

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО
« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Євгеній КЛІЩ

**Науковий керівник,
доктор філософії, доцент**

Ольга РОДІНА

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет: менеджменту і маркетингу
Кафедра: менеджменту і права
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і
права, д.е.н., професор
_____ Олександр ВЕЛИЧКО
«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Кліщу Євгенію Вікторовичу

- Тема роботи:** «Удосконалення управління збутовою діяльністю торговельного підприємства»
керівник роботи: Родіна Ольга Вікторівна, доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від «_____» _____ 2026 р. № _____.
- Строк подання здобувачем роботи:** 05 червня 2026 року.
- Вихідні дані до роботи:** дані фінансової звітності ТОВ «АМІАК СЕРВІС» та інші внутрішні документи підприємства, наукові статті та інформаційних джерел щодо питань управління збутовою діяльністю підприємства.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) розглянути теоретичні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства; 2) провести оцінку фінансово-економічного стану підприємства та ефективності його збутової діяльності досліджуваного підприємства; 3) проаналізувати організацію збутової діяльності на досліджуваному підприємстві; 4) оцінити ефективність збутової діяльності досліджуваного підприємства; 5) узагальнити стратегічні напрями удосконалення збутової діяльності досліджуваного підприємства.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):** Динаміка показників фінансового стану ТОВ «АМІАК СЕРВІС» у 2023-2025 роках; Товарна структура ТОВ «АМІАК СЕРВІС» у 2025 році; Схема організації розподілу продукції ТОВ «АМІАК СЕРВІС»; Порівняльна характеристика структури ціни при різних каналах реалізації товарної продукції у діяльності ТОВ «АМІАК СЕРВІС»; Результативність впровадження заходів з оптимізації збутової діяльності ТОВ «АМІАК СЕРВІС».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми роботи, об'єкта дослідження	вересень-жовтень 2025 року	
2	Складання і затвердження плану та завдання на кваліфікаційну роботу	вересень-жовтень 2025 року	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів управління збутовою діяльністю підприємства. Написання першого теоретичного розділу.	жовтень - грудень 2025 року	
4	Дослідження організаційно-економічної діяльності підприємства. Написання другого дослідницько-аналітичного розділу.	січень року – березень 2026 року	
5	Розробка напрямів удосконалення управління збутовою діяльністю на досліджуваному підприємстві. Написання третього рекомендаційного розділу роботи.	березень – травень 2026 року	
6	Розробка висновків і пропозицій	травень 2026 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	травень 2026 року	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	червень 2026 року	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	червень 2026 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	червень 2026 року	
11	Захист кваліфікаційної роботи	червень 2026 року	

Здобувач

Євгеній КЛІЩ

Керівник роботи

Ольга РОДІНА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Організаційні форми управління збутом та роль збутової діяльності в системі управління підприємством	7
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності збутової діяльності підприємства	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АМІАК СЕРВІС»	23
2.1. Аналіз діяльності та фінансового стану ТОВ «АМІАК СЕРВІС».....	23
2.2. Аналіз організації збутової діяльності та оцінка її ефективності у діяльності ТОВ «АМІАК СЕРВІС»	28
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	42
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення збутової діяльності ТОВ «АМІАК СЕРВІС».....	42
3.2. Розробка заходів з оптимізації системи управління збутом ТОВ «АМІАК СЕРВІС».....	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні в умовах економічної і політичної нестабільності і зростання рівня конкуренції варто звернути увагу на результативне управління процесами збуту на підприємствах. Збутова діяльність займає певну нішу у забезпеченні продажу виготовленої продукції, формуванні прибутків підприємства та підтримці його фінансової стійкості. Саме збутова діяльність забезпечує реалізацію виробленої продукції, формування доходів підприємства та підтримання його фінансової стабільності. Рівень організації збутової системи суттєво впливає на конкурентні позиції підприємства, його здатність оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, раціональність використання ресурсів і перспективи подальшого розвитку. У сучасному бізнес-середовищі підприємства змушені вдосконалювати підходи до управління збутовими процесами, шукати нові шляхи реалізації продукції, активно застосовувати сучасні маркетингові інструменти та підвищувати ефективність взаємодії зі споживачами.

У науковій економічній літературі збутова діяльність підприємства розглядається як комплекс взаємопов'язаних організаційно-економічних процесів, що охоплюють планування обсягів реалізації продукції, формування асортиментної політики, вибір та управління каналами розподілу, організацію транспортування, а також просування товарів на ринку. Вагомий внесок у вивчення теоретичних і прикладних аспектів управління збутовою діяльністю здійснили вітчизняні науковці, зокрема Ілляшенко С., Старостін А., Азарян О. та Балабанов Л. У своїх працях науковці обґрунтовують, що ефективне управління збутом є важливою складовою системи менеджменту підприємства та визначальним чинником формування конкурентних переваг на ринку. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, практичні аспекти підвищення ефективності збутової діяльності підприємств потребують подальшого опрацювання.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних аспектів і розробка практичних рекомендацій пов'язаних з удосконалення процесів управління збутовою діяльністю торговельного підприємства.

Для досягнення поставленої мети важливим є виконання завдань:

- розглянути теоретичні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства;
- провести оцінку фінансово-економічного стану підприємства та ефективності його збутової діяльності досліджуваного підприємства;
- проаналізувати організацію збутової діяльності на досліджуваному підприємстві;
- оцінити ефективність збутової діяльності досліджуваного підприємства;
- узагальнити стратегічні напрями удосконалення збутової діяльності досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління збутовою діяльністю торговельного підприємства.

Предметом дослідження є особливості організації та удосконалення збутової діяльності ТОВ «АМІАК СЕРВІС».

Для дослідження у роботі використано наступні методи і прийоми: аналіз і синтез, системний підхід, економіко-статистичний аналіз, метод порівняння, графічний метод, метод узагальнення та економічного моделювання.

Практичне значення роботи полягає у розробці пропозицій пов'язаних з удосконаленням управління збутовою діяльністю ТОВ «АМІАК СЕРВІС», які можуть бути використані для підвищення ефективності реалізації продукції, розширення каналів збуту.

Результати досліджень представлені у кваліфікаційній роботі опубліковано на II Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Проблеми та перспективи фінансового забезпечення відновлення економіки України».

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Організаційні форми управління збутом та роль збутової діяльності в системі управління підприємством

У сучасному ринковому середовищі збутова діяльність має визначальне значення для ефективної роботи підприємства, адже вона забезпечує взаємодію між виробником і споживачем та безпосередньо впливає на формування кінцевих фінансових результатів господарювання. Для підприємств торгівлі збут є визначальним елементом, адже їх основною функцією є організація руху товарів від виробників до роздрібних мереж або кінцевих споживачів.

Збутова діяльність посідає центральне місце в системі управління підприємством, оскільки саме вона забезпечує завершення виробничо-господарського циклу та трансформацію товарної форми вартості у грошову. Незалежно від масштабів і сфери функціонування підприємства, ефективність його діяльності в кінцевому підсумку визначається здатністю реалізувати продукцію на ринку, забезпечити стабільний попит і сформувати прибуток. Саме тому збут виступає не лише складовою операційної діяльності, а й ключовим елементом стратегічного управління [14].

У сучасних умовах ринкової економіки збутова діяльність перестає виконувати виключно функцію реалізації продукції та набуває комплексного характеру. Вона охоплює аналіз ринкової кон'юнктури, прогнозування попиту, формування асортиментної політики, вибір каналів розподілу, організацію логістичних процесів, цінову політику та післяпродажне обслуговування. Збут інтегрує в собі елементи маркетингу, логістики, фінансів і менеджменту, забезпечуючи їх узгоджену взаємодію [26, 44].

Особлива роль збутової діяльності полягає у формуванні доходної частини підприємства. Саме через механізм реалізації товарів формуються

грошові потоки, які є основним джерелом фінансування поточної діяльності, інвестиційних проєктів та соціального розвитку підприємства. Ефективно організований збут сприяє прискоренню оборотності оборотних активів, зменшенню залишків товарних запасів, підвищенню ліквідності та фінансової стійкості суб'єкта господарювання.

Збутова діяльність охоплює сукупність процесів, пов'язаних із плануванням обсягів продажу, формуванням асортименту, вибором каналів розподілу, організацією складського зберігання, транспортуванням продукції, встановленням цін та здійсненням комерційних операцій та виступає завершальною стадією господарського циклу, на якій відбувається перетворення товарної форми вартості у грошову [38, 41].

У науковій літературі [3, 10, 15, 35] поняття «збутової діяльності» трактується багатогранно, що зумовлено складністю процесу реалізації продукції. Узагальнення підходів різних авторів дозволяє виділити кілька ключових напрямів у розумінні змісту збутової діяльності підприємства.

Представники класичного економічного підходу [9, 25, 43] розглядають «збутову діяльність» як завершальну стадію виробничого процесу, що охоплює сукупність операцій із доведення готової продукції від виробника до кінцевого споживача. У цьому контексті основний акцент робиться на фізичному переміщенні товарів, організації їх зберігання, транспортування та реалізації.

Представники [1, 5, 13, 16] маркетингового підходу трактують «збут» значно ширше - як систему взаємопов'язаних заходів, спрямованих на задоволення потреб споживачів та досягнення цілей підприємства через ефективну організацію продажу. Згідно з цим підходом, збутова діяльність охоплює аналіз ринку, формування асортименту, вибір каналів розподілу, цінову політику, комунікації з клієнтами та після продажне обслуговування.

У системі менеджменту підприємства автори [4, 17, 39] «збут» розглядається як складова загальної системи менеджменту, яка забезпечує перетворення виробничого потенціалу в реальні фінансові результати. У

цьому аспекті збутова діяльність виступає інструментом реалізації стратегії підприємства, впливає на формування доходів, рівень прибутковості та фінансову стійкість. Логістичний підхід акцентує увагу на оптимізації поточкових процесів у межах збуту. Згідно з ним, збутова діяльність охоплює управління товарними, інформаційними та фінансовими потоками з метою мінімізації витрат обігу та скорочення часу доставки продукції споживачам.

Узагальнюючи наукові підходи, можна зробити висновок, що «збутова діяльність» є багатофункціональною категорією, яка поєднує в собі елементи маркетингу, логістики, фінансів і управління персоналом та спрямована на забезпечення ефективного руху товарів від виробника до споживача, формування стабільних каналів реалізації та досягнення стратегічних цілей підприємства.

У системі управління підприємством збутова діяльність виконує низку важливих функцій, зокрема: забезпечує реалізацію продукції відповідно до потреб ринку; формує доходи підприємства; впливає на рівень прибутковості та фінансову стійкість; забезпечує зворотний зв'язок із споживачами; сприяє формуванню конкурентних переваг [40].

Основними складовими поняття «збут» є наступні елементи, які представлено на рис. 1.1.

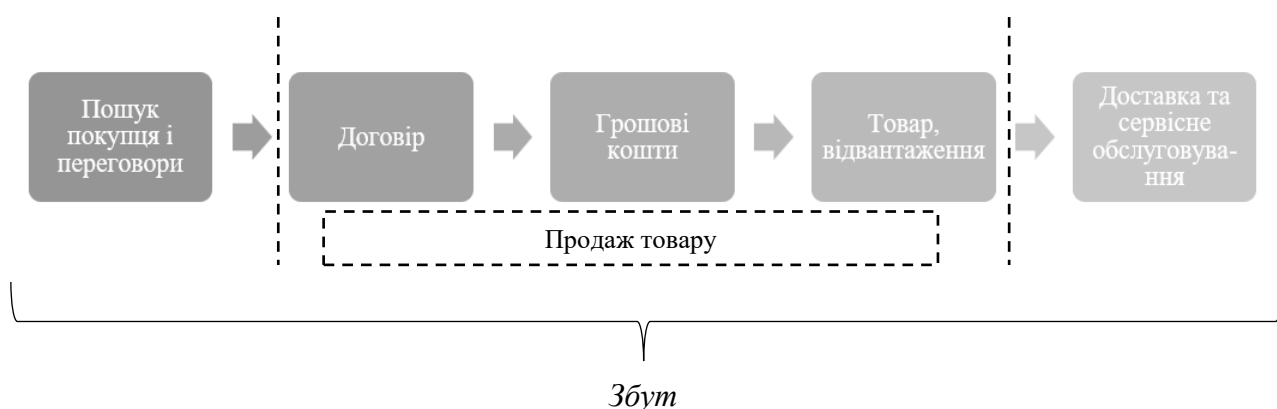


Рис. 1.1. Основні складові елементи поняття «збут» [12]

Організація управління збутом на підприємствах оптової торгівлі може здійснюватися за різними організаційними формами залежно від масштабів

діяльності, асортименту продукції, географії збуту та стратегії розвитку. Найпоширенішими є функціональна, товарна, регіональна та комбінована форми організації збутової діяльності.

Функціональна форма передбачає розподіл обов'язків між підрозділами за видами робіт (планування, логістика, збут, маркетинг). Товарна форма орієнтована на управління окремими товарними групами, що є характерним для підприємств з широким асортиментом. Регіональна форма застосовується у разі значної територіальної розгалуженості збутової мережі. Найбільш ефективною для підприємств оптової торгівлі є комбінована форма, яка поєднує переваги декількох підходів і забезпечує гнучкість управління [7].

Ефективна організація збутової діяльності сприяє зменшенню витрат обігу, прискоренню оборотності товарних запасів, підвищенню рівня обслуговування клієнтів і зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Збутова діяльність відіграє також важливу роль у забезпеченні зворотного зв'язку між підприємством і ринком. Через систему збуту підприємство отримує інформацію про зміну споживчих уподобань, рівень платоспроможного попиту, дії конкурентів і ефективність власної товарної політики, що дозволяє своєчасно коригувати виробничі плани, оновлювати асортимент і вдосконалювати стратегію розвитку.

У системі управління підприємством збут виконує координуючу функцію, узгоджуючи діяльність виробничих, фінансових, логістичних і маркетингових підрозділів. Від ефективності організації збутових процесів залежить ритмічність виробництва, рівень витрат обігу, своєчасність розрахунків із контрагентами та загальний фінансовий результат. Тому збутова політика повинна формуватися з урахуванням стратегічних цілей підприємства та бути спрямованою на довгострокове зростання (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Місце збутової діяльності в управлінні підприємством [2, 18]

Форми збуту товару є важливим елементом системи реалізації продукції, оскільки саме вони визначають спосіб доведення товару до кінцевого споживача та впливають на швидкість обігу, рівень витрат і фінансові результати діяльності підприємства. Вибір оптимальної форми збуту залежить від специфіки товару, масштабів діяльності підприємства, особливостей цільового ринку, рівня конкуренції та обраної стратегії розвитку [42].

У практиці господарювання підприємства можуть використовувати різні форми збуту, кожна з яких має свої переваги та обмеження. Найбільш поширеними серед них є такі як: прямий збут, непрямий збут, змішана форма збуту.

Прямий збут передбачає реалізацію продукції безпосередньо споживачеві без залучення посередників. Така форма дозволяє підприємству повністю контролювати процес продажу, підтримувати тісні контакти з клієнтами, впливати на зміну попиту та отримувати повну інформацію про ринкову кон'юнктуру. Водночас прямий збут потребує значних організаційних і фінансових витрат, пов'язаних із утриманням збутового персоналу, логістикою та маркетинговим забезпеченням [37].

Непрямий збут здійснюється через посередників - оптові та роздрібні торговельні підприємства, дистриб'юторів, агентів. Використання цієї форми дає змогу значно розширити ринки збуту, скоротити витрати на зберігання і транспортування продукції, а також зменшити комерційні ризики. Разом із тим підприємство частково втрачає контроль над процесом реалізації та змушене ділитися прибутком із посередниками [37].

Змішана форма збуту поєднує елементи прямого та непрямого продажу і є найбільш поширеною в сучасних умовах. Вона дозволяє підприємству одночасно працювати з різними сегментами ринку, оптимізувати витрати та підвищувати гнучкість збутової політики. Змішана форма особливо характерна для підприємств оптової торгівлі, які реалізують продукцію як безпосередньо споживачам, так і через торговельних партнерів [43].

Окремого значення в сучасних умовах набувають електронні форми збуту, що ґрунтуються на використанні цифрових платформ, інтернет-магазинів та електронних торговельних майданчиків. Їх застосування сприяє розширенню ринків збуту, зниженню трансакційних витрат і підвищенню оперативності взаємодії з клієнтами. [7]

Управління збутовою діяльністю на підприємстві спрямоване на пошук та впровадження найбільш раціональних напрямів і інструментів організації процесу реалізації продукції з метою досягнення максимального економічного ефекту. Його сутність полягає у формуванні такої системи збуту, яка забезпечує узгодження інтересів підприємства з вимогами ринку, оптимізацію витрат обігу та стабільне зростання обсягів продажу.

Ефективне управління збутом передбачає обґрунтований вибір форм і методів збутової діяльності з урахуванням специфіки продукції, умов конкурентного середовища, особливостей цільових ринків і стратегічних орієнтирів підприємства. При цьому особлива увага приділяється визначенню оптимальних каналів розподілу, організації логістичних процесів, формуванню цінової політики та забезпеченню належного рівня сервісного обслуговування споживачів [12].

Роль збуту в системі управління визначається також основними ключовими функціями, зокрема: формує дохід підприємства; забезпечує оборотність активів; впливає на фінансову стійкість; забезпечує взаємозв'язок із ринком; формує конкурентні переваги.

Ефективність управління збутом визначається ступенем узгодженості дій між виробничими, логістичними та фінансовими підрозділами підприємства. У табл. 1.1 представлено організаційні форми управління збутом.

Таблиця 1.1

Організаційні форми управління збутом [37]

Форма управління	Характеристика	Переваги	Недоліки
Функціональна	Розподіл обов'язків за функціями	Простота управління	Низька гнучкість
Товарна	Управління за товарними групами	Орієнтація на ринок	Зростання витрат
Регіональна	Поділ за територіями	Краща адаптація до ринку	Ускладнення контролю
Комбінована	Поєднання декількох форм	Висока ефективність	Складність організації

Для підприємств оптової торгівлі роль збутової діяльності є особливо значущою, оскільки саме вона визначає конкурентоспроможність на ринку, швидкість обігу товарів і стабільність взаємовідносин із партнерами. Умови високої конкуренції та мінливої ринкової кон'юнктури вимагають від підприємств застосування сучасних підходів до управління збутом, впровадження інформаційних технологій, оптимізації логістичних процесів.

Отже, збутова діяльність виступає ключовою ланкою системи управління підприємством, оскільки саме через неї реалізується економічний потенціал підприємства, формується фінансовий результат і забезпечується його стійке функціонування в умовах конкурентного середовища. Її ефективна організація є необхідною передумовою підвищення конкурентоспроможності, фінансової стабільності та довгострокового розвитку підприємства.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності збутової діяльності підприємства

Оцінювання результативності збутової діяльності виступає важливою передумовою для ухвалення виважених управлінських рішень і досягнення довгострокової стабільності функціонування підприємства. Воно дозволяє проаналізувати ефективність реалізації продукції, оцінити витрати, пов'язані зі збутом, визначити рівень задоволення споживчого попиту, а також встановити раціональність використання наявних ресурсів [43].

Суттєвий вплив на підсумки збутової діяльності промислових підприємств мають інноваційні процеси, що охоплюють удосконалення технологій, технічної бази, матеріалів, а також продукції й послуг галузі. У сучасному бізнес-середовищі саме інновації є одним із визначальних факторів створення конкурентних переваг і зростання привабливості товарів на ринку. Також інноваційний процес не обмежується етапом безпосереднього виробництва, а розпочинається задовго до нього - на стадії наукових досліджень, ідейного пошуку та проєктування майбутніх рішень [11].

Інноваційна складова рухає стратегічний розвиток будь-якого підприємства, забезпечуючи постійне оновлення асортименту, підвищення якості продукції та адаптацію до змін ринкового середовища. Саме завдяки впровадженню інновацій створюються передумови для розширення клієнтської бази, зміцнення позицій підприємства на ринку і зростання обсягів реалізації [34].

Інноваційна діяльність промислового підприємства охоплює широкий спектр заходів, зокрема проведення наукових досліджень, виконання дослідно-конструкторських розробок, які можуть здійснюватися як власними силами, так і у співпраці з закладами вищої освіти, науковими установами, фізичними та юридичними особами. Важливими складовими інноваційного процесу є також оформлення прав інтелектуальної власності, їх правовий захист, комерціалізація результатів наукових розробок, використання

франчайзингових механізмів, а також впровадження інновацій у виробничу діяльність підприємства. [30]

Раціональне управління збутовими процесами базується на комплексному підході, що охоплює планування, організацію, моніторинг і оцінювання результатів реалізації продукції. Для підприємств оптової торгівлі така система виступає визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності, посилення фінансової стабільності та досягнення стратегічно сталого розвитку. Функціональна складова управління збутовою діяльністю представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Функціональна складова управління збутовою діяльністю підприємства [30]

Результативність управління збутовими процесами прямо визначає рівень виручки, прибутковості підприємства та його позиції на ринку.

Управління збутом слід розглядати як цілеспрямовану діяльність, що охоплює планування, організацію, узгодження, стимулювання та контроль заходів, пов'язаних із продажем продукції, вибором каналів розподілу, формуванням асортиментної політики, встановленням цін і налагодженням взаємодії зі споживачами, а ключове призначення полягає у досягненні максимально можливих обсягів реалізації за умови ефективного використання ресурсного потенціалу та реалізації стратегічних орієнтирів підприємства [19].

Важливе місце в управлінні збутом займає планування, яке передбачає прогнозування попиту, визначення обсягів реалізації, формування збутових програм і вибір оптимальних каналів розподілу. Організація збутової діяльності включає створення відповідної структури управління, розподіл функцій між підрозділами, налагодження логістичних процесів та забезпечення ефективної взаємодії з контрагентами. Контроль і аналіз результатів збуту дають змогу своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників і коригувати управлінські рішення.

Система управління збутовою діяльністю є сукупністю пов'язаних елементів і забезпечує реалізацію збутової стратегії підприємства. До її складу належать організаційна структура збуту, методи та інструменти управління, інформаційне забезпечення, кадровий потенціал, а також механізми контролю та оцінювання результативності. Ефективність функціонування цієї системи визначається узгодженістю дій усіх її елементів і здатністю впливати на зміни зовнішнього середовища [32].

Особливу роль у системі управління збутом відіграє інформаційне забезпечення, яке формує основу для прийняття управлінських рішень. Аналіз ринкової кон'юнктури, поведінки споживачів, діяльності конкурентів та динаміки продажів дозволяє підприємству своєчасно коригувати збутову політику, оптимізувати асортимент і вдосконалювати канали розподілу [23].

У сучасних умовах господарювання система управління збутовою діяльністю повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на потреби ринку, що передбачає активне використання маркетингових інструментів,

цифрових технологій, логістичних рішень. Саме інтеграція збуту з маркетингом, виробництвом і фінансами забезпечує узгодженість управлінських рішень та підвищує ефективність діяльності підприємства [36].

Система методів дослідження збутової діяльності підприємства є багатокомпонентною та охоплює широкий спектр аналітичних інструментів. Їх комплексне застосування дозволяє не лише оцінити поточний стан збуту, а й виявити резерви його підвищення, обґрунтувати управлінські рішення та забезпечити зростання ефективності діяльності підприємства в цілому (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методи дослідження збутової діяльності підприємства [22, 29]

Група методів	Назва методу	Сутність методу	Мета застосування
Загальнонаукові	Аналіз	Розчленування процесу збуту на окремі елементи	Виявлення причин зміни обсягів реалізації
	Синтез	Об'єднання окремих елементів у єдину систему	Формування загальної оцінки збутової діяльності
	Індукція та дедукція	Узагальнення окремих фактів або застосування загальних закономірностей	Обґрунтування управлінських рішень
Економічні	Економічний аналіз	Оцінка фінансових результатів збуту	Визначення ефективності реалізації продукції
	Порівняльний аналіз	Порівняння показників у динаміці або з нормативами	Виявлення тенденцій та відхилень
Статистичні	Аналіз динаміки	Дослідження змін обсягів збуту в часі	Визначення тенденцій розвитку
	Групування	Класифікація даних за ознаками	Виявлення закономірностей у збуті
Аналітичні	Факторний аналіз	Оцінка впливу окремих факторів на результат	Визначення ключових чинників збуту
	Кореляційний аналіз	Дослідження взаємозв'язків між показниками	Оцінка сили впливу факторів
Маркетингові	Аналіз ринку	Вивчення попиту, пропозиції, конкуренції	Обґрунтування збутової стратегії
	ABC- та XYZ-аналіз	Класифікація товарів за обсягом реалізації	Оптимізація асортименту

Фінансові	Розрахунок показників рентабельності	Оцінка прибутковості збуту	Підвищення ефективності продажів
	Аналіз витрат на збут	Дослідження структури витрат	Оптимізація збутових витрат

Оцінка ефективності збутової діяльності підприємства є важливою складовою системи управління, оскільки саме через механізм збуту формується дохід, забезпечується оборотність ресурсів та реалізуються стратегічні цілі господарської діяльності. Застосування системи показників оцінки ефективності збутової діяльності має оцінювання результативність процесу реалізації продукції, виявити проблемні аспекти та визначити напрями підвищення ефективності збуту [20].

Основні показники оцінки ефективності збутової діяльності доцільно поділяти на кілька взаємопов'язаних груп залежно від характеру їх впливу на результати діяльності підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні показники оцінки ефективності збутової
діяльності підприємства [28, 29]

Показники	Формула розрахунку	Значення показника
Обсяг реалізації	Кількість реалізованого товару підприємством	Характеристика масштабу збуту
Рентабельність продажів	$R = \frac{\Pi}{Д} * 100\%$	Зростання обсягів реалізації
Оборотність товарів	$K = \frac{Д}{\text{Запаси}}$	Зростання швидкості реалізації
Тривалість обороту	$T = \frac{360}{K}$	Час одного обороту
Частка витрат на збут	$\frac{Вз}{Д} * 100\%$	Ефективність витрат

Обсяг реалізації готової продукції визначає результати основної діяльності підприємства та безпосередньо впливає на формування його фінансових показників. Саме від рівня збуту залежить величина виручки, структура доходів і здатність підприємства забезпечувати стабільне отримання прибутку. Зростання обсягів реалізації, за інших рівних умов,

сприяє підвищенню фінансової результативності, тоді як їх скорочення негативно позначається на загальному економічному стані суб'єкта господарювання.

Величина збуту визначає ступінь ефективності використання виробничого потенціалу підприємства, рівень завантаженості потужностей та швидкість обороту оборотних активів. Вона також впливає на можливості підприємства покривати постійні витрати, формувати власні фінансові ресурси та здійснювати інвестиційну діяльність. Обсяг реалізації виступає інтегральним показником, що відображає результативність взаємодії виробництва, маркетингу та збуту [42].

Окрім цього, обсяг реалізації виступає значущим індикатором для визначення конкурентного становища підприємства на ринку. Позитивна динаміка засвідчує результативність збутової політики, відповідність продукції запитам споживачів, а також спроможність підприємства гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Водночас зниження обсягів продажу може сигналізувати про наявність проблем у системі управління, ціновій політиці або організації каналів збуту [32].

Отже, величина реалізації продукції відіграє визначальну роль у формуванні фінансових результатів підприємства, оскільки саме вона є основою для одержання доходу, прибутку та забезпечення стабільного розвитку господарюючого суб'єкта в умовах ринкової економіки.

Аналіз збутової діяльності підприємства доцільно здійснювати за сукупністю взаємопов'язаних параметрів, які комплексно відображають результати реалізації продукції та ефективність організації збутових процесів, що дасть змогу всебічно оцінити стан збутової системи, виявити її сильні та слабкі сторони, а також обґрунтувати напрями подальшого вдосконалення [28].

Передусім аналіз охоплює обсяги та динаміку реалізації продукції, що характеризують масштаби збуту, темпи зростання продажів і стабільність ринкових позицій підприємства. Важливим параметром є також структура

збуту, яка відображає розподіл реалізованої продукції за асортиментом, регіонами, каналами збуту та категоріями споживачів.

Окрему увагу в процесі аналізу приділяють фінансовим результатам збутової діяльності, зокрема рівню доходів, прибутку, рентабельності реалізації та витратам на збут. Показники оцінки ефективності збутової діяльності також мають проаналізувати економічну доцільність збутових операцій і визначити ефективність використання ресурсів.

Важливим елементом є також оцінка оборотності товарних запасів і дебіторської заборгованості, оскільки вони безпосередньо впливають на ліквідність підприємства та швидкість обігу капіталу. Аналіз цих показників дає змогу виявити наявність надлишкових запасів, проблеми з розрахунками або нераціональну організацію збутових процесів.

Крім того, аналіз збутової діяльності включає дослідження ефективності каналів розподілу, рівня виконання планів реалізації, стабільності клієнтської бази та якості взаємодії з покупцями. У сукупності ці параметри дозволяють оцінити не лише кількісні, а й якісні аспекти збуту.

Отже, комплексний аналіз збутової діяльності за визначеними параметрами є необхідною умовою підвищення її ефективності, формування обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

У процесі аналізу збутової діяльності підприємства широко застосовуються показники, що характеризують взаємозв'язок між обсягом реалізації, витратами та фінансовими результатами. Відповідні показники належить, зокрема, точка беззбитковості, яка в науковій літературі також трактується як точка рівноваги продажу або точка критичного обсягу реалізації. Незважаючи на різні назви, усі ці поняття відображають однакову економічну сутність і використовуються для визначення мінімального обсягу продажу, за якого підприємство покриває свої витрати, але ще не отримує прибутку [29].

Зазначений показник дає змогу встановити межу між збитковою та прибутковою діяльністю, а також оцінити рівень фінансової стійкості підприємства. Досягнення точки беззбитковості означає, що виручка від реалізації дорівнює сумі постійних і змінних витрат, тоді як перевищення цього рівня свідчить про формування прибутку. Водночас недосягнення критичного обсягу продажів призводить до фінансових втрат і зниження ефективності господарської діяльності [21].

Застосування показника точки беззбитковості має важливе практичне значення для управління збутом, оскільки дозволяє оцінити ризики, пов'язані з коливанням обсягів реалізації, визначити мінімально допустимий рівень продажу, обґрунтувати цінову політику та приймати управлінські рішення щодо оптимізації витрат. Крім того, аналіз точки рівноваги є важливим інструментом прогнозування фінансових результатів і планування діяльності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища [22].

У вартісному вираженні точка беззбитковості визначається за формулою:

$$Q_{\text{беззб}} = \frac{F}{P - V}$$

де, $Q_{\text{беззб}}$ – обсяг реалізації у точці беззбитковості;

F – постійні витрати підприємства;

P – ціна одиниці продукції;

V – змінні витрати на одиницю продукції.

У грошовому вираженні точка беззбитковості має вигляд:

$$D_{\text{беззб}} = \frac{F}{1 - \frac{V}{P}}$$

$D_{\text{беззб}}$ – мінімальний дохід, що необхідний для покриття витрат.

Точка беззбитковості характеризує мінімальний рівень реалізації, за якого підприємство не зазнає збитків, але ще не отримує прибутку, що

дозволяє визначити критичний обсяг продажів; оцінити запас фінансової стійкості; проаналізувати вплив зміни цін і витрат на прибуток; обґрунтувати управлінські рішення щодо обсягів виробництва і збуту.

Ефективність збутової діяльності підприємства оптової торгівлі визначається рівнем організації процесів реалізації, швидкістю обороту товарних ресурсів і здатністю підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. Використання системи кількісних показників дозволяє оцінити результативність збуту, виявити проблемні зони та сформулювати напрями його вдосконалення. Раціонально організована збутова діяльність забезпечує стабільні доходи, підвищує конкурентоспроможність підприємства та створює основу для його сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АМІАК СЕРВІС»

2.1. Аналіз діяльності та фінансового стану ТОВ «АМІАК СЕРВІС»

Товариство з обмеженою відповідальністю «АМІАК СЕРВІС» є суб'єктом господарювання, що здійснює діяльність відповідно до чинного законодавства України та функціонує на підставі установчих документів і було зареєстроване 03 травня 2018 року [31].

Статутний капітал ТОВ «АМІАК СЕРВІС» становить 300 000 грн і сформований двома засновниками в рівних частках по 50 % кожний. Засновниками та власниками є Шевцов Георгій Віталійович та Козуб Дмитро Петрович, які здійснюють безпосередній контроль над діяльністю підприємства. Керівництво господарською діяльністю здійснює директор - Шевцов Георгій Віталійович [24, 31].

Основним видом діяльності ТОВ «АМІАК СЕРВІС» є оптова торгівля хімічними продуктами (КВЕД 46.75), що визначає спеціалізацію підприємства та його позиціонування на ринку. Разом із тим ТОВ «АМІАК СЕРВІС» здійснює широкий спектр допоміжних і суміжних видів діяльності, серед яких: вирощування сільськогосподарських культур, допоміжна діяльність у рослинництві, вантажні перевезення, транспортне оброблення вантажів, оренда транспортних засобів і сільськогосподарської техніки, а також надання в оренду нерухомого майна. І відповідно, диверсифікація напрямів діяльності сприяє зменшенню підприємницьких ризиків та підвищенню стійкості підприємства до змін ринкового середовища [24, 31].

ТОВ «АМІАК СЕРВІС» активно працює у сфері логістичного та сервісного забезпечення, що дозволяє йому поєднувати торговельну, транспортну та сервісну діяльність. Наявність власних або орендованих транспортних засобів, а також можливість здійснення вантажних перевезень

створює передумови для оптимізації логістичних витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємства [24].

Аналіз діяльності ТОВ «АМІАК СЕРВІС» доцільно здійснювати на основі оцінки динаміки основних фінансово-економічних показників, які характеризують обсяги реалізації, витрати та фінансові результати. Фінансовий стан підприємства характеризується сукупністю показників, що відображають його платоспроможність, фінансову стійкість та ділову активність (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансових показників ТОВ «АМІАК СЕРВІС»
у 2023-2025 роках

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Чистий дохід, тис. грн	20 747,7	30 342,1	44 462,4	+23 714,7
Собівартість, тис. грн	19 476,3	29 397,4	40 726,7	+21 250,4
Валовий прибуток, тис. грн	1 271,4	944,7	3 735,7	+2 464,3
Чистий прибуток, тис. грн	164,8	0,0	240,8	+76,0
Активи, тис. грн	7 943,6	2 912,5	3 889,1	-4 054,5
Власний капітал, тис. грн	984,4	984,4	1 482,9	+498,5

Упродовж останніх років у діяльності ТОВ «АМІАК СЕРВІС» спостерігається зростання масштабів господарської діяльності, що підтверджується відчутним збільшенням чистого доходу від реалізації продукції.

У ТОВ «АМІАК СЕРВІС» поряд із нарощенням доходів відзначається й підвищення витрат, насамперед собівартості, що є об’єктивним наслідком розширення діяльності. Водночас у 2025 році темпи приросту доходів перевищили темпи зростання витрат, що позитивно вплинуло на формування як валового, так і чистого прибутку, що говорить про підвищення ефективності операційної діяльності та більш раціональне використання ресурсного потенціалу.

Фінансові результати ТОВ «АМІАК СЕРВІС» у 2024 році характеризувалися певною нестабільністю, коли рівень прибутковості був

мінімальним або відсутнім. Однак уже у 2025 році спостерігається відновлення позитивного фінансового результату, що вказує на здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та поступове вдосконалення управлінських підходів.

Скорочення загальної вартості активів ТОВ «АМІАК СЕРВІС» у поєднанні зі зростанням власного капіталу може свідчити про оптимізацію структури майна та посилення фінансової стійкості. Збільшення питомої ваги власного капіталу є позитивною тенденцією, оскільки зменшує залежність від зовнішніх джерел фінансування та сприяє підвищенню рівня фінансової автономії підприємства.

Визначення рівня фінансової стійкості передбачає дослідження структури капіталу, зокрема співвідношення власних і залучених ресурсів, ступеня боргового навантаження та гнучкості використання власних коштів. Збільшення питомої ваги власного капіталу розглядається як сприятлива тенденція, адже воно знижує фінансові ризики та підвищує інвестиційну привабливість суб'єкта господарювання [28].

У табл. 2.2 представлена оцінка показників рентабельності ТОВ «АМІАК СЕРВІС» за останні три роки.

Таблиця 2.2

Оцінка показників рентабельності ТОВ «АМІАК СЕРВІС» у 2023-2025 роках

Показник	2023	2024	2025
Рентабельність продажів, %	0,79	0,00	0,54
Рентабельність активів, %	2,07	0,00	6,19
Рентабельність власного капіталу, %	16,7	0,0	16,2

Результати аналізу засвідчують покращення фінансового стану ТОВ «АМІАК СЕРВІС» у 2025 році. Зокрема, ТОВ «АМІАК СЕРВІС» вдалося наростити обсяги реалізації на 46,5 %, що забезпечило зростання прибутку та власного капіталу. Показники рентабельності активів і власного капіталу демонструють позитивну динаміку, що свідчить про більш ефективне

використання ресурсного потенціалу та підвищення загальної результативності господарської діяльності.

У 2023 році рівень рентабельності продажів ТОВ «АМІАК СЕРВІС» становив 0,79 %, що відображало невисоку, але позитивну прибутковість реалізації продукції. У 2024 році рівень рентабельності продажів знизився до нульового значення, що свідчило про відсутність прибутку від основної діяльності та може бути наслідком зростання витрат або зниження ефективності збутових процесів. У 2025 році рентабельність продажів ТОВ «АМІАК СЕРВІС» підвищилася до 0,54 %, що вказує на відновлення прибутковості та поступове поліпшення фінансових результатів, хоча її рівень залишається відносно низьким.

Подібна динаміка спостерігається і щодо рентабельності активів рівень рентабельності продажів. У 2024 році показник рентабельності активів знизився до нуля, що свідчить про недостатню віддачу від використання майнових ресурсів. Водночас у 2025 році рентабельність активів суттєво зросла - до 6,19 %, що є позитивною ознакою покращення управління активами та підвищення їх продуктивності.

Рентабельність власного капіталу ТОВ «АМІАК СЕРВІС» у 2023 році її рівень становив 16,7 %, що свідчило про ефективне використання власних фінансових ресурсів. У 2024 році показник знизився до нульового значення через відсутність чистого прибутку. Однак у 2025 році він зріс до 16,2 %, майже досягнувши рівня 2023 року, що підтверджує відновлення прибутковості та покращення фінансового стану підприємства.

Водночас загальний рівень рентабельності ТОВ «АМІАК СЕРВІС» залишається відносно невисоким, що зумовлює потребу в подальшому вдосконаленні системи управління витратами, оптимізації структури доходів і підвищенні ефективності збутової діяльності.

Показники ліквідності свідчать про відновлення платоспроможності, зокрема завдяки значному зростанню грошових коштів. Значення коефіцієнтів

ліквідності відповідають нормативним межам, що характеризує підприємство як фінансово стійке (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка показників ліквідності ТОВ «АМІАК СЕРВІС» у 2023-2025 роках

Показник	2023	2024	2025	Норма
Поточна ліквідність	1,01	1,21	1,30	1,0–2,0
Швидка ліквідність	0,54	0,75	1,26	≥0,7
Абсолютна ліквідність	0,07	0,002	0,62	0,2–0,3

У цілому фінансовий стан ТОВ «АМІАК СЕРВІС» можна оцінити як стабільний із тенденцією до покращення, що створює передумови для подальшого розвитку підприємства.

У 2025 році показники ліквідності досягли нормативного рівня, що підтверджує спроможність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов’язання. Крім того, зростання рентабельності активів і капіталу вказує на більш ефективне використання фінансових ресурсів.

Динаміка показників фінансового стану ТОВ «АМІАК СЕРВІС» представлено на рис. 2.1.

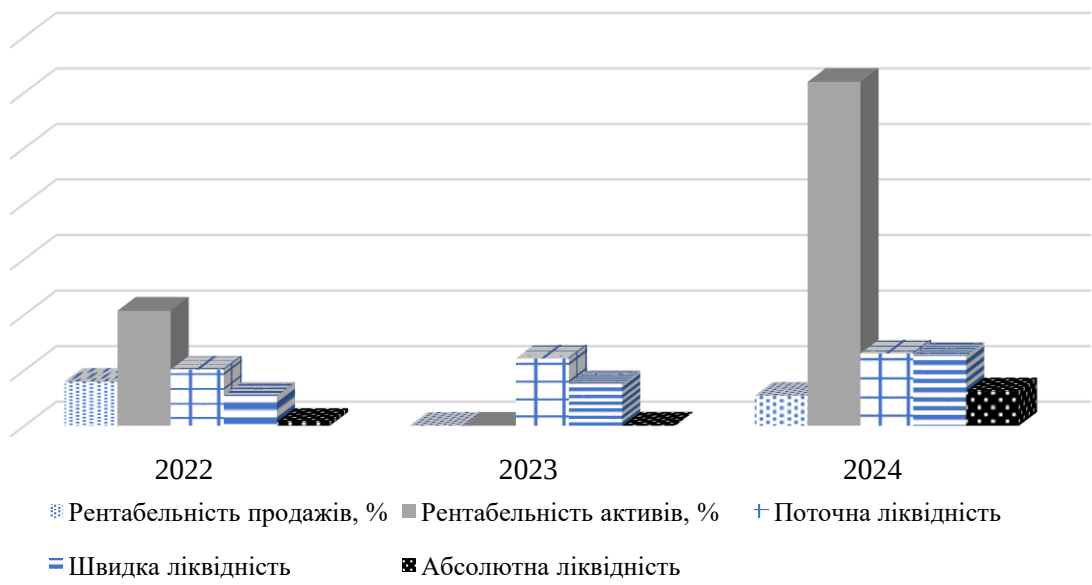


Рис. 2.1. Динаміка показників фінансового стану ТОВ «АМІАК СЕРВІС» у 2023-2025 роках

Організаційна побудова ТОВ «АМІАК СЕРВІС» сформована за лінійно-функціональним підходом, що сприяє чіткому розмежуванню управлінських функцій між структурними підрозділами та належній координації їх роботи. Керівництво підприємством здійснює директор, на якого покладено відповідальність за визначення стратегічних напрямів розвитку, досягнення фінансових результатів і забезпечення ефективної організації виробничо-господарської діяльності.

Здійснений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АМІАК СЕРВІС» упродовж 2023–2025 років засвідчує поетапне відновлення та зміцнення фінансової стабільності підприємства. У 2025 році відзначається збільшення обсягів реалізації, зростання прибутковості та нарощення власного капіталу, що свідчить про підвищення результативності господарювання. Загалом фінансовий стан ТОВ «АМІАК СЕРВІС» можна оцінити як стабільний з позитивною динамікою, а підприємство має потенціал для подальшого розвитку та зміцнення ринкових позицій.

2.2. Аналіз організації збутової діяльності та оцінка її ефективності у діяльності ТОВ «АМІАК СЕРВІС»

Збутова діяльність є одним із ключових елементів господарської діяльності ТОВ «АМІАК СЕРВІС», оскільки саме через реалізацію продукції та послуг формується дохід підприємства і забезпечується фінансова стабільність. Організація збуту на підприємстві спрямована на ефективне доведення продукції до споживача, забезпечення стабільних каналів реалізації та досягнення запланованих фінансових результатів.

У ТОВ «АМІАК СЕРВІС» управління збутовою діяльністю здійснюється за лінійно-функціональним принципом. Керівництво збутом покладене на директора підприємства, який координує роботу з клієнтами, визначає основні напрями реалізації продукції та контролює виконання договірних зобов'язань. Безпосередню участь у збуті беруть бухгалтерія,

логістичний підрозділ та відповідальні працівники, які забезпечують оформлення документації, транспортування та супровід поставок.

Основними каналами збуту продукції ТОВ «АМІАК СЕРВІС» є: прямі договори з підприємствами-споживачами; оптова реалізація хімічної продукції; надання транспортно-логістичних та сервісних послуг; оренда техніки та обладнання.

Враховуючи специфіку продукції, яку реалізує ТОВ «АМІАК СЕРВІС» збутова політика підприємства орієнтована на довгострокову співпрацю з контрагентами, стабільність постачань та забезпечення належної якості обслуговування. Значна увага приділяється договірній дисципліні, своєчасності розрахунків та мінімізації дебіторської заборгованості.

Аналіз структури реалізації продукції свідчить, що основну частку доходів ТОВ «АМІАК СЕРВІС» формує оптова торгівля хімічною продукцією, яка займає понад 70 % загального обсягу реалізації, що підтверджує спеціалізацію підприємства та його орієнтацію на основний вид діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура товарної продукції ТОВ «АМІАК СЕРВІС» у 2025 році

Види продукції (послуг)	Обсяг реалізації, тис. грн	Частка у загальному обсязі, %
Оптова торгівля хімічною продукцією (аміак, реагенти)	31 130,0	70,0
Транспортно-логістичні послуги	7 115,0	16,0
Оренда техніки та обладнання	3 560,0	8,0
Сервісне та технічне обслуговування	2 657,4	6,0
Усього	44 462,4	100,0

Аналіз структури товарної продукції ТОВ «АМІАК СЕРВІС» свідчить, що основну частку в загальному обсязі реалізації займає оптова торгівля хімічною продукцією, яка формує близько 70 % доходу підприємства. Значну частку в структурі доходів становлять транспортно-логістичні послуги (16 %), що свідчить про ефективне використання власної або орендованої інфраструктури та диверсифікацію діяльності підприємства. Меншу, але

стабільну частку займають орендні та сервісні послуги (разом 14 %), які забезпечують додаткові джерела доходів і знижують залежність підприємства від одного напрямку діяльності. Система розподілу продукції ТОВ «АМІАК СЕРВІС» побудована за комбінованим принципом і поєднує прямі та опосередковані канали збуту, що забезпечує гнучкість реалізації та охоплення різних сегментів ринку (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Товарна структура ТОВ «АМІАК СЕРВІС» у 2025 році

Основним каналом збуту є прямі продажі корпоративним клієнтам, серед яких промислові підприємства та сільськогосподарські виробники. Така форма реалізації дозволяє підприємству: зменшувати витрати на посередництво; реагувати на потреби клієнтів; забезпечувати стабільні договірні відносини; контролювати обсяги та строки поставок.

Поряд із прямими продажами підприємство використовує опосередкований канал збуту, який включає співпрацю з логістичними та торговельними компаніями, що дозволяє розширити географію реалізації, підвищити мобільність поставок та зменшити навантаження на власну логістичну інфраструктуру.

Суттєве значення у системі розподілу має логістична підтримка, що включає процеси транспортування, складування та відстеження переміщення

продукції. Ефективне налагодження логістичних операцій дозволяє скоротити витрати обігу та підвищити загальну результативність збутової діяльності ТОВ «АМІАК СЕРВІС».

Додатковими джерелами доходів є транспортно-логістичні послуги, оренда техніки та сервісне обслуговування. Наявність декількох напрямів діяльності дозволяє диверсифікувати доходи та знизити залежність підприємства від одного виду продукції.

За останні роки у діяльності ТОВ «АМІАК СЕРВІС» відбулося істотне нарощення продажів, що зумовлено розширенням кола клієнтів, активізацією господарських операцій і зміцненням фінансової стабільності підприємства. Найвищі темпи приросту зафіксовано у 2025 році, що вказує на підвищення результативності збутової політики (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Порівняльна оцінка отриманих фінансових результатів ТОВ «АМІАК СЕРВІС» у 2023-2025 році

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023
Дохід від реалізації (без ПДВ), тис. грн	20 747,7	30 342,1	44 462,4	+23 714,7
Валовий прибуток, тис. грн	1 271,4	944,7	3 735,7	+2 464,3
Адміністративні витрати, тис. грн	1 106,6	944,7	3 300,0	+2 193,4
Інші операційні витрати, тис. грн	0	0	195,0	+195,0
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	164,8	0,0	240,8	+76,0
Чистий прибуток, тис. грн	164,8	0,0	240,8	+76,0

Порівняльне дослідження фінансових результатів ТОВ «АМІАК СЕРВІС» має позитивні тенденції, окрім цього зафіксовано вагоме зростання доходу від реалізації - більш ніж удвічі, що свідчить про розширення масштабів діяльності та підвищення попиту на товар підприємства.

Паралельно зі збільшенням доходів відбулося зростання собівартості реалізації, що є наслідком активізації господарських операцій і підвищення витрат на їх забезпечення. Водночас приріст доходів випереджає темпи

збільшення витрат, що позитивно відобразилося на формуванні валового прибутку.

У 2024 році ТОВ «АМІАК СЕРВІС» фактично не отримувало прибутку, що може вказувати на перехідний етап розвитку або зростання витратного навантаження. Проте вже у 2025 році спостерігається покращення фінансових результатів: чистий прибуток досяг 240,8 тис. грн, що підтверджує відновлення ефективності діяльності.

Отже, оцінка ефективності збутової діяльності здійснюється на основі аналізу фінансових показників, які відображають результативність реалізації продукції та рівень використання ресурсів підприємства.

Відповідно, збільшення доходу від реалізації у 2025 році в ТОВ «АМІАК СЕРВІС» супроводжувалося зростанням як валового, так і чистого прибутку, що свідчить про поліпшення фінансових результатів. Водночас відбулося підвищення собівартості реалізації, проте темпи приросту доходів перевищили темпи збільшення витрат, що можна оцінити як сприятливу тенденцію.

Ефективно організована система розподілу продукції має вирішальне значення для забезпечення збутової діяльності підприємства, адже від неї залежать оперативність доставки товарів до споживачів, рівень витрат обігу та стійкість взаємовідносин із партнерами. Раціональне налагодження процесів розподілу формує основу для посилення ринкових позицій підприємства, збільшення обсягів продажу та поліпшення його фінансових результатів.

Для більш ґрунтовного аналізу особливостей збутової діяльності ТОВ «АМІАК СЕРВІС» доцільно розглянути схему розподілу продукції, яка відображає основні напрями реалізації, послідовність руху товарних потоків та характер взаємодії між учасниками збутового процесу, що дозволяє цілісно оцінити організацію збуту, окреслити функціональне навантаження окремих ланок та визначити потенційні напрями її оптимізації.

На рис. 2.3 подано схему організації розподілу продукції ТОВ «АМІАК СЕРВІС», яка демонструє взаємозв'язок підприємства з кінцевими

споживачами й посередницькими структурами та відображає логіку переміщення продукції від етапу формування пропозиції до її безпосереднього споживання.

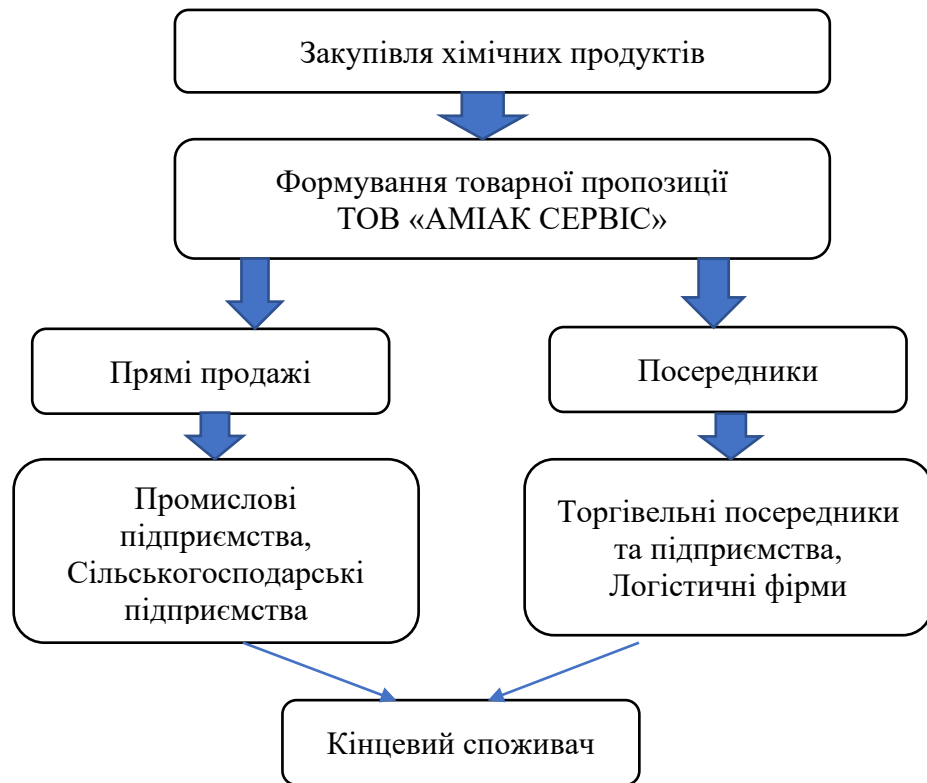


Рис. 2.3. Схема організації розподілу продукції ТОВ «АМІАК СЕРВІС»

Рентабельність збутової діяльності ТОВ «АМІАК СЕРВІС» у 2024 році покращилась порівняно з попередніми роками, що вказує на підвищення ефективності управління витратами та оптимізацію структури доходів. Підприємство досягло позитивного фінансового результату, що підтверджує доцільність обраної збутової стратегії.

Оборотність активів і стабільність грошових потоків ТОВ «АМІАК СЕРВІС» свідчать про достатній рівень ділової активності. Разом з тим, зберігається потреба в подальшому вдосконаленні системи збуту, зокрема в частині розширення каналів реалізації, автоматизації обліку та посилення контролю за дебіторською заборгованістю.

Структура ціни на продукцію ТОВ «АМІАК СЕРВІС» істотно залежить від обраного каналу реалізації. У разі прямих продажів основну частку ціни

формує виробнича собівартість, тоді як витрати на збут є відносно нижчими за рахунок відсутності посередників. Це дозволяє підприємству отримувати вищу частку прибутку з кожної одиниці реалізованої продукції. При опосередкованому каналі збуту структура ціни змінюється: зростають витрати на логістику, маркетинг та з'являється посередницька націнка, що зменшує частку прибутку підприємства. Разом з тим відповідні канали дозволяють розширити географію продажів, підвищити обсяги реалізації та знизити ризики, пов'язані з нестабільністю попиту (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Структура ціни на продукцію ТОВ «АМІАК СЕРВІС» залежно від каналу реалізації

Елемент ціни	Прямі продажі (договірні клієнти)	Опосередкований збут (через посередників)
Виробнича собівартість	65-70 %	60-65 %
Адміністративні витрати	5-7 %	5-7 %
Витрати на збут і логістику	6-8 %	10-12 %
Маркетингові витрати	2-3 %	3-5 %
Посередницька націнка	х	7-10 %
Прибуток підприємства	10-12 %	8-10 %
Ціна реалізації (100 %)	100 %	100 %

Загалом, прямі канали збуту є більш вигідними з точки зору прибутковості, тоді як опосередковані канали забезпечують зростання масштабів діяльності та підвищують ринкову присутність підприємства. Рациональне поєднання обох каналів дозволяє ТОВ «АМІАК СЕРВІС» оптимізувати структуру ціни та досягати збалансованих фінансових результатів.

Порівняльна характеристика структури ціни при різних каналах реалізації товарної продукції у діяльності ТОВ «АМІАК СЕРВІС» представлено на рис. 2.4.

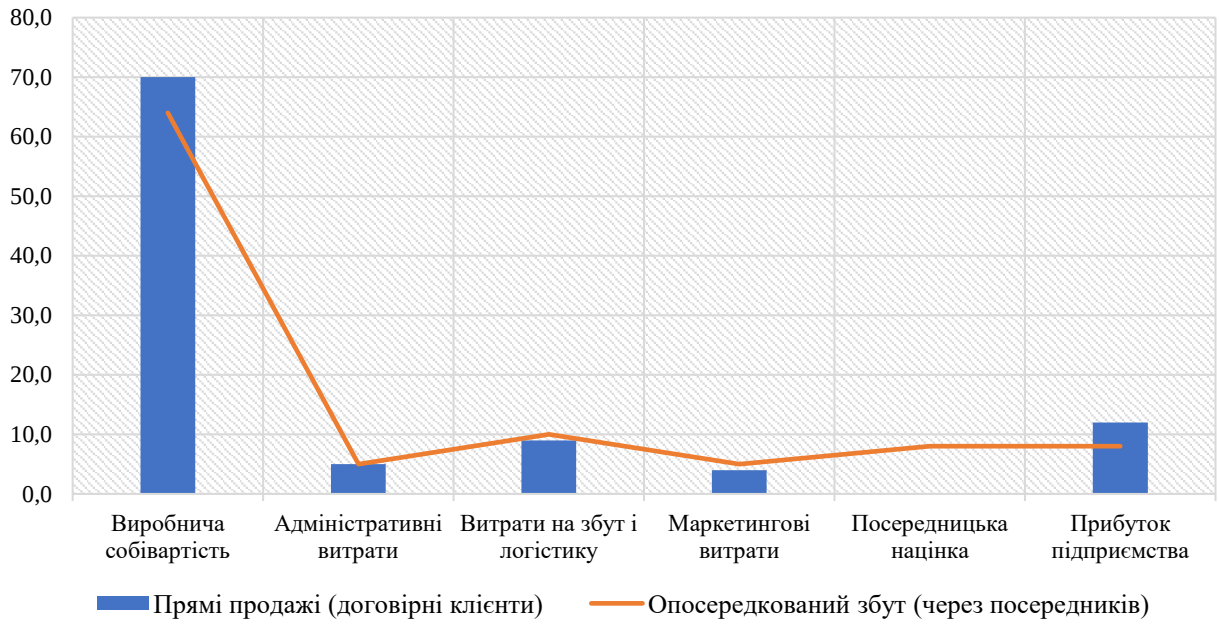


Рис. 2.4. Порівняльна характеристика структури ціни при різних каналах реалізації товарної продукції у діяльності ТОВ «АМІАК СЕРВІС»

Аналіз структури збутових витрат дозволяє оцінити раціональність використання фінансових ресурсів у сфері реалізації, виявити найбільш витратні елементи та визначити напрями їх оптимізації. Особливе значення аналіз має для підприємств, діяльність яких пов’язана з транспортуванням, зберіганням і реалізацією продукції, оскільки саме ці процеси формують значну частину витрат на збут. У цьому контексті доцільним є дослідження структури збутових витрат ТОВ «АМІАК СЕРВІС», що дає змогу оцінити ефективність організації збутової діяльності, виявити резерви зниження витрат та обґрунтувати напрями підвищення економічної результативності підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Класифікація збутових витрат ТОВ «АМІАК СЕРВІС» за 2024-2025 рр.

Види збутових витрат	2024 р., тис. грн	Частка, %	2025 р., тис. грн	Частка, %	Відхилення (+/-)
Витрати на транспортування та логістику	412,6	43,7	635,4	45,1	+222,8

Витрати на зберігання та складські послуги	138,4	14,7	186,3	13,2	+47,9
Витрати на оплату праці персоналу збуту	176,9	18,7	254,1	18,0	+77,2
Маркетингові та рекламні витрати	72,5	7,7	108,6	7,7	+36,1
Адміністративні витрати, пов'язані зі збутом	92,1	9,7	145,6	10,3	+53,5
Інші витрати на збут	52,2	5,5	79,0	5,7	+26,8
Разом витрати на збут	944,7	100,0	1 409,0	100,0	+464,3

Аналіз структури збутових витрат ТОВ «АМІАК СЕРВІС» за 2024-2025 роки свідчить про зростання загального обсягу витрат на збут на 464,3 тис. грн, що обумовлено розширенням масштабів діяльності та збільшенням обсягів реалізації продукції.

Найвагомішу частку у структурі витрат послідовно формують витрати на транспортування та логістичні операції, так у 2025 році їхня питома вага перевищила 45%, що зумовлено особливостями діяльності підприємства, що пов'язані з перевезенням і постачанням хімічної продукції. Другу за значенням позицію займають витрати на оплату праці персоналу збуту, що свідчить про значну роль людського фактору у процесі реалізації продукції. Зростання цих витрат у 2025 році пов'язане з підвищенням інтенсивності роботи та розширенням клієнтської бази.

Витрати на маркетинг і рекламу залишаються відносно незначними, що може свідчити про переважно контрактний характер збуту та орієнтацію на постійних клієнтів. Разом із тим, їх помірне зростання у 2025 році є позитивним сигналом щодо активізації збутової політики.

Загалом структура збутових витрат є раціональною та відповідає специфіці діяльності ТОВ «АМІАК СЕРВІС», водночас подальше вдосконалення системи управління витратами, зокрема оптимізація логістичних процесів і підвищення ефективності використання ресурсів, може сприяти зростанню рентабельності збутової діяльності.

Проведений SWOT-аналіз засвідчує, що збутова політика ТОВ «АМІАК СЕРВІС» має низку суттєвих переваг, серед яких ключовими є стабільні

канали реалізації, наявність постійної клієнтської бази та відновлення прибутковості у 2025 році, що створює передумови для подальшого розвитку та посилення позицій підприємства на ринку. Водночас виявлені слабкі сторони, зокрема обмежена диверсифікація збутових каналів і висока частка логістичних витрат, свідчать про необхідність удосконалення збутової політики. Реалізація можливостей, пов'язаних із розширенням ринку збуту дозволить знизити вплив зовнішніх загроз і підвищити загальну ефективність збутової діяльності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ефективності збутової політики ТОВ «АМІАК СЕРВІС»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Чітка спеціалізація на реалізації хімічної продукції та супутніх послуг Налагоджені договірні відносини з постійними споживачами Наявність власної логістичної складової Гнучкість у формуванні цінової політики Поступове зростання обсягів реалізації Відновлення прибутковості у 2025 році	Висока залежність від обмеженого кола основних клієнтів Низький рівень диверсифікації каналів збуту Значна частка витрат на транспортування Обмежене використання маркетингових інструментів Низький рівень автоматизації збутових процесів Залежність ефективності збуту від кон'юнктури ринку
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення географії збуту Залучення нових корпоративних клієнтів Впровадження цифрових інструментів збуту Оптимізація логістичних маршрутів Розвиток довгострокових контрактів Підвищення якості сервісного обслуговування	Посилення конкуренції на ринку хімічної продукції Коливання цін на сировину та енергоносії Зростання логістичних витрат Нестабільність економічного середовища Зниження платоспроможності споживачів Регуляторні обмеження у сфері хімічної продукції

Ефективність функціонування системи збуту ТОВ «АМІАК СЕРВІС» значною мірою визначається рівнем її методичного забезпечення та обґрунтованістю застосовуваних підходів до оцінювання результатів діяльності. Результативність роботи збутової системи визначається сукупністю взаємопов'язаних показників - кількісних, комбінованих (кількісно-якісних) та якісних, які обґрунтовано застосовуються для оцінювання її стану й ефективності здійснення збутових процесів.

Не менш вагомим чинником є формування та впровадження раціональної системи оцінювання, яка дозволяє комплексно відображати результати збутової діяльності та забезпечує можливість оперативного управління нею. Така система повинна ґрунтуватися на чітко визначених критеріях, відповідати специфіці діяльності підприємства та сприяти своєчасному виявленню відхилень від запланованих показників.

Ефективність збутової діяльності також залежить від рівня організації управлінських процесів, якості використання наявних ресурсів і здатності підприємства виявляти та використати внутрішні резерви розвитку. Раціоналізація процесів збуту, удосконалення методів планування та контролю, а також постійне вдосконалення управлінських рішень створюють передумови для підвищення результативності роботи всієї збутової системи та зміцнення позицій підприємства на ринку (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники ефективності збутової діяльності
ТОВ «АМІАК СЕРВІС» за 2024-2025 рр.

Показник	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+/-)
Частка ринку за обсягом продажу, %	3,6	4,8	+1,2
Питома вага працівників, зайнятих у збуті, %	20,5	22,0	+1,5
Обсяг реалізації на одного працівника збуту, тис. грн	2 120,4	2 964,2	+843,8
Коефіцієнт оборотності товарних запасів, разів	5,1	6,4	+1,3
Тривалість обороту товарних запасів, днів	72	57	-15
Співвідношення збутових витрат і обсягу продажу, %	4,6	3,2	-1,4
Норма прибутку на вкладений капітал у вигляді збутових витрат, грн	0,00	0,17	+0,17

Зростання частки ринку з 3,6 % до 4,8 % вказує на зміцнення позицій підприємства на відповідному сегменті ринку та підвищення конкурентоспроможності його продукції та говорить про ефективні управлінські рішення у сфері збуту та розширення клієнтської бази.

Підвищення питомої ваги працівників, зайнятих у збуті, з 20,5 % до 22,0 % супроводжувалося суттєвим зростанням обсягу реалізації на одного

працівника - на 843,8 тис. грн, що є свідченням зростання продуктивності праці, раціонального використання трудових ресурсів і підвищення ефективності організації збутової діяльності.

Позитивною тенденцією є також збільшення коефіцієнта оборотності товарних запасів з 5,1 до 6,4 разів, що свідчить про прискорення обігу продукції та зменшення тривалості її перебування на складах. Відповідно, тривалість обороту запасів скоротилася на 15 днів, що є свідченням покращення логістичних процесів і оптимізації управління запасами.

Значне аналітичне значення має зменшення співвідношення збутових витрат до обсягу продажу з 4,6 % до 3,2 % та вказує на підвищення економічної ефективності збутової діяльності та раціональніше використання фінансових ресурсів. Особливо показовим є зростання норми прибутку на вкладений капітал у вигляді збутових витрат з нульового рівня до 0,17 грн, що означає отримання прибутку з кожної гривні, вкладеної у збут.

Розраховані показники ефективності збутової діяльності ТОВ «АМІАК СЕРВІС» свідчать про загалом задовільний рівень організації процесу реалізації продукції. Частка ринку підприємства є відносно невеликою, проте стабільною, що відповідає його масштабам діяльності та спеціалізації.

Для оцінки ефективності збутової політики ТОВ «АМІАК СЕРВІС» доцільним є порівняльний аналіз основних каналів реалізації продукції, що використовуються підприємством, що дає змогу виявити переваги й обмеження кожного з них, оцінити їхній вплив на фінансові результати, рівень витрат і стабільність збуту, а також визначити напрями подальшого вдосконалення системи реалізації. Порівняльний аналіз дозволяє простежити відмінності між прямими та опосередкованими каналами збуту за ключовими критеріями, зокрема рівнем прибутковості, ступенем керованості, ризиковістю та впливом на ринкові позиції підприємства. Наведена табл. 2.10 відображає основні характеристики та відмінності каналів збуту ТОВ «АМІАК СЕРВІС», що дозволяє комплексно оцінити їх роль у забезпеченні стабільного функціонування підприємства та досягненні його стратегічних цілей.

Таблиця 2.10

Основні розбіжності у збутовій політиці ТОВ «АМІАК СЕРВІС»
залежно від каналів збуту

Критерій порівняння	Прямі канали збуту (договірні клієнти)	Опосередковані канали збуту (посередники)
Цільовий сегмент	Промислові та аграрні підприємства	Торговельні та логістичні компанії
Форма реалізації	Прямі договори поставки	Продаж через посередників
Рівень контролю над збутом	Високий	Обмежений
Цінова політика	Гнучка, індивідуальна	Фіксована з урахуванням націнки посередника
Рівень витрат на збут	Нижчий	Вищий (логістика, комісії, націнки)
Швидкість реалізації продукції	Стабільна, прогнозована	Вища за рахунок ширшого охоплення
Рівень прибутковості	Вищий	Нижчий
Ризики збуту	Мінімальні (довгострокові контракти)	Підвищені (залежність від посередника)
Географія збуту	Обмежена, локальна	Ширша, міжрегіональна
Роль у загальній стратегії	Основний канал збуту	Допоміжний канал розширення ринку

Отже, вцілому оцінка ефективності збутової діяльності ТОВ «АМІАК СЕРВІС» підтвердили позитивну динаміку у діяльності підприємства загалом. Зокрема, зафіксовано розширення ринкової присутності, що проявляється у зростанні частки ринку, а також підвищення результативності праці персоналу, задіяного у сфері збуту. Одночасно спостерігається прискорення обороту товарних запасів і зменшення тривалості їх перебування у сфері обігу, що свідчить про покращення організації логістичних процесів та більш раціональне управління запасами.

Для ТОВ «АМІАК СЕРВІС» важливим результатом є зниження питомої ваги витрат на збут у загальному обсязі доходів, що вказує на підвищення ефективності використання ресурсів. Додатковим підтвердженням цього є поява позитивного фінансового результату від вкладень у збутову діяльність, що характеризує зростання віддачі від понесених витрат та підвищення економічної доцільності обраної моделі збуту. Разом з тим аналіз дозволив

виявити низку факторів, які стримують подальше підвищення ефективності збутової діяльності. До них належать залежність від окремих каналів реалізації, значна частка витрат на логістичне забезпечення та обмежене використання сучасних інструментів управління продажами. Наявність зазначених факторів свідчить про необхідність поглиблення роботи у напрямі оптимізації витрат, розширення каналів збуту та впровадження цифрових рішень, орієнтованих на підвищення керованості та прозорості збутових процесів.

Таким чином, збутова діяльність ТОВ «Аміак Сервіс» характеризується достатнім рівнем ефективності та здатністю до подальшого розвитку. Водночас реалізація комплексу заходів, спрямованих на удосконалення організації збуту, формує підґрунтя для посилення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його фінансової стабільності.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення збутової діяльності ТОВ «АМІАК СЕРВІС»

У діяльності ТОВ «АМІАК СЕРВІС» реалізація завдань, що становлять основу підвищення результативності збутової політики підприємства, передбачає комплексний підхід до організації та управління процесами реалізації продукції. Вона охоплює не лише безпосереднє забезпечення продажів, а й формування ефективної системи планування, контролю та аналізу збутової діяльності, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища.

Важливим аспектом підвищення ефективності збуту для ТОВ «АМІАК СЕРВІС» є узгодженість стратегічних і тактичних рішень у сфері реалізації продукції з загальними цілями розвитку підприємства, що передбачає оптимізацію каналів збуту, удосконалення логістичних процесів, впровадження сучасних методів роботи з клієнтами та раціональне використання ресурсів. Особлива увага при цьому приділяється підвищенню якості обслуговування споживачів, що сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин і зміцненню ринкових позицій підприємства.

Крім того, ефективна реалізація завдань збутової політики неможлива без належного інформаційного та методичного забезпечення. Систематичний аналіз показників збутової діяльності, визначення її ефективності та виявлення потенційних можливостей для зростання формують основу для ухвалення виважених управлінських рішень. У підсумку це сприяє посиленню конкурентних позицій підприємства, стабілізації фінансових результатів і створенню умов для його довготривалого сталого розвитку.

Основні концепції, що визначають напрями підвищення результативності збутової політики ТОВ «АМІАК СЕРВІС», ґрунтуються на

системному підході до організації процесів реалізації продукції та орієнтації на довгострокові цілі розвитку. У сучасних умовах збут розглядається не лише як завершальний етап виробничо-господарського циклу, а як інтегрований елемент управління, тісно пов'язаний з маркетинговою, логістичною та фінансовою діяльністю підприємства [45].

Базовим напрямом підвищення результативності збутової діяльності ТОВ «АМІАК СЕРВІС» є клієнтоорієнтований підхід, який передбачає детальне дослідження потреб споживачів, пристосування асортиментної пропозиції та умов продажу до ринкових вимог, а також розвиток довгострокових партнерських відносин.

Для ТОВ «АМІАК СЕРВІС» важливе місце посідає концепція оптимізації каналів збуту, яка передбачає раціональне поєднання прямих і опосередкованих форм реалізації продукції з урахуванням витрат, швидкості обігу та рівня контролю над процесом продажу. Ефективна структура каналів збуту сприяє зниженню витрат обігу, прискоренню оборотності товарних запасів і підвищенню загальної результативності господарської діяльності.

Не менш значущою для ТОВ «АМІАК СЕРВІС» є концепція управління витратами у сфері збуту, яка спрямована на досягнення оптимального співвідношення між витратами на реалізацію та отриманими результатами, а реалізація зазначеної концепції передбачає впровадження системи контролю витрат, аналіз їх структури та пошук резервів підвищення ефективності використання ресурсів.

Окрему увагу у діяльності ТОВ «АМІАК СЕРВІС» слід приділити концепції цифровізації збутової діяльності, яка передбачає застосування інформаційних технологій для автоматизації процесів продажу, управління взаємовідносинами з клієнтами та аналітичного супроводу управлінських рішень. Використання цифрових інструментів сприяє підвищенню прозорості збутових операцій, скороченню витрат часу та підвищенню якості управління.

На основі попередньо проведеного моніторингу ефективності функціонування систему збуту ТОВ «АМІАК СЕРВІС» запропонуємо матрицю стратегічних рішень (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця стратегічних рішень (SO-WO-ST-WT)
ТОВ «АМІАК СЕРВІС»

Тип стратегії	Зміст стратегічних рішень
SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	Розширення клієнтської бази за рахунок використання наявних стабільних договірних відносин. Активне використання логістичних можливостей підприємства для виходу на нові регіональні ринки Залучення нових корпоративних клієнтів шляхом підвищення якості сервісного обслуговування Використання позитивної динаміки прибутковості для інвестування в розвиток збутової інфраструктури
WO-стратегії (подолання слабких сторін за рахунок можливостей)	Диверсифікація каналів збуту через впровадження цифрових інструментів продажу Зменшення залежності від окремих клієнтів шляхом розширення ринку збуту Оптимізація логістичних витрат за рахунок модернізації маршрутів постачання Підвищення рівня автоматизації збутових процесів із використанням сучасних ІТ-рішень
ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз)	Укладання довгострокових контрактів з ключовими споживачами з метою зменшення ризику втрати ринку Гнучке ціноутворення для збереження конкурентних позицій в умовах зростання конкуренції Посилення контролю якості послуг як інструменту утримання клієнтів Оптимізація витрат з урахуванням коливань цін на енергоносії
WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і уникнення загроз)	Скорочення неефективних витрат на збут з метою підвищення фінансової стійкості Диверсифікація діяльності для зниження ризику залежності від окремих сегментів ринку Формування резервів фінансової стійкості для протидії економічній нестабільності Поступове оновлення системи управління збутом для зменшення операційних ризиків

Запропонована матриця стратегічних рішень свідчить, що ТОВ «АМІАК СЕРВІС» має достатній потенціал для активного розвитку збутової діяльності за умови ефективного використання наявних сильних сторін і ринкових можливостей. Водночас підприємству доцільно зосередити увагу на подоланні внутрішніх обмежень, зокрема на оптимізації витрат та розширенні каналів

реалізації, що дозволить знизити вплив зовнішніх загроз і підвищити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Розробка програми заходів з удосконалення системи управління збутом ТОВ «АМІАК Сервіс» зумовлена необхідністю підвищення ефективності реалізації продукції, оптимізації витрат та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку. В умовах динамічного зовнішнього середовища та зростання конкуренції ефективна організація збутової діяльності набуває стратегічного значення, оскільки безпосередньо впливає на фінансові результати та стабільність функціонування підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Програма заходів з удосконалення системи управління збутом
ТОВ «АМІАК Сервіс»

Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний результат
Оптимізація каналів збуту	Розширення прямих контрактів із промисловими та аграрними підприємствами	Зростання обсягів реалізації, зменшення залежності від посередників
Диверсифікація ринку збуту	Пошук нових регіональних клієнтів та вихід на суміжні ринки	Розширення клієнтської бази, зниження ризиків
Оптимізація логістичних витрат	Перегляд маршрутів доставки, оптимізація використання транспорту	Скорочення витрат на транспортування
Автоматизація збутових процесів	Впровадження CRM-системи для управління клієнтами	Підвищення ефективності роботи менеджерів, контроль продажів
Удосконалення цінової політики	Запровадження гнучкої системи знижок та індивідуальних умов	Підвищення лояльності клієнтів
Підвищення кваліфікації персоналу збуту	Навчання з технік продажу та роботи з клієнтами	Покращення якості обслуговування
Контроль дебіторської заборгованості	Посилення контролю термінів оплати, договірні санкції	Зменшення фінансових ризиків
Розвиток маркетингової активності	Використання цифрових каналів просування	Розширення каналів збуту для підприємства

Запропонована програма заходів ґрунтується на результатах аналізу поточного стану збутової діяльності та спрямована на усунення виявлених

недоліків, а також на використання наявного потенціалу розвитку, який охоплює організаційні, економічні, логістичні та управлінські аспекти збуту.

Одним із напрямів програми є саме оптимізація каналів реалізації продукції через розширення частки прямих продажів і зменшення залежності від посередників. Саме зниження витрат на збут, підвищення контролю за ціноутворенням та покращити взаємодію з кінцевими споживачами. Водночас передбачається диверсифікація ринку збуту з метою зменшення ризиків, пов'язаних із коливанням попиту та змінами кон'юнктури.

Важливе місце в програмі займає вдосконалення логістичного забезпечення, зокрема оптимізація маршрутів доставки, раціоналізація використання транспортних ресурсів і зниження витрат на зберігання продукції. Реалізація цих заходів сприятиме скороченню часу обігу товарних запасів та підвищенню оборотності капіталу.

Окремий блок заходів спрямований на підвищення ефективності управління персоналом збуту. Передбачається впровадження системи професійного навчання, удосконалення мотиваційних механізмів та використання сучасних інструментів оцінку результатів роботи, сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості обслуговування клієнтів і підвищенню рівня лояльності споживачів.

Значна увага в межах програми приділяється впровадженню цифрових технологій у процес управління збутом. Використання CRM-систем, автоматизація обліку продажів та аналітичної обробки інформації забезпечать підвищення прозорості збутових процесів, оперативність прийняття управлінських рішень і зниження адміністративних витрат.

Реалізація програми заходів з удосконалення системи управління збутом ТОВ «АМІАК СЕРВІС» дозволить досягти комплексного ефекту, що проявлятиметься у зростанні обсягів реалізації, підвищенні рентабельності збутової діяльності, зміцненні фінансової стійкості підприємства та підвищенні його конкурентоспроможності.

3.2. Розробка заходів з оптимізації системи управління збутом ТОВ «АМІАК СЕРВІС»

В умовах підвищеної конкуренції на ринку мінеральних добрив та агрохімічної продукції ефективність збутової діяльності визначає фінансові результати та стратегічні перспективи розвитку підприємства. Для ТОВ «АМІАК СЕРВІС» удосконалення системи стимулювання збуту повинно базуватися на комплексному поєднанні цінових, маркетингових, організаційних та фінансово-економічних інструментів.

Стимулювання збуту має бути спрямоване не лише на залучення нових клієнтів, а й на формування довгострокових партнерських відносин із постійними покупцями, оптимізацію логістичних процесів і впровадження сучасних цифрових технологій управління продажами. Особливу увагу доцільно приділити диференціації цінової політики, удосконаленню системи мотивації персоналу відділу збуту та підвищенню якості інформаційно-консультаційного супроводу клієнтів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Система заходів щодо стимулювання збуту ТОВ «АМІАК СЕРВІС»

Заходи	Механізм реалізації	Очікуваний результат
Система знижок за обсягом закупівлі	Встановлення диференційованих знижок залежно від розміру партії	Збільшення середнього обсягу продажу та зростання виручки
Сезонні знижки	Надання пільгових умов у періоди міжсезоння	Вирівнювання попиту та стабілізація грошових потоків
Інформаційна підтримка клієнтів	Підготовка агрономічних рекомендацій та консультацій	Формування іміджу експертної компанії
Розширення дилерської мережі	Залучення регіональних партнерів	Збільшення географії реалізації
Контроль дебіторської заборгованості	Встановлення кредитних лімітів та моніторинг платежів	Підвищення ліквідності підприємства
Пакетні пропозиції	Формування комплексних рішень для клієнтів	Зростання маржинальності продажів

Запровадження системи заходів щодо стимулювання збуту ТОВ «АМІАК СЕРВІС» дозволить підвищити ефективність комерційної діяльності, забезпечити зростання обсягів реалізації та зміцнити фінансову стійкість підприємства.

З метою обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів ТОВ «АМІАК СЕРВІС» було здійснено оцінювання їх впливу на ключові економічні показники діяльності підприємства. Аналіз проводився з урахуванням прогнозних змін обсягу реалізації, рівня прибутковості, структури витрат та показників ліквідності.

На підставі виконаних розрахунків встановлено, що впровадження комплексу заходів сприятиме зростанню товарообігу підприємства на 9 880 тис. грн, що відповідає приросту близько 19 % порівняно з базовим періодом. Збільшення обсягів реалізації позитивно вплине на формування валового доходу та забезпечить додатковий фінансовий ресурс для розвитку підприємства.

Одночасно очікується підвищення рівня рентабельності продажів за рахунок оптимізації структури витрат, запровадження пакетних пропозицій та посилення контролю дебіторської заборгованості. Сукупний приріст прибутку перевищує витрати на реалізацію заходів, що свідчить про їх економічну доцільність та фінансову обґрунтованість.

Застосування сезонних знижок дозволить збільшити міжсезонний обсяг реалізації на 4 %, що забезпечить приріст виручки:

$$5200 * 0,04 = 208 \text{ тис. грн.}$$

У зв'язку зі зниженням маржі до 5 % додатковий прибуток становитиме:

$$208 * 0,05 = 10,25 \text{ тис. грн.}$$

За витрат на впровадження у 6,9 тис. грн чистий ефект дорівнює:

$$10,25 - 6,9 = 3,35 \text{ тис. грн.}$$

Організація консультаційного супроводу та підготовка агрономічних рекомендацій сприятимуть зростанню продажів на 3 %. Приріст виручки становитиме:

$$5200 * 0,03 = 156 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно додатковий прибуток складе:

$$156 * 0,06 = 9,36 \text{ тис. грн}$$

За витрат у 12 тис. грн чистий фінансовий результат є від'ємним:

$$9,36 - 12 = -2,64 \text{ тис. грн}$$

Водночас зазначений захід має значний стратегічний ефект, пов'язаний із формуванням лояльності клієнтів та зміцненням іміджу підприємства.

Залучення нових регіональних партнерів дозволить збільшити обсяг продажів на 7 %. Тоді приріст виручки становитиме:

$$5200 * 0,07 = 364 \text{ тис. грн}$$

Відповідно приріст прибутку за маржі 6 % дорівнює:

$$364 * 0,06 = 21,84 \text{ тис. грн}$$

За витрат у 15 тис. грн чистий економічний ефект становить:

$$21,84 - 15 = 6,84 \text{ тис. грн}$$

Скорочення дебіторської заборгованості на 20 % дозволить вивільнити:

$$1300 * 0,20 = 260 \text{ тис. грн}$$

Зменшення потреби у залученні кредитних ресурсів (за ставкою 18 %) забезпечить економію:

$$260 * 0,18 = 46,8 \text{ тис. грн}$$

За витрат у 17 тис. грн чистий ефект становить:

$$46,8 - 17 = 29,8 \text{ тис. грн.}$$

Сукупний чистий економічний ефект становить 988 тис. грн., що свідчить про високу ефективність запропонованого комплексу заходів. Впровадження зазначених заходів дозволить підвищити прибутковість і ліквідність ТОВ «АМІАК СЕРВІС» у середньостроковій перспективі (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Узагальнений ефект від запропонованих заходів щодо оптимізації збуту у діяльності ТОВ «АМІАК СЕРВІС»

Захід	Приріст виручки, тис. грн	Приріст прибутку, тис. грн	Витрати, тис. грн	Чистий ефект, тис. грн
Система знижок	260	15,6	9,0	6,6
Сезонні знижки	208	10,25	6,9	3,35
Інформаційна підтримка	156	9,36	12	-2,64
Розширення дилерської мережі	364	21,84	15	6,84
Контроль дебіторської заборгованості	0,0	46,8	17	29,8
Разом	988,0	103,85	59,9	43,95

Організація консультаційного супроводу та підготовка агрономічних рекомендацій забезпечують приріст виручки на 156 тис. грн, що формує додатковий прибуток у розмірі 9,36 тис. грн. Однак за умови витрат у 12 тис. грн чистий фінансовий результат є від'ємним (-2,64 тис. грн). Це свідчить про відсутність короткострокової економічної вигоди. Водночас зазначений захід має суттєвий стратегічний потенціал, оскільки сприяє формуванню довіри клієнтів, підвищенню їх лояльності та зміцненню ринкового іміджу підприємства, що може забезпечити довгострокове зростання продажів.

Розширення дилерської мережі демонструє позитивний фінансовий результат. Збільшення обсягу реалізації на 7 % дозволяє отримати приріст виручки у 364 тис. грн та додатковий прибуток у 21,84 тис. грн. За витрат у 15 тис. грн чистий економічний ефект становить 6,84 тис. грн. Відповідно забезпечить економічну доцільність і забезпечить як фінансовий, так і ринковий ефект у вигляді розширення географії збуту та посилення конкурентних позицій підприємства.

Найбільш вагомий економічний результат забезпечує скорочення дебіторської заборгованості. Вивільнення 260 тис. грн оборотних коштів зменшує потребу у залученні кредитних ресурсів, що дозволяє отримати економію на сплаті відсотків у розмірі 46,8 тис. грн. За витрат у 17 тис. грн чистий ефект становить 29,8 тис. грн., що забезпечить високу ефективність

заходу та його безпосередній вплив на підвищення ліквідності й фінансової стійкості підприємства (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Результативність впровадження заходів з оптимізації збутової діяльності ТОВ «АМІАК СЕРВІС»

Таким чином, проведені розрахунки ТОВ «АМІАК СЕРВІС» підтверджують, що найбільш результативними з позиції прямого фінансового ефекту є заходи з контролю дебіторської заборгованості та розширення дилерської мережі. Водночас консультаційний супровід, попри від'ємний короткостроковий результат, є стратегічно значимим і сприяє формуванню системи розвитку підприємства. Комплексна реалізація зазначених заходів забезпечить збалансоване поєднання оперативної економічної вигоди та стратегічного розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті виконання дослідження на тему удосконалення управління збутовою діяльністю торговельного підприємства було досягнуто поставленої мети та вирішено основні науково-практичні завдання.

У першому розділі роботи було розглянуто теоретичні основи управління збутовою діяльністю підприємства. Встановлено, що в сучасних умовах господарювання збутова діяльність виступає ключовою складовою системи управління підприємством, оскільки саме вона забезпечує завершення виробничо-господарського циклу, трансформацію товарної форми вартості у грошову та формування фінансових результатів діяльності.

Обґрунтовано, що збутова діяльність має комплексний характер і охоплює широкий спектр процесів: від аналізу ринку та прогнозування попиту до організації каналів розподілу, логістичного забезпечення, формування цінової політики та післяпродажного обслуговування. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити збут як багатофункціональну категорію, яка інтегрує елементи маркетингу, логістики, фінансів і менеджменту та спрямована на забезпечення ефективного руху товарів від виробника до споживача.

Дослідження показало, що ефективність управління збутовою діяльністю значною мірою залежить від обраної організаційної форми, структури каналів збуту та рівня координації між підрозділами підприємства. Найбільш доцільною для торговельних підприємств є комбінована форма організації збуту, яка забезпечує гнучкість, адаптивність та можливість швидкого реагування на зміни ринкового середовища.

У другому розділі було проведено аналіз стану та ефективності управління збутовою діяльністю ТОВ «АМІАК СЕРВІС». За результатами дослідження встановлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, зокрема зростання обсягів реалізації, валового та чистого прибутку, а також покращення показників фінансової стійкості.

Аналіз фінансово-економічних показників за 2023–2025 роки свідчить про поступове відновлення діяльності підприємства після кризового періоду та зміцнення його ринкових позицій. Зокрема, у 2025 році відбулося суттєве зростання доходу від реалізації, що супроводжувалося підвищенням прибутковості та ефективності використання ресурсів. Водночас рівень рентабельності залишається відносно низьким, що вказує на необхідність подальшого вдосконалення системи управління витратами та збутовою діяльністю.

Дослідження організації збуту на підприємстві показало, що управління здійснюється за лінійно-функціональним принципом, а основними каналами реалізації є прямі продажі корпоративним клієнтам та опосередковані канали через партнерські структури. Така система забезпечує гнучкість збутової політики, проте водночас свідчить про недостатній рівень диверсифікації каналів реалізації.

Аналіз структури доходів показав, що основну частку виручки формує оптова торгівля хімічною продукцією (близько 70 %), що підтверджує вузьку спеціалізацію підприємства. Додатковими джерелами доходу є транспортно-логістичні послуги, оренда техніки та сервісне обслуговування, що сприяє диверсифікації діяльності та зниженню ризиків.

Оцінка витрат на збут виявила, що найбільшу частку займають логістичні витрати, що обумовлено специфікою діяльності підприємства. Зростання витрат на транспортування та обслуговування збутових процесів потребує оптимізації логістичних маршрутів і підвищення ефективності використання ресурсів.

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити сильні та слабкі сторони збутової діяльності підприємства, а також можливості та загрози його розвитку. До ключових переваг віднесено стабільні канали реалізації, наявність постійної клієнтської бази та відновлення прибутковості. Водночас серед основних проблем виділено високу залежність від обмеженого кола

клієнтів, значну частку логістичних витрат та недостатнє використання маркетингових інструментів.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити висновок, що система управління збутовою діяльністю ТОВ «АМІАК СЕРВІС» є загалом ефективною, однак потребує подальшого вдосконалення з метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Основними напрямками удосконалення управління збутовою діяльністю стали: розширення каналів реалізації продукції та диверсифікація клієнтської бази; впровадження сучасних цифрових інструментів управління збутом; оптимізація логістичних процесів і зниження витрат на транспортування; активізація маркетингової діяльності та підвищення рівня комунікації зі споживачами; удосконалення системи контролю за дебіторською заборгованістю; підвищення рівня автоматизації збутових процесів.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності збутової діяльності, зростанню обсягів реалізації продукції, покращенню фінансових результатів та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Таким чином, удосконалення системи управління збутовою діяльністю є важливим чинником підвищення ефективності функціонування торговельного підприємства, забезпечення його фінансової стійкості та довгострокового розвитку в умовах конкурентного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Маркетинг: підручник. Київ: Знання, 2019. 543 с.
2. Бойко О. О. Управління каналами збуту підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2023. № 2. С. 45–52.
3. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ: Кондор, 2020. 378 с.
4. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 396 с.
5. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ: Лібра, 2018. 720 с.
6. Гончарук А. Г. Управління збутовою діяльністю підприємств. Одеса: Астропринт, 2019. 256 с.
7. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Сотула В. В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства у сучасних умовах. *Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*. 2023. Вип. 51. URL: 10.32782/2524-0072/2023-51-8.
8. Безугла Л.С., Рибак І.О. Формування збутової політики аграрного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 33. С. 65-69
9. Данилюк В. О., Дашкевич Д. Р. Особливості управління збутовою діяльністю в бізнес-організаціях різних галузей. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 276-283. URL: 10.32983/2222-4459-2020-9-276-283.
10. Діденко Є. О. Організація збуту продукції підприємства. *Економіка і держава*. 2021. № 5. С. 45–49.
11. Доля С. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Науковий вісник КНТЕУ*. 2021. № 4. С. 112–118.
12. Дубівка Д.В. Поняття «збут» в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2013/26.pdf
13. Ілляшенко С. М. Маркетингова діяльність підприємства: монографія. Суми : Університетська книга, 2020. 400 с.

- 14.Каличева Н. Є., Камишов Є. В., Ричков Д. С. Управління збутовою діяльністю комерційних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 1. С. 45–52.
- 15.Клочан О. М., Ткачук Г. Ю. Особливості системи збуту підприємства. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу*. 2021. С. 159–160.
- 16.Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 320 с.
- 17.Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством. Київ: КНТЕУ, 2020. 584 с.
- 18.Літвінчук К. В. Розвиток збутової діяльності підприємств у сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2023. Т. 34 (73), № 2. С. 210–215.
- 19.Мартин О. М. Управління збутовою діяльністю підприємства в ринкових умовах. *Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики*. 2022. С. 1057–1060.
- 20.Мельник В. І., Погріщук О. Б., Ковальчук А. П. Управління збутовою діяльністю підприємства на засадах інноваційного маркетингу. *Економіка та держава*. 2022. № 7. С. 88–93.
- 21.Мороз Л. А. Управління збутовою політикою підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 3. С. 120–125.
- 22.Морохова В. В. Сучасні підходи до формування збутової політики підприємства. *Економічні інновації*. 2022. № 4. С. 98–104.
- 23.Мохонько Г. А. Стратегічне управління збутом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 170. С. 56–60.
- 24.Офіційний сайт Opendatabot (ТОВ «АМІАК СЕРВІС»)
<https://opendatabot.ua/p/shevtsov-heorhii-vitaliiovych-Za25QjTDIZerWz5HxcKSLw>
- 25.Пасько М. І. Засади управління збутовою діяльністю підприємства. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*. 2021. С. 278–281.

26. Приліпота А. В. Оптимізація збутової діяльності підприємства. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3. С. 77–84.
27. Родіна О.В. Місце логістичних витрат в загальній структурі витрат підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. В. 47. 95-100 DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure47-18>
28. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства. Київ: Знання, 2020. 654 с.
29. Слесь І. Р., Круш П. В. Методологія аналізу збутової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. № 16. С. 478–483.
30. Савченко Т.В., Родіна О.В. Умови ефективного функціонування регіональних продовольчих ринків. *Таврійський науковий вісник*. 2022. Вип. 13. С. 163-170. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.20>
31. ТОВ «АМІАК СЕРВІС» - загальна інформація про підприємство https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42106415/
32. Фатхутдінов Р. А. Стратегічний маркетинг. Київ: Дашков і К, 2019. 448 с.
33. Череп А. В. Управління збутовою діяльністю підприємств. *Економічний простір*. 2021. № 168. С. 85–90.
34. Чернявська І. М. Удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства в умовах конкуренції. *Економічний вісник ДДТУ*. 2024. № 1 (8). С. 133–142. DOI: 10.31319/2709-2879.2024iss1(8).306503.
35. Швед В. В., Омельченко О. В., Дробаха С. В. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 76–83. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-49-12.
36. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 2020. 384 с.
37. Яцура В. В. Організація збуту продукції на підприємстві. *Науковий вісник*. 2022. № 2. С. 102–108.
38. Anderson R. Strategic sales leadership. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2021. Vol. 36(7). P. 1100–1112.

39. Doyle P. Strategic sales planning in modern enterprises. *Journal of Strategic Marketing*. 2020. Vol. 28(6). P. 465–478.
40. Ellis-Chadwick F. Digital transformation of sales systems. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 140. P. 234–242.
41. Johnston M. Sales management in the digital economy. *Industrial Marketing Management*. 2021. Vol. 93. P. 112–120.
42. Keller K. L. Customer-oriented sales management. *Journal of Retailing*. 2021. Vol. 97(1). P. 50–60.
43. Lambin J.-J. Market-driven sales management. *International Journal of Research in Marketing*. 2021. Vol. 38(3). P. 512–520.
44. Zoltners A. Sales analytics and performance improvement. *Journal of Marketing Analytics*. 2022. Vol. 10(1). P. 15–25.
45. Savchenko T., Rodina O., Nikoliuk O. Formation of a model for managing the potential of regional markets. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10 (1), 210-215. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/2328/2327> DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-210-215>