

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

УДК 658.8:339.138.2

ДИПЛОМНА РОБОТА

бакалавра

на тему: «Управління збутовою діяльністю підприємства
(за матеріалами ТОВ «Західтранспарк»)»

Виконав

Студент гр. МЗЕД-41
Поглод Артур Ігорович

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

Наливайко Н.Я.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Рецензент

Гарасим Л.С.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Львів – 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут _____ бізнесу, менеджменту та маркетингу _____

Кафедра _____ менеджменту _____

Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ бакалавр _____

Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____

Освітня програма _____ «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри менеджменту

_____ к.е.н., доц. Максимець О.В.

“ _____ ” _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Поглоду Артуру Ігоровичу

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Управління збутовою діяльністю підприємства (за матеріалами ТОВ «Західтранспарк»)»

керівник дипломної роботи Наливайко Наталія Ярославівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від “28” лютого 2025 р. № С-153

2. Термін подання студентом дипломної роботи 10 червня 2025 року

3. Вихідні дані до дипломної роботи: звітність підприємства, статистичні дані, нормативно-правова база.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства

Розділ 2. Аналіз фінансово-економічної та збутової діяльності ТОВ «Західтранспарк»

Розділ 3. Напрями підвищення ефективності збутової діяльності.

5. Перелік графічного матеріалу

1. Систематизація основних принципів і функцій збутової діяльності підприємства

2. Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Західтранспарк»

3. Динаміка показників виробничо-збутової діяльності ТОВ «Західтранспарк»

4. Оцінка збутової діяльності підприємства

5. Структура витрат на збут 6. SWOT-аналіз збутової діяльності ТОВ «Західтранспарк»

7. Побудова проблемного поля в рамках SWOT-матриці

8. Комплекс заходів щодо підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Західтранспарк»

9. Оцінка очікуваної ефективності ефективності впровадження CRM-системи на підприємстві.

6. Консультанти розділів дипломної роботи

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

7. Дата видачі завдання 28.02.2025

Керівник роботи _____ Наливайко Н.Я.
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збір статистичного матеріалу та опрацювання літератури	28.02.2025 – 17.03.2025	виконано
2.	Написання теоретичного розділу	18.03.2025 – 31.03.2025	виконано
3.	Опрацювання статистичної інформації підприємства, її аналіз, написання аналітичного розділу	31.03.2025 – 15.04.2025	виконано
4.	Розроблення заходів та написання проєктного розділу	16.04.2025 – 1.05.2025	виконано
5.	Формування узагальнень та висновків, оформлення пояснювальної записки	2.05.2025 – 30.05.2025	виконано
6.	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу	31.05.2025 – 10.06.2025	виконано

Студент _____ Поглод А.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Наливайко Н.Я.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Об'єктом дослідження є процес управління збутовою діяльністю лісопромислового підприємства.

Метою дипломної роботи є систематизація теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності збутової діяльності лісопромислового підприємства.

У дипломній роботі бакалавра розглянуто теоретичні засади управління збутовою діяльністю підприємства. Наведено загальну характеристику ТОВ «Західтранспарк». Проаналізовано його фінансово-економічну та збутову діяльність. Проведений SWOT-аналіз збутової діяльності ТОВ «Західтранспарк» дозволив визначити сильні й слабкі сторони підприємства, а також виявити його можливості та загрози.

Розроблено комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності збутової діяльності в коротко- та середньостроковій перспективі, з урахуванням внутрішнього потенціалу підприємства та впливу зовнішнього середовища. Представлено очікувані результати від упровадження CRM-системи у збутову діяльність підприємства.

Пояснювальна записка складається із трьох розділів, вступу, висновків, використаної літератури, додатків. Містить 14 таблиць, 6 рисунків та 33 використаних інформаційних джерел.

Ключові слова: збутова діяльність, управління, аналіз, підприємство, ефективність, стратегія збуту, CRM-система.

ABSTRACT

The object of the research is the process of managing the sales activities of a forest industry enterprise.

The aim of the bachelor's thesis is to systematize the theoretical foundations and develop practical recommendations to improve the efficiency of the sales activities of a forest industry enterprise.

The bachelor's thesis examines the theoretical foundations of managing a company's sales activities. A general overview of LLC "Zakhidtranspark" is provided.

The company's financial and economic performance, along with its sales activities, has been analyzed. The SWOT analysis of the sales activities of LLC "Zakhidtranspark" allowed identifying the company's strengths and weaknesses, as well as its opportunities and threats.

A set of measures aimed at improving the efficiency of sales activities in the short and medium term has been developed, taking into account both the internal potential of the enterprise and the influence of the external environment. The expected results of implementing a CRM system in the company's sales activities are presented.

The explanatory note consists of three sections, an introduction, conclusions, a list of references, and appendices. It contains 14 tables, 6 figures, and 33 information sources.

Keywords: sales activities, management, analysis, enterprise, efficiency, sales strategy, CRM system.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Поняття, принципи та функції управління збутовою діяльністю.....	10
1.2. Роль управління збутовою діяльністю в загальній системі менеджменту підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗАХІДТРАНСПАРК»	16
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	16
2.2. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Західтранспарк».....	20
2.2.1. Оцінка необоротних активів підприємства та ефективності їх використання.....	20
2.2.2. Оцінка оборотних активів підприємства та ефективності їх використання.....	23
2.2.3. Аналіз персоналу підприємства та трудових показників.....	26
2.3. Аналіз управління збутовою діяльністю підприємства.....	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	36
3.1. SWOT-аналіз як інструмент формування стратегічних напрямів розвитку збутової діяльності ТОВ «Західтранспарк».....	36
3.2. Впровадження CRM-систем у збутову діяльність ТОВ «Західтранспарк».....	41
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах ринкової економіки головним фактором «виживання» виробничих підприємств є ефективна збутова політика та її цілеспрямований розвиток. Це відбувається внаслідок значного загострення конкуренції на ринках збуту, зростання витрат діяльності, підвищення вимог споживачів відносно якісного обслуговування. У зв'язку з цим все більше значущими постають питання якості та ефективності функціонування збутової системи підприємства.

Виробництво та збут продукції є першочерговими завданнями щодо реалізації місії лісопромислового підприємства. Ці завдання можна розглядати як дві взаємопов'язані та взаємозалежні складові поняття «операційна діяльність». Слід розуміти, що показники, які характеризують цю діяльність, є відмінними. Результатом виробництва є обсяг продукції, призначеної для продажу, а результатом реалізації є обсяг продукції, яка знайшла свого споживача.

Різноманітні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства були предметом досліджень О.В. Авраменко, Л.В. Балабанової, А.М. Германчука, В.М. Бондаренко, Т. Гринько, А.М. Живець, Є.В. Крикавського, В.О. Козуб та багатьох інших науковців.

Метою дипломної роботи є систематизація теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності збутової діяльності лісопромислового підприємства. Згідно з поставленою метою дипломної роботи, були поставлені такі завдання:

- визначити сутність, принципи та функції збутової діяльності підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність ТОВ «Західтранспарк» за 2022-2024рр.;
- оцінити систему управління збутової діяльності досліджуваного підприємства та її результативність;

- дослідити стратегічні напрями розвитку збутової діяльності за допомогою SWOT-аналізу;
- розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Західтранспарк».

Об'єктом дослідження є процес управління збутовою діяльністю лісопромислового підприємства.

Предмет дослідження – науково-методичні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Методи дослідження.

Під час виконання дипломної роботи бакалавра було використано комплекс методів наукового пізнання, що ґрунтуються на діалектичному, системному та комплексному підходах. Теоретичною основою дослідження стали положення сучасної економічної науки, праці вітчизняних та зарубіжних фахівців у сфері менеджменту, зокрема управління збутовою діяльністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань були застосовані як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження. Серед них: абстрактно-логічний метод – для формулювання теоретичних узагальнень, визначення понять і побудови висновків; системний аналіз – для дослідження внутрішніх і зовнішніх зв'язків елементів управлінської системи; SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін збутової діяльності підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища; стратегічний аналіз – для оцінки перспектив розвитку підприємства; статистичні методи – при обробці даних і аналізі тенденцій у діяльності підприємства; табличні та графічні методи візуалізації – для наочного представлення результатів дослідження; логічний метод – для встановлення причинно-наслідкових зв'язків у процесі управління; порівняльний аналіз – для оцінки змін у діяльності підприємства за різні періоди чи відносно інших суб'єктів; економіко-математичні методи – для розрахунків ефективності управлінських рішень.

Застосування зазначених методів дозволило комплексно підійти до аналізу проблематики теми, забезпечити обґрунтованість зроблених висновків і сформулювати практичні рекомендації щодо її удосконалення.

Інформаційна база дослідження. У процесі написання бакалаврської роботи було використано широкий спектр інформаційних джерел, що забезпечили об'єктивність та достовірність отриманих результатів. Інформаційною основою бакалаврської роботи стали закони та нормативно-правові акти України, а також офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України.

Ключовими джерелами також стали фінансова та управлінська звітність ТОВ «Західтранспарк» за 2022–2024 роки, наукова література за темою дослідження, матеріали фахових публікацій, аналітичні огляди, а також актуальні дані з електронних ресурсів і офіційних вебсайтів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття, принципи та функції управління збутовою діяльністю

Збут є ключовим елементом у системі господарювання будь якого підприємства, оскільки саме через реалізацію продукції формується основний грошовий потік, що забезпечує його стабільну діяльність. Ефективність організації процесів збуту безпосередньо впливає на позиції підприємства на ринку, визначаючи його успішність або, навпаки, ризик втрат конкурентоспроможності.

Управління збутовою діяльністю – це один із ключових аспектів системи загального управління підприємством, що безпосередньо впливає на дохідність, фінансову стійкість і конкурентні позиції суб'єкта господарювання [7, 9]. У сучасних умовах ринкових трансформацій, високої динамічності зовнішнього середовища, зростання вимог споживачів до якості продукції та сервісу, функція збуту набуває нових змістовних характеристик. Вона трансформується з пасивного забезпечення реалізації в активний процес формування попиту, управління каналами дистрибуції, підтримки лояльності споживачів та управління ринковою часткою підприємства.

Управління збутовою діяльністю слід розглядати як цілеспрямовану діяльність щодо планування, організації, координації та контролю процесу реалізації продукції або послуг з метою задоволення потреб споживачів та досягнення цілей підприємства [1, 14, 15]. Це передбачає не лише фізичне переміщення товару до кінцевого споживача, але й супутні процеси — аналіз ринкової ситуації, формування оптимальних каналів збуту, цінова політика, обслуговування клієнтів, управління товарними запасами тощо.

В умовах цифровізації значну роль відіграють CRM-системи, які забезпечують автоматизацію процесів збуту, аналітику поведінки споживачів, персоналізацію комунікацій [8]. Також зростає значення електронної комерції,

яка створює нові форми організації збуту: маркетплейси, інтернет-магазини, пряма доставка, омніканальні рішення [18].

Управління збутом охоплює як стратегічний, так і тактичний рівні. На *стратегічному рівні* формуються цілі, місія, загальна політика збуту, обираються канали та партнери. На *тактичному* – розробляються конкретні інструменти реалізації: формування асортименту, методи просування, інструменти стимулювання збуту, система бонусів та знижок [23].

Збутова діяльність повинна здійснюватися відповідно до ряду управлінських принципів, які забезпечують її ефективність, системність та адаптивність [6]. А саме:

1. *Принцип орієнтації на споживача.* Успішне управління збутом базується на глибокому розумінні потреб, поведінки та очікувань споживачів. Споживач стає центром прийняття управлінських рішень. Реалізація цього принципу передбачає активне використання технологій аналізу клієнтських даних, збір зворотного зв'язку, впровадження індивідуальних пропозицій.

2. *Принцип інтеграції.* Збут не є ізольованим процесом — він взаємодіє з іншими підсистемами підприємства: виробництвом, маркетингом, логістикою, фінансами, обслуговуванням, тощо. Тому інтеграція інформаційних потоків та взаємозалежність управлінських рішень критично важлива.

3. *Принцип адаптивності.* Сучасний ринок вимагає від підприємства гнучкості та здатності швидко змінювати стратегії збуту під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Наприклад: зміна споживчих переваг, поява нових конкурентів, зміна законодавства, технологічні інновації.

4. *Принцип ефективності.* Рішення у сфері збуту повинні бути економічно обґрунтованими та спрямованими на досягнення максимального результату при мінімальних витратах. Це вимагає постійного аналізу ефективності каналів збуту, оцінки рентабельності клієнтів, контролю над витратами на збут.

5. *Принцип цілеспрямованості.* Всі дії повинні бути підпорядковані досягненню конкретних цілей, визначених у збутовій стратегії підприємства:

збільшення обсягу продажу, охоплення нових ринків, підвищення частки ринку, зростання задоволеності клієнтів.

6. *Принцип інноваційності.* Сучасний збут потребує постійного оновлення підходів, упровадження нових технологій, нестандартних рішень у роботі з клієнтами. Це може включати чат-боти, системи автоматизації, мобільні додатки, big data-аналітику.

Слід зазначити, що збутова діяльність на підприємстві виконує низку взаємопов'язаних функцій, які охоплюють весь цикл реалізації продукції [6, 17]. До таких функцій відносять:

- *Аналітичну функцію.* Вона передбачає збирання, обробку та аналізування інформації щодо ринку, поведінки споживачів, конкурентного середовища, тенденцій попиту. Це є підґрунтям для прийняття рішень щодо зміни асортименту, вибору каналів дистрибуції, регіонального охоплення.
- *Функцію планування.* Дана функція включає формування цілей збуту, прогнозування обсягів продажів, визначення КРІ для збутового персоналу, розроблення бюджетів та стратегічних планів збуту. Планування також охоплює формування цінової політики, графіків поставок, визначення ринкових пріоритетів.
- *Організаційну функцію.* Дана функція передбачає побудову структури збутової служби, розподіл ролей і повноважень, координацію між підрозділами, а також встановлення контактів з партнерами, постачальниками, дилерами.
- *Мотиваційну функцію.* Вона реалізується через стимулювання персоналу збуту: бонуси, комісійні, нематеріальне заохочення, навчання. У межах B2B-сегменту ця функція охоплює також побудову партнерських програм, підтримку дилерів, програми лояльності.
- *Комунікаційну функцію.* Ця функція включає управління всіма видами комунікацій з клієнтами: рекламні кампанії, прямий маркетинг, PR, участь у виставках, ділове листування.

- *Контрольну функцію.* Вона передбачає моніторинг фактичних результатів збутової діяльності, порівняння їх із запланованими, аналіз відхилень, розроблення коригувальних заходів.
- *Логістичну функцію.* Ця функція передбачає управління товарними запасами, вибір складів, контроль за транспортуванням, забезпечення наявності продукції у місцях продажу, оптимізацію маршрутів доставки.

Таким чином, управління збутовою діяльністю є багатограним процесом, що вимагає системного підходу, стратегічного мислення та оперативного управління. Його ефективність визначається здатністю підприємства враховувати ринкові зміни, інноваційні тенденції та запити споживачів. Правильне структурування збутової системи, її стратегічна спрямованість та функціональна збалансованість дозволяють підприємству не лише досягти запланованих обсягів продажів, але й формувати довгострокові конкурентні переваги.

1.2. Роль управління збутовою діяльністю в загальній системі менеджменту підприємства

У сучасному бізнес-середовищі підприємства функціонують в умовах постійної конкуренції, високої мінливості споживчого попиту та динамічного розвитку технологій. У такій ситуації однією з найважливіших умов ефективної діяльності є здатність забезпечити результативну реалізацію продукції на ринку. Саме тому збутова діяльність посідає важливе місце в загальній системі управління підприємством. Збут – це завершальний етап виробничо-господарського циклу, але одночасно і відправна точка для планування нових циклів [4, 5, 12]. Його роль значно ширша, ніж просто передача товару споживачеві – це стратегічний елемент, що формує зв'язок між підприємством і ринком [4, 5, 12].

Менеджмент підприємства передбачає координацію роботи різних функціональних підрозділів, включаючи виробництво, фінанси, маркетинг, логістику, управління персоналом тощо. У цьому контексті збутова діяльність виконує функцію інтеграції: вона об'єднує результати діяльності всіх інших

систем в один цілісний процес, який має своє логічне завершення у вигляді реалізованої продукції та отриманого доходу.

В умовах ринку збутова діяльність – це не лише реалізація готової продукції, а й зворотній канал отримання інформації від споживачів. Саме збутовий підрозділ першим стикається з реакцією ринку, зі змінами в поведінці клієнтів, з конкуренцією, і на основі цієї інформації може ініціювати адаптацію внутрішніх бізнес-процесів. Таким чином, збут – це не лише «вихідна точка» для товару, а й «вхідна точка» для ринкових сигналів, які критично важливі для ефективного стратегічного управління.

Збутова діяльність тісно пов'язана з усіма елементами системи менеджменту на підприємстві [30]. Так вона має безпосередній зв'язок з:

- *виробничим менеджментом* - планування обсягів виробництва повинно відповідати збутовим можливостям. Надлишкове виробництво без ринкового попиту призводить до витрат, тоді як дефіцит – до втрати прибутку та лояльності споживачів;

- *фінансовим управлінням* - результати збутової діяльності безпосередньо формують доходи підприємства. Збут визначає грошовий потік і, відповідно, здатність підприємства інвестувати, розширюватись і розвиватись;

- *маркетингом* - збут реалізує маркетингову стратегію на практиці. Ефективність просування, ціноутворення та позиціонування товару визначається не тільки теоретичною концепцією, а її реалізацією у процесі продажу;

- *логістикою* - організація доставки, зберігання, управління запасами прямо впливають на збутові операції, особливо в умовах Just-in-Time або E-commerce моделей.

Зв'язок між збутом та іншими управлінськими напрямками має бути двостороннім: не лише збут залежить від інших систем, але й сам формує запити до них. Наприклад, збутовий відділ може ініціювати зміну дизайну продукту, модифікацію упаковки, коригування умов гарантії тощо, орієнтуючись на відгуки клієнтів.

На стратегічному рівні збутова діяльність формує один із векторів загального розвитку підприємства. Успішні компанії не лише виробляють якісний продукт, але й вміють ефективно його донести до цільової аудиторії. Тому розроблення збутової стратегії – це частина загального стратегічного плану, яка повинна відповідати місії, цілям та ринковій позиції підприємства [6, 31].

Так компанії, що орієнтуються на експорт, повинні вибудовувати свою збутову стратегію з урахуванням особливостей міжнародного середовища – від митного оформлення до культурних особливостей ведення бізнесу. З іншого боку, підприємства з акцентом на внутрішній ринок можуть застосовувати агресивнішу політику щодо роздрібних мереж, франчайзингу чи e-commerce.

Структурно збут може бути організований по-різному: як окремий відділ, частина маркетингової служби, чи у вигляді децентралізованої функції в філіях. Але незалежно від структури, його діяльність повинна бути координована з іншими елементами менеджменту [18].

Ключовими моментами організаційної інтеграції є:

- спільне планування з відділом маркетингу (план продажів, рекламні акції),
- взаємодія з виробництвом (пріоритетність замовлень),
- інформаційна інтеграція через CRM-системи,
- участь у розробці нових продуктів.

Саме координація та злагоджена робота всіх структурних елементів менеджменту з урахуванням збутового компонента створює можливості для підвищення загальної ефективності бізнесу.

Збутова діяльність – це не лише частина операційного менеджменту, а й потужний інструмент стратегічного впливу на розвиток підприємства. Її місце в системі менеджменту є центральним з огляду на фінансові результати, репутацію підприємства та адаптивність до ринкових умов. Грамотно організований збут сприяє реалізації потенціалу інших підрозділів і служить містком між підприємством і його клієнтами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗАХІДТРАНСПАРК»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Західтранспарк» є інноваційним та динамічно розвиваючим підприємством у галузі деревообробної промисловості, яке впевнено зайняло помітне місце серед провідних суб'єктів господарювання цього профілю в Західному регіоні України. Засноване у 2011 році, підприємство функціонує відповідно до чинного законодавства України та мало офіційну юридичну адресу: село Завій, Калуський район, Івано-Франківська область. У 2025 році підприємство змінило свою юридичну адресу (село Воля-Висоцька, Львівська область).

Відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД), головним напрямом діяльності досліджуваного підприємства є виробництво дерев'яної тари (код 16.24), що охоплює проєктування, виготовлення та реалізацію пакувальних матеріалів із деревини різного призначення. Ця спеціалізація забезпечує підприємству стабільну нішу як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках з огляду на зростаючий попит на екологічну продукцію з деревини.

Разом з основним напрямом діяльності, ТОВ «Західтранспарк» здійснює також низку суміжних технологічних й виробничих процесів, що розширюють його функціональну структуру. Зокрема, підприємство займається виготовленням меблів для адміністративних, офісних та торговельних об'єктів; проводить лісопилні та стругальні операції; здійснює виробництво фанери, деревостружкових і деревоволокнистих плит, панелей та шпону. Крім того, серед напрямів діяльності варто відзначити виробництво щитового паркету, виготовлення широкого спектра будівельних конструкцій з деревини та столярних виробів [33].

Організаційна структура ТОВ «Західтранспарк» визначає внутрішню систему управління та координації діяльності підприємства, спрямовану на

ефективну трансформацію предметів праці в готову продукцію, а також реалізацію супутніх послуг. В основі структури лежить ієрархічна модель, що поєднує елементи лінійного і функціонального управління, забезпечуючи чітке підпорядкування та розмежування управлінських повноважень (рис. 2.1).

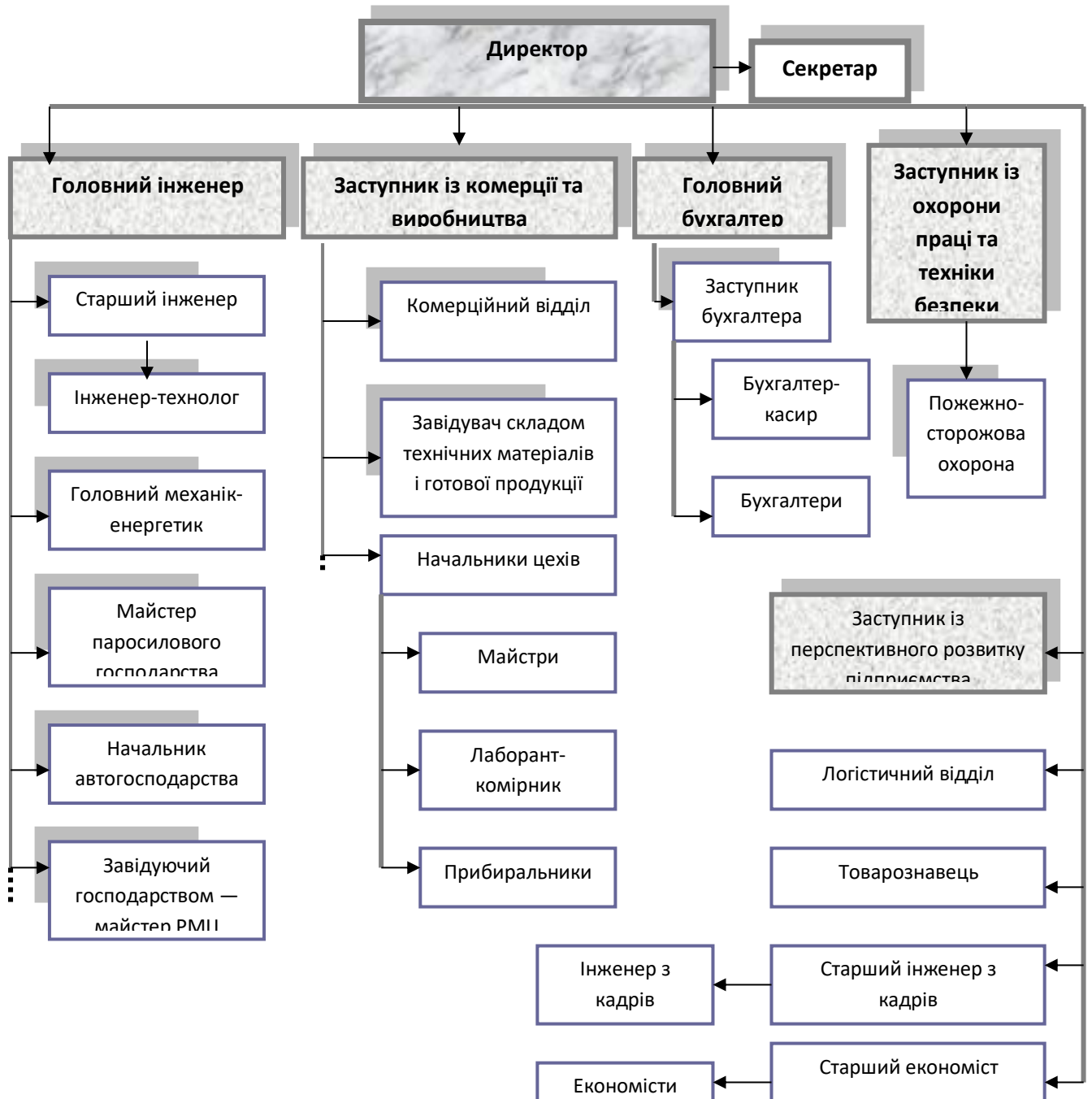


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Західтранспарк»
Примітка: побудовано автором на основі даних ТОВ «Західтранспарк»

Завдяки комплексному підходу до організації виробництва, використанню сучасного обладнання та дотриманню стандартів якості, підприємство підтримує високий рівень конкурентоспроможності. Його

діяльність спрямована не лише на задоволення поточних потреб споживачів, але й на впровадження принципів сталого розвитку, зокрема через ефективне використання лісових ресурсів та мінімізацію екологічного навантаження.

На сьогодні товариство з обмеженою відповідальністю «Західтранспарк» є профільним деревообробним підприємством, основна діяльність якого зосереджена на виготовленні високоякісної продукції з деревини. У структурі товарного асортименту підприємства домінують такі вироби, як палетні заготовки, дерев'яні піддони, паливна пелета, а також різноманітні пиломатеріали, що відповідають сучасним стандартам технологічної обробки деревини.

Крім основної виробничої діяльності, підприємство надає додаткові технологічні послуги, серед яких – високоточне розпилювання деревини та її сушіння в спеціалізованих камерах з контролем вологісних режимів. Ці процеси є критично важливими для забезпечення стабільної якості кінцевої продукції, а також для подальшого використання матеріалів у будівництві, меблевому виробництві та логістиці.

Продукція ТОВ «Західтранспарк» вирізняється високою конкурентоспроможністю на внутрішньому ринку завдяки поєднанню технологічної досконалості, дотримання екологічних стандартів та відповідності вимогам споживачів. Значну частину виготовленої продукції реалізується через сформовані канали внутрішнього збуту, однак підприємство активно орієнтується і на зовнішньоекономічну діяльність.

Станом на кінець 2024 року, близько 80% вироблених піддонів експортується до країн Європейського Союзу, зокрема до Федеративної Республіки Німеччина, Республіки Польща, Королівства Данія та Республіки Австрія. Це свідчить про високий рівень довіри європейських партнерів до якості та надійності продукції українського виробника. Крім того, істотний обсяг паливної пелети також експортується за межі України, що підтверджує актуальність даного енергоносія на тлі підвищеного попиту на відновлювані джерела енергії в європейському енергетичному секторі [33].

Проаналізуємо чистий дохід від реалізації продукції підприємства за останні чотири роки та спів ставимо його з чистим прибутком (рис. 2.2).

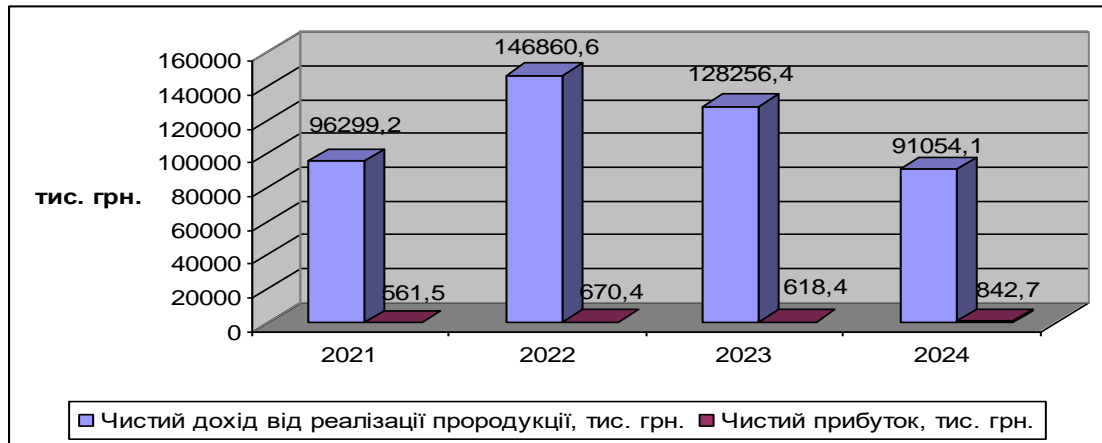


Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку підприємства, тис. грн.

Примітка: побудовано автором на основі звітності ТОВ «Західтранспарк»

Упродовж 2021–2024 років фінансові результати діяльності ТОВ «Західтранспарк» зазнали змін як у частині чистого доходу від реалізації продукції, так і щодо чистого прибутку підприємства. У 2021 році чистий дохід від реалізації продукції склав 96 299,2 тис. грн., а чистий прибуток – 561,5 тис. грн. Це стало базовим рівнем для порівняння подальших змін. Уже в 2022 році підприємство зафіксувало суттєве зростання виручки – до 146 860,6 тис. грн., що становить приріст на 52,5% порівняно з попереднім роком. Зростання прибутку у цей період було менш вираженим і складало лише 19,4%.

У 2023 році спостерігається зниження чистого доходу до 128 256,4 тис. грн. (що на 12,7% менше, ніж у 2022 році), що може бути зумовлено як кон’юнктурними змінами на ринку, так і певними внутрішніми виробничими чи логістичними факторами. Водночас чистий прибуток зменшився незначно — до 618,4 тис. грн., тобто на 7,7%, що свідчить про здатність підприємства зберігати прибутковість навіть за умов скорочення доходів.

У 2024 році підприємству вдалося суттєво покращити прибутковість, попри подальше зменшення обсягів виручки до 91 054,1 тис. грн. (на 29% менше, ніж у 2022 році, і на 29% менше, ніж у 2023-му). Чистий прибуток зріс до 842,7 тис. грн. — це найвищий показник за весь досліджуваний період і становить приріст 36,2% у порівнянні з 2023 роком.

2.2. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Західтранспарк»

2.2.1. Оцінка необоротних активів підприємства та ефективності їх використання

Одним із ключових аспектів при здійсненні оцінювання фінансово-економічної діяльності підприємства виступає аналіз структури та динаміки необоротних активів. На основі інформації, наведеної у бухгалтерській звітності ТОВ «Західтранспарк» за період 2022–2024 років, до складу необоротних активів підприємства віднесено лише основні засоби. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка необоротних активів (на 31 грудня відповідного року), тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Основні засоби:	27 073,5	36 857,2	36 207,6	9783,7	-649,6
- первісна вартість	32841	45 134,1	47 810,6	12293,1	2676,5
- знос	5 767,5	8 276,9	11 603	2509,4	3326,1
Всього	27 073,5	36 857,2	36 207,6	9783,7	-649,6

Аналіз динаміки необоротних активів ТОВ «Західтранспарк» за 2022–2024 роки свідчить, що їх структура представлена виключно основними засобами. Загальний обсяг основних засобів за аналізований період зріс із 27073,5 тис. грн. у 2022 році до 36 207,6 тис. грн. у 2024 році. У 2023 році спостерігалось істотне зростання ОЗ на 9783,7 тис. грн., що є позитивною динамікою, тоді як у 2024 році зафіксовано незначне зниження їх обсягу на 649,6 тис. грн. порівняно з попереднім роком.

Первісна вартість основних засобів стабільно зростала: з 32841,0 тис. грн. у 2022 році до 47810,6 тис. грн. у 2024 році. Це свідчить про продовження процесу оновлення або розширення виробничих фондів. Разом із цим суттєво збільшився і обсяг накопиченого зносу: з 5767,5 тис. грн. у 2022 році до 11603,0 тис. грн. у 2024 році. Така тенденція вказує на поступове фізичне та моральне

старіння частини основних засобів, що потребує подальшого аналізу ефективності використання виробничих потужностей (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка показників стану основних засобів ТОВ «Західтраспарк»
(станом на 31 грудня відповідного року)

Показники	Один. виміру	Роки		
		2022	2023	2024
Первісна вартість	тис.грн.	32841	45 134,1	47 810,6
Знос	тис.грн.	5 767,5	8 276,9	11 603
Залишкова вартість	тис.грн.	27 073,5	36 857,2	36 207,6
Надійшло за рік	тис.грн.	20879,5	13850,8	4358,9
Вибуло за рік	тис.грн.	2302,6	1557,7	1682,4
Коефіцієнт зносу	–	0,176	0,183	0,243
<i>Зміна у порівнянні з попереднім роком</i>	%	–	103,98	132,79
Коефіцієнт придатності	–	0,824	0,817	0,757
<i>Зміна у порівнянні з попереднім роком</i>	%	–	99,15	92,66
Коефіцієнт оновлення	–	0,636	0,307	0,095
Коефіцієнт вибуття	–	0,161	0,047	0,372
Коефіцієнт приросту	–	0,566	0,272	0,560

Упродовж 2022–2024 років на підприємстві відбувалося зростання первісної вартості основних засобів ТОВ «Західтраспарк»: з 32841 тис. грн у 2022 році до 47810,6 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про активну інвестиційну діяльність підприємства.

Рівень спрацювання основних засобів постійно зростає: з 0,176 у 2022 році до 0,243 у 2024 році. Залишкова вартість у 2024 році знизилась порівняно з 2023 роком (з 36 857,2 до 36 207,6 тис. грн), що вказує на уповільнення приросту нових активів і зростання зносу. Коефіцієнт придатності також знизився з 0,824 у 2022 році до 0,757 у 2024 році, що підтверджує погіршення технічного стану ОЗ.

Коефіцієнт оновлення значно зменшився – з 0,636 у 2022 році до 0,095 у 2024 році. Це свідчить про зменшення обсягів надходження нових основних засобів. Одночасно коефіцієнт вибуття у 2024 році суттєво зріс до 0,372, що може бути ознакою списання застарілих або непридатних активів.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що підприємство зменшило темпи оновлення основних засобів на фоні зростаючого зносу, що в перспективі може негативно вплинути на ефективність виробничого процесу.

Проаналізуємо ефективність використання основних засобів підприємства за допомогою гістограм представлених на рис. 2.3–2.4.

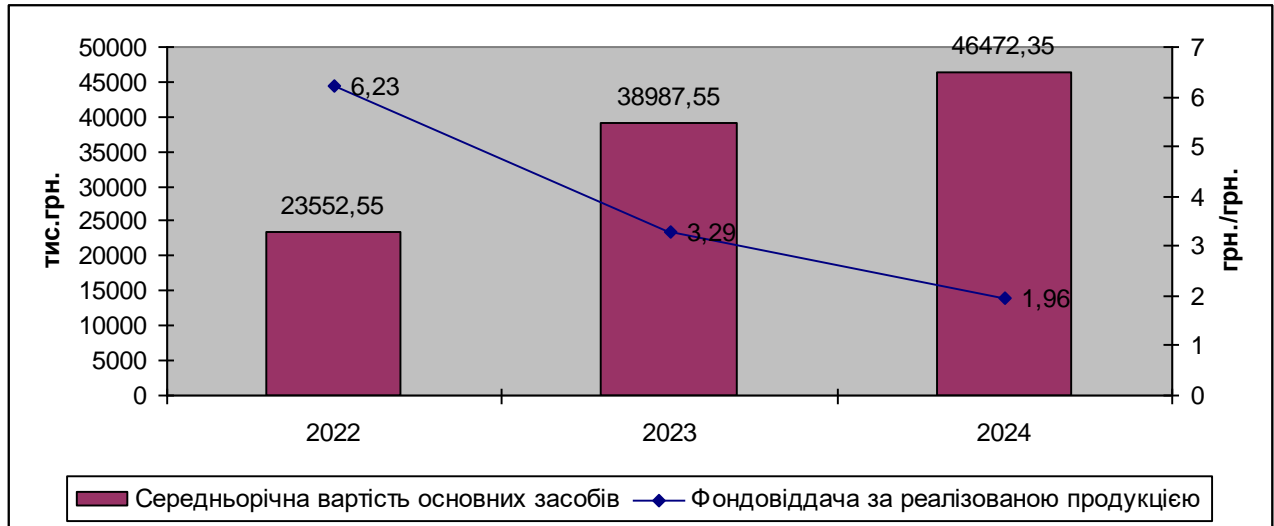


Рис. 2.3. Динаміка середньорічної вартості основних засобів підприємства та фондівіддачі

Примітка: побудовано автором на основі звітності ТОВ «Західтранспарк»

Результати, що представлені на рис. 2.3 свідчать, що протягом 2022–2024 років спостерігається стабільне зростання середньорічної вартості основних засобів ТОВ «Західтранспарк», що свідчить про розширення або оновлення виробничого потенціалу підприємства. Однак при цьому спостерігається зниження фондівіддачі з 6,23 грн/грн у 2022 році до 1,96 у 2024 грн/грн, що вказує на погіршення ефективності використання основних засобів. Паралельно з цим відбулося зростання фондомісткості (0,16 грн/грн у 2022р., 0,30 грн/грн у 2023р., 0,51 грн/грн у 2024р.), що підтверджує підвищення витрат на кожну гривню випущеної продукції.

За останні три досліджувані роки на підприємстві спостерігається зростання рівня фондоозброєності з 287,23 до 683,42 тис. грн. на одного працівника (рис. 2.4). Це свідчить про підвищення забезпеченості персоналу основними засобами та, відповідно, потенційне підвищення продуктивності праці. Зростання показника відбулося на фоні поступового зменшення середньооблікової чисельності персоналу – з 82 до 68 осіб, що може вказувати

на автоматизацію виробничих процесів або оптимізацію кадрової структури.

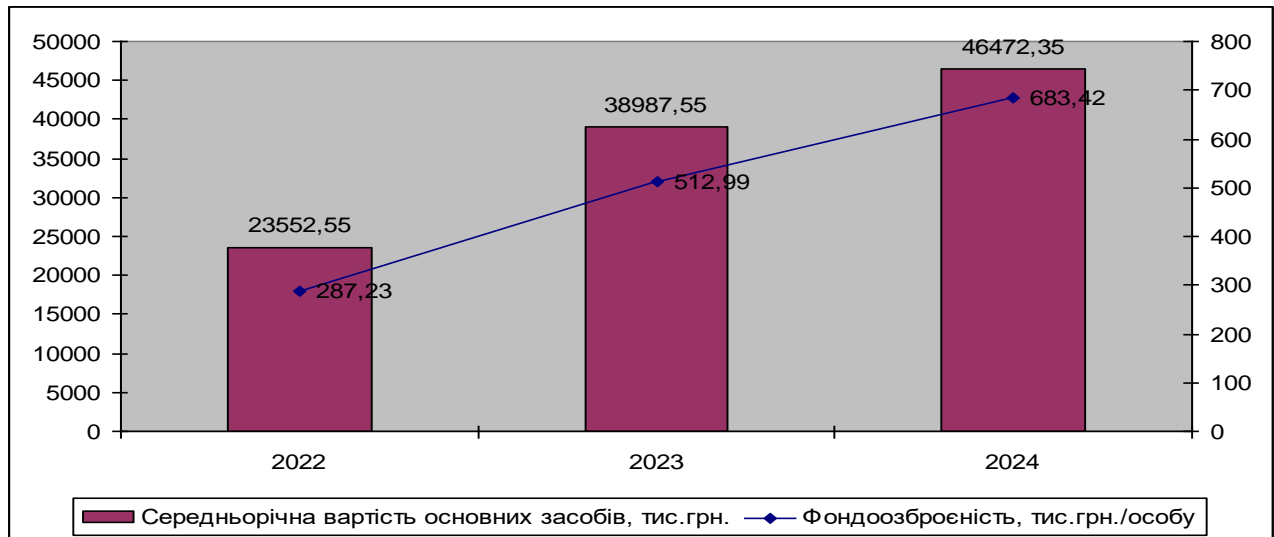


Рис. 2.4. Динаміка середньорічної вартості основних засобів підприємства та фондоозброєності

Примітка: побудовано автором на основі звітності ТОВ «Західтраспарк»

Отже, у 2022–2024 роках ТОВ «Західтраспарк» зіткнулося з низкою викликів: попри збільшення обсягів інвестування в основні засоби, ефективність їх використання та рентабельність знизилася. На нашу думку, це вимагає перегляду стратегій управління активами та стимулювання збутової діяльності.

2.2.2. Оцінка оборотних активів підприємства та ефективності їх використання

Дослідження оборотних активів є ключовим елементом фінансового аналізу підприємства, оскільки саме ця частина активів забезпечує безперервність операційної діяльності та здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання [5]. Ефективне управління оборотними активами дозволяє досягти оптимального балансу між ліквідністю та прибутковістю, що є необхідною умовою фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки.

Крім того, оборотні активи відіграють важливу роль у формуванні оборотного капіталу, від якого залежить здатність підприємства швидко

реагувати на зміни попиту, коливання цін і перебої в постачанні. Аналіз структури, динаміки та оборотності цих активів дозволяє виявити внутрішні резерви підвищення ефективності використання ресурсів, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення з метою підвищення загальної економічної ефективності діяльності підприємства [5].

Таблиця 2.3

Структура оборотних активів ТОВ «Західтраспарк» за 2022-2024рр.
(станом на 31 грудня відповідного року)

Елементи оборотних активів	Значення за роками, тис. грн.			Структура, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Запаси	28228,0	18310,6	1774,2	83,87	75,66	16,71
Поточна дебіторська заборгованість	4077,5	4619,4	7876,2	12,11	19,09	74,17
Гроші та їх еквіваленти	148,0	53,6	–	0,44	0,22	–
Інші оборотні активи	1204,5	1217,6	968,5	3,58	5,03	9,12
Усього	33658,0	24201,2	10618,9	100	100	100

Упродовж аналізованого періоду спостерігається суттєва трансформація структури оборотних активів ТОВ «Західтраспарк». Якщо у 2022 році основу активів обігу складали запаси (понад 83 %), то вже у 2024 році їхня частка знизилася до 16,71 %, що свідчить про радикальне скорочення матеріальних ресурсів, які підприємство зберігає на складах. Така тенденція може бути наслідком переходу до більш раціональної політики запасів або результатом зниження виробничої активності.

Паралельно із цим суттєво зросла частка поточної дебіторської заборгованості: з 12,11 % у 2022 році до 74,17 % у 2024 році. Це вказує на зміну моделі взаємодії з контрагентами, можливо, через зростання обсягів продажу в кредит чи затримки платежів. Грошові кошти та їх еквіваленти повністю зникли з балансу в останньому звітному році, що може свідчити про зниження ліквідності. Частка інших оборотних активів залишається відносно стабільною, хоча й демонструє незначне зростання до 9,12 % у 2024 році.

Оцінка ефективності використання оборотних активів є важливою

складовою фінансово-економічного аналізу, оскільки дозволяє визначити, наскільки раціонально підприємство використовує свої ресурси для забезпечення безперервного виробничого процесу та підтримання платоспроможності. Такий аналіз сприяє виявленню резервів підвищення оборотності активів, оптимізації їх структури, а також дає змогу своєчасно вжити заходів для зниження ризиків, пов'язаних із нестачею ліквідності чи надмірною концентрацією коштів у повільно обертових статтях [6].

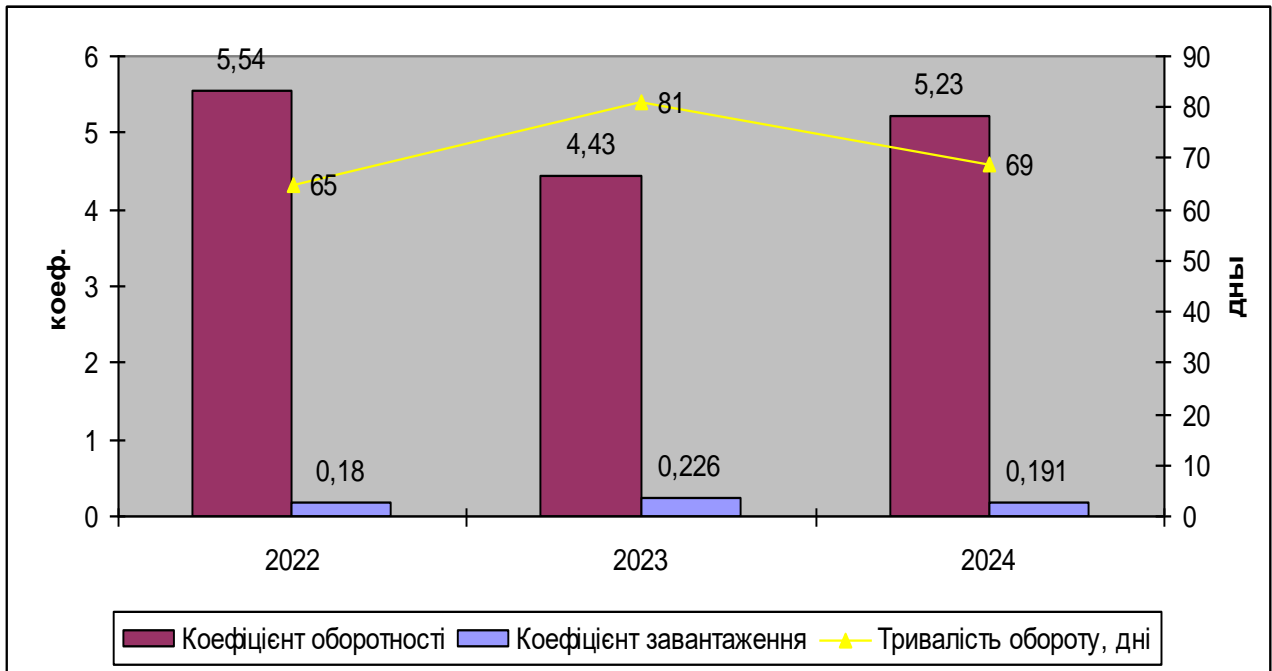


Рис. 2.5. Динаміка індикаторів ефективності використання оборотних активів

Примітка: побудовано автором на основі звітності ТОВ «Західтранспарк»

Розраховані показники ефективності використання оборотних активів, що представлені на рис. 2.5 демонструють динаміку зі зміною тенденцією. Найнижча оборотність спостерігалась у 2023 році, що призвело до зростання середньої тривалості обороту до 81 дня. У 2024 році ситуація дещо покращилась, однак рівень ефективності ще не досяг показника 2022 року. Це свідчить про необхідність підвищення швидкості обігу активів задля покращення ліквідності та зменшення часу, потрібного для повернення вкладених ресурсів у грошову форму.

2.2.3. Аналіз персоналу підприємства та трудових показників

Наступним важливим етапом дослідження фінансово-економічної діяльності ТОВ «Західтранспарк» є оцінка стану персоналу (табл. 2.4) та аналізу фонду оплати праці (табл. 2.5).

Таблиця 2.4

Оцінка кількісного складу та руху працівників підприємства

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+, -)	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Середньооблікова кількість працівників, осіб	82	76	68	-6	-8
Прийнято працівників, осіб	7	9	5	+2	-4
Звільнених працівників, осіб	13	12	11	-1	-1
Звільнених із причин плинності, осіб	13	12	11	-1	-1
Коефіцієнт прийняття	0,085	0,118	0,074	+0,033	-0,044
Коефіцієнт звільнення	0,159	0,158	0,162	-0,001	0,004
Коефіцієнт загального обороту	0,244	0,276	0,235	+0,032	-0,041
Коефіцієнт плинності кадрів	0,159	0,158	0,162	-0,001	0,004
Коефіцієнт відновлення працівників	0,538	0,750	0,455	+0,212	-0,295

Дані таблиці 2.4 показали, що за останні три роки підприємство зазнало скорочення чисельності персоналу, що супроводжувалося нестабільністю кадрового руху. Незважаючи на зростання коефіцієнта прийняття у 2023 році, вже у 2024 році цей показник знизився, а коефіцієнт плинності залишався на стабільно високому рівні. Зменшення коефіцієнта відновлення працівників у 2024 році свідчить про погіршення здатності підприємства компенсувати кадрові втрати, що може негативно впливати на продуктивність і стійкість персоналу.

Таблиця 2.5

Динаміка фонду оплати праці та заробітної плати працівників підприємства

Показники	Один. виміру	Роки		
		2022	2023	2024
1	2	3	4	5
Фонд оплати праці працівників всього, в т.ч.	тис.грн.	12595,20	13360,80	12321,60
- фонд основної заробітної плати;	тис.грн.	10705,92	10955,86	10350,14
- фонд додаткової заробітної плати;	тис.грн.	1511,42	1469,68	1108,94
- заохочувальні та компенсаційні виплати.	тис.грн.	377,86	935,25	862,52
Середньомісячна зарплата 1-го працівника	тис.грн.	12,80	14,65	15,10
<i>Зміна у порівнянні з попереднім роком</i>	<i>тис.грн.</i>	–	+1,85	+0,45
	<i>%</i>	100	114,45	103,07
Середньомісячний обсяг реалізації продукції на 1-го працівника	тис.грн./ особу	149,25	140,63	111,59
<i>Зміна у порівнянні з попереднім роком</i>	<i>тис.грн./ особу</i>	–	-8,62	-29,04
	<i>%</i>	100	94,22	79,35

Аналіз динаміки фонду оплати праці та заробітної плати працівників ТОВ «Західтранспарк» за 2022–2024 роки свідчить про відносну стабільність витрат на оплату праці, однак із поступовим зниженням у 2024 році (в основному це пов'язано зі зменшенням середньооблікової чисельності працівників). Зокрема, загальний фонд оплати праці скоротився на 1039,2 тис. грн. у порівнянні з 2023 роком. При цьому середньомісячна заробітна плата одного працівника зростала: у 2023 році — на 14,45 %, а у 2024 році — лише на 3,07 %.

Водночас середньомісячний обсяг реалізації продукції на одного працівника, який відображає рівень продуктивності праці, демонструє спадну динаміку. У 2023 році темп зниження становив 5,78 %, а у 2024 році — вже 20,65 % у порівнянні з базовим роком. Таким чином, зростання заробітної плати випереджає темпи зростання (а точніше, відбувається всупереч скороченню) продуктивності праці, що може негативно позначитись на фінансових результатах підприємства в довгостроковій перспективі. Це свідчить про необхідність перегляду підходів до стимулювання праці з урахуванням її ефективності.

2.3. Аналіз управління збутовою діяльністю підприємства

Формування виробничої та збутової стратегії на підприємстві, як правило, здійснюється різними структурними одиницями, що функціонують під впливом неоднорідних зовнішніх і внутрішніх чинників. Це зумовлює можливість розбіжностей у результатах аналізу цих напрямів діяльності. Незважаючи на те, що у короткостроковій перспективі виробничі та збутові процеси можуть мати відносну автономію, у стратегічному вимірі їхній взаємозв'язок стає очевидним: без наявності продукції неможлива її реалізація, і навпаки — без збутових каналів виробництво втрачає сенс. Проаналізуємо динаміку виробництва та реалізації продукції ТОВ «Західтраспарк» у вигляді табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка виробленої та реалізованої продукції ТОВ «Західтраспарк»

Показники	Роки			Темп зміни (ланцюговий), %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	146860,6	128256,4	91054,1	87,33	70,99
Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	185044,36	143647,17	95606,80	77,63	66,56
Коефіцієнт відповідності	0,794	0,893	0,952	112,47	106,61
Середні залишки нереалізованої продукції, тис. грн.	38183,76	15390,77	4552,7	40,31	29,58

У період 2022–2024 рр. діяльність ТОВ «Західтраспарк» демонструє чітку тенденцію до скорочення як обсягів реалізації, так і виробництва продукції. Зокрема, дохід від реалізації у 2024 році становить лише 70,99% від рівня 2023 року, а темп зниження виробництва ще глибший — 66,56%. Водночас коефіцієнт відповідності між виробленою та реалізованою продукцією поступово зростає, що свідчить про зниження надлишкового

виробництва. Особливо позитивно відзначається суттєве зменшення залишків нереалізованої продукції — у 2024 році вони становили лише 29,58% від рівня попереднього року, що вказує на більш ефективне управління товарними запасами. Представимо графічно результати табл. 2.6 у вигляді гістограми (рис. 2.6).

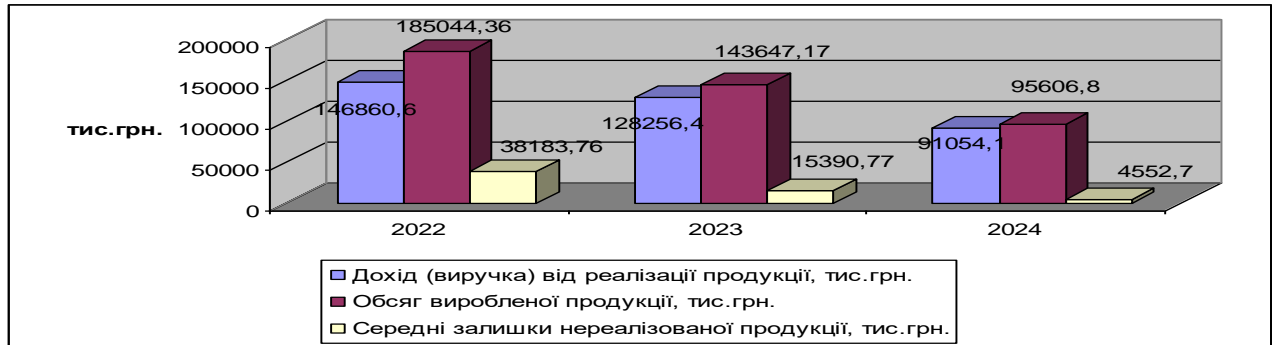


Рис. 2.6. Динаміка індикаторів виробничо-збутової діяльності

ТОВ «Західтранспарк»

Примітка: побудовано автором на основі звітності ТОВ «Західтранспарк»

Обсяги реалізації продукції мають значущий вплив на ключові аспекти функціонування підприємства, зокрема на рівень собівартості, показники прибутковості, фінансову стабільність та позиції на ринку. Реалізація продукції завершує цикл обігу виробничих ресурсів: кошти, отримані від продажу, спрямовуються на закупівлю необхідних матеріалів, оплату праці та покриття інших витрат. У зв'язку з цим у сучасних умовах першочергового значення набуває впровадження ефективного механізму аналізу процесів збуту на підприємстві.

Таблиця 2.7

Динаміка основних показників збутової діяльності ТОВ «Західтранспарк»

Показники	Роки			Темп зміни (ланцюговий), %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6
Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	146860,6	128256,4	91054,1	87,33	70,99
Валовий прибуток, тис. грн.	5527,2	6374,9	7293,5	115,34	114,45
Фінансовий результат операційної діяльності, тис. грн.	876,8	773,0	1028,4	88,18	133,00

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	876,8	773,0	1028,4	88,18	133,00
Чистий прибуток, тис. грн.	670,4	618,4	842,7	92,25	136,26
Коефіцієнт валової рентабельності (ВП/ЧД)	3,76	4,97	8,01	132,18	161,37
Коефіцієнт операційної рентабельності (ФРОД/ЧД)	0,60	0,60	1,13	100,00	188,33
Коефіцієнт рентабельності до оподаткування (ФРОП/ЧД)	0,60	0,60	1,13	100,00	188,33
Коефіцієнт чистої рентабельності (ЧП/ЧД)	0,46	0,48	0,93	104,35	193,75

У 2022–2024 роках ТОВ «Західтранспарк» демонструвало зниження обсягів виручки від реалізації продукції (на 12,67 % у 2023 році та ще на 29,01 % у 2024 році), однак показники прибутковості за цей період мали позитивну динаміку.

Валовий прибуток зростав стабільно щороку, з темпом понад 14 % у 2024 році, що вказує на покращення ефективності основної діяльності, навіть при спаді доходу. Фінансовий результат від операційної діяльності спочатку знизився, але вже у 2024 році значно зріс (на 33 %), перевищивши показник 2022 року.

Рентабельність за всіма показниками у 2024 році суттєво покращилася: валова рентабельність зросла до 8,01 % (проти 3,76 % у 2022), чиста рентабельність майже вдвоє вища – з 0,46 % до 0,93 %.

Загалом, попри падіння обсягів реалізації, підприємству вдалося підвищити ефективність та прибутковість, і це свідчить про оптимізацію витрат або перехід на продуктивніші види діяльності.

Аналіз динаміки та структури витрат на збут є ключовим елементом оцінки ефективності комерційної діяльності підприємства, оскільки дозволяє

виявити зміни у витратах за періодами та визначити їх вплив на фінансові результати. Такий аналіз забезпечує глибше розуміння того, які складові витрат мають найбільшу вагу, як вони корелюють із доходами та яким чином оптимізація окремих статей може підвищити рентабельність. Крім того, відстеження динаміки дозволяє своєчасно виявляти нераціональні витрати, адаптувати збутову політику до ринкових умов і підтримувати стійкість підприємства в умовах конкуренції (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка та структура витрат на збут ТОВ «Західтранспарк»

№ з/п	Статті витрат	2022		2023		2024	
		Сума, тис. грн.	Частка, %	Сума, тис. грн.	Частка, %	Сума, тис. грн.	Частка, %
1	Витрати пов'язані з зберіганням, розвантажуванням і пакуванням продукції	1506,79	22,8	1018,10	18,9	1477,24	28,6
2	Витрати на оплату праці та комісійні винагороди працівникам, торговим агентам, що забезпечують збут продукції	3033,41	45,9	2413,27	44,8	2091,90	40,5
3	Витрати на маркетингові дослідження, рекламні заходи	1480,36	22,4	1265,89	23,5	1291,30	25,0
4.	Інші витрати пов'язані зі збутом продукції	588,17	8,9	689,51	12,8	304,74	5,9
	Сума витрат	6608,73	100	5386,77	100	5165,18	100

Аналіз динаміки та структури витрат на збут ТОВ «Західтранспарк» упродовж трирічного періоду дозволяє зробити низку важливих висновків щодо змін у підходах підприємства до організації збутової діяльності, а також щодо ефективності управління витратами.

По-перше, спостерігається загальна тенденція до зменшення сукупного обсягу витрат на збут: з 6608,73 тис. грн. у 2022 році до 5165,18 тис. грн. у 2024 році. Це може свідчити про оптимізацію бізнес-процесів, зокрема через цифровізацію, автоматизацію чи зміну стратегії збуту. Проте одночасно варто

звернути увагу на зміну структури витрат, що свідчить про перерозподіл пріоритетів у межах збутової політики.

Найбільшу частку в загальних витратах стабільно займають витрати на оплату праці та комісійні винагороди працівникам, відповідальним за збут. Хоча їх абсолютне значення зменшилося (з 3033,41 тис. грн. у 2022 р. до 2091,90 тис. грн. у 2024 р.), частка у структурі витрат також дещо скоротилася — з 45,9% до 40,5%. Це свідчить про певне зниження трудомісткості процесів або зміну підходів до винагороди.

Натомість істотно зросла частка витрат, пов'язаних зі зберіганням, розвантажуванням і пакуванням продукції: з 18,9% у 2023 році до 28,6% у 2024-му. Таке зростання може бути зумовлене впровадженням нових логістичних рішень, підвищенням вимог до якості пакування або збільшенням обсягів поставок у віддалені регіони.

Витрати на маркетингові дослідження та рекламу демонструють помірне зростання як у абсолютному, так і у відносному вимірі. Їх частка зросла з 22,4% у 2022 році до 25,0% у 2024 році. Це може свідчити про посилення маркетингової активності підприємства з метою виходу на нові ринки або закріплення позицій на наявних.

З організаційної структури підприємства (рис. 2.1) видно, що на ТОВ «Західтранспарк» функціонує комерційний відділ, який безпосередньо відповідає за реалізацію продукції як на внутрішньому так і зовнішньому ринках. На сьогодні у даному відділі працює лише три особи. Організаційно цей підрозділ напряму підпорядковується заступнику директора з комерції та виробництва, що свідчить про об'єднання функцій збуту та виробничого контролю в межах одного управлінського рівня.

Проаналізуємо результативність роботи працівників комерційного відділу ТОВ «Західтранспарк» у вигляді таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз результативності роботи комерційного відділу ТОВ «Західтранспарк»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	146860,60	128256,40	91054,10	-18604,20	-37202,30
Витрати на збут, тис. грн.	6608,73	5386,77	5165,18	-1221,96	-221,59
Валовий прибуток, тис. грн.	5527,20	6374,90	7293,50	847,70	918,60
Середньооблікова чисельність ПВП, осіб	82	76	68	-6	-8
Середньооблікова чисельність комерційного відділу, осіб	4	3	3	-1	-
Загальний фонд оплати праці працівників, тис. грн.	12595,20	13360,80	12321,60	765,60	-1039,20
Витрати на оплату праці працівників комерційного відділу, тис. грн.	614,40	527,40	543,60	-87,00	16,20
Частка працівників комерційного відділу у структурі ПВП, коеф.	0,048	0,039	0,044	-0,009	0,005
Частка зарплати працівників комерційного відділу у загальному фонді оплати праці, коеф.	0,049	0,040	0,045	-0,009	0,005
Дохід від реалізації продукції, що припадає на 1-го працівника комерційного відділу, тис. грн.	36715,15	42752,13	30351,37	6039,98	-12400,76
Рівень витрат на збут, що припадає на 1-го працівника комерційного відділу, тис. грн.	1652,18	1795,59	1721,73	143,41	-73,86
Валовий прибуток, що припадає на 1-го працівника комерційного відділу, тис. грн.	1381,80	2124,97	2431,17	743,17	306,20

У процесі аналізу результативності роботи комерційного відділу ТОВ «Західтранспарк» було виявлено як позитивні, так і негативні тенденції. Зокрема, протягом аналізованого періоду спостерігається суттєве зниження доходу від реалізації продукції, що свідчить про скорочення обсягів збуту та зменшення попиту. Разом з тим, витрати на збут також мали тенденцію до зменшення, проте менш стрімко, що може вказувати на недостатню гнучкість витратної політики відділу в умовах скорочення доходів.

Показники ефективності діяльності одного працівника комерційного підрозділу свідчать про відносно високу продуктивність праці. Зокрема, валовий прибуток у розрахунку на одного працівника відділу зріс із 1381,8 тис. грн у 2022 році до 2431,17 тис. грн у 2024 році, що свідчить про підвищення

результативності в умовах скорочення чисельності персоналу. У той же час, дохід від реалізації на одного працівника у 2024 році зменшився порівняно з 2023 роком на 12400,76 тис. грн, що вказує на потенційне навантаження або недостатню стабільність у формуванні збутових стратегій.

Загалом, незважаючи на зменшення загального доходу та чисельності персоналу, комерційний відділ продемонстрував здатність зберігати прибутковість і відносну ефективність. Водночас, зміни у питомій вазі працівників комерційного відділу та їхніх витрат на оплату праці у структурі підприємства свідчать про необхідність перегляду кадрової політики та оптимізації функціональних обов'язків. Для покращення результативності у подальшому доцільно впровадити адаптивні заходи з розвитку персоналу, вдосконалення збутових каналів і стимулювання ефективної взаємодії з виробничими підрозділами.

З метою підвищення ефективності роботи комерційного відділу ТОВ «Західтранспарк» доцільно впровадити комплекс заходів організаційного та економічного характеру. Насамперед рекомендується здійснити перегляд і оптимізацію функціонального навантаження працівників відділу, з урахуванням сучасних вимог до збутової діяльності. Важливим кроком є впровадження системи мотивації, прив'язаної до ключових показників результативності (КРІ), що дозволить стимулювати працівників до досягнення вищих фінансових результатів. Крім того, доцільно інвестувати в підвищення кваліфікації персоналу, розвиток цифрових каналів збуту та автоматизацію рутинних процесів, що сприятиме як скороченню витрат, так і підвищенню продуктивності відділу в цілому.

Основними рекомендаціями щодо розширення та покращення збутової діяльності підприємства, на нашу думку, можуть бути:

- розширення комерційного відділу (доцільно збільшити чисельність працівників комерційного відділу принаймні до 5 осіб, додавши до існуючого персоналу таких працівників: фахівця з логістики (для оптимізації процесів доставки, особливо експортних); маркетолога зі знанням міжнародного ринку;

менеджера по роботі з клієнтами (для постійного контакту з поточними та потенційними партнерами);

– цифровізація збуту та маркетингу (постійне оновлення вебсайту підприємства із можливістю перегляду асортименту, онлайн-замовлень і підтримкою кількох мов (українська, англійська, польська). Варто також активізувати діяльність у соціальних мережах і на торгових онлайн-платформах (наприклад, Alibaba, Europages, Made-in-Ukraine);

– систематична участь у міжнародних виставках та B2B-форумах (регулярна присутність на галузевих заходах (як онлайн, так і офлайн) сприяє встановленню нових контактів, просуванню бренду підприємства за кордоном та укладенню експортних контрактів);

– розроблення та впровадження системи CRM (упровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) дозволить автоматизувати ведення бази клієнтів, покращити комунікацію та аналітику продажів, а також підвищити рівень сервісу);

– сегментація ринків і персоналізовані підходи (доцільно проаналізувати цільові ринки (як внутрішні, так і зовнішні) з урахуванням їх специфіки, вимог до продукції та конкурентного середовища. Відповідно до результатів — адаптувати пропозиції під конкретні сегменти);

– покращення післяпродажного сервісу (надання консультацій, гарантійного супроводу, оперативної технічної підтримки сприяє формуванню довгострокових відносин із клієнтами, що особливо важливо для експортних ринків).

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. SWOT-аналіз як інструмент формування стратегічних напрямів розвитку збутової діяльності ТОВ «Західтранспарк»

SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити як внутрішній потенціал підприємства, так і зовнішні чинники, що впливають на його функціонування у сфері збуту. Аналіз збутової діяльності ТОВ «Західтранспарк» виявив певну суперечність: попри зростання чистого прибутку впродовж останніх років, підприємство фіксує тенденцію до зменшення чистого доходу. Це свідчить про оптимізацію витрат, проте водночас вказує на зниження обсягів реалізації або втрату частини ринку. Серед головних слабких сторін було виявлено пасивну політику залучення нових клієнтів, обмежене фінансування збутової інфраструктури, а також зниження видатків на просування продукції.

В умовах воєнного стану та нестабільного зовнішнього середовища, особливо на експортних ринках, виникає необхідність стратегічного переорієнтування збутової політики підприємства. Одним з ключових напрямів підвищення ефективності збуту є диверсифікація ринків збуту шляхом активного освоєння внутрішнього українського ринку. Наявність власного транспорту дає змогу ефективно здійснювати доставку без залучення посередників, що знижує витрати та підвищує оперативність логістичних операцій. Додатково слід розглянути можливість впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема CRM-систем, для ефективного управління клієнтською базою та підвищення лояльності споживачів.

Серед можливостей, що відкриваються перед підприємством, варто також зазначити впровадження інновацій у продукцію (наприклад, сертифікація за стандартом ISPM 15 для експорту до ЄС) та автоматизацію обліку замовлень. Це дозволить не лише оптимізувати виробничо-збутовий ланцюг, але й посилити конкурентоспроможність підприємства на фоні цінового тиску з боку інших виробників.

Таким чином, проведення SWOT-аналізу надасть можливість сформулювати стратегію збуту, яка буде орієнтована на розширення ринків, удосконалення комунікацій з клієнтами та підвищення рентабельності через ефективне використання наявних ресурсів.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз збутової діяльності ТОВ «Західтранспарк»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Високий рівень професійного досвіду та компетентності в галузі деревообробки.</p> <p>2. Позитивна репутація на експортному ринку, особливо в країнах ЄС.</p> <p>3. Власний транспорт — незалежність від сторонньої логістики.</p> <p>4. Сучасне устаткування з низьким рівнем спрацювання</p>	<p>1. Пасивна збутова політика: слабка активність у залученні нових клієнтів.</p> <p>2. Надмірна залежність від постійних партнерів, недостатній розвиток нових ринків.</p> <p>3. Недосконалий маркетинг</p> <p>4. Посилення конкуренції, зокрема з боку виробників з Польщі, Литви тощо.</p>
Можливості	Загрози
<p>1. Впровадження інноваційних методів продажу та CRM-систем.</p> <p>2. Зниження витрат завдяки автоматизації та енергоефективності виробництва.</p> <p>3. Оптимізація витрат на логістику та збут – підвищення рентабельності.</p> <p>4. Розширення виходу на внутрішній український ринок з конкурентною ціновою пропозицією.</p>	<p>1. Воєнні дії в Україні та загальне економічне падіння.</p> <p>2. Ризики валютного коливання.</p> <p>3. Нестабільність логістики через військові дії.</p> <p>4. Підвищення цін на сировину та нестабільність у постачанні.</p>

Примітка: складено автором на основі власного дослідження

SWOT-аналіз збутової діяльності ТОВ «Західтранспарк», що представлений у табл. 3.1, дав змогу нам виокремити сильні та слабкі сторони

підприємства, а також його можливості та загрози. Наступним етапом слід побудувати проблемні поля в рамках проведеного аналізу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Побудова проблемного поля в рамках SWOT-матриці

Фактор	Сильні сторони	Слабкі сторони
<i><u>ЗАГРОЗИ</u></i>		
1. Воєнні дії в Україні та загальне економічне падіння	Опора на власний транспорт для стабільної доставки у воєнний час. Збереження експортної присутності завдяки репутації	Формування плану антикризових дій та посилення маркетингової активності. Пошук нових каналів збуту (онлайн)
2. Ризики валютного коливання	Вихід на внутрішній ринок з конкурентною ціновою пропозицією. Гнучке ціноутворення	Контракти в гривні для внутрішнього ринку
3. Підвищення цін на сировину та нестабільність у постачанні	Створення резервів сировини через ефективність виробництва	Диверсифікація постачальників, гнучкі умови
<i><u>МОЖЛИВОСТІ</u></i>		
1. Впровадження CRM-систем	Використання професійної команди для впровадження CRM	Автоматизація обслуговування клієнтів
2. Автоматизація і енергоефективність	Зниження витрат завдяки сучасному обладнанню	Перенаправлення заощаджень на активний маркетинг
3. Розширення на внутрішній ринок	Розвиток збуту з використанням власної логістики Репутаційна перевага при виході на локальний ринок	Адаптація маркетингових стратегій для українського споживача
4. Оптимізація логістики	Підвищення рентабельності завдяки автономній доставці	Потреба в цифрових інструментах для контролю та аналітики логістики

На основі узагальненого SWOT-аналізу збутової діяльності ТОВ «Західтранспарк» було побудовано проблемне поле підприємства, яке дозволяє

системно та взаємопов'язано розглядати чинники впливу на ефективність реалізації продукції. Побудова матриці включає зіставлення внутрішніх факторів (сильних і слабких сторін) із зовнішніми викликами (загрозами) та потенціалом (можливостями), що дало змогу сформулювати перші стратегічні орієнтири. Зокрема, в умовах воєнної нестабільності та зростаючих цін на сировину, одним з ключових напрямів стало використання власного транспорту для забезпечення безперебійної логістики, а також формування антикризових комунікацій із ринком.

Значну увагу приділено адаптації до змін ринку шляхом впровадження цифрових рішень, зокрема CRM-систем, автоматизації обслуговування клієнтів і застосування енергоефективних технологій. Водночас наявні слабкі сторони, зокрема обмежений розвиток нових ринків та недостатня гнучкість маркетингу, потребують корекції шляхом активного впровадження онлайн-каналів збуту та локалізації цінових стратегій під внутрішній ринок. Формалізація цих позицій у вигляді таблиці дозволяє наочно і точно виявити точки росту та слабкі вузли в системі збуту.

Відповідно до виявлених позицій, нами було розроблено комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності збутової діяльності підприємства в коротко- та середньостроковій перспективі (табл. 3.3), який враховує як внутрішній потенціал підприємства, так і зовнішнє середовище, у якому воно функціонує.

Таким чином, запропонований комплекс заходів є цілісною відповіддю на виявлені проблеми в системі збуту підприємства та враховує як внутрішні резерви розвитку, так і виклики зовнішнього середовища. Реалізація цих заходів дозволить не лише стабілізувати діяльність у складних економічних умовах, а й створити основу для подальшого зростання обсягів реалізації та розширення ринкової присутності ТОВ «Західтранспарк». Особливу увагу варто приділити цифровій трансформації збутової функції, що сприятиме підвищенню керованості процесами продажів та покращенню комунікації з клієнтами.

Таблиця 3.3

Комплекс заходів щодо підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Західтранспарк»

Назва заходу	Очікуваний ефект	Виконавець
<i><u>Етап 1: Негайні дії (1–3 місяці) — найвищий пріоритет</u></i>		
Впровадження CRM-системи для обліку клієнтів та автоматизації продажів	Зменшення втрат лідів, персоналізоване обслуговування, зростання повторних замовлень	Комерційний відділ
Активне просування на внутрішньому ринку з використанням конкурентної логістики (власний транспорт)	Залучення нових клієнтів, компенсація ризиків зовнішнього ринку	Відділ маркетингу, логістичний відділ
Оптимізація логістики та маршрутів із використанням діджитал-аналітики	Підвищення рентабельності, зниження витрат на доставку	Комерційний відділ, логістичний відділ
<i><u>Етап 2: Середньострокові заходи (4–8 місяців) — середній пріоритет</u></i>		
Перехід частини збуту на онлайн-платформи (B2B маркетплейси, власний сайт з формою замовлення)	Залучення нових сегментів клієнтів, спрощення каналів збуту	Відділ маркетингу
Зміна цінової політики під внутрішній ринок (гнучка система знижок, акцій)	Підвищення привабливості продукції на локальному ринку	Комерційний директор
Переорієнтація частини ресурсів на розвиток маркетингових комунікацій	Усунення слабких сторін у маркетингу, покращення впізнаваності бренду	PR та реклама
<i><u>Етап 3: Довгострокові ініціативи (9–12 місяців) - стратегічний розвиток</u></i>		
Розширення виробничих потужностей при стабілізації ринку	Зростання обсягів продукції та задоволення попиту	Керівництво
Участь у міжнародних виставках після завершення активної фази війни	Розширення контактів, нові експортні можливості	Відділ маркетингу, керівництво

Очікуваним результатом впровадження обґрунтованих дій стане зростання рівня адаптивності підприємства до змін кон'юнктури ринку, зниження залежності від окремих каналів збуту, а також посилення конкурентних переваг за рахунок ефективнішого використання логістичних і технологічних ресурсів. Усе це сприятиме не лише підвищенню економічної ефективності збуту, але й загальному зміцненню позицій компанії в галузі.

Таким чином, проведений аналіз і розроблені рекомендації створюють практичне підґрунтя для прийняття управлінських рішень, спрямованих на послідовну оптимізацію збутової стратегії ТОВ «Західтранспарк» у коротко- та довгостроковій перспективах.

3.2. Впровадження CRM-систем у збутову діяльність ТОВ «Західтранспарк»

У сучасних умовах функціонування підприємств, зокрема в умовах воєнного часу, динамічного ринку та високої конкуренції, зростає потреба в ефективному управлінні відносинами з клієнтами. Одним з інструментів, здатних забезпечити системний підхід до управління збутом та покращити якість обслуговування клієнтів, є CRM-системи (Customer Relationship Management). Їх впровадження стає ключовим етапом цифрової трансформації бізнес-процесів, що прямо впливає на ефективність збутової діяльності підприємства.

Для ТОВ «Західтранспарк», яке функціонує в сфері деревообробної галузі та реалізує свою продукцію як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках, CRM-система є важливим інструментом підвищення керованості збутовою діяльністю. SWOT-аналіз, проведений у підрозділі 3.1, засвідчив наявність таких проблем, як пасивна збутова політика, недостатній розвиток нових каналів комунікації з клієнтами та відсутність сучасних інструментів роботи з клієнтською базою.

Впровадження CRM дозволить централізувати всю інформацію про клієнтів, структурувати процеси продажу, контролювати ефективність роботи менеджерів, а також прогнозувати потреби ринку. Окрім того, автоматизація взаємодії з клієнтами дозволяє зменшити втрати потенційних покупців, підвищити рівень повторних замовлень та забезпечити лояльність споживачів.

Основними перевагами впровадження CRM-систем є:

- централізоване зберігання та швидкий доступ до інформації про клієнтів;
- підвищення швидкості обслуговування та зниження людського фактора;
- автоматизація процесів продажу та супроводу замовлень;
- інтеграція з іншими системами підприємства (облік, логістика, маркетинг);
- підвищення точності планування збуту та аналітики клієнтської поведінки;
- збільшення рентабельності збутової діяльності.

Очікувана ефективність від упровадження CRM-системи оцінюється як за кількісними, так і за якісними показниками (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Оцінка очікуваної ефективності впровадження CRM-системи на
ТОВ «Західтранспарк»

Показник	Поточне значення	Очікуване після впровадження CRM-системи	Відсоткове зростання, %
Частка повторних замовлень	37%	55%	+48,6
Середній час обробки заявки	2 доби	6 годин	-75%
Витрати на залучення 1 клієнта	10750 грн	7530 грн	-29,9%
Кількість втрачених клієнтів	25%	10%	-60%

Окрім кількісних змін, очікується зростання задоволеності клієнтів, зниження навантаження на персонал, зростання прозорості управлінських процесів.

Орієнтовну структура бюджету впровадження CRM-системи на ТОВ «Західтранспарк» представимо у вигляді табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Структура бюджету впровадження CRM-системи на ТОВ «Західтранспарк»

Стаття витрат	Сума, грн.
Придбання річної ліцензії	35 000
Налаштування системи	20 000
Навчання персоналу	12 000
Технічна підтримка (12 місяців)	15 000
Внутрішня інтеграція з 1С та логістикою	18 000
Усього витрат	100 000

Даний бюджет є середньоринковим і охоплює як початкові витрати, так і основні етапи впровадження та адаптації системи до специфіки підприємства.

Упровадження CRM-системи також забезпечить низку стратегічних ефектів, серед яких:

- підвищення ефективності збутових операцій;
- зростання продуктивності праці менеджерів;
- покращення прогнозування обсягів збуту;
- підвищення рівня клієнтської лояльності;
- формування єдиної бази клієнтів для всієї компанії;
- скорочення часу адаптації нових співробітників.

У довгостроковій перспективі CRM-система стане фундаментом для впровадження більш складних аналітичних інструментів (BI, AI-рішення), що дозволить ТОВ «Західтранспарк» утримувати конкурентну перевагу в умовах мінливого ринку.

Таким чином, CRM-система є не просто програмним продуктом, а стратегічним елементом управління збутом, який дозволяє перейти на якісно новий рівень організації роботи з клієнтами та сприяє стійкому розвитку підприємства в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

У процесі розгляду теоретичних основ управління збутовою діяльністю було з'ясовано, що збут є не лише завершальною ланкою виробничо-господарського циклу, а й важливим інструментом стратегічного розвитку підприємства. Його роль полягає в забезпеченні стабільного грошового потоку, формуванні стійких відносин із клієнтами, оперативному реагуванні на зміни ринкової кон'юнктури. Збутова діяльність охоплює широкий спектр функцій, від аналітики до логістики, і вимагає узгодженої роботи з іншими підсистемами підприємства. Використання сучасних цифрових технологій, CRM-систем, електронної комерції та інноваційних підходів дозволяє зробити систему збуту більш адаптивною, клієнтоорієнтованою та ефективною.

Управління збутом у загальній системі менеджменту виконує інтеграційну та координуючу функцію, що забезпечує злагоджену діяльність усіх підрозділів підприємства. Збутовий підрозділ виступає як джерело зворотного зв'язку від споживачів, ініціатор змін у виробництві, маркетингу, фінансах і логістиці. Таким чином, ефективне управління збутовою діяльністю – це не лише питання оперативного функціонування, а й стратегічне завдання, яке визначає конкурентоспроможність підприємства, його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечити довготривалий розвиток.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Західтранспарк», на сьогодні, є профільним деревообробним підприємством, основна діяльність якого зосереджена на виготовленні високоякісної продукції з деревини. У структурі товарного асортименту підприємства домінують такі вироби, як палетні заготовки, дерев'яні піддони, паливна пелета, а також різноманітні пиломатеріали, що відповідають сучасним стандартам технологічної обробки деревини.

Не зважаючи на труднощі, які виникали впродовж останніх років, «Західтранспарк» утримує свою позицію як конкурентоспроможне

деревообробне підприємство з високоякісною продукцією, що має значний експортний потенціал, особливо на ринки ЄС. Водночас фінансові показники останніх років свідчать про певні коливання у динаміці чистого доходу та прибутку, що вимагає подальшого вдосконалення управлінських рішень та оптимізації виробничих процесів.

Разом з тим, зростаючий знос основних засобів і зниження ефективності їх використання вказують на необхідність оновлення виробничих фондів і більш раціонального управління активами. Для стабільного розвитку підприємства важливо активізувати інвестиційну діяльність, підвищувати фондівіддачу та адаптувати стратегії, що забезпечать зростання продуктивності та прибутковості в умовах сучасного ринку.

За аналізований період спостерігається поступове скорочення середньооблікової чисельності працівників, що супроводжується збереженням високого рівня плинності кадрів. Незважаючи на тимчасове зростання коефіцієнта прийняття у 2023 році, у 2024 році відновлення персоналу погіршилось, що свідчить про недостатню здатність підприємства компенсувати втрати кадрів. Одночасно спостерігається зростання середньомісячної заробітної плати на одного працівника, хоча загальний фонд оплати праці знизився через зменшення чисельності персоналу. Проте зростання заробітної плати не супроводжується відповідним збільшенням продуктивності праці, що вказує на необхідність оптимізації системи мотивації та підвищення ефективності використання трудових ресурсів для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Нами було встановлено, що у структурі витрат на збут ТОВ «Західтранспарк» найбільшу частку складають витрати на оплату праці та комісійні винагороди працівникам, торговим агентам, що забезпечують збут продукції. Частка цих витрат коливалася з 45,9% до 40,5%.

Позитивним є те, що структура витрат на збут ТОВ «Західтранспарк» поступово трансформується, відображаючи адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, зокрема кон'юнктури ринку, конкурентного тиску та

внутрішніх стратегічних пріоритетів. В цілому, така динаміка свідчить про прагнення до підвищення ефективності та раціонального використання ресурсів у процесі збуту продукції.

Обґрунтовано, що SWOT-аналіз є дієвим інструментом для виявлення стратегічних переваг і слабких місць збутової діяльності підприємства. У процесі дослідження було виявлено суперечливу динаміку фінансових показників ТОВ «Західтранспарк»: зростання прибутку за умов зменшення доходу вказує на потребу перегляду збутової політики. Сформульовано ключові напрями її вдосконалення, що враховують специфіку воєнного стану та зміни в поведінці споживачів.

Систематизовано наявні внутрішні резерви підприємства — професійний кадровий потенціал, сучасне устаткування, власний транспорт — та зовнішні виклики, зокрема ризики валютних коливань, логістичну нестабільність і конкурентний тиск. Це дозволило створити структуровану матрицю проблемного поля, що поєднує сильні та слабкі сторони із загрозами й можливостями, і стала основою для стратегічного планування.

Встановлено, що одним із найперспективніших напрямів підвищення ефективності збуту є цифрова трансформація, зокрема впровадження CRM-системи. Очікувані результати — скорочення втрат потенційних клієнтів, зростання повторних замовлень і поліпшення якості обслуговування — свідчать про доцільність інвестицій у такі рішення навіть у період економічної нестабільності.

Досліджено ефективність комплексу заходів, спрямованих на модернізацію збутової діяльності, включно з оптимізацією логістики, розширенням внутрішнього ринку збуту, зміною маркетингових стратегій та виходом на онлайн-платформи. Запропоновані дії формують послідовну модель адаптації підприємства до кризових умов і одночасно створюють потенціал для стійкого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна І. Теоретичні основи менеджменту збуту продукції підприємства. Науковий журнал «Економіка і регіон». Полтава: ПНТУ, 2021. Т. (4(83)). С. 38-44.
2. Азарова А.О., Присяжнюк М.В., Нестерук І.О. Удосконалення збутової діяльності підприємства засобами сучасних інформаційних технологій. Молодий вчений. 2016. № 12.1. С.628-631.
3. Авраменко О.В. Організація збутової діяльності підприємства. Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики», 15- 16 листопада 2018 р., м. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2018. С. 90 – 95.
4. Андрушків Б.М. Стратегія управління збутовою діяльністю промислового (машинобудівного) підприємства на основі маркетингу. Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки. 2017. №6 Т. 2 (253). С. 285-289.
5. Балабанова Л.В., Германчук А.М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика: навч. посібник. Київ: Знання, 2020. 288с.
6. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 240с.
7. Белінський П.І. Управління матеріально-технічним забезпеченням і збутом. Чернівці: Рута, 2023. 28 с.
8. Бондаренко В.М., Тягунова З.О. Основні напрямки вдосконалення збутової політики підприємств. Торгівля, комерція, підприємництво. 2015. Вип. 18. С. 47–50.
9. Гринько Т. Особливості управління збутовою діяльністю підприємств в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2023 №51. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2455/237> (дата звернення: 08.03.2025).

10. Гуржій Н.М. Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. Вип. 45. С. 159–163.

11. Данилюк В.О., Дашкевич Д.Р. Особливості управління збутовою діяльністю в бізнес-організаціях різних галузей. Бізнес Інформ. 2020. №9. С. 276–283.

12. Дячун О. Функції управління збутом на підприємстві. Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 1 (26). С. 69-76.

13. Живець А.М., Комліченко О.О. Комерційна діяльність: підручник. К: Олді плюс. 2021. 308 с.

14. Завербний А.С. Збутова діяльність як складова частина комунікаційної політики промислового підприємства. Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки. 2018. № 4 (260). С. 314–317.

15. Іваночко Н.В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки 2017. Випуск 18. С. 214-218.

16. Крикавський Є.В., Косар Н.С. Формування збутової стратегії промислового підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2017. С. 357–361.

17. Криковцева Н.О., Казакова О.Б., Саркісян Л.Г. Комерційна діяльність. К.: Центр учбової літератури, 2021. 296с.

18. Ключник А.В., Білозерцева І.О. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2021. Випуск 6. С. 188–191.

19. Кирчата І.М. Організація збутової діяльності торговельного підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2021. № 1. С. 56-65.

20. Козуб В.О. Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку. Науковий вісник Міжнар. гуманітарного ун-ту: зб. наукових праць. Серія : Економіка і менеджмент. Одеса, 2018. Вип. 34. С. 18-23.

22. Макалюк І.В. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2019. Вип. 23. С. 140-148.

23. Мартин О.М. Управління збутовою діяльністю підприємства в ринкових умовах. Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., 19 травня 2022 р. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 1057–1060.

24. Мейник В. Механізм управління збутом на підприємстві. Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах», 31 березня 2023 року. Т. : ФОП Паляниця В.А, 2023. С.64–67.

25. Методичні рекомендації до написання та захисту бакалаврських кваліфікаційних робіт здобувачами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління і адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / Матвеев М.Е., Максимець О.В. – Львів: НЛТУ України, 2023. – 34 с.

26. Нехай В. Методологічні засади формування парадигми збуту. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. С.120-125.

27. Огієнко С.О. Аналіз теоретичних підходів щодо визначення сутності збутової діяльності підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. Випуск 18. С. 170-177.

28. Сакун А.Ж., Карташова О.Г. Структура інформаційного забезпечення управління збутової діяльності підприємства. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 112–117.

29. Спільник І.В., Загородна О.М. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. URL: <file:///C:/Users/Nataly/Downloads/1164-5573-1-PB.pdf> (дата звернення: 05.04.2025).

30. Терент'єва Н.В. Принципи та функції управління збутовою діяльністю. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2016. № 1. С. 127-138.

31. Федорович Р.В. Аналіз в управлінні збутовою політикою підприємства. Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій: монографія. Тернопіль, 2017. 249 с.

32. Шашина М.В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства. Наукові перспективи № 2(32). 2023. С.357-365.

33. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8462629&tb=file#express-universal-file> (дата звернення: 10.02.2025).

ДОДАТКИ