізації, грн, у т.ч	140550	141950
- у поліетиленових мішках	8550	15200
- у звичайних мішках	132000	126750

Джерело: розроблено автором

Згідно з даними табл. 2.18, можна зробити висновок, що у першому кварталі 2025 року ТОВ «Зоря Полісся» могло б збільшити свою виручку на 1 400 тис. грн. Ураховуючи існуючий рівень рентабельності, додатковий прибуток складе 560 тис. грн ($1\,400 \times 0,40$). Запропоноване розширення збуту соняшнику, фасованого в поліетиленові мішки, є ефективним кроком, що позитивно вплине на фінансовий стан підприємства.

Підвищення якості продукції є важливим елементом для стимулювання економічного розвитку та ефективності виробництва. Як заходи для покращення якості продукції, ТОВ «Зоря Полісся» пропонується впровадження автоматизованої системи управління товарним виробництвом (АСУТП) на основі SCADA-системи TRACE MODE. Забезпечення високої якості продукції потребує значних витрат. Згідно з таблицею 2.18, інвестиції в цей проект становлять 1 230 тис. грн. Впровадження цієї АСУТП дозволить стабілізувати технологічний процес, що сприятиме підвищенню якості продукції, що виробляється.

Таблиця 2.18

Витрати ТОВ «Зоря Полісся» на впровадження
інформаційної системи в системі збуту SCADA у 2025 р.

Витрати	Сума, тис. грн
Запродження SCADA-системи, у т.ч.:	
- переналагодження діючої системи	150
- робота спеціалістів	1045
- вартість системи	15
- навчання працівників	20
Разом	1230

Джерело: розроблено автором

Розрахуємо можливий обсяг реалізації сільськогосподарської продукції після впровадження цієї пропозиції. Очікується, що він збільшиться на 4309,2 грн, що розраховано за формулою: $49\,530,7 \text{ грн} \times 8,7 \% / 100$. Прибуток від цієї реалізації зросте на 10 %, що дає результат: $4\,309,2 \text{ грн} \times 0,1 = 430,9 \text{ грн}$.

Тепер визначимо економічну ефективність цього заходу. Для цього

розрахуємо показник рентабельності інвестицій:

$$R = 430,9 \text{ грн} / 1230 \text{ грн} \times 100 = 35 \text{ \%}.$$

Отже, кожна гривня, вкладена в упровадження SCADA-системи TRACE MODE 5, принесе 35 копійок чистого прибутку (35 %). Термін окупності інвестицій складе 2,9 року, що розраховано за формулою: $1\,230 \text{ тис. грн} / 430,9 \text{ грн}$.

Оцінка економічної ефективності при впровадженні даного заходу приведена в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Оцінка економічної ефективності при впровадженні інформаційної системи SCADA у ТОВ «Зоря Полісся», 2025 р.

Показники	Сума, грн І
Інвестиції, тис. грн	1230,0
Економічний ефект (приріст прибутку), тис. грн	430,9
Термін окупності, роки	2,9

Джерело: розроблено автором

Наразі ТОВ «Зоря Полісся» здійснює відвантаження 85-90 % своєї продукції за допомогою залізничного транспорту. Однак така тенденція призводить до проблем з виконанням зобов'язань перед споживачами через дефіцит вагонів у літній період. За останні роки кількість рухомого складу зменшилась, а його технічний стан значно погіршився. З огляду на очікуване зростання обсягів виробництва у 2025 році, можна передбачити подальше ускладнення ситуації з постачанням рухомого складу в пік сезону.

Одним з можливих рішень є оренда вагонів. Проте це може негативно позначитись на ціновій політиці компанії, оскільки вартість продукції для кінцевих споживачів зросте. Застосування стратегії концентрації в певному регіоні дозволить знизити витрати, пов'язані з обертанням вагонів.

Ще одним кроком для вирішення цієї проблеми стане збільшення частки відвантаження продукції автотранспортом, що дозволить знизити залежність від залізничного транспорту та не збільшувати потребу в рухомому складі в порівнянні з 2024 роком. Планується збільшити частку автотранспорту з 14

% у 2024 році до 20-25 % у 2025 році. Зазначимо, що на даний момент відвантаження автотранспортом здійснюється тільки в межах Житомирської області.

Ключовим фактором для успішної реалізації цього заходу стане ремонт під'їзної автодороги та покращення якості обслуговування, що дозволить підвищити ефективність перевезень і знизити витрати на транспортування продукції.

Для збільшення обсягів відвантаження продукції автотранспортом необхідно вжити низку заходів:

- створити маркетингові прогнози щодо платоспроможного попиту на продукцію;
- оцінити місткість ринку для продукції підприємства;
- проаналізувати можливості для розширення частки відвантаження за допомогою автотранспорту;
- провести порівняльний аналіз економічної ефективності перевезення сільськогосподарської продукції залізничним та автомобільним транспортом до різних регіонів;
- оцінити ефективність обслуговування споживачів при відвантаженні продукції автотранспортом;
- розробити пропозиції щодо поліпшення обслуговування та збільшення обсягів відвантаження продукції автотранспортом;
- розглянути можливість зміни характеристик сільськогосподарської продукції для покращення її споживчих властивостей, враховуючи відгуки споживачів;
- провести аналіз цін на подібну продукцію в регіоні;
- створити ефективні канали збуту продукції.

Впровадження пропонованих заходів дозволить поліпшити стратегічну спрямованість та підвищить ефективність діяльності ТОВ «Зоря Полісся». Ефективність заходів щодо покращення збутової діяльності ТОВ «Зоря Полісся» наведена у табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Ефективність заходів щодо вдосконалення збутової діяльності

ТОВ «Зоря Полісся»

Заходи	Витрати на запровадження, тис. грн	Результати
1. Збільшення частки виробництва сої	-	Збільшення річного прибутку на 480 тис. грн
2. Збільшення частки фасованого соняшнику у політиленові мішки	-	Збільшення річного прибутку на 560 тис. грн
3. Запровадження АСУТП на базі SCADA-системи	1230,0	Збільшення річного прибутку на 430,9 тис. грн.
4. Збільшення частки відвантаження продукції автомобільним транспортом	-	Зниження витрат підприємства

Джерело: розроблено автором

Таким чином, за результатами впровадження запропонованої стратегії збуту ТОВ «Зоря Полісся» отримає додатковий прибуток у розмірі 1 040 тис. грн завдяки збільшенню частки виробництва сої. Збільшення частки фасованого соняшнику в політиленові мішки дозволить отримати додаткові 560 тис. грн, а впровадження АСУТП на базі SCADA-системи принесе прибуток 430,9 тис. грн. Крім того, збільшення частки відвантаження продукції автомобільним транспортом допоможе знизити витрати підприємства. Це дозволить оптимізувати логістичні витрати та покращити ефективність операцій, що в свою чергу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії. У довгостроковій перспективі зростання прибутків сприятиме стабільному розвитку підприємства. Збільшення ефективності виробничих та збутових процесів дозволить значно покращити фінансові показники ТОВ «Зоря Полісся».

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки стану та напрямів удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що метою створення та діяльності ТОВ «Зоря Полісся» є отримання прибутку (доходу) від здійснення господарської та іншої діяльності, яка не заборонена законодавством. Протягом 2021–2023 років у ТОВ «Зоря Полісся» відбулося скорочення загальної чисельності персоналу на 21 особу (-15,9%), що свідчить про оптимізацію кадрового складу. Підприємство має ефективну організаційну структуру управління та якісно сформованих трудовий потенціал.

2. Аналіз основних економічних показників ТОВ «Зоря Полісся» за 2021-2023 роки свідчить про значне зростання чистого доходу підприємства на 93,49%, що є позитивним сигналом щодо збільшення обсягів реалізації продукції. Валовий прибуток також зріс на 8,56%, проте у 2023 році спостерігається його незначне зниження у порівнянні з 2022 роком. Чистий прибуток підприємства збільшився на 22,77%, що свідчить про ефективне управління витратами та оптимізацію господарської діяльності.

3. Аналіз структури реалізації продукції ТОВ «Зоря Полісся» по каналах збуту за 2021-2023 роки вказує на зміни в підходах до реалізації основних видів продукції. Для зерна спостерігається поступове збільшення частки реалізації через організації, що здійснюють закупівлі для державних потреб, з 4,8% у 2021 році до 11,3% у 2023 році. Це може свідчити про зростаючий попит на зерно в рамках державних закупівель. Частка продажу зерна через організації промисловості, оптової торгівлі та власну торговельну мережу також має тенденцію до зростання, від 42,4% у 2021 році до 49,6% у 2023 році.

4. Встановлено, що система управління збутовою діяльністю сільськогосподарського підприємства ТОВ «Зоря Полісся» - це комплекс

організаційних, технічних і економічних заходів, спрямованих на ефективну реалізацію продукції та максимізацію доходів від продажу. Вона включає в себе планування, контроль, аналіз та коригування процесів збуту, що забезпечує компанії стабільність на ринку та підвищення конкурентоспроможності. Система охоплює визначення оптимальних каналів збуту, взаємодію з партнерами, маркетингову діяльність та логістичні рішення, що дозволяють знижувати витрати та покращувати якість обслуговування клієнтів.

5. Аналіз динаміки показників оцінки ефективності збутової діяльності ТОВ «Зоря Полісся» за 2021-2023 роки виявляє зміни в основних фінансових показниках підприємства. Витрати на збут у 2023 році зросли на 23,46%, що може свідчити про збільшення витрат на маркетинг, логістику або інші аспекти діяльності, пов'язані зі збутом продукції. Коефіцієнт покриття витрат на збут знизився на 35,29%, що вказує на зниження здатності підприємства покривати свої витрати на збут з чистого доходу. Чиста рентабельність виручки знизилася на 3,66%, а рентабельність реалізації продукції зменшилась на 28,83%, що вказує на зниження прибутковості підприємства в умовах зростання витрат.

6. Доведено, що за результатами впровадження запропонованої стратегії збуту ТОВ «Зоря Полісся» отримає додатковий прибуток у розмірі 1 040 тис. грн завдяки збільшенню частки виробництва сої. Збільшення частки фасованого соняшнику в політиленові мішки дозволить отримати додаткові 560 тис. грн, а впровадження АСУТП на базі SCADA-системи принесе прибуток 430,9 тис. грн. Крім того, збільшення частки відвантаження продукції автомобільним транспортом допоможе знизити витрати підприємства. Це дозволить оптимізувати логістичні витрати та покращити ефективність операцій, що в свою чергу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження управління збутовою діяльністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що збутова діяльність є невід'ємною частиною бізнес-процесів підприємства, що включає всі заходи, спрямовані на ефективну реалізацію продукції та задоволення потреб споживачів. Вона охоплює як фізичні аспекти продажу, так і маркетингові стратегії, що визначають канали розподілу, ціноутворення та обслуговування клієнтів. Успішна збутова діяльність сприяє збільшенню прибутковості, розширенню ринків і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

2. Узагальнено, що управління збутовою діяльністю підприємства - це процес планування, організації, контролю та аналізу всіх заходів, спрямованих на ефективну реалізацію продукції чи послуг кінцевим споживачам. Він охоплює визначення збутових каналів, організацію продажів, ціноутворення, маркетингові стратегії, а також контроль за виконанням збутових планів і досягненням фінансових результатів. Управління збутовою діяльністю включає в себе також оптимізацію логістичних процесів, розробку політики обслуговування клієнтів, взаємодію з посередниками та аналіз ефективності збуту для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3. Обґрунтовано, що тільки інтеграція всіх складових - планування, організації, мотивації та контролю дозволяє створити ефективну та стабільну систему збуту. Важливою складовою цього підходу є врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які безпосередньо впливають на ефективність збутової діяльності. Комплексний підхід сприяє узгодженості між усіма підрозділами підприємства, що займаються збутом, та допомагає оптимізувати ресурси. Крім того, він забезпечує гнучкість у прийнятті рішень та швидке реагування на зміни в попиті або умовах конкуренції. Впровадження комплексної системи управління збутом дозволяє

підприємству не лише збільшити обсяги продажу, але й побудувати довгострокові відносини з клієнтами.

4. Встановлено, що процес оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства є важливим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стабільності. Оцінка дозволяє виявити сильні й слабкі сторони збутової стратегії та вчасно коригувати дії для досягнення поставлених цілей. За допомогою різноманітних показників можна отримати чітке уявлення про ефективність роботи з клієнтами, оптимальність каналів збуту та рівень фінансових результатів. Оцінка ефективності також дозволяє підприємству здійснювати планування та прогнозування розвитку збутової діяльності, адаптуючи стратегії до змін на ринку.

5. Визначено, що метою створення та діяльності ТОВ «Зоря Полісся» є отримання прибутку (доходу) від здійснення господарської та іншої діяльності, яка не заборонена законодавством. Протягом 2021–2023 років у ТОВ «Зоря Полісся» відбулося скорочення загальної чисельності персоналу на 21 особу (-15,9%), що свідчить про оптимізацію кадрового складу. Підприємство має ефективну організаційну структуру управління та якісно сформованих трудовий потенціал.

6. Аналіз структури реалізації продукції ТОВ «Зоря Полісся» по каналах збуту за 2021-2023 роки вказує на зміни в підходах до реалізації основних видів продукції. Для зерна спостерігається поступове збільшення частки реалізації через організації, що здійснюють закупівлі для державних потреб, з 4,8% у 2021 році до 11,3% у 2023 році. Це може свідчити про зростаючий попит на зерно в рамках державних закупівель. Частка продажу зерна через організації промисловості, оптової торгівлі та власну торговельну мережу також має тенденцію до зростання, від 42,4% у 2021 році до 49,6% у 2023 році.

7. Встановлено, що система управління збутовою діяльністю сільськогосподарського підприємства ТОВ «Зоря Полісся» - це комплекс

організаційних, технічних і економічних заходів, спрямованих на ефективну реалізацію продукції та максимізацію доходів від продажу. Вона включає в себе планування, контроль, аналіз та коригування процесів збуту, що забезпечує компанії стабільність на ринку та підвищення конкурентоспроможності. Система охоплює визначення оптимальних каналів збуту, взаємодію з партнерами, маркетингову діяльність та логістичні рішення, що дозволяють знижувати витрати та покращувати якість обслуговування клієнтів.

8. Аналіз динаміки показників оцінки ефективності збутової діяльності ТОВ «Зоря Полісся» за 2021-2023 роки виявляє зміни в основних фінансових показниках підприємства. Витрати на збут у 2023 році зросли на 23,46%, що може свідчити про збільшення витрат на маркетинг, логістику або інші аспекти діяльності, пов'язані зі збутом продукції. Коефіцієнт покриття витрат на збут знизився на 35,29%, що вказує на зниження здатності підприємства покривати свої витрати на збут з чистого доходу. Чиста рентабельність виручки знизилася на 3,66%, а рентабельність реалізації продукції зменшилась на 28,83%, що вказує на зниження прибутковості підприємства в умовах зростання витрат.

9. Доведено, що за результатами впровадження запропонованої стратегії збуту ТОВ «Зоря Полісся» отримає додатковий прибуток у розмірі 1 040 тис. грн завдяки збільшенню частки виробництва сої. Збільшення частки фасованого соняшнику в політиленові мішки дозволить отримати додаткові 560 тис. грн, а впровадження АСУТП на базі SCADA-системи принесе прибуток 430,9 тис. грн. Крім того, збільшення частки відвантаження продукції автомобільним транспортом допоможе знизити витрати підприємства. Це дозволить оптимізувати логістичні витрати та покращити ефективність операцій, що в свою чергу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артимонова І. В. Концепція маркетинг-мікс як основа програмно-цільового підходу до організації маркетингової діяльності підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 4. С. 94–101.
2. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою : навчальний посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
3. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Київ. 2019. 612 с.
4. Баланюк І. Ф., Іваночко Н. В. Управління збутовою діяльністю підприємств: сутність та значення. Інноваційна економіка. Тернопіль, 2015. №2. С. 165–169.
5. Бистрова І. О. Формування посередницько-збутової складової інфраструктури зернового ринку. Вісн. аграр. науки. 2015. № 12. С. 59–62.
6. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу та збуту. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 2. С. 85-97.
7. Божкова В.В., Башур Т.О. Мерчандайзинг: навч. посіб. Суми. 2017. С. 125-129.
8. Бондаренко В. М., Тягунова З. О. Основні напрямки вдосконалення збутової політики підприємств. Торгівля, комерція, підприємництво: збірник наукових праць. Львів : Львівська комерційна академія, 2015. Вип. 18. С. 47-50.
9. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
10. Гаврилко П. П. Економічний зміст збуту продукції. Економіка. Управління. Інновації. 2012. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_1_11.
11. Гаврилко П. П. Фактори впливу на збут продукції. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 4 (131). С. 154–158.
12. Гариш О.М., Капелюшна Т.В., Мартиненко М.О. Організація

торгівлі: навч. посіб. Київ. 2020. 174 с.

13. Гоголь Г. П. Сутність збутової діяльності машинобудівних підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. Львів, 2023. С. 148–153.

14. Горьовий В. П. Менеджмент фермерських господарств : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 366 с.

15. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Сотула В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. 2023. Економіка та суспільство. №51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8>

16. Гуржій Н. Г. Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. Вип. 45. С. 159–163.

17. Доберчак Н. І. Теоретичні аспекти розробки програми стимулювання збуту. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 2(2). С. 89–92.

18. Дубівка Д. В. Поняття «збут» в системі управління підприємством. Економіка та держава. 2023. № 2. С. 93–96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2013_2_26.

19. Еванс Дж. Маркетинг / Дж. Еванс, Б. Берман. Суми : Економіка, 2012. 350 с.

20. Жигалін М. М., Абрамов Г. П. Агромакетинг : навч. посіб. Київ : Вища школа управління та агробізнесу, 2016. 96 с.

21. Жмак Б.В., Невмержицька С. М. Управління збутовою діяльністю підприємства. Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути [зб. наук. пр.]: матеріали XVII міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Київ, 11 червня 2021 р.). Київ, 2021. С. 28-32.

22. Іваночко Н. В. Методологічні основи управління збутовою діяльністю підприємств. Інноваційна економіка. Тернопіль. 2015. №3. С. 115–124.

23. Іваночко Н. В. Особливості та економічний зміст поняття

«управління збутом» підприємства. Розвиток національної економіки: теорія і практика: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. 03–04 квітня 2015. Тернопіль. С. 137–138.

24. Іваночко Н. В. Особливості факторів впливу на управління збутовою діяльністю підприємства. Вісник ПНУ. Серія Економіка. 2015. №2. С. 146–150.

25. Кадирус І. Г., Донських А. С., Якубенко Ю. Л. Економічні особливості збутової діяльності аграрних підприємств. Modern Economics. 2019. № 15. С. 102-107.

26. Кидирко Л., Севрук І. Формування систем збуту за участі міжнародних роздрібних торговельних мереж. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 8 (173). С. 36-42.

27. Ключник А.В. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2014. Випуск 6. С. 188-191.

28. Колос З. В. Проблеми збутової діяльності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2016. № 10. С. 8–11.

29. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

30. Кучер О. В. Збутова діяльність аграрних підприємств на основі маркетингових стратегій. Економіка АПК. 2022. № 4. С. 49-70.

31. Лаврова Г. А. Збутова політика маркетингу : навч. посіб. К.: Знання, 2015. 54 с.

32. Макаренко П. М., Шведюк В. А. Збутові стратегії підвищення ефективності розвитку фермерських господарств регіону. Агросвіт. 2017. № 2. С. 16–18.

33. Мельничук О. І., Долинська О. О. Проблеми збутової діяльності сільськогосподарських підприємств. Наукові праці Одеської національної академії харчових технологій. 2014. Вип. 46(1). С. 258-260.

34. Митрохіна Ю. П. Стратегічний підхід до управління збутом підприємств в умовах маркетингової орієнтації. Торгівля і ринок України: тематичний збірник наукових праць. Донецьк, 2006. Вип. 21, Т. 2. С. 71–79.
35. Музичка Є. О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств Економічний часопис-XXI. 2023. № 11. С 64–67.
36. Нейкова Л. І., Круценко І. В. Управління збутом продукції агропідприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Ефективна економіка. 2013. № 11. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_38
37. Ноздрьова Р. Б., Цигічко Л. І. Маркетинг : Як перемагати на ринку. Київ : Фінанси і статистика, 2015. 242 с.
38. Огерчук Ю. В. Організування збутової діяльності підприємств : автореф. дис.на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Львів, 2004. 20 с.
39. Ожегов С. І. Словник. Київ : Енциклопедія, 2015. 989 с.
40. Осіпова Л. В., Сіняєва І. М. Основи комерційної діяльності: навч. посіб. Київ : ЮНІТІ-ДАНА, 2016. 623 с.
41. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 196 с.
42. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
43. Паска І. М. Удосконалення організаційно-економічних відносин за збуту сільськогосподарської продукції. Економіка та управління АПК. 2014. № 1. С. 36-43.
44. Перерва П. Г. Управління збутом промислової продукції в системі маркетингу. Практичний маркетинг. Київ : Рим, 2012. Вип. 6. 119 с.
45. Петухова О. М., Стасішева К. В. Удосконалення збутової діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 2. С. 1–8.
46. Попов С. Г. Основи маркетингу : навч. посіб. Київ : Освіта, 2015. 272 с.
47. Потапук І. П., Орехов М. І. Організація збутової діяльності

- сільськогосподарських підприємств. Інфраструктура ринку. 2017. С. 159-166.
48. Про Антимонопольний комітет України: Закон України від 26 листопада 1993 року № 3659-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text>
49. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <http://portal.rada.gov.ua>
50. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07 червня 1996 року № 236/96-ВР. URL: [http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/236/96- %D0%B2%D1%80](http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80)
51. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 7 червня 1996 року № 236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр#Text>
52. Про захист прав споживача: Закон України від 12 травня 1991 року № 1023-XII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
53. Про рекламу: Закон України від 03 липня 1996 № 270/96-ВР. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>
54. Про ціни та ціноутворення: Закон України від 21.06.2012 р. №5007-VI. URL: [http:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр)
55. Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини: Закон України від 06.09.2005 р. № 2809 - IV. URL: <http://portal.rada.gov.ua>
56. Проволоцька О. М. Методичні аспекти збуту промислової продукції. Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 176. Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. С. 211–218.
57. Проволоцька О. М. Управління збутом промислової продукції в комплексі маркетингу: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 Київ : Українська академія зовнішньої торгівлі, 2003. 20 с.
58. Ріпак П. Р. Маркетинг сільгосппродуктів. АПК : економіка, управління. 2014. № 1. С. 44-48.
59. Сахацький М. П., Запша Г. М., Крутій Ю. С., Шинкарук Л. В. Маркетинг: навчальний посібник, у 2-х ч. Одеса: Пальміра, 2018. 170 с.

60. Сеншин О.С. Теоретичний аналіз понять «збут» та «збутова діяльність». Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2015. С. 132-134.

61. Серьогін С. І., Магомедов А.-Н., Камілова П. Підвищення конкурентоспроможності продукції харчової промисловості. АПК : економіка, управління. 2017. № 1. С. 36-38.

62. Смиков І. А. Економіка сільського господарства. Київ : Колос, 2015. 400 с.

63. Спільник І. В. Загородна О. М. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2014. Вип. 17. С. 106-120.

64. Спільник І. В., Загородна О. М., Дерій В. А. Аналіз ефективності збутової діяльності. Економічний аналіз: зб. наук. праць. ТНЕУ. Тернопіль: ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка» 2016. Вип. 24. № 2. С. 130–140.

65. Стукач В. С. Управління трансакційними витратами в АПК. АПК : економіка, управління. 2016. № 3. С. 18-20.

66. Судник В. В. Оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства. Довідник економіста. 2023. № 8. С. 22-27.

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

68. Тесленко К. Д. Управління збутом продукції підприємства на зовнішньому ринку із застосуванням інноваційного підходу. Вісник Національного технічного університету "ХП" (економічні науки): зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХП", 2018. № 48 (1324). С. 36-41.

69. Ткаченко В. В. Маркетингова збутова політика підприємства. Проблеми формування ринкової економіки. Міжвідомчий науковий збірник. Київ. 2021. № 9. С. 245–252.

70. Ткаченко Т. А. Управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2014. Вип. 84. С. 143-148.

71. Хоружий Л. І., Сергєєва І. А. Аналіз продажів продукції овочівництва. Економіка сільськогосподарських підприємств. 2017. № 2. С. 31-33.

72. Хрупович С. Є. Теоретичні аспекти побудови системи управління збутовою діяльністю на промисловому підприємстві. Галицький економічний вісник. 2024. № 3. С. 34–38.

73. Шарапа О. М. Організаційно-економічні засади формування збутової політики сільськогосподарських підприємств : дис.... канд. економічних наук : 08.00.04. Київ, 2015. 224 с.

74. Шарніна Н. М. Стан і оцінка маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств. АПК : економіка, управління. 2016. № 5. С. 69-73.

75. Шведюк В. А. Вдосконалення форм і каналів збуту сільськогосподарської продукції. Таврійський наук. вісн. : зб. наук. пр. Херсон, 2017. Вип. 55. С. 227–231.

76. Шведюк В. А. Формування конкурентоспроможності фермерських господарств. Таврійський наук. вісн. : зб. наук. пр. Херсон, 2018. Вип. 46. С. 284–287.

77. Шпилик С. В. Управління збутовою діяльністю підприємства. Галицький економічний вісник. 2024. № 4 (37). С. 88–95.

78. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. Економіка і управління. 2022. № 2. С. 52-59.

79. Янишин Я. С., Кашуба Ю. П. Удосконалення організації управління збутом продукції в агропідприємстві. Економіка АПК. 2023. № 9. С. 66-69.

80. Яшина І. М. Вибір стратегій формування комплексу маркетингу сільськогосподарського підприємства малого бізнесу. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2016. Вип. 6 (48). Т. 21. С. 121–125.

ДОДАТКИ

