

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**  
**Кафедра менеджменту**

**САЛІВОНЧИК ІРИНА РОМАНІВНА**

**УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**  
**(НА МАТЕРІАЛАХ \*\*\*\*\*)**

Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма Менеджмент  
Робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня

Науковий керівник:  
**ЮЩИШИНА ЛАРИСА ОЛЕКСІЇВНА,**  
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 16

засідання кафедри менеджменту

від 23 травня 2024 р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2024

**Волинський національний університет імені Лесі Українки**

Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту  
Освітній рівень перший (бакалаврський)  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

*Завідувач кафедри менеджменту*  
*Наталія ХОМЮК*

25.09.2023 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ  
САЛВОНЧИК ІРИНІ РОМАНІВНІ**

1. Тема роботи: Управління збутовою діяльністю підприємства (на матеріалах \*\*\*\* \*).  
\*\*\*\* \*).

2. Керівник роботи: Ющишина Лариса Олексіївна, кандидат економічних наук, доцент

3. Термін подання здобувачем роботи: 23.05.2024 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи.

*Метою* кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичних і прикладних рекомендацій щодо управління збутовою діяльністю підприємства.

Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі *завдання*: описати сутність збутової діяльності в системі управління підприємством; визначити особливості процесу управління збутовою діяльністю; сформулювати методичні підходи до аналізу складових та оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства; дати загальну характеристику та провести аналіз основних техніко-економічних показників \*\*\*\* \*); провести аналіз ефективності управління збутом на \*\*\*\* \*); здійснити оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління збутовою діяльністю \*\*\*\* \*).

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади управління збутом \*\*\*\* \*).

5. Дата видачі завдання: 25.09.2023 р.

## 6. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1.	Підготовчий: вибір, затвердження теми кваліфікаційної роботи, складання індивідуального плану-графіка дослідження	до 25.09.2023 р.	
2.	Основний		
2.1.	Виконання теоретико-методологічного розділу	до 22.12.2023 р.	
2.2.	Виконання дослідницько-аналітичного розділу	до 30.04.2024 р.	
2.3.	Формування висновків та пропозицій	до 10.05.2024 р.	
3.	Оформлювальний: оформлення рукопису та перевірка керівником	до 17.05.2024 р.	
4.	Підсумковий		
4.1.	Отримання висновку керівника про готовність кваліфікаційної роботи; проведення попереднього захисту на кафедрі, отримання рекомендації випускової кафедри про допуск до захисту	до 23.05.2024 р.	
4.2.	Отримання рецензії на кваліфікаційну роботу, подання роботи до ЕК	до 05.06.2024 р.	

<b>Здобувач освіти</b>		Ірина САЛІВОНЧИК
<b>Керівник роботи</b>		Лариса Ющишина

## АНОТАЦІЯ

Салівончик І. Р. Управління збутовою діяльністю підприємства (на матеріалах \*\*\*\* \*). – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент освітньо-професійної програми Менеджмент. Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2024.

У кваліфікаційній роботі викладено теоретичні та методичні основи управління збутовою діяльністю на підприємстві. Визначено сутність управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. Досліджено різні трактування поняття «збутова діяльність», встановлено роль збуту у господарській діяльності підприємства, відображено його основні завдання, функції та елементи. Описано форми і методи збуту продукції підприємства, а також особливості формування механізму управління збутовою діяльністю. Охарактеризовано методичні підходи до аналізу складових та оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства. Визначено показники та критерії оцінки ефективності управління збутовою діяльністю. Дано загальну характеристику, а також проведено аналіз основних показників діяльності \*\*\*\* \*. Проведено SWOT-аналіз \*\*\*\* \*.

Здійснено аналіз ефективності управління збутовою діяльністю \*\*\*\* \*. Проведено оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства. Виявлено проблеми та запропоновано напрями удосконалення системи управління збутовою діяльністю \*\*\*\* \*.

Ключові слова: збут, просування, збутова діяльність, збутова політика, управління збутом.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність збутової діяльності в системі управління підприємством	8
1.2. Особливості процесу управління збутовою діяльністю	14
1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	27
2.1. Загальна характеристика, аналіз основних показників діяльності **** *****	27
2.2. Аналіз ефективності управління збутової діяльності **** *****	34
2.3. Оцінювання ефективності управлінням збутовою діяльністю підприємства	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	54

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Актуальність дослідження управління збутовою діяльністю підприємства зумовлена зростанням конкуренції на сучасних ринках та необхідністю оптимізувати процеси продажу для стабільного розвитку бізнесу. Ефективне управління збутом є важливим фактором успіху підприємства, оскільки воно впливає на здатність організації задовольняти потреби споживачів і досягати прибутковості. Зміни у споживчій поведінці, цифрова трансформація та потреба в оптимізації ланцюгів постачання підкреслюють важливість дослідження цієї теми. Вивчення сучасних підходів до збутової діяльності дозволить підприємствам розробляти ефективні стратегії, підвищувати конкурентоспроможність і досягати довгострокових цілей.

*Мета та завдання роботи.* Мета дослідження – розробка теоретико-методичних і прикладних рекомендацій щодо управління збутовою діяльністю підприємства.

Досягнення мети дослідження зумовило необхідність розв’язання таких основних завдань:

- описати сутність збутової діяльності в системі управління підприємством;
- визначити особливості процесу управління збутовою діяльністю;
- сформуванати методичні підходи до аналізу складових та оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства;
- дати загальну характеристику та провести аналіз основних техніко-економічних показників \*\*\*\* \*;
  - провести аналіз ефективності управління збутовою діяльністю \*\*\*\* \*;
    - здійснити оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства.

*Об'єкт дослідження* – процес управління збутовою діяльністю \*\*\*\*  
\*\*\*\*\*.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та прикладні засади управління збутом \*\*\*\* \*\*\*\*\*.

*Методи дослідження.* У процесі дослідження було використано метод наукової абстракції, для уточнення понять, формування теоретичних узагальнень і висновків; комплексний та системний підходи; метод аналізу та синтезу; економіко-статистичний метод аналізу; метод порівняльного аналізу; методи спостереження і порівняння.

*Практичне значення одержаних результатів.* Практичне значення одержаних результатів дослідження управління збутовою діяльністю полягає в можливості оптимізації стратегій продажу для підвищення ефективності діяльності підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Використання сучасних підходів та технологій дозволить наростити продуктивність збутових процесів, скоротити витрати та покращити взаємодію з клієнтами. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку, а також забезпеченню довгострокових позитивних відносин із споживачами.

*Апробація результатів роботи.* За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на конференції «Новітні підходи до забезпечення економічної стабільності» (14 червня 2024 р., м. Суми).

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг роботи складає 68 сторінок, з них основний текст – 39 сторінок. У роботі налічується 7 таблиць, 12 рисунків, 6 додатків. Список використаних джерел налічує 28 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність збутової діяльності підприємства в системі управління підприємством

Управління збутовою діяльністю є важливим компонентом загальної системи управління підприємством, оскільки воно впливає на досягнення стратегічних та фінансових цілей. Це передбачає розробку та реалізацію ефективних стратегій просування продукції або послуг, спрямованих на задоволення потреб клієнтів та забезпечення прибутковості підприємства. Висока якість управління збутом може сприяти підвищенню конкурентоспроможності та розширенню ринкової частки підприємства, що, у свою чергу, забезпечує довгостроковий успіх та стійкий розвиток.

Дослідження різних трактувань поняття «збутова діяльність» (табл. 1.1) дозволяє виявити спільні риси, серед яких науковці акцентують увагу на основній меті – забезпеченні та повному задоволенні потреб споживачів.

Таблиця 1.1

#### Підходи до визначення поняття «збутова діяльність»

Автори	Визначення
1	2
Ямкова О. М.	«комплекс процедур просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання і обробка замовлень, комплектація і підготовка до відправки покупцям, відвантаження на транспортний засіб і транспортування до місця продажу) і організацію розрахунків за неї» [1, с. 52].
Глазкова К. О., Белінський П. І.	«процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку» [2, с. 103].
Шереметинська О. В., Гаврилюк О. І.	«цілісний процес, що охоплює: планування обсягу реалізації товарів із урахуванням рівня прибутку, що очікується; пошук і обрання найкращого партнера - постачальника (покупця); проведення торгів, включаючи встановлення ціни відповідно до якості товару та інтенсивності попиту; виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації» [3, с. 72].



## Продовження таблиці 1.1

1	2
П. І. Белінський	«процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку» [4, с. 429]
Мінаєва А. О., Долгальова О. В.	«цілеспрямований, послідовний та методично підкріплений процес впливу на складові елементи суб'єкта господарювання (об'єкт, суб'єкт, функції, цілі, принципи) з метою оптимізації їхнього взаємозв'язку та максимального досягнення цілей та потреб підприємства (як початкової ланки збуту) та споживачів (як кінцевої ланки збуту)» [5, с. 101-102].

Примітка. Побудовано автором.

Підсумовуючи твердження вітчизняних науковців, ми вважаємо, що збутова діяльність – це процес просування і реалізації продукції або послуг підприємства на ринку з метою задоволення потреб клієнтів та досягнення фінансових цілей.

Роль збуту у господарській діяльності підприємства полягає в тому, що:

1) у сфері збуту відбувається остаточна оцінка ефективності всієї діяльності підприємства, оскільки саме тут визначаються результати зусиль усіх інших підрозділів;

2) у збутовій мережі товар проходить останній етап підготовки до продажу, що забезпечує його відповідність очікуванням та потребам споживачів.

3) під час збутових заходів відбувається прямий контакт з клієнтами, який дозволяє зібрати важливу маркетингову інформацію для подальшого вдосконалення продукції та стратегії підприємства;

4) ретельно організована збутова мережа може значно підвищити конкурентоспроможність підприємства, забезпечуючи оптимальні умови для досягнення успіху на ринку [6, с. 142].

На рис. 1.1. відображено систему управління збутовою діяльністю підприємства.

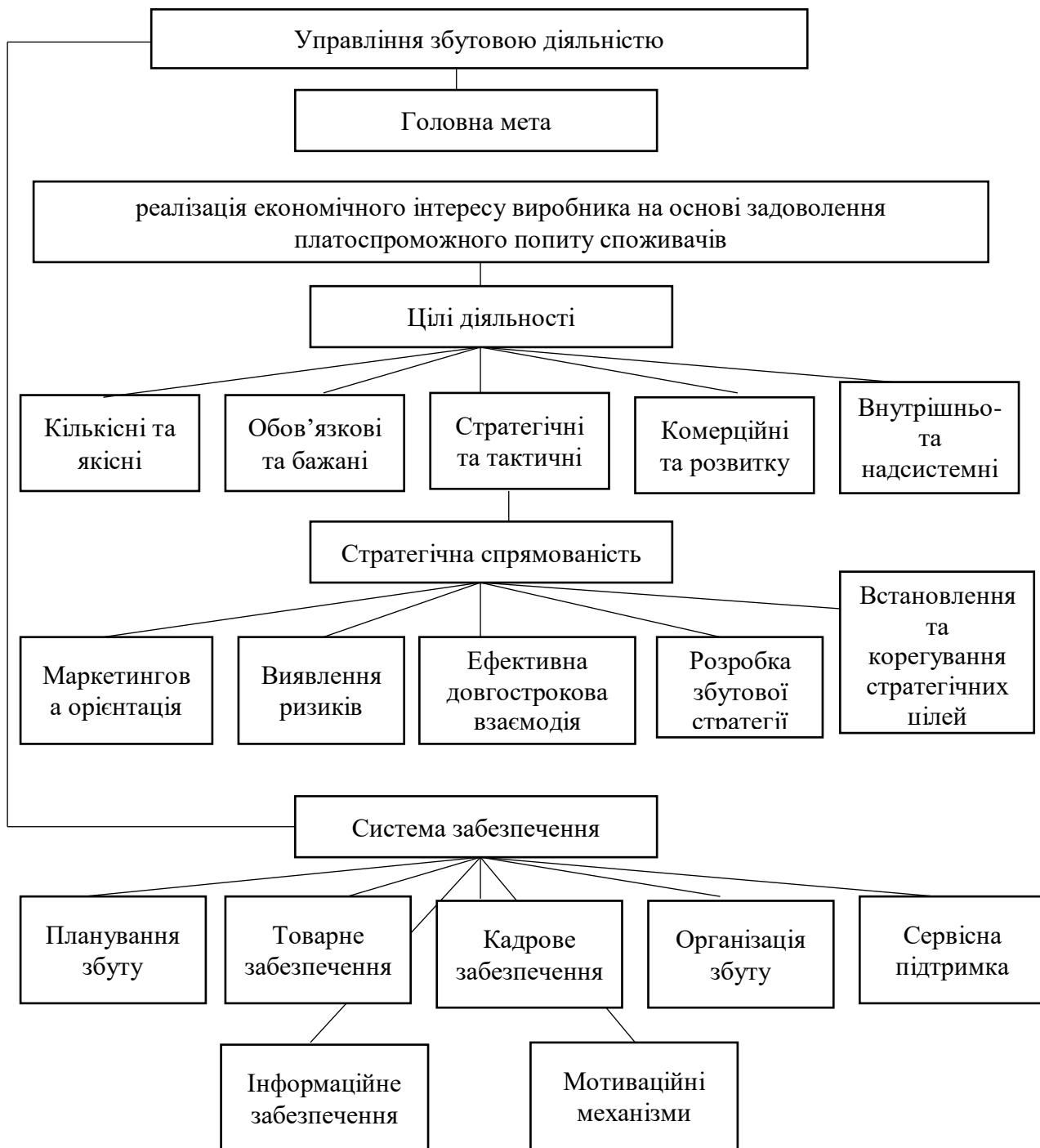


Рис. 1.1. Система управління збутовою діяльністю підприємства

Примітка. Побудовано автором на основі [7, с. 114].

Основним завданням збутової діяльності будь-якого підприємства є отримання максимального прибутку з мінімальними витратами на здійснення цієї діяльності.

Впровадження спрямованої на результат збутової політики передбачає створення та організацію мережі збуту, яка здатна ефективно впливати на

цільовий ринок та швидко здійснювати продажі обсягів продукції, що відповідають виробничим потужностям. Збутова політика включає вирішення питань залучення посередників, укладання договорів, вибір форм і типів збуту, а також пропозицію продукції, враховуючи її специфіку, умови конкретного ринку та стратегії збуту конкурентів [8; 9].

До основних елементів збутової діяльності підприємства відносяться:

- транспортування;
- зберігання продукції;
- реалізація продукції;
- сервісне обслуговування.

В рамках збуту виділяються такі функції:

- сегментація ринку;
- планування рекламних кампаній;
- управління довірними відносинами зі споживачами або посередниками;
- планування відвантаження товарів клієнтам;
- формування каналів збуту;
- організація прийому, зберігання, пакування, сортування та відправки продукції клієнтам;
- забезпечення інформаційних, ресурсних та технічних аспектів збуту продукції;
- стимулювання збуту;
- налагодження зворотного зв'язку зі споживачами [10, с. 118].

Функції збуту сприяють ефективному просуванню товарів або послуг до споживачів, забезпеченню їх доступності, а також задоволенню потреб клієнтів. Вони сприяють оптимізації взаємодії між виробником і споживачем, забезпечуючи оперативне обслуговування та налагодження стійких відносин з клієнтами. Це також допомагає в побудові ефективної системи логістики, яка включає зберігання, пакування та відвантаження продукції клієнтам, а також у створенні надійних каналів розповсюдження продукції.

У сфері збутової політики розглядається різноманіття рішень, які можна розділити на основні напрями реалізації:

- розробка та впровадження стратегії розподілу включає в себе вибір каналу розподілу, визначення його структури та інтенсивності, а також управління взаємовідносинами з посередниками;
- вибір стратегії просування продукції через канал розподілу визначає комунікаційну політику (стратегії PUSH і PULL), фокусуючись на стимулюванні кінцевих споживачів або посередників;
- забезпечення маркетинг-логістики включає у себе оптимізацію процесів обробки замовлень, складування, транспортування та інших логістичних операцій;
- мотивація персоналу збутового відділу передбачає впровадження принципів управління, розвитку працівників, системи заохочень та корпоративних комунікацій [11, с. 303–304].

При формуванні нової або вдосконаленні існуючої збутової політики бізнес-організації перш за все важливо провести аналіз її діяльності. Це необхідно для визначення конкретних методів роботи з кінцевими споживачами та виявлення найефективніших інструментів реалізації збутової політики. До таких інструментів, зокрема, входять:

- 1) інструменти розподілу продукції:
  - роздрібна чи оптова торгівля;
  - інструменти для налагодження зв'язків і особистих контактів з потенційними споживачами;
  - інструменти залучення уваги потенційних споживачів до нової продукції;
  - інструменти встановлення контактів бізнес-організації зі споживачами, зокрема під час укладання угод з клієнтами готової продукції виробничого призначення;
- 2) інструменти консалтингу щодо способів розміщення замовлень, а також при укладанні угод купівлі-продажу продукції;

3) засоби залучення найперспективніших споживачів до шоу-румів для участі в демонстраційних показах продукції, призначеної для вузькоспеціалізованих фахівців;

4) засоби збільшення числа потенційних споживачів продукції та визначення кількості вузькоспеціалізованих груп користувачів;

5) інструменти, спрямовані на збут продукції невеликим сегментам споживачів, що демонструють тенденції до зростання;

б) інструменти, які дозволяють адаптувати продукцію до специфічних вимог споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [12, с. 281].

Основними складовими, що формують збутову діяльність є:

- зберігання;
- доробка;
- упаковка;
- складська переробка продукції;
- виконання транспортних операцій;
- надання послуг з доставки;
- укладання договорів зі споживачами та безпосередній контакт із покупцем у вигляді дій із фізичної передачі товару;
- оформлення замовлень;
- організації платіжно-розрахункових операцій;
- власне продаж, який завершує процес збуту товару [13].

При цьому, важливо також враховувати чинники, що чинять вплив на збутову політику підприємства:

- особливості клієнтів, такі як їхня кількість, розташування та економічний статус;
- фінансова ситуація та можливості підприємства, його конкурентоспроможність, ринкова стратегія та обсяги виробництва;
- характеристики товарів, включаючи їх зовнішній вигляд, цінову категорію, сезонність та термін придатності;
- конкуренція на ринку та стратегії збуту інших підприємств;

- особливості каналів збуту, включаючи їх ємність, звичаї та міжнародні стандарти;
- порівняльна вартість різних каналів збуту [14, с. 21–22].

Врахування цих чинників дозволить підприємству розробити ефективну збутову політику, яка забезпечить оптимізацію взаємодії з ринком, підвищення конкурентоспроможності, максимізацію прибутку та досягнення довгострокових цілей у розвитку бізнесу.

Управління збутовою діяльністю є важливим елементом системи управління підприємством, оскільки воно безпосередньо впливає на його доходи та її здатність досягати цілей на ринку. Ефективне управління збутом забезпечує оптимізацію процесів розподілу продукції, підвищує задоволеність споживачів і допомагає встановлювати довгострокові партнерські відносини. Завдяки збалансованому управлінню збутовою діяльністю, підприємство може швидко реагувати на зміни ринкових умов, краще розуміти споживчі тенденції та впроваджувати інновації. Це, в свою чергу, сприяє зміцненню позицій на ринку і довгостроковому успіху.

## 1.2. Особливості процесу управління збутовою діяльністю

Управління збутовою діяльністю є складним і багатогранним процесом, який потребує ретельного планування та аналізу. Його особливості механізму залежать від ряду факторів, включаючи специфіку продукції, цільові ринки, характер попиту та конкуренції, а також можливості підприємства.

Процес управління збутовою діяльністю пов'язані з необхідністю забезпечення ефективної взаємодії між підприємством і кінцевими споживачами. Він охоплює широкий спектр процесів, включаючи планування, організацію, контроль і регулювання діяльності, спрямованої на просування продукції та послуг на ринку. Правильне налаштування та реалізація процесу

управління збутовою діяльністю сприяють досягненню високого рівня конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Гамалій Ф. В. визначає, що «організація збутової діяльності – це постійний аналіз споживачів, пошук нових клієнтів і задоволення їх потреб, вибір ринків, підвищення прибутковості продажів». Ретельно розроблене управлінське бачення готує підприємство до майбутніх викликів, визначає довгострокові напрямки розвитку і спрямовує на зайняття певних бізнес-позицій, встановлюючи його місце на ринку. Розробка стратегії та прогнозування є одними з основних функцій відділу збуту при організації його діяльності [15].

Розробка збутової стратегії має великий вплив на добробут підприємства, формування конкурентоспроможних та ефективних стратегічних дій і бізнес-підходів, а також на виконання стратегії для досягнення бажаних результатів. Успішна стратегія та її вміле впровадження є ознаками компетентної організації, до яких варто прагнути.

Для максимального розкриття потенціалу підприємства керівники повинні поєднувати ретельно розроблену збутову стратегію з ефективною організацією її впровадження в реальних умовах, враховуючи численні внутрішні та зовнішні виклики. Чим краще продумана стратегія та чим більш вміло її реалізовано, тим більші шанси компанії на міцні позиції на ринку.

Успішність збутової діяльності визначається не лише якістю самої збутової стратегії, але й взаємодією з іншими ключовими аспектами підприємства, такими як маркетинг, логістика та обслуговування клієнтів. Вибір правильних посередників для продажу продукції також грає важливу роль у досягненні успіху. Оптимізація цього процесу ґрунтується на детальному аналізі збутової діяльності підприємства та виявленні тенденцій у його розвитку [10, с. 119].

Управління збутовою діяльністю підприємства базується на певних принципах:

1. Відповідність товару потребам споживачів, що передбачає адаптацію продукції до вимог ринку та клієнтів.

2. Інфраструктурне забезпечення, що включає наявність транспортних засобів для доставки продукції на склад та до місць продажу, а також наявність складських приміщень, торгових точок та банків, які здійснюють фінансові операції, пов'язані з продажем товару [16].

Це охоплює всі аспекти, пов'язані з суб'єктами зовнішнього середовища збуту продукції підприємства.

3. Інформаційне забезпечення збутової діяльності підприємства є ключовим елементом управління збутом. Володіння різноманітною інформацією є необхідним для успішного функціонування на ринку, включаючи знання про особливості ринку, умови просування товару, конкурентів, посередників, можливі ризики та інші аспекти, які впливають на збутову стратегію підприємства.

Це сприяє прийняттю правильних управлінських рішень щодо руху товару.

4. Вибір оптимальних каналів збуту є важливим етапом для підприємства. Необхідність у збутовій мережі виникає з необхідності виробника виконувати різні функції, пов'язані з обміном та очікуваннями споживачів, що часто виходять за рамки його можливостей. Водночас, використання посередників може призвести до втрати контролю над деякими аспектами комерціалізації. Такий вибір є стратегічним для підприємства і повинен враховувати не лише очікування цільового сегмента, але й власні цілі організації [17].

5. Кадрове забезпечення збутової діяльності підприємства має велике значення. Керівництво повинно ретельно підбирати, навчати та мотивувати персонал, який займається збутом продукції. Особлива увага повинна бути приділена продавцям, які презентують товар клієнтам. Вони повинні мати високий рівень професійних навичок у сфері продажу та презентації товарів, бути добре мотивованими та добре орієнтуватися в продукції, яку продають.

6. Фінансове забезпечення збутової діяльності підприємства має велике значення для переміщення товарів від виробника до кінцевого споживача. Воно включає витрати на придбання або оренду складських приміщень та торгових площ, а також оплату послуг посередників за транспортування продукції та інші



додаткові витрати. Це вимагає уважного фінансового планування. Фінансове забезпечення дозволяє підприємству ефективно, якісно та своєчасно доставляти товари до місць реалізації.

7. Системність у збутовій діяльності передбачає управління, яке базується на організованому підході. Це вимагає структурування процесів збуту таким чином, щоб забезпечити узгодженість та послідовність операцій з продажу продукції. Систематичний підхід до збуту передбачає послідовність у діях та взаємозв'язок між усіма учасниками збутової діяльності, що працюють разом, а не окремо [16].

Для того, щоб зміни в процесі управління збутовою діяльністю відбувалися організованіше та, за можливості, з мінімальними витратами, рекомендується дотримуватися визначеного алгоритму формування збутової політики промислової бізнес-організації, який включає такі етапи:

- 1) визначення головної цілі збуту;
- 2) вибір цільового ринку;
- 3) формування збутової стратегії;
- 4) вибір посередників і торгових партнерів;
- 5) визначення умов і особливостей виходу на цільовий ринок;
- 6) побудова каналів збуту продукції;
- 7) установлення взаємозв'язків у каналах збуту та умов винагороди учасників;
- 8) створення системи контролю якості та післяпродажного сервісу [12].

Врахування етапів формування збутової політики промислової бізнес-організації дозволяє оптимізувати процес збуту, підвищити ефективність роботи та досягти кращих результатів у просуванні продукції на ринку. Це також сприяє більш гнучкому реагуванню на зміни ринкових умов та споживчих потреб. Ретельно розроблена збутова політика забезпечує узгодження стратегій збуту з іншими напрямками діяльності підприємства, такими як маркетинг та логістика, що створює єдину систему для досягнення цілей бізнесу. Крім того, це допомагає

мінімізувати витрати та ризики, пов'язані зі збутовою діяльністю, забезпечуючи стабільність та стійкість в умовах конкуренції.

Розглянемо детальніше форми і методи збуту продукції підприємства:

1) традиційні:

– індивідуальне обслуговування покупців передбачає, що клієнти можуть самостійно вибирати товари або звертатися за допомогою до продавця. Процеси розрахунку та пакування товарів відбуваються на робочому місці продавця;

– самообслуговування означає, що споживачі можуть вільно обирати товари та взяти їх без допомоги персоналу. Оплата товарів здійснюється на касах, які обслуговують контролери-касири;

– продаж за зразками передбачає представлення товарів індивідуальними зразками з вільним доступом для клієнтів. Кожен зразок товару має ярлик із назвою, артикулом, сортом та ціною. Покупці можуть ознайомитися з товаром самостійно або з допомогою продавця, а потім замовити покупку з аналогічних товарів, які можуть бути збережені на робочому місці продавця або на складі;

– продаж товарів з відкритою викладкою передбачає розміщення товарів у зоні обслуговування продавця, де вони групуються за видами і цінами. Це дозволяє клієнтам вільно оглядати та обирати товари під час консультацій з продавцем [18];

2) активні форми збуту:

– торгівля за попередніми замовленнями полягає в тому, що клієнти заздалегідь замовляють потрібні товари з наявного асортименту і отримують їх в обумовлений час у магазині, вдома або на роботі. Замовлення можна зробити під час відвідування магазину, по телефону або поштою. Оплата може бути здійснена під час отримання товару, заздалегідь або за допомогою поштового переказу;

– телезбут і продаж через інтернет передбачають, що клієнт, отримавши пропозицію від продавця у вигляді телевізійної реклами або надісланого електронного каталогу чи рекламного повідомлення, замовляє необхідну

кількість товарів. Після цього покупець надсилає продавцю документ, що підтверджує оплату, і очікує на доставку товарів поштою або безпосередньо з підприємства. Директ-мейл передбачає, що продавець надсилає споживачеві звернення, і покупець замовляє потрібні товари, отримуючи їх поштою;

– особистий продаж включає вивчення потенційних споживачів, організацію зустрічі для виявлення їх потреб, демонстрацію товару, укладання угоди та підтримку післяпродажних відносин. Для підприємств, які акцентують увагу на маркетингу, важливо організувати ефективний рух товарів від виробника до споживача. Комерційний успіх значною мірою залежить від правильного вибору каналів реалізації, методів збуту та якості послуг, що супроводжують продаж продукції [20, с. 41].

Ключові складові управління збутовою діяльністю включають:

- об'єкт, суб'єкт;
- ресурси – конкретні засоби, які використовуються для досягнення поставленої мети.
- функції – конкретні процеси, що використовуються для виконання діяльності.
- методи – стратегії, застосовувані для продажу продукції.
- інструменти – засоби, які використовуються для впливу на здійснення збутової діяльності [21].

Інструменти управління збутовою діяльністю – це комплекс засобів і методів, що використовуються підприємствами для ефективного впливу на ринок, з метою збільшення продажів, залучення нових клієнтів та підтримки лояльності існуючих. Вони поділяються на:

- 1) товар: упаковка, асортимент, якість, бренд, сервіс, можливість повернення чи обміну тощо;
- 2) ціна: преїскурант, знижки, націнка, кредитні умови, терміни оплати тощо;
- 3) місце: канали збуту, посередники, рівні розподілу, форми реалізації, транспортування, складський облік, розміщення, підготовка персоналу;

4) просування: зв'язок з громадськістю, реклама, виставки, персональний продаж, стимулювання збуту, прямий продаж, PR.

5) люди: працівники, посередники, продавці, постійні та потенційні клієнти, споживачі.

6) процеси: швидкість та якість обслуговування, доставка, комфорт, цілодобова підтримка;

7) фізичні докази: відповідний імідж і оточення, відгуки клієнтів, рекомендації, сертифікати тощо.

Керування збутовою діяльністю підприємства забезпечує можливість впливати на економічні процеси та організувати рух продукції від виробника до споживача. Це також сприяє розробці унікального підходу до реалізації продукції, що ґрунтується на наукових принципах та оптимізує складні економічні процеси, що супроводжують діяльність підприємств.

Врахування особливостей управління збутовою діяльністю має велике значення для досягнення успіху підприємства на ринку. Це дозволяє оптимізувати процес збуту, підвищуючи його швидкість і якість.

Важливість формування ефективної збутової політики полягає в тому, що вона забезпечує злагоджену взаємодію всіх складових збутової системи, зокрема маркетингу, логістики та сервісу. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, дозволяє ефективно керувати запасами та ресурсами, а також досягати довгострокових цілей бізнесу.

### 1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінювання ефективності управлінням збутовою діяльністю підприємства

Методичні підходи до аналізу складових та оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства дозволяють систематично вивчати різні аспекти збутової діяльності, включаючи канали розподілу, стратегії просування, ефективність логістики та якість взаємодії з клієнтами. За

допомогою методичного аналізу підприємство може визначити сильні та слабкі сторони своєї збутової системи, виявити можливості для покращення та розробити ефективні стратегії для досягнення поставлених цілей. Оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю сприяє підвищенню прибутковості підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

У табл. 1.2. відображено розподіл показників аналізу збутової діяльності на параметри і результати.

Таблиця 2.1

## Розподіл показників на параметри і результати діяльності

Параметри діяльності	Результати діяльності
Обсяг запасів Швидкість збуту продукції	Оборотність, частка своєчасно виконаних замовлень, організація безперебійного збутового процесу, кількість задоволених потреб клієнтів, обсяг продажів.
Збутові витрати	Рентабельність, прибуток від реалізації продукції, обсяг продажів, ефективність використання ресурсів торгової компанії, прибутковість продажів.
Збутової канал Ширина і довжина каналів збуту Торгові комунікації План продажів	Рентабельність збутового каналу, швидкість збуту, своєчасне постачання та відвантаження продукції, частка своєчасно виконаних замовлень, організація безперебійного збутового процесу, розширення асортименту.
Якість продукції Вартість продукції Товарний вид продукції	Оборотність, рентабельність, обсяг продажів, прибуток від реалізації продукції, прибутковість продажів, частка компанії на ринку, імідж компанії.
Інформаційне забезпечення збутової діяльності	Своєчасне отримання інформації про структуру ринку, зміни смаків та уподобань споживачів, позиції конкурентів, актуальні тенденції розвитку ринку, наявності нових посередників і каналів збуту продукції.
Частка компанії на ринку	Споживча база, ступінь впливу на ринок, розширення асортименту і цільової аудиторії, імідж.

Примітка. Побудовано автором на основі [22, с. 482].

Музичка С. О. наголошує, що оцінка ефективності управління збутовою діяльністю підприємств повинна здійснюватися відповідно до розробленої моделі, яка враховує як внутрішні аспекти (оцінка досягнення цілей збуту, ефективності реалізації збутових стратегій та економічної ефективності збутової діяльності), так і зовнішні (оцінка позиції підприємства на ринку, ефективності клієнтурної політики та аналіз прихильності споживачів) [23, с. 65].

Серед показників оцінки ефективності управління збутовою діяльністю виділяють також:

- загальнодержавна частка ринку;
- маркетингова привабливість;
- міра конкуренції;
- коефіцієнт концентрації ринку місцевий;
- індекс Розенблюта;
- темп приросту ринкової частки промислового підприємства;
- темп приросту ринку (сукупного обсягу реалізації);
- темп приросту збутових витрат;
- частка витрат на збут у валовій реалізації;
- збутова місткість витрат;
- коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат;
- рентабельність витрат на маркетинг і збут;
- маркетингова місткість витрат у чистому прибутку;
- коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат;
- показник зростання доходів від додаткових витрат на збут [24, с. 320].

Рентабельність витрат на збут є найпоширенішим показником, що відображає ефективність збутової діяльності промислового підприємства:

$$R_{\text{збут}} = \Delta \text{збут П} / V_{\text{збут}}, \quad (1.1)$$

де  $R_{\text{збут}}$  – рентабельність витрат на збутову діяльність;

$\Delta \text{збут П}$  – приріст прибутку за рахунок збутової діяльності;

$V_{\text{збут}}$  – витрати на збутову діяльність [24, с. 320].

Оцінка ефективності стратегії збуту підприємства базується на таких показниках:

- 1) сума продажів товарів, що відображає прибутковість від їх реалізації;
- 2) коефіцієнт оборотності товарних запасів, який показує співвідношення між обсягом продажів та середньою вартістю товарних запасів;

- 3) товарооборот, що визначає час, необхідний для обороту товарних запасів;
- 4) нереалізована або реалізована частка товару у відношенні до загальної вартості товарних запасів;
- 5) обсяг продажів та прибуток від реалізації на одного працівника, що працює у сфері збуту.

Для оцінки ефективності управління збутом підприємства необхідно використовувати спеціально розроблену модель, яка аналізує два ключові аспекти: внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності.

Оцінка внутрішнього ринкового середовища підприємства – це процес аналізу і оцінки різних аспектів, що впливають на успішність збутової діяльності підприємства на ринку. Для оцінки цього процесу застосовують показники, що відображають економічну ефективність збуту, досягнення поставлених цілей у сфері збутової діяльності, а також результативність впровадженої стратегії збуту підприємства.

Однією з ключових складових оцінки внутрішньої ефективності управління збутом є оцінка її економічної результативності. Вона ґрунтується на різноманітних показниках, таких як обсяг реалізації товарів, прибутковість збуту, рівень витрат, чистий прибуток на одного працівника або на одиницю площі, а також інші метрики, що визначають ефективність витрат та продуктивність персоналу [25]

На рис. 1.2. відображено показники ефективності збутової діяльності підприємства.

Крім того, показниками ефективності збутової діяльності є: обсяг збуту; собівартість реалізованої продукції; чистий прибуток; рентабельність продукції; середні товарні запаси; коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів; товарооборотність; частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси; обсяг збуту та прибуток від реалізації в розрахунку на одного працівника, що займається збутом; фонд оплати праці збутового персоналу; питома вага фонду

оплати праці збутового персоналу в загальному фонді оплати праці підприємства [27, с. 50].

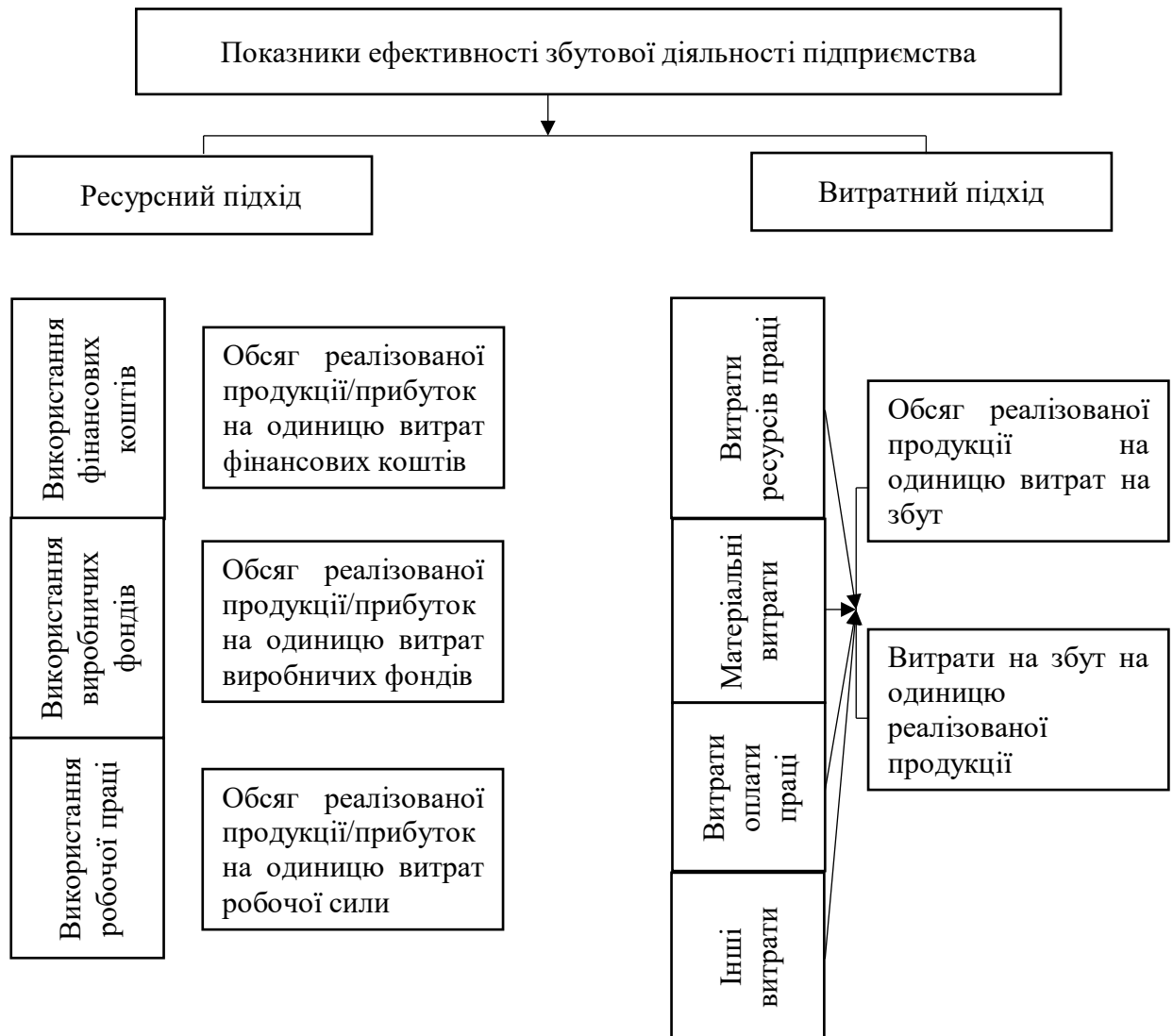


Рис. 1.2. Показники ефективності збутової діяльності підприємства

Примітка. Побудовано автором на основі [26, с. 26].

Основні аспекти ефективності збутової діяльності включають:

- зорієнтованість збуту на досягнення конкретного прибутку шляхом встановлення прибуткових ринкових результатів через встановлення зв'язків та виконання стратегічних дій;
- активна реакція збутової діяльності на попит споживачів, що забезпечує максимальні переваги для них перед, під час та після придбання товарів;



– реалізація товарів, що враховує індивідуальні потреби та уподобання споживачів, є ключовою умовою успішної діяльності в умовах ринкової конкуренції.

Визначимо ключові елементи формування ефективності управління збутом (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Формування ефективного управління збутовою діяльністю

Примітка. Побудовано автором.

У цій послідовності першим етапом є стан ресурсозабезпечення. Важливо відзначити, що ефективність цього процесу має як свої позитивні аспекти, так і недоліки. Перевагами є те, що:

- процес забезпечення ресурсами є ключовим з погляду відповідності нормативним вимогам, які встановлені для цього підприємства;
- план забезпечення матеріально-технічними ресурсами виконується з врахуванням потреб виробництва, що дозволяє рівномірно розподіляти ресурси і уникати перерв у виробництві через недостатність матеріальних ресурсів;
- багаторічний досвід у виробництві дає змогу швидко визначити норми витрат і види ресурсів, необхідних для виготовлення кожної партії;

– навіть за відсутності чітко встановленої моделі управління запасами, вихідні дані процесу забезпечення ресурсами дозволяють розрахувати параметри та запропонувати оптимальне використання ресурсів.

Отже, методичні підходи до аналізу складових та оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства є важливими для забезпечення його конкурентоспроможності та стійкого зростання. Такий аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи збуту, що дозволяє підприємству вдосконалити стратегії продажів та підвищити ефективність використання ресурсів. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю дозволяє визначити рівень досягнення цілей продажу та їх відповідність з очікуваннями. Це, в свою чергу, сприяє оптимізації процесів, підвищенню задоволеності клієнтів та максимізації прибутків.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА

\*\*\*\* \*

2.1. Загальна характеристика, аналіз основних показників діяльності \*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

\*\*\*\*\* було засноване  
\*\* \*\*\*\*\* року \*\*\*\*\*. Воно  
розташоване в селі \*\*\*\*\*, \*\*\*\*\* район, \*\*\*\*\* область, на вулиці  
\*\*\*\*\*, \*\*. \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* обробляє понад 6 тисяч гектарів землі у  
Волинській області. Підприємство спеціалізується на вирощуванні, очищенні,  
зберіганні та продажу зернових, бобових та олійних культур, зокрема пшениці,  
кукурудзи, ріпаку та сої. Елеватори та зерносховища підприємства мають  
загальну потужність у 20 000 тонн. Продукція перед зберіганням проходить  
обов'язкові процедури очищення та сушки. Крім того, підприємство виготовляє  
сітку, секції та стовпчики для огорож [28].

\*\*\*\* \*\*\*\*\* – провідне агропромислове підприємство України, відоме  
своєю високою ефективністю у виробництві сільськогосподарської продукції.

Основна мета підприємства – ефективне вирощування  
сільськогосподарських культур із максимальним використанням доступних  
ресурсів. \*\*\*\* \*\*\*\*\* прагне досягти стабільного виробництва високоякісної  
продукції, задовольняючи потреби ринку та споживачів.

Місія \*\*\*\* \*\*\*\*\* полягає в забезпеченні стабільного розвитку  
аграрного сектору в регіоні через впровадження сучасних технологій,  
покращення методів вирощування та підвищення якості продукції.  
Підприємство прагне досягти збалансованої комбінації економічної  
ефективності, соціальної відповідальності та екологічної стійкості у своїй  
діяльності. Це включає задоволення внутрішнього попиту та збут високоякісної

сільськогосподарської продукції, сприяння зростанню регіонального ВВП та забезпечення продовольчої безпеки.

Основний вид діяльності \*\*\*\* \* – вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Технології, що застосовуються в сільськогосподарському виробництві, включають: обробку ґрунту, посів та посадку культур; внесення добрив; організацію поливу; захист рослин від шкідників і хвороб; збирання та зберігання врожаю.

Бізнес-процеси підприємства включають:

- планування виробничої діяльності;
- придбання необхідного обладнання та матеріалів;
- управління кадрами;
- забезпечення контролю якості продукції;
- організацію збуту та дистрибуції продукції на ринку.

\*\*\*\* \* спеціалізується на таких продуктах, товарах та послугах:

- вирощування зернових, бобових та олійних культур, зокрема пшениці, кукурудзи, ріпаку та сої, на власних земельних ділянках у Волинській області;
- очищення та сушка зернових культур, які проходять процедури очищення від домішок і сушіння перед зберіганням для забезпечення оптимальних умов зберігання;
- зберігання зернових культур в елеваторах та зерносховищах з загальною потужністю 20 000 тонн для забезпечення якісного зберігання до реалізації;
- виробництво сітки, секцій і стовпчиків для огорож, які підприємство виготовляє та пропонує на ринок для огороження територій.

Основні напрями розвитку підприємства дозволяє визначити оцінка досягнутого рівня розвитку \*\*\*\* \* та його потенціалу за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз \*\*\*\* \*  
\*\*\*\*\*

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ефективно організована система збуту продукції;</li> <li>– висококваліфіковані кадри;</li> <li>– значні земельні ресурси;</li> <li>– широкий асортимент агропромислової продукції;</li> <li>– налагоджені комунікації з постачальниками, клієнтами та іншими стейкхолдерами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– необхідність модернізації існуючих потужностей для зберігання, переробки та перевалки зерна;</li> <li>– обмеженість бюджету для проведення досліджень та впровадження інновацій;</li> <li>– залежність від погодних та кліматичних умов;</li> <li>– ризик фінансової нестабільності.</li> </ul>
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розширення можливостей на ринку та здатність до проникнення на нові сегменти;</li> <li>– ефективне використання внутрішніх ресурсів для підтримки росту та розвитку;</li> <li>– потенціал для повертання інвестицій для фінансового зміцнення та втілення стратегічних проектів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– можливість втрат врожаю;</li> <li>– обмежена правова захист аграрних підприємств;</li> <li>– негативний вплив розвитку військових конфліктів на сільськогосподарську сферу;</li> <li>– економічні труднощі та зниження доходів населення;</li> <li>– інтенсивна конкуренція на ринку;</li> <li>– інфляція і підвищення цін на ресурси.</li> </ul>

Примітка. Побудовано автором.

Проведемо аналіз основних техніко-економічних показників діяльності \*\*\*\* \*  
\*\*\*\*\* в 2021-2023 роках (табл. 2.3).

Власний капітал у 2022 р., порівняно з 2021 р., зріс на 19,4 %, а у 2023 р., порівняно з 2022 р., – на 2,6 %, що є позитивною тенденцією для підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції в 2022 р., порівняно з 2021 р., зменшився на 16,3 %, а у 2023 р., порівняно з 2022 р., зріс на 65,4 %. Собівартість реалізованої продукції у 2022 р., порівняно з 2021 р., збільшилась на 16,3 %, у 2023 р., порівняно з 2022 р., зменшилась на 65,4 %. Підприємство в 2021 р. отримало чистий прибуток в сумі 160 436 тис. грн, у 2022 р. – 145 188 тис. грн, а у 2023 р. – 35 981 тис. грн. Продуктивність праці у 2022 р., порівняно з 2021 р., збільшилась на 12,9 %, а у 2023 р., порівняно з 2022 р., зменшилась на 0,8 %. У 2021 р. ефективність використання всього майна підприємства становила 91,1 %, у 2022 р. – 89,6 %, а у 2023 р. – 13,4 % та зростала, що є позитивною тенденцією

для підприємства. У 2021 р. на 1 грн реалізованої продукції припадало 49,8 грн чистого прибутку, у 2022 р. – 55,3 грн, а у 2023 р. – 12,5 грн.

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники діяльності \*\*\*\* \*  
\*\*\*\*\*

Найменування показника	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022 / 2021	2023/ 2022
Власний капітал, тис. грн.	428559	511591	524744	83032	13153	19,37	2,57
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	322009	262756	287637	-23903	80122	-16,32	65,37
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	146461	122558	202680	-23903	80122	-16,32	65,37
Валовий прибуток, тис. грн.	175548	140198	84957	-35350	-55241	-20,14	-39,40
Чистий прибуток / збиток	160436	145188	35981	-15248	-109207	-9,50	-75,22
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	106	106	117	0	11	0,00	10,38
Фонд оплати праці, тис. грн.	9273	14117	14114	4844	-3	52,24	-0,02
Фондовіддача, тис. грн.	2,88	1,87	1,90	-1,01	0,03	-35,07	1,60
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	87,48	133,17	120,63	45,69	-12,54	52,23	-9,42
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	111902	140770	151641	28868	10871	25,80	7,72
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	260284	378546	245490	118262	-133056	45,44	-35,15
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	2195,8	2478,8	2458,4	283	-20,4	12,89	-0,82
Рентабельність власного капіталу, %	55,78	38,35	14,66	-17,43	-23,69	-31,25	-61,77
Рентабельність основної діяльності, %	91,11	89,62	13,44	-1,49	-76,18	-1,64	-85,00
Рентабельність продажу, %	49,82	55,26	12,51	5,44	-42,75	10,92	-77,36
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	10,47	5,34	6,59	-5,13	1,25	-49,00	23,41
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	0	0	0	-	-	-	-

Примітка. Побудовано автором на основі додатків А-В.

Проведемо оцінку фінансово-майнового стану підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники фінансових результатів \*\*\*\* \*  
\*\*\*\*\*

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Відносн. відхил.	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2021/ 2020	2023/ 2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	322009	262756	287637	-23903	80122	-16,32	65,37
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	146461	122558	202680	-23903	80122	-16,32	65,37
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	175548	140198	84957	-35350	-55241	-20,14	-39,40
Інші операційні доходи, тис. грн	11391	42576	15058	31185	-27518	273,77	-64,63
Адміністративні витрати, тис. грн	9921	11673	16709	1752	5036	17,66	43,14
Витрати на збут, тис. грн	11502	19874	37592	8372	17718	72,79	89,15
Інші операційні витрати, тис. грн	8167	7815	10597	-352	2782	-4,31	35,60
Фінансовий результат від операційної діяльності	157349	143412	35117	-13937	-108295	-8,86	-75,51
Інші витрати, тис. грн	31	87	107	56	20	180,65	22,99
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	160436	145188	35981	-15248	-109207	-9,50	-75,22
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток), тис. грн.	160436	145188	35981	-15248	-109207	-9,50	-75,22

Примітка. Розраховано на основі додатків А, Б, В.

Так, з таблиці бачимо, що валовий прибуток у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 20,1 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 39,4%. Інші операційні доходи у 2022 р. порівняно з 2021 р. зросли на 237,8 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. зменшились на 64,6 %. Адміністративні витрати у 2022 р. порівняно з 2021 р. зросли на 17,7 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 43,1 %. Витрати на збут у 2022 р. порівняно з 2021 р. зросли на 72,8 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 89,2 %. Інші операційні витрати у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшились

на 4,3 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. зросли на 35,6 %. Фінансовий результат від операційної діяльності у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшились на 8,9 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 75,5 %. Інші витрати у 2022 р. порівняно з 2021 р. зросли на 180,7 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. на 23,0 %. Чистий фінансовий результат у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 9,5 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 75,2 %.

Проведемо аналіз показників фінансового стану \*\*\*\* \* за 2021 – 2023 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Показники фінансового стану \*\*\*\* \* за 2021–2023 роки

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2021	2022	2023
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	16,58	4,56	6,02
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	5,62	0,62	0,12
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 Збільшення	7,55	1,69	1,01
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,96	0,84	0,96
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	23,26	5,17	7,03
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,94	0,69	0,71
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,67	0,69	0,71
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	0,84	14,26	0,48
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	2,18	1,17	0,87
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	0,88	0,56	0,56
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,42	0,27	0,06
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	0,56	0,38	0,15

Примітка. Розраховано на основі даних додатків А, Б, В.

Достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань у 2021 р. становила 16,58, у 2022 р. – 4,56 та у 2023 р. – 6,02. У 2021 р. платіжні можливості підприємства щодо сплати



поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення ними розрахунків з дебіторами становила 5,62, у 2022 р. – 0,62, у 2022 р. – 0,12. 2021 р. рівень фінансування оборотних активів за рахунок довгострокових джерел фінансових ресурсів становив 0,84, у 2022 р. – 14,26, у 2023 р. – 0,48. У 2021 р. в обороті перебувало 0,88 власного капіталу, у 2022 р. – 0,56, у 2023 р. – 0,56.

Отже, проведений аналіз відобразив, що \*\*\*\* \*\*\*\*\* стикається з певними викликами у своїй діяльності, проте ці виклики можна вирішити шляхом перегляду стратегій управління та підвищення ефективності використання ресурсів, що дозволить стабілізувати фінансовий стан та покращити показники прибутковості.

Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю \*\*\*\* \*\*\*\*\* ґрунтується на декількох ключових факторах, серед яких варто відзначити якість продукції, спрямованість на клієнтів, процес реалізації та конкурентоздатність на ринку.

Якість продукції в \*\*\*\* \*\*\*\*\* визначається за різноманітними критеріями, такими як дотримання стандартів і норм якості, експертна оцінка та відгуки клієнтів. У підприємства діє прозора система збору та аналізу відгуків та звернень клієнтів, що надає важливу інформацію про задоволеність споживачів продукцією. Продукція виготовляється відповідно до всіх державних норм і правил якості, що гарантує її безпечність та відповідність встановленим стандартам.

Концепція клієнтоорієнтованості у \*\*\*\* \*\*\*\*\* охоплює не лише адаптацію основних цілей виробника до потреб та вимог клієнтів, але й враховує ключові тенденції у сфері продовольчого ринку. Ця стратегія сприяє виникненню нових економічних можливостей та комплексному вирішенню актуальних проблем у галузі розвитку. Важливо підкреслити, що такий підхід підвищує рівень організації взаємодій зі споживачами та партнерами.

Крім того, фокус на потребах клієнтів дозволяє підприємству вирішувати виклики, пов'язані з постачанням харчових продуктів у глобальному контексті. Це означає, що \*\*\*\* \*\*\*\*\* стежить за змінами на ринку, реагує на змінний

попит і уподобання споживачів, та адаптує свою продукцію та сервіси відповідно до цих тенденцій.

Продукція на підприємстві реалізується шляхом постачання її на ринок з метою відповіді на потреби споживачів і здобуття прибутку. Ефективна стратегія продажів охоплює різні аспекти ринку, такі як формування цін, організація продажів, проведення рекламних кампаній, бізнес-маркетинг та розвиток системи дистрибуції. Кожен з цих елементів важливий для успішного просування продукції на ринку та максимізації прибутку підприємства. Наприклад, формування конкурентоспроможних цін дозволяє привернути увагу покупців, а ефективна організація продажів та рекламних кампаній допомагає збільшити обсяги продажів.

Бізнес-маркетинг \*\*\*\* \*\*\*\*\* включає в себе розробку стратегій просування продукції та побудову позитивного образу бренду, що забезпечує конкурентні переваги на ринку. Система дистрибуції відіграє важливу роль у забезпеченні того, щоб продукція була доступною для споживачів у потрібний момент та місце. Загалом, комплексний підхід до стратегії продажів допомагає підприємству досягти успіху на ринку та забезпечити стабільний дохід.

Постійне дослідження ринку є важливим, оскільки дозволяє зрозуміти змінні умови та потреби споживачів, а також визначити тенденції в їхніх уподобаннях та покупках. Цей процес включає маркетингові дослідження, які забезпечують важливу інформацію про стан ринку, включаючи попит на товари, цінову політику та найбільш ефективні канали продажу. Ця інформація дозволяє оптимізувати стратегії продажу та маркетингу, що сприяє залученню споживачів та зростанню обсягів продажу.

## 2.2. Аналіз ефективності управління збутової діяльності \*\*\*\* \*\*\*\*\*

Аналіз ефективності управління збутовою діяльністю \*\*\*\* \*\*\*\*\* допомагає оцінити, наскільки ефективно відбуваються процеси, пов'язані з

реалізацією продукції чи послуг. Він визначає, наскільки підприємство відповідає потребам ринку та клієнтів, а також чи зберігає воно свою конкурентоспроможність.

У \*\*\*\* \*\*\*\*\* використовується стандартна система управління збутовою діяльністю, яка включає наступні етапи:

1. Визначення наявності товарів, що відповідають потребам та попиту споживачів. Підприємство пропонує широкий асортимент товарів, таких як зернобобові культури (соє), зернові культури (яра пшениця, озима пшениця, ярий ячмінь, озимий ячмінь, кукурудза), олійні культури (озимий ріпак, ярий ріпак, соняшник) та сільськогосподарську техніку (сівалки, трактори, культиватори та інше).

2. Наявність необхідної інфраструктури для провадження збутової діяльності, включаючи складські приміщення, торгові площі (власні та орендовані) та транспортні засоби. \*\*\*\* \*\*\*\*\* має земельний банк – 6 тисяч га, два адмінприміщення. У с. \*\*\*\*\* розташоване власне адміністративне приміщення площею 510 квадратних метрів, що надає зручне місце для керівництва та адміністративного персоналу. Крім того, в орендованому адміністративному приміщенні в м. \*\*\*\*\* також знаходиться додатковий офісний простір, який використовується для потреб компанії [28].

Щодо складських приміщень, \*\*\*\* \*\*\*\*\* має доступ до приміщень з місткістю до 20000 тонн продукції. Ці склади використовуються для зберігання сільськогосподарської продукції перед її реалізацією, що забезпечує стабільність та надійність у постачанні товару.

3. Забезпечення необхідною інформацією для підтримки збутової діяльності охоплює отримання даних про посередників, конкурентів та умови продажу товарів. За інформацією менеджера з постачання, фермери та інші фізичні особи, які займаються вирощуванням сільськогосподарської сировини, є постачальниками сировини для підприємства. Їхня діяльність спрямована на постачання необхідного насіння та добрив для вирощування зернових культур.

Проведемо аналіз ефективності управління збутової діяльності \*\*\*\*  
 \*\*\*\* за ключовими показниками ефективності збутової діяльності.

На рис. 2.2. відображено динаміку обсягу збуту продукції \*\*\*\* \*\*\*\*\*.

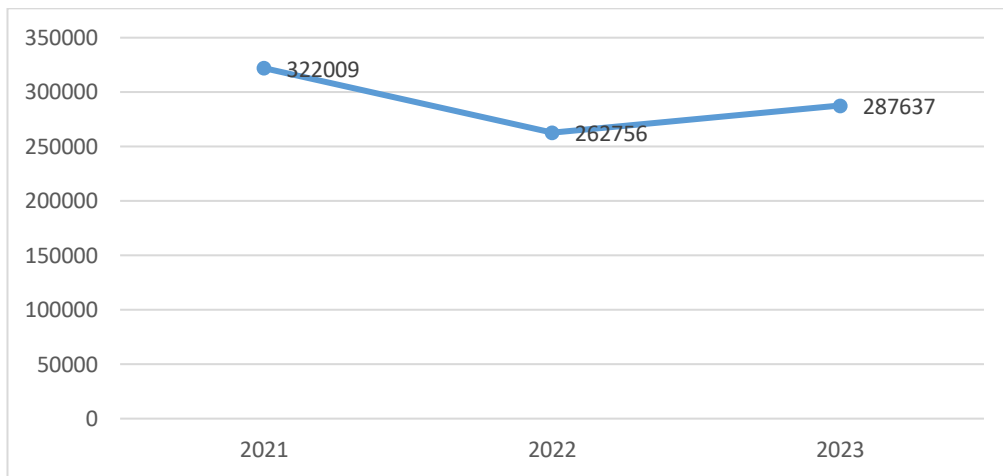


Рис. 2.2. Динаміка обсягу збуту продукції \*\*\*\* \*\*\*\*\*

Примітка. Побудовано автором.

З графіка бачимо, що показники обсягу збуту продукції підприємства мали незначний спад у 2022 р., що пов'язано з несприятливою економічною ситуацією в країні, зростанням рівня інфляції та військовими діями. Проте, у 2023 р. цей показник зріс на 65,4 %.

На рис. 2.3. відображено динаміку собівартості реалізованої продукції \*\*\*\*  
 \*\*\*\*\*.

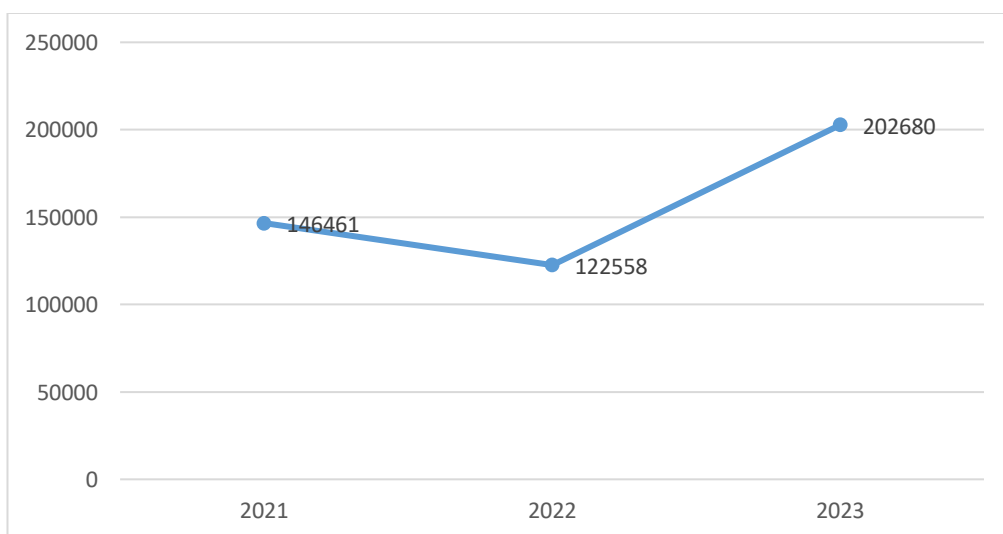


Рис. 2.3. Динаміка собівартості реалізованої продукції \*\*\*\* \*\*\*\*\*

Примітка. Побудовано автором.

Так, собівартість реалізованої продукції характеризується різким зростанням у 2023 р. порівняно з 2022 р. (на 65,4%), що є негативним моментом для підприємства.

На рис. 2.4. відображено динаміку рентабельності продукції \*\*\*\*  
\*\*\*\*\*.

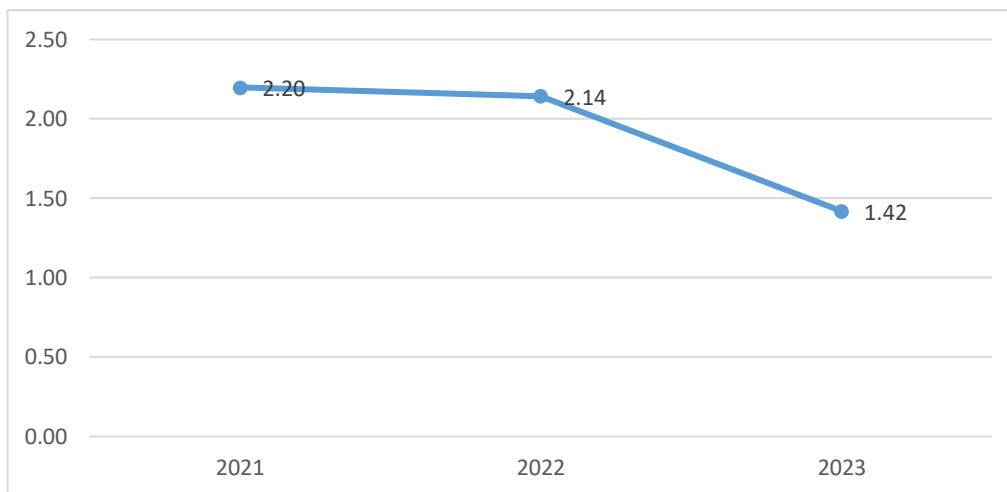


Рис. 2.4. Динаміка рентабельності продукції \*\*\*\* \*\*\*\*\*

Примітка. Побудовано автором.

З графіка видно, що рентабельність продукції підприємства має негативну тенденцію до зменшення, з показником падіння у 2023 р. порівняно з 2022 р. на 33,8 %.

На рис. 2.5. відображено динаміку середніх товарних запасів \*\*\*\*  
\*\*\*\*\*.

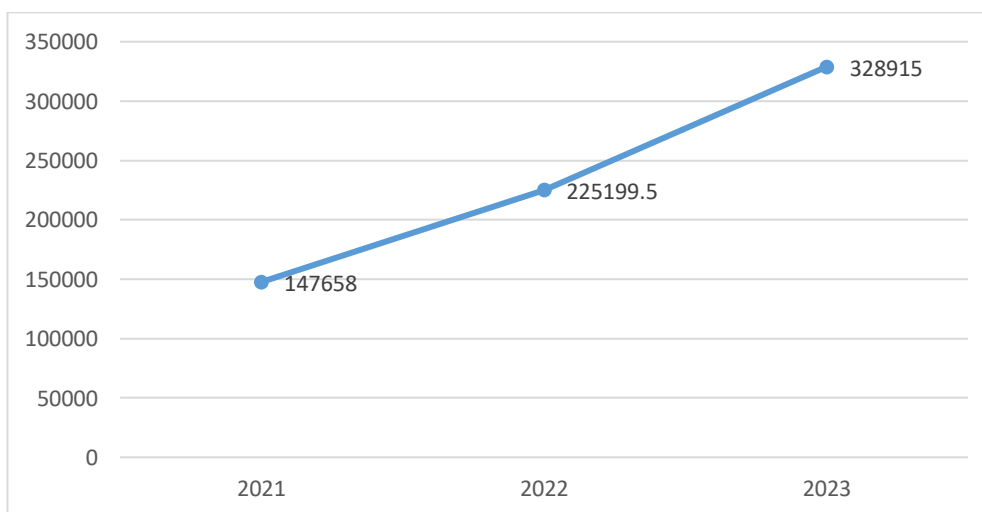


Рис. 2.5. Динаміка середніх товарних запасів \*\*\*\* \*\*\*\*\*

Примітка. Побудовано автором.

Так, середні товарні запаси у 2022 р. порівняно з 2021 р. зросли на 52,5 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 46,1 %.

На рис. 2.6. відображено динаміку коефіцієнта інтенсивності оборотності товарних запасів \*\*\*\* \*.

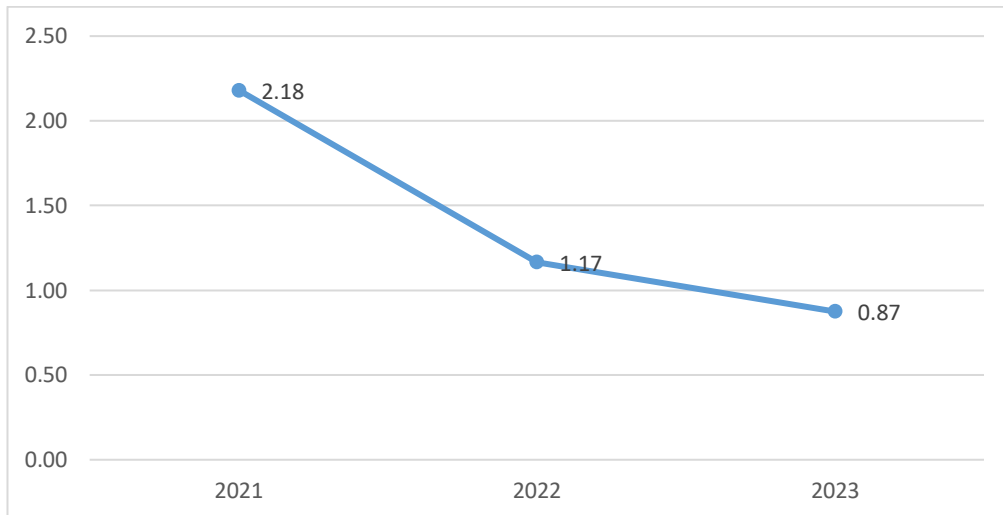


Рис. 2.6. Динаміка коефіцієнта інтенсивності оборотності товарних запасів \*\*\*\*

\*\*\*\*\*

Примітка. Побудовано автором.

У 2022 р. порівняно з 2021 р. інтенсивність оборотності товарних запасів зменшилась на 46,5 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 25,0 %.

На рис. 2.7. відображено динаміку частки нереалізованої продукції у вартості товарної маси \*\*\*\* \*.

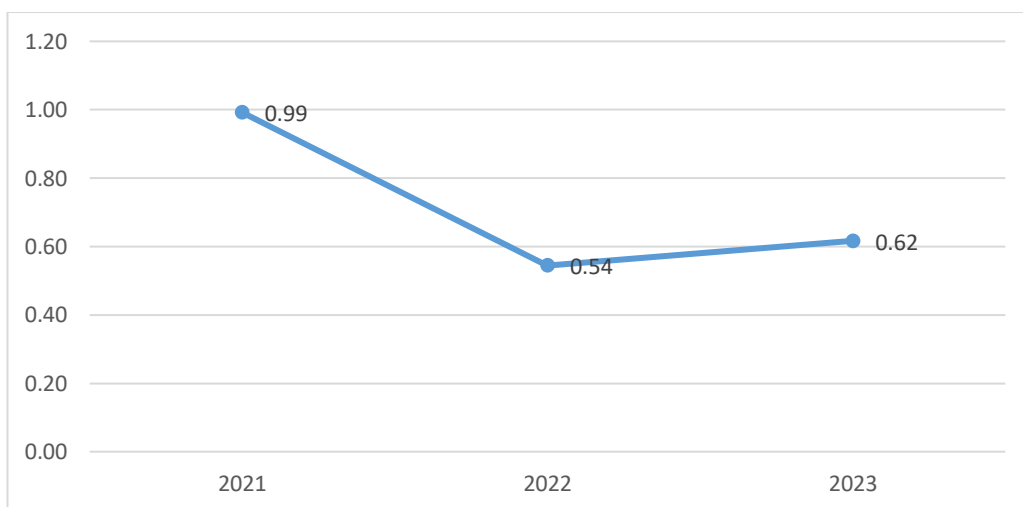


Рис. 2.7. Динаміка частки нереалізованої продукції у вартості товарної маси.

Примітка. Побудовано автором.

З графіка бачимо, що частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 45,1 %, а 2023 р. порівняно з 2022 р. зростає на 13,2 %.

\*\*\*\* \*\*\*\*\* використовує різноманітні канали збуту, зокрема фізичні магазини, які переважно розташовані в Луцьку. Серед них відомі мережі, такі як «Магнат Агро», «Дачник», «СвітАгро», а також мережі в Україні. Крім того, компанія використовує онлайн платформи, такі як «Агробазар», «Агроксп», «Белвет», а також здійснює продаж через власні складські приміщення в Луцьку та області.

Головними конкурентами \*\*\*\* \*\*\*\*\* є ТОВ «Кріс-Віт Україна», яке має виробничу площу обсягом у 5000 гектарів землі, з основним видом діяльності у вирощуванні та збуті зернових, зернобобових та олійних культур, і ПП «ЕЛІТ-СТАР», яке має загальну площу 7800 гектарів та 24 земельні ділянки, з основним заняттям у вирощуванні та збуті зернових, зернобобових та олійних культур.

Проведемо конкурентний аналіз \*\*\*\* \*\*\*\*\* з позиції обсягу чистого прибутку підприємств-конкурентів (рис. 2.8).

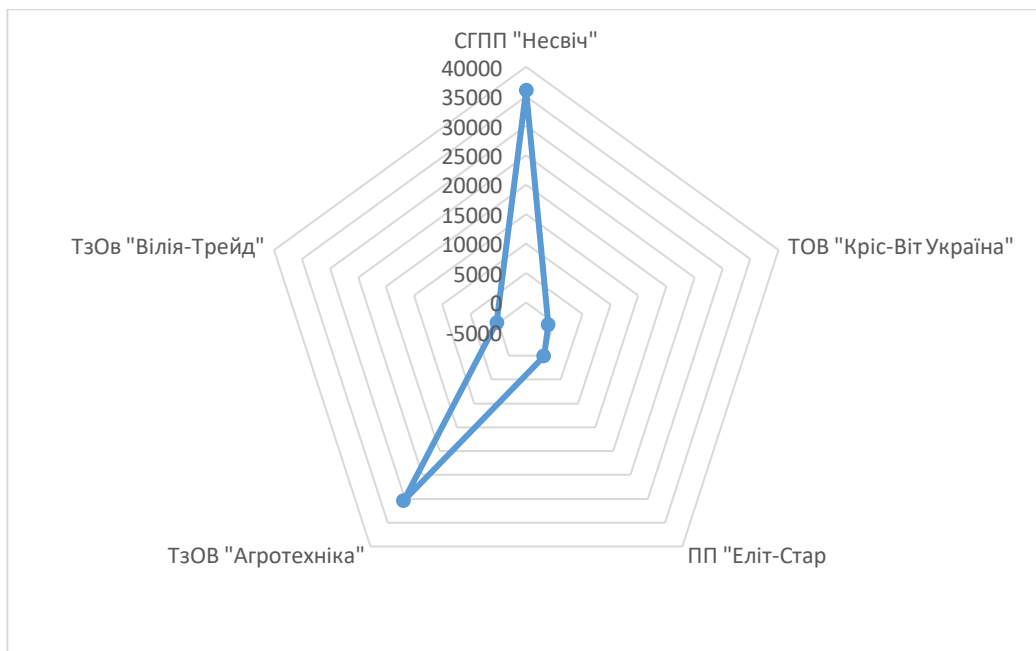


Рис. 2.8. Конкурентний аналіз \*\*\*\* \*\*\*\*\*

Примітка. Побудовано автором.

З проведеного аналізу бачимо, що \*\*\*\* \*\*\*\*\* володіє конкурентними перевагами серед лідерів ринку Волині.

4. Вибір каналів збуту, які є найоптимальніші на конкретний момент часу.

Фізичні торговельні точки мають декілька переваг як канал збуту для підприємства, серед яких значні обсяги закупівлі продукції, доступність продукції для споживачів у географічному та часовому аспектах, а також можливість швидкого освоєння нових ринків.

Дослідження показали, що є й певні недоліки. До основних можна віднести: втрату контролю над ціною та контакту з клієнтами.

До переваг збуту через онлайн мережу додаються наступні: розширення клієнтської бази. Інтернет дозволяє привертати клієнтів з різних регіонів; полегшення просування свого продукту. Цифрові маркетингові інструменти дозволяють ефективно просувати продукцію; можливість отримання зворотнього зв'язку, зібрати відгуки клієнтів та вдосконалювати продукцію.

До недоліків можна віднести: збільшення ланцюжку збуту та втрата прямого контакту з клієнтами.

Прямий канал збуту через власні точки та складські приміщення \*\*\*\* \*\*\*\*\* має свої переваги, зокрема безпосередню участь у збутовій діяльності товару та контроль за якістю та ціною, що дає виробнику повний контроль над умовами продажу. Також цей підхід сприяє тісному контакту зі споживачами та зацікавленню їх у купівлі продукції безпосередньо від виробника.

Однак серед недоліків: невеликі обсяги продажів, мала частка охоплення ринку та можливе накопичення готової продукції на складах.

5. Забезпечення збутової діяльності кваліфікованими працівниками. На сайті підприємства опублікована інформація про відділи продажу зернових культур, с/г продукції та с/г техніки.

Ці відділи займаються різними аспектами збуту, такими як:

– пошуками каналів збуту – вивчення ринку, аналіз конкурентів, визначення потенційних партнерів та розвиток стратегій збуту;



- укладання документів – укладання контрактів з клієнтами, виставлення рахунків, організація доставки;
- контроль та облік – моніторинг виконання контрактів, ведення обліку продажів, аналізу даних та визначення тенденцій у ринковій динаміці;
- розвиток продажів і маркетинг – розробка маркетингових стратегій, реклама та просування продукції на ринку;
- служба підтримки клієнтів – надання консультацій та допомога з вирішенням проблем, що виникають під час використання продукції.

Управління збутовою діяльністю у \*\*\*\* \*\*\*\*\*\* відповідає сучасним вимогам ринкового середовища. Система управління збутом у підприємстві має чітко визначену структуру та стратегію розвитку, що сприяє оптимізації умов для задоволення потреб споживачів і врахування внутрішніх можливостей. Відділ збуту тісно взаємодіє з іншими відділами, такими як продажі, бухгалтерія, постачання, що забезпечує чіткість і послідовність в роботі підприємства.

### 2.3. Оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства

Оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства є важливим аспектом забезпечення стабільного розвитку та прибутковості \*\*\*\* \*\*\*\*\*\*. Ефективне управління збутом дозволяє оптимізувати витрати, підвищити продуктивність та покращити рівень обслуговування клієнтів. Це сприяє більш точному прогнозуванню попиту та відповідному плануванню виробництва, що дозволяє уникнути надлишкових або недостатніх запасів. Крім того, ефективне управління збутовою діяльністю допомагає підприємству швидше реагувати на зміни на ринку та адаптувати свої стратегії продажу для збереження конкурентоспроможності. Це також сприяє поліпшенню репутації компанії та її здатності задовольняти потреби клієнтів, що може призвести до збільшення лояльності клієнтів та зростання продажів.

Проведемо оцінку ефективності управління збутової діяльності \*\*\*\*  
 \*\*\*\* за показником рентабельності витрат на збутову діяльність:

$$R_{\text{збут}} = \frac{287637}{37592} = 7,65,$$

Розрахуємо також аналог показника рентабельності витрат на збут (ROMI – Return on Marketing Investment):

$$ROMI = \frac{(35981-37592)}{37592} * 100\% = -4,29 \%,$$

Представимо результати оцінки ефективності управління збутовою діяльністю \*\*\*\* у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

## Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю \*\*\*\*

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Відносн. відхил.	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2021/ 2020	2023/ 2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	322009	262756	287637	-59253	24881	-18,40	9,47
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	146461	122558	202680	-23903	80122	-16,32	65,37
Рентабельність продажу, %	49,82	55,26	12,51	5,44	-42,75	10,92	-77,36

Примітка. Сформовано автором.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання показників собівартості, доходу від реалізації та рівня рентабельності продажу. За даними табл. 2.5, повна собівартість реалізованої продукції у 2023 р. зросла на 65,4 % і становила 202680 тис. грн, а в середньому за досліджуваний період – 157233 тис. грн.

Дохід від реалізації за період 20020-2023 рр. зменшився на 34372 тис. грн. (за середнього рівня – 290800,7 тис. грн), що і пояснює зменшення рівня рентабельності у 2023 р. до рівня 12,5%. На кінець досліджуваного періоду чистий дохід від реалізації продукції становив 287637 тис. грн.

Відобразимо отримані результати графічно (рис. 2.9 – 2.10).

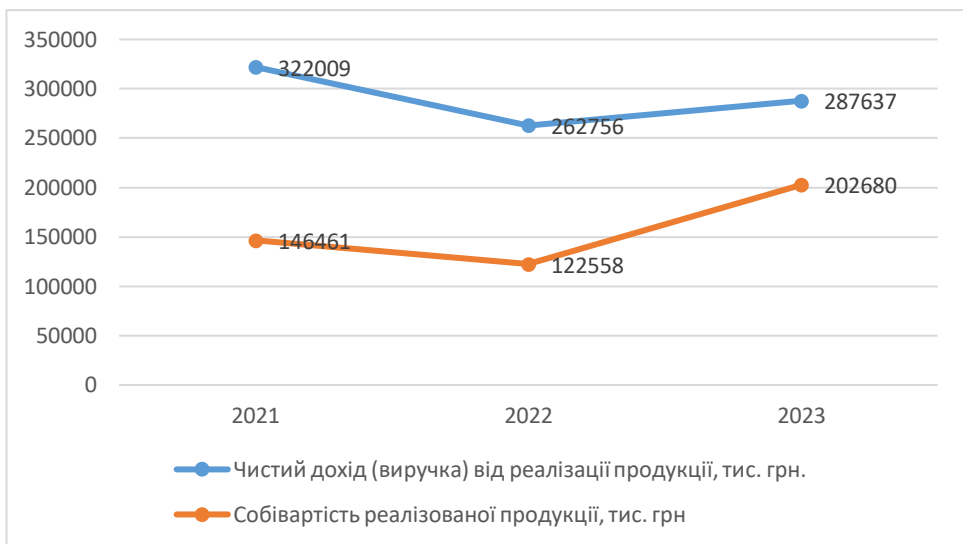


Рис. 2.9. Динаміка показників чистого доходу та собівартості реалізованої продукції \*\*\*\* \*  
\*\*\*\*\*

Примітка. Побудовано автором.

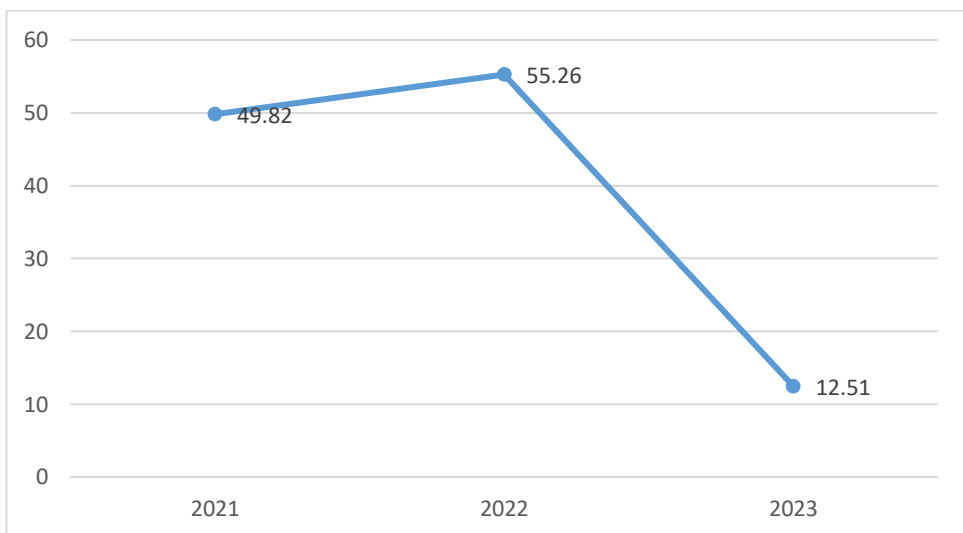


Рис. 2.9. Динаміка показника рентабельності продажу продукції \*\*\*\* \*  
\*\*\*\*\*

Примітка. Побудовано автором.

Отже, з проведеного нами аналізу бачимо, що \*\*\*\* \* стикається з певними викликами у своїй збутовій діяльності, проте шляхом покращення стратегій продажу, оптимізації витрат та підвищення ефективності управління ресурсами може подолати ці труднощі та забезпечити стабільне зростання доходів.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Управління збутовою діяльністю є важливим компонентом загальної системи управління, оскільки воно впливає на досягнення стратегічних та фінансових цілей. Нами було встановлено, що ефективне управління збутом сприяє підвищенню конкурентоспроможності та розширенню ринкової частки підприємства, забезпечуючи довгостроковий успіх та стійкий розвиток. Визначено, що впровадження цілеспрямованої збутової політики, яка враховує специфіку продукції та ринку, забезпечує оптимізацію взаємодії між виробником і споживачем, оперативне обслуговування та налагодження стійких відносин з клієнтами. Ефективне управління збутом дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринкових умов, розуміти споживчі тенденції та впроваджувати інновації, що сприяє зміцненню позицій на ринку та довгостроковому успіху.

Нами було встановлено, що процес управління збутовою діяльністю є складним і багатограним та потребує ретельного планування та аналізу. Він залежить від специфіки продукції, цільових ринків, характеру попиту та конкуренції, а також можливостей підприємства. Таким чином, ми дійшли висновку, що ефективна взаємодія між підприємством та кінцевими споживачами є ключовою для успіху збутової діяльності, оскільки охоплює широкий спектр процесів, включаючи планування, організацію, контроль та регулювання діяльності.

Ми вважаємо, що методичні підходи до аналізу та оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства є ключовими для його конкурентоспроможності та стійкого зростання. Такий аналіз дозволяє систематично вивчати різні аспекти збутової діяльності, виявляючи сильні та слабкі сторони системи збуту, а також можливості для її покращення. Проведена нами оцінка ефективності управління збутовою діяльністю дозволяє визначити рівень досягнення цілей продажу та їх відповідність з очікуваннями, що сприяє оптимізації процесів та підвищенню задоволеності клієнтів. Крім того, аналіз

різних показників ефективності збутової діяльності дозволяє підприємству вдосконалити стратегії продажу, підвищити ефективність використання ресурсів та максимізувати прибутки.

\*\*\*\* \*\*\*\*\* є провідним агропромисловим підприємством України, яке спеціалізується на вирощуванні, очищенні, зберіганні та реалізації зернових, бобових та олійних культур. Підприємство зіткнулося з певними викликами, включаючи зменшення чистого доходу та продуктивності праці, проте воно продемонструвало позитивну тенденцію зростання власного капіталу. Для стабілізації фінансового стану та покращення прибутковості підприємство має переглянути свої стратегії управління та підвищити ефективність використання ресурсів. Загалом, підприємство має потенціал для подальшого зростання та зміцнення своїх позицій на ринку завдяки ефективному управлінню збутовою діяльністю та оптимізації бізнес-процесів.

Проведений нами аналіз ефективності управління збутовою діяльністю \*\*\*\* \*\*\*\*\* показує, що підприємство має добре розроблену систему збуту, яка відповідає вимогам сучасного ринкового середовища. Завдяки чіткій стратегії та співпраці з іншими відділами, підприємство здатне створити оптимальні умови для задоволення потреб споживачів та ефективного використання своїх ресурсів. Збутова діяльність спрямована на досягнення конкретного прибутку та ефективно реагує на попит клієнтів, забезпечуючи максимальні переваги для них. Нами встановлено, що \*\*\*\* \*\*\*\*\* докладает максимум зусиль для дотримання фінансової дисципліни та підвищення прибутковості бізнесу, що в цілому сприяє підвищенню ефективності збутової діяльності.

Проведене оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю \*\*\*\* \*\*\*\*\* відображає, що підприємство зіткнулося з певними викликами, такими як зростання собівартості реалізованої продукції та зниження рентабельності продукції у 2023 році порівняно з 2022 роком. Попри це, шляхом покращення стратегій продажу, оптимізації витрат та підвищення ефективності управління ресурсами, підприємство може подолати ці труднощі та забезпечити стабільне

зростання доходів. Важливо відзначити, що ефективне управління збутовою діяльністю сприяє швидкій реакції на зміни ринку та підвищенню лояльності клієнтів, що в підсумку може призвести до зростання продажів та покращення репутації підприємства.

Ми встановили, що управління збутовою діяльністю \*\*\*\* \*\*\*\*\* ставить перед собою завдання визначити оптимальні напрями і засоби, необхідні для досягнення максимальної ефективності процесу реалізації товару. Це включає в себе розумний вибір організаційних форм і методів збуту, спрямованих на досягнення зазначених кінцевих результатів.

Орієнтація збутової діяльності \*\*\*\* \*\*\*\*\* має на меті досягнення підприємницького прибутку в поточному періоді і гарантування його в майбутньому, задоволення платоспроможного попиту споживачів, забезпечення довготривалої ринкової стійкості та конкурентоспроможності продукції, а також створення позитивного іміджу на ринку та визнання громадськістю.

Проведені нами дослідження управління збутовою діяльністю як зовнішнього, так і внутрішнього характеру \*\*\*\* \*\*\*\*\* виявили такі проблеми:

1) внутрішнього характеру:

- недостатня ефективність організації системи збуту;
- брак достатнього інформаційного забезпечення в організаційній структурі підприємства;
- недосконала політика управління запасами товарів;
- низький рівень маркетингової організації збуту;
- відсутність стратегічного підходу до збутової діяльності;
- брак знань про поточний і майбутній стан ринку;
- недостатнє забезпечення фінансовими ресурсами, зокрема, нестача обігових коштів;
- невідповідність підприємства до змін попиту;
- рівень технологій у виробництві;

2) зовнішнього характеру:

- зміни в законодавстві України щодо податкової політики, зовнішньоекономічного співробітництва тощо;
- переривання налагоджених господарських зв'язків через політичну нестабільність;
- нестабільність курсу національної валюти, що збільшує валютні ризики;
- активна діяльність конкурентів на ринку;
- територіальне розміщення бізнес-партнерів;
- галузеві особливості;
- характер попиту на продукцію;
- вимоги щодо дотримання екологічних норм;
- рівень процентних ставок за кредитами;
- інфляційні тенденції [17].

Крім того, встановлено, що управління збутовою діяльністю \*\*\*\*  
\*\*\*\*\* з врахуванням специфіки його агропромислової діяльності, стикається з рядом проблем, які впливають на ефективність його функціонування, а саме:

1) виробничі процеси підприємства пов'язані із сезонністю виробництва та залежністю від погодних умов. Непередбачувані зміни в кліматі або екстремальні погодні явища впливають на врожай та викликають нестабільність у постачанні сільськогосподарської продукції;

2) активний ринок сільськогосподарських товарів часто вимагає ефективної стратегії конкуренції. Зниження цін, зміни в споживчих вподобаннях або введення нових конкурентів можуть ускладнити збутовий процес та вимагати адаптації стратегій управління збутовою діяльністю;

3) транспортні та логістичні виклики можуть виникати у зв'язку з великими обсягами сільськогосподарської продукції та необхідністю ефективного доставлення до ринків споживання. Погана інфраструктура часто може обмежити можливості швидкої та ефективної поставки;

4) вразливість до змін у попиті або змін у законодавстві, що регулює внутрішній або зовнішній ринок;

5) зміни у споживчих вимогах та стандартах безпеки можуть вимагати від агропромислового підприємства внесення змін у виробничі процеси та якість продукції, що може стати витратним та вимагати додаткових ресурсів на відповідь на ці вимоги.

Умови війни створюють додаткові складнощі для управління збутовою діяльністю агропромислових підприємств, ускладнюючи вже існуючі проблеми:

1) руйнування та пошкодження інфраструктури, що ускладнює логістичні операції. Знищення доріг, мостів чи портів може призвести до перешкод у транспортуванні сільськогосподарської продукції до ринків збуту;

2) військові конфлікти можуть призвести до пошкодження полів, інфраструктури сільськогосподарських підприємств, що може призвести до великих збитків виробництва та втрат врожаю;

3) умови війни можуть підвищити ризики безпеки для працівників підприємств та обмежити можливості їх найму. Це може вплинути на робочу силу та викликати зменшення виробництва;

4) військові дії супроводжуються змінами в економічних умовах, такими як інфляція та зміни валютних курсів. Це може вплинути на вартість.

Для ефективного управління збутовою діяльністю на \*\*\*\* \* ми рекомендуємо прийняти ряд заходів. Спрямованість на досягнення цієї мети передбачає організацію якісної роботи відділу збуту, що включає в себе високий рівень кваліфікації персоналу та відповідальне виконання функціональних обов'язків.

Також важливо налагодити ефективний зв'язок із іншими структурними підрозділами, такими як бухгалтерія, складське господарство, відділи зовнішньоекономічної діяльності тощо.

Додатково, необхідно створити та систематизувати роботу каналів розподілу продукції, враховуючи різні підходи, такі як прямий продаж чи взаємодія з посередниками. Окрім цього, важливо забезпечити виконання планів, досягнення поставлених цілей та стратегічних завдань у всій діяльності підприємства.



Оптимізація системи планування збуту відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління збутовою діяльністю \*\*\*\* \*. Часто виникають випадки розходження в темпах продажу або стратегій на підприємствах. Для виправлення цих недоліків ми рекомендуємо:

- 1) більш детально визначити стратегію підприємства;
- 2) провести прогноз обсягів реалізації товарів;
- 3) визначити частку ринку, яку підприємство займає в своїй галузі.

Зважаючи на мінливість зовнішнього середовища, зростання конкуренції та коливання попиту, підприємство має зосереджуватися не тільки на оперативному плануванні та поточній ситуації, але й на розробці стратегічних планів для майбутнього розвитку. Розробка нових стратегій, обдумане планування розвитку та їх результативне впровадження сприятимуть довгостроковому існуванню та подальшому успіху \*\*\*\* \*.

Урахування цінової політики є суттєвим чинником для забезпечення розвитку збутової діяльності підприємства. Це вимагає постійного вдосконалення методів ціноутворення, з якими пов'язаний активний розвиток.

Сьогодні маркетинговий підхід стає все більш поширеним. Інформація, отримана через маркетингові дослідження, є надійною та актуальною. Це дозволяє більш повно й об'єктивно оцінити ефективність ціноутворення, враховуючи точку зору споживача.

Ще одним ефективним напрямком вдосконалення цінової політики на підприємстві є застосування передових методів планування і прогнозування. Використання таких методів має переваги у швидкості отримання результатів, можливості передбачати та прораховувати зміну параметрів, а також у різноманітності представлення результатів (цифровий, табличний, графічний).

При цьому, важливо врахувати, що збутова стратегія \*\*\*\* \* повинна бути націлена на:

- 1) максимізація прибутку та оптимізація витрат у розподільчих каналах;
- 2) задоволення платоспроможного попиту клієнтів та зміцнення їх лояльності;

- 3) підвищення конкурентоспроможності товарів і послуг;
- 4) Формування позитивного іміджу на ринку та розвиток бренду.

Отже, впровадження ефективних методик та технологій дозволить \*\*\*\*  
\*\*\*\*\* оптимізувати процеси, підвищити конкурентоспроможність,  
поліпшити обслуговування клієнтів і призвести до підвищення прибутковості.  
Важливо збалансувати технологічний та людський аспекти, а також ефективно  
використовувати дані для стратегічного прийняття рішень. Збутова система, яка  
відповідає вимогам ринку та споживачів, є необхідним елементом для успіху  
підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. *Економіка і управління*. 2019. Вип. 2. С. 52–59.
2. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Проблеми економіки організацій та управління підприємствами*. 2018. Вип. 3. С. 102-107.
3. Шереметинська О. В., Гаврилюк О. І. Управління збутовою діяльністю підприємств-суб'єктів ЗЕД в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. Вип. 1. С. 70–75.
4. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій: підручник К.: Центр навчальної літератури, 2015. 624 с.
5. Мінаєва А. О., Долгальова О. В. Сучасна сутність процесу управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2019. Вип. 2. С. 99–105.
6. Макалюк І. В., Ліндаєв Д. В. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. Вип. 23. С. 140–148.
7. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. Вип. 2. С. 112–116.
8. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2018. Вип. 4(37). С. 88-95.
9. Салівончик І. Р., Ющишина Л. О. Сучасні тенденції управління збутовою діяльністю підприємства. *Новітні підходи до забезпечення економічної стабільності*: матеріали Міжнар. наук.-прак. конф. (14 червня 2024 р., м. Суми).
10. Матвієць О. В., Кошівська М. В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *«Modern Economics»*. 2018. Вип. 10. С. 116–121.
11. Лагоцька Н. З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства. 2014. Вип. 5. С. 302-305.

12. Данилюк В. О., Дашкевич Д. Р. Особливості управління збутовою діяльністю в бізнес-організаціях різних галузей. *Бізнесінформ*. 2020. Вип. 9. С. 276–283.
13. Балабанова Л. В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2006. 336 с.
14. Козуб В. О., Уварова А. Є. Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. Вип. 34. С. 18–23.
15. Гамалій В. Ф. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств. URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_22\(2\)\\_ekon/stat\\_20\\_1/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf) (дата звернення: 19.04.2024).
16. Іваночко Н. В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства/ URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/41.pdf> (дата звернення: 19.04.2024).
17. Гнилянська Л. Й. Організація збутової діяльності підприємства. *Національний університет «Львівська політехніка»*. 2014. URL: <http://ena.lp.edu.ua> (дата звернення: 19.04.2024).
18. Виноградська А.М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку; Монографія. Київ: Центр навчальної літератури, 2014. 807 с
19. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Підручник. Київ: Лібра, 2012. 712 с.
20. Амеліна І. В., Дмитренко О. І. Теоретичні основи менеджменту збуту продукції підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Вип. 4. С. 38–44.
21. Балабанова Л.В. Управління збутовою політикою: Л.В. Балабанова, Ю.П. Митрохіна. К.: Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
22. Слесь І. Р., Круш П. В. Методологія аналізу збутової діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 6. С. 478–483.
23. Музичка, С. О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2013. Вип. 11- 12(2). С. 64-67.

24. Терент'єва Н. В., Череп О. Г. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2018. Вип. 1. С. 318-324.

25. Кальченко Я. Оцінка ефективності збутової діяльності аграрного підприємства. 2022. URL: [https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/-11065/1/2022\\_%D0%A2%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D0%B8D0%A5%D0%A5I%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8\\_%D0%A72\\_final.pdf#page=19](https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/-11065/1/2022_%D0%A2%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D0%B8D0%A5%D0%A5I%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%A72_final.pdf#page=19) (дата звернення: 21.04.2024).

26. Абрамович, І. А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. *Агросвіт*. 2014. Вип. 4. С. 25-28.

27. Обозна В. В. Економіка та управління підприємствами. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2017. Вип. 2. С. 49–55.

28. Офіційний сайт \*\*\*\* \* (дата звернення: 22.04.2024).