

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

на тему: **Удосконалення механізмів управління
збутовою діяльністю ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА»**

Виконав: студент групи МЕ-61м

_____ Гренюх Ю.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник _____ Юрків Н.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____ Дідович І.І.
(підпис) (прізвище та 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 _____ магістр
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент»
Освітня програма _____ Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри менеджменту
_____ к.е.н., доцент Максимець
О.В.
“ _____ ” _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Гренюх Юрію Павловичу

(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: Удосконалення механізмів управління збутовою діяльністю ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА»

керівник дипломної Юрків Н.М., кандидат економічних наук, доцент
роботи _____

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

затверджена наказом по університету від «10» вересня 2025 р. № С-706

2. Термін подання студентом дипломної «08» грудня 2025 р.
роботи

3. Вихідні дані до дипломної роботи:

бухгалтерська та статистична звітність підприємства, наукові публікації, статистичні дані щодо зовнішньоторгових операцій, закони України та нормативні акти в сфері підприємницької діяльності

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА»

Перелік графічного матеріалу: 1. Роль збуту в діяльності організації 2. Наукові підходи до тлумачення змісту поняття “збут” 3. Функції управління збутовою діяльністю підприємства 4. Етапи формування ефективної збутової політики підприємства 5. Динаміка чистого доходу ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» 6. ABC-XYZ аналіз ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА»

6. Консультанти розділів роботи (за потреби)

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

7. Дата видачі завдання

«29» вересня 2025 р.

Науковий керівник

(підпис)

Юрків Н.М.

*(прізвище, ініціали)***КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір статистичного матеріалу та опрацювання літератури	29.09-6.10.2025	
2	Написання теоретичного розділу	6.10-20.10.2025	
3	Опрацювання статистичної інформації підприємства, її аналіз, написання аналітичного розділу.	20.10-10.11.2025	
4	Розробка заходів та написання проектного розділу	10.11-24.11.2025	
5	Формування узагальнень та висновків, оформлення пояснювальної записки	24.11.2025-08.12.2025	
6	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу.	08.12-22.12.2025	

Студент

(підпис)

Гренюх Ю.П.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Юрків Н.М.

(прізвище та ініціали)

Гренюх Ю.П. Удосконалення механізмів управління збутовою діяльністю ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА»: Випускна робота магістра. – Львів: НЛТУ України, 2025. - 43 с.

РЕФЕРАТ

Метою даної дипломної роботи є аналіз діяльності ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» та удосконалення механізмів управління збутовою діяльністю цього підприємства.

В магістерській роботі розглянуто проблеми діяльності ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» та визначено механізми управління збутовою діяльністю цього підприємства.

Предметом дипломної роботи є механізми управління збутовою діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження є формування механізмів управління збутовою діяльністю ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА».

Робота складається з трьох розділів, які загалом складають 43 сторінок і включають 7 таблиць та 6 рисунків.

Ключові слова: механізми управління збутовою діяльністю, збутова політика, ринок кондитерських виробів, канали збуту продукції, прибутковість та ефективність підприємства.

Grenyukh Yu.P. Improving the mechanisms of sales management of LLC "BERTA HORECA": Final master's thesis. - Lviv, UNFU, 2025.- 43 p.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to analyze the activities of LLC "BERTA HORECA" and improve the mechanisms for managing the sales activities of this enterprise.

The master's thesis examines the problems of the activities of LLC "BERTA HORECA" and identifies the mechanisms for managing the sales activities of this enterprise.

The subject of the thesis is the mechanisms for managing the sales activities of the enterprise.

The object of the study is the formation of mechanisms for managing the sales activities of LLC "BERTA HORECA".

The work consists of three sections, which total 43 pages and include 7 tables and 6 figures.

Keywords: sales management mechanisms, sales policy, confectionery market, product sales channels, profitability and efficiency of the enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Суть і основні напрямки збутової діяльності підприємства.....	8
1.2. Механізми управління збутовою діяльністю підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА»	20
2.1. Характеристика діяльності ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА».....	20
2.2. Дослідження фінансового стану ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА».....	23
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА»	31
3.1. Оцінка стану збутової діяльності ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА».....	31
3.2. Пропозиції удосконалення механізмів управління збутом ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА».....	35
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40
ДОДАТКИ	44

ВСТУП

В умовах нестабільності вітчизняної економіки, розриву традиційних логістичних ланцюгів та зміни споживчих настроїв, ефективність збутової діяльності стає ключовим фактором виживання та розвитку торговельних підприємств. Сфера оптової торгівлі продуктами харчування та кондитерськими виробами характеризується високим рівнем конкуренції, чутливістю до цінових коливань та вимогливістю клієнтів до якості сервісу і термінів поставок. Для підприємств, що працюють у сегменті HoReCa та ритейлу, таких як ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА», здатність швидко адаптувати механізми збуту до нових реалій є запорукою збереження ринкових позицій.

Традиційні підходи до управління продажами часто втрачають свою ефективність в умовах цифровізації бізнесу та воєнного стану. Виникає нагальна потреба у переосмисленні стратегій взаємодії з клієнтами, оптимізації товарного асортименту кондитерських виробів та продуктів харчування, а також впровадженні сучасних інструментів контролю та планування збуту. Недосконалість існуючих механізмів управління може призводити до затоварення складів, втрати ліквідності та зниження рентабельності.

Саме тому дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів управління збутовою діяльністю на прикладі конкретного суб'єкта господарювання – ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» – є своєчасним, актуальним та має важливе практичне значення.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних шляхів удосконалення механізмів управління збутовою діяльністю ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» для підвищення ефективності його функціонування на ринку продуктів харчування.

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

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів удосконалення механізмів управління продажами продуктів харчування та кондитерських виробів на ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження:

- *аналіз і синтез, індукція та дедукція* – для уточнення понятійного апарату та дослідження сутності збутової політики;

- *економіко-статистичний метод* – для оцінки динаміки обсягів реалізації продукції, аналізу структури асортименту кондитерських виробів та загальних фінансових результатів діяльності підприємства;

- *порівняльний аналіз* – для зіставлення показників діяльності підприємства з конкурентами на ринку;

- *графічний та табличний методи* – для наочного відображення результатів аналізу збутової діяльності;

- *SWOT-аналіз* – для виявлення сильних і слабких сторін системи збуту, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть збутової діяльності підприємства

Для сучасних економічних умов характерним є часовий та просторовий розрив між моментами виготовлення продукції та її безпосереднім споживанням. Щоб нівелювати цю дистанцію, підприємства формують системи розподілу, утримання яких вимагає суттєвих фінансових ресурсів. Часто витрати на логістику та організацію продажів можуть перевищувати половину кінцевої ціни товару. Відтак, збутова діяльність виступає фінальною стадією виробничо-маркетингового циклу промислового підприємства. Функціонування ринку неможливе без розвинених торговельних мереж, максимально наближених до клієнта, тому для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу критично важливою є оптимізація технологій збуту.

Етимологія терміну «збут» пов'язана з англійськими поняттями: «sale» (як факт реалізації, перехід права власності) та «selling» (як комплексний процес просування товару від виробника до покупця).

У наукових колах тривають дискусії щодо ролі та сутності збуту в загальній системі управління підприємством. Особливу увагу привертає проблема розмежування понять «збут», «маркетинг» та «логістика», оскільки у фаховій літературі часто відсутнє чітке розрізнення цих категорій, що призводить до підміни понять. Така теоретична невизначеність породжує проблеми у практичній площині: ускладнюється формування організаційної структури, виникають колізії при розподілі функціональних обов'язків персоналу, а також знижується ефективність управлінських рішень у сферах планування, мотивації, обліку та контролю продажів.

Оскільки топ-менеджмент націлений на розширене відтворення капіталу та сталий розвиток компанії, управління збутом вимагає застосування системного підходу. Розгляд процесів реалізації продукції як окремої,

складної системи дозволяє виявити «вузькі місця», сформулювати актуальні завдання та знайти шляхи їх вирішення, спираючись на інструментарій теорії систем.

Зважаючи на багатоаспектність процесу збуту та наявність різночитань у його визначенні, існує об'єктивна потреба в уточненні понятійного апарату. На базі аналізу літературних джерел було визначено роль збутової функції в маркетинговій системі підприємства в умовах поглиблення інтеграції (рис. 1.1).

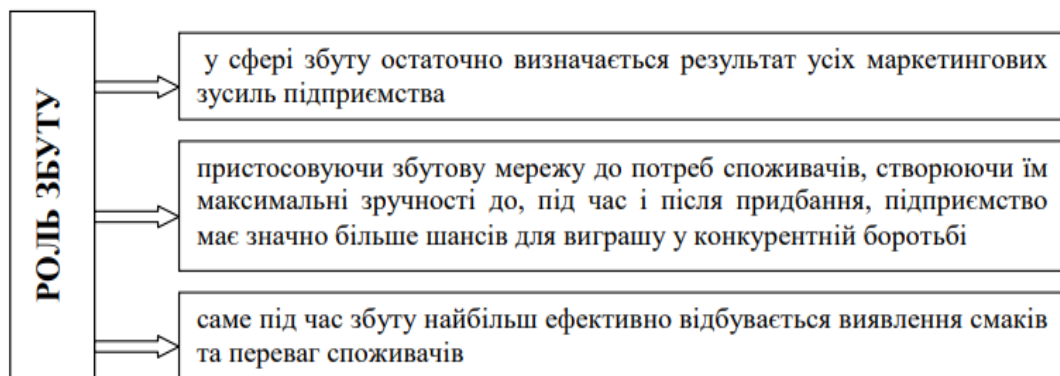


Рис. 1.1. Роль збуту в діяльності організації [12, с.52]

Аналіз теоретичних напрацювань дозволив впорядкувати різноманітні авторські трактування поняття «збут». Результатом цієї систематизації стало виокремлення найбільш поширених в економічній літературі дефініцій, які наочно представлено на рис. 1.2.

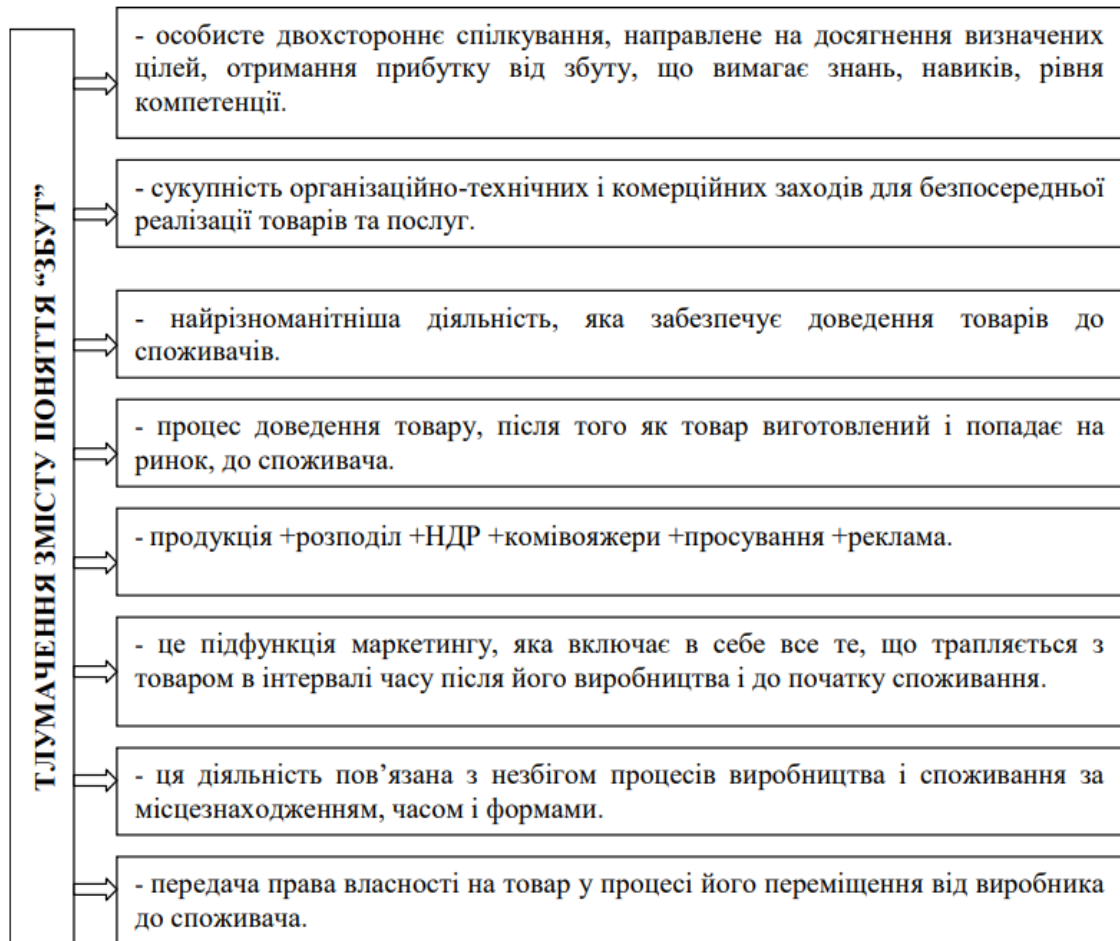


Рис. 1.2. Наукові підходи до тлумачення змісту поняття "збут" [25, с.196]

У науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності збуту, які можна систематизувати за кількома напрямками.

Перший підхід розглядає збут як безпосередню реалізацію продукції та комунікацію. Так, А. Н. Азириліян трактує це поняття як функцію підприємства з продажу готових виробів, що охоплює логістичні процеси, взаємодію із зовнішньою мережею та налагодження контактів з покупцями. Подібну думку висловлює В. П. Хлусов, визначаючи збут як різнопланову діяльність, спрямовану на спілкування продавця та клієнта. Л. Є. Варданян акцентує увагу на персоніфікованому характері цього процесу, розглядаючи його як двосторонній контакт та переконання споживача задля нарощування обсягів продажів. Критики цього підходу зауважують, що такі дефініції є доволі вузькими і не повною мірою враховують маркетингову природу збутової діяльності.

Другий підхід інтерпретує збут як процес фізичного руху товару від виробника до споживача. Цю позицію підтримує значна когорта вчених (Л. В. Балабанова, Ф. Котлер, Й. С. Завадський, В. М. Власова та ін.). Зокрема, Л. В. Балабанова та А. В. Балабаниць дають широке визначення, що включає організацію транспортування, складську логістику, управління запасами, доробку, пакування та просування товару через оптово-роздрібні канали для задоволення попиту й отримання прибутку. Й. С. Завадський та В. М. Власова також фокусуються на операційній складовій: зберіганні, комплектуванні партій, передпродажній підготовці та транспортуванні.

Таблиця 1.1

Трактування змістовної сутності збутової політики [9]

Автор	Трактування
Ляпунов А.Д.	Діяльність підприємства по доведенню товарів від виробника до споживачів.
Наумов В.	Система відносин у сфері товарно-грошового обміну між економічно та юридично незалежними суб'єктами ринку, що мають комерційні інтереси.
Ямкова О.М.	Комплекс процедур просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання і обробка замовлень, комплектація і підготовка продукції до відправки покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення) і організацію розрахунків за неї (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків із покупцями за відвантажену продукцію).
Браун К.	Сукупність дій, які здійснюються з тієї миті, як продукт в тій формі, в якій він використовуватиметься, поступає на комерційне підприємство або до комерційного виготівника, до того моменту як споживач закупає його.
Кальченко А.Г.	Процес організації товарного обміну готової продукції з метою одержання підприємницького прибутку.
Лук'янець Т.І.	Процес просування готової продукції на ринок та організацію товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку.
Балабанова Л. В., Балабаниць А. В.	Все те, що забезпечує максимальну вигоду торговельної угоди для кожного з партнерів при першочерговому врахуванні інтересів і вимог проміжного чи кінцевого споживача.

Класик маркетингу Ф. Котлер називає збут «верхівкою маркетингового айсберга», часто ототожнюючи його з поняттям «розподіл» (дистрибуція). Цю точку зору поділяють й інші дослідники (А. В. Вовчак, В. Я. Кардаш, А. Ф. Павленко), які розглядають збут як сукупність функцій розподілу та безпосереднього продажу. Проте недоліком такого трактування є

ігнорування стратегічного аспекту, пов'язаного з вибором цільових ринків та прийняттям рішень щодо охоплення ринку.

Третій підхід визначає збут як комплекс маркетингових заходів та стратегічну діяльність. А. Кус розглядає це поняття ширше, ніж просто продаж, включаючи до нього підготовчу роботу, збір ринкової інформації та розвиток довгострокових відносин із клієнтами. У працях П. Вінкельмана, Б. Кузіна та інших авторів збут набуває стратегічного значення і охоплює створення системи продажів, логістику, управління каналами розподілу та координацію роботи з партнерами.

До ключових пріоритетів збутової діяльності підприємства можна віднести:

- розширення ринкової частки та зміцнення позицій компанії;
- організацію надійної та своєчасної логістики від виробника до кінцевого споживача;
- забезпечення високої ефективності роботи маркетингових підрозділів;
- розбудову власної дистрибуторської мережі (оптової та роздрібною);
- посилення конкурентних переваг продукції;
- формування та підтримку позитивного іміджу бренду;
- утримання стабільних обсягів продажів при паралельній оптимізації витрат.

Дослідник А.М. Ткаченко наголошує, що головною метою збуту є реалізація економічних інтересів виробника, тобто отримання прибутку через задоволення потреб платоспроможного попиту. Досягнення цієї мети стає можливим завдяки глибокому аналізу ринкової кон'юнктури, балансуванню виробничих потужностей із ринковим попитом та ефективному плануванню.

На процес реалізації продукції впливає низка факторів, серед яких основними є стан ринкової кон'юнктури, рівень попиту, виробничий потенціал, конкурентоспроможність товарів (співвідношення ціни та якості), наявність ресурсів для створення фірмової торгівлі та репутація підприємства. С. Шпилик доповнює цей перелік такими чинниками, як

диверсифікація асортименту, розвиток мережі збуту та активність у проведенні рекламних кампаній.

У свою чергу, В.В. Хорошун виокремлює фактори, що забезпечують ефективність збуту, акцентуючи увагу на дослідженні ринку та споживачів, заходах зі стимулювання продажів, виборі надійних партнерів та укладанні з ними угод. Також важливими є контроль за дотриманням договірних зобов'язань, обґрунтований вибір каналів розподілу та чітке графічне планування поставок.

Узагальнюючи результати досліджень, можна визначити збут як специфічну діяльність у сфері товарно-грошових відносин, метою якої є отримання виробником прибутку шляхом задоволення потреб споживачів. Ця діяльність характеризується системністю, реалізацією на товарних ринках та спрямованістю на трансформацію ринкової інфраструктури. Для прийняття ефективних управлінських рішень у цій сфері необхідне системне застосування відповідних функцій управління (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Функції управління збутовою діяльністю підприємства [9]

Для побудови ефективної стратегії збуту необхідно комплексно аналізувати дві групи детермінантів:

- **Зовнішні (екзогенні) фактори:** рівень платоспроможного попиту на цільових ринках, стан ринкової інфраструктури, наявність та доступність каналів розподілу тощо.

- **Внутрішні (ендогенні) чинники:** потенціал власної торговельної мережі, логістичні можливості (доставка), репутація та імідж бренду, виробничі потужності, конкурентоспроможність товарів, структура витрат, широта асортименту, а також ефективність управління товарними запасами.

Головною метою збутової діяльності для будь-якого комерційного підприємства є максимізація фінансового результату при одночасній оптимізації витрат на організацію процесів реалізації.

Система управління збутом базується на реалізації ключових управлінських функцій:

1. **Аналіз:** передбачає сегментування ринку, моніторинг діяльності конкурентів, а також дослідження та прогнозування споживчого попиту.

2. **Планування:** охоплює розробку графіків відвантаження продукції, планування рекламних активностей, узгодження виробничих циклів та впровадження інновацій.

3. **Організація:** включає формування маркетингової стратегії, вибір каналів дистрибуції, налагодження процесів складування, пакування та сортування, договірну роботу з контрагентами та забезпечення сервісного обслуговування.

4. **Координація:** забезпечує укладання угод, технічне та ресурсне забезпечення процесів, налагодження зворотного зв'язку з клієнтами та взаємодію відділу збуту з іншими підрозділами компанії.

5. **Мотивація:** спрямована на оцінку ефективності роботи персоналу, розробку систем матеріального та нематеріального заохочення, а також підвищення кваліфікації кадрів.

6. **Контроль:** гарантує виконання умов угод, зокрема щодо термінів, обсягів та якості поставленої продукції.

Стратегічна важливість високої ефективності збутової діяльності зумовлена наступними аргументами:

- саме на етапі збуту матеріалізуються зусилля підприємства та формується кінцевий фінансовий результат (прибуток);

- адаптація процесів реалізації до потреб клієнта та надання додаткових вигод на всіх етапах покупки суттєво посилює конкурентні позиції на зовнішніх ринках;

- збут виступає логічним продовженням виробництва, охоплюючи процеси передпродажної підготовки та доробки товару;

- безпосередній процес продажу є найкращим індикатором для вивчення реальних потреб споживачів.

Ключовим елементом системи збуту є канал розподілу – ланцюг взаємопов'язаних організацій-посередників або фізичних осіб, які забезпечують переміщення товару від виробника до кінцевого споживача. Залежно від обраної позиції компанії, збут може бути класифікований за різними видами, що деталізовано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація видів збуту		
Ознаки класифікації	Види збуту	Схема
За організацією системи збуту	Прямий – безпосередня реалізація продукції виробника конкретному споживачу	Виробник – споживач
	Непрямий – використання незалежних торгових посередників у каналі збуту	Виробник – посередник (посередники) – споживач
Кількість посередників	Селективний – використання обмеженого числа посередників. Основна мета – досягнення великого обсягу продажів при збереженні контролю над каналами збуту	Виробник – посередник (посередники) – споживач
	Винятковий – мале (або одиничне) число посередників. Мета – збереження престижного образу контролю за каналом збуту	

Джерело: складено автором на основі [28]

Незважаючи на те, що базовими критеріями класифікації збутових систем є лише два фактори – принципи організації та кількість посередників, – на практиці взаємодія між виробником, дистриб'юторами та кінцевими споживачами може реалізовуватися у великій кількості форм. Ініціатива у формуванні цих відносин зазвичай належить підприємству-виробнику, яке, обираючи канал збуту, передусім зважає на ризики, пов'язані з рухом товару, а також співвідношення витрат на дистрибуцію та потенційного прибутку.

Ключовими елементами збутового процесу є транспортування, складська логістика, безпосередній продаж та післяпродажний сервіс. У межах цього процесу реалізуються такі основні функції:

- сегментування ринку та вибір цільових груп;
- планування рекламних кампаній;
- укладання договорів із партнерами та клієнтами;
- розробка графіків відвантаження продукції;
- побудова та оптимізація каналів розподілу;
- організація фізичного руху товару (приймання, зберігання, пакування, сортування);
- ресурсне, технічне та інформаційне забезпечення продажів;
- впровадження заходів зі стимулювання попиту;
- налагодження системи зворотного зв'язку зі споживачами.

У процесі збутової діяльності часто виникають труднощі, які можна класифікувати як загальні та специфічні. До загальних проблем належать вади організаційної структури, слабка взаємодія між підрозділами та брак підприємницької ініціативи у персоналу. Специфічні проблеми охоплюють невідповідність збутової моделі ринковим реаліям, ізольованість відділу продажу від інших служб, покладання на нього невластивих функцій, відсутність мотивації працівників до професійного розвитку та брак чітких стандартів роботи з клієнтами.

Як зазначає Г. Дж. Болт, низька ефективність збуту ставить під загрозу виживання компанії загалом. Тому формування Ефективної Збутової Політики (ЕЗП) є фундаментом успішності бізнесу. Грамотно побудована ЕЗП, яка охоплює управління закупівлями, каналами розподілу та асортиментом, дозволяє підтримувати конкурентоспроможність підприємства та безпосередньо впливає на його фінансово-економічні показники.

Змістовне визначення ЕЗП пропонує В. І. Павлова, трактуючи її як затверджений керівництвом комплекс маркетингових стратегій (щодо

позиціонування та охоплення ринку) у поєднанні з системним підходом до ціноутворення, формування асортименту, організації поставок та стимулювання попиту (система знижок, реклама, сервісні стандарти).

Процес формування ЕЗП, схематично відображений на рис. 1.3, базується на детальному аналізі цілей і потреб самого підприємства, а також на вивченні уподобань цільової аудиторії споживачів.

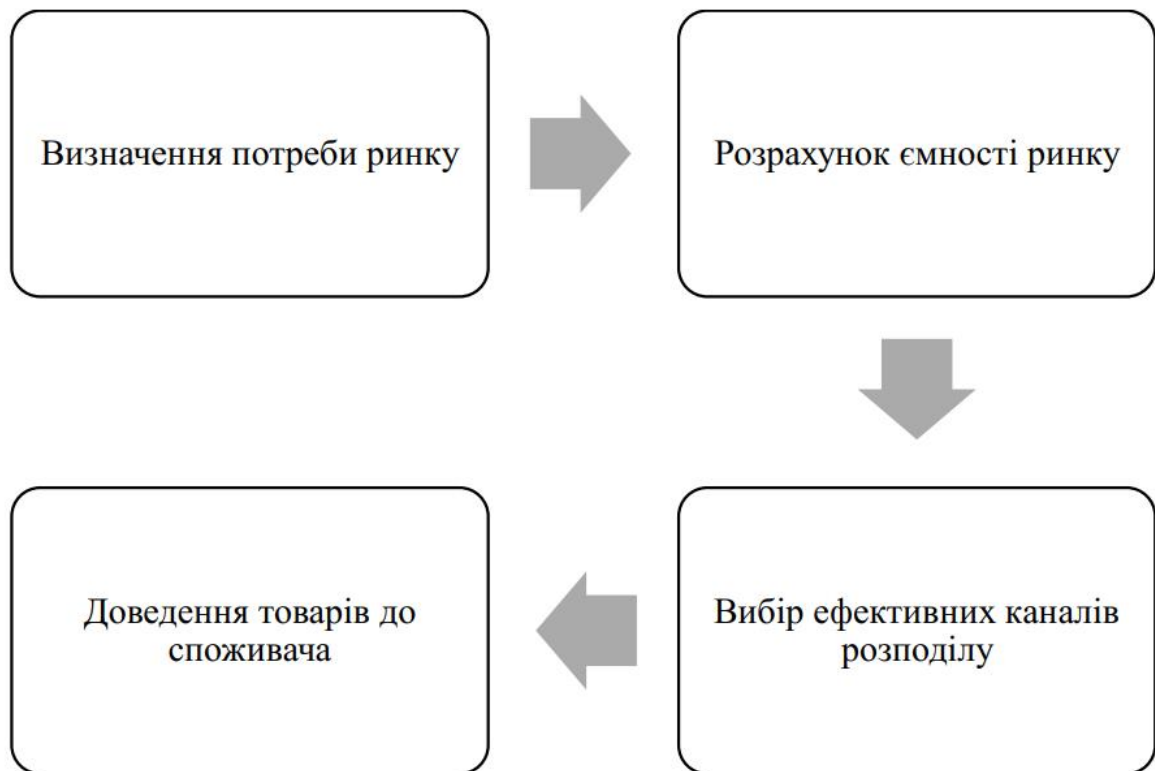


Рис. 1.3. Етапи формування ефективної збутової політики підприємства
Джерело: складено автором на основі [12]

Необхідно зважати на високу динамічність споживчих уподобань та критеріїв вибору продукції, які можуть суттєво змінюватися навіть у короткостроковій перспективі. Ефективним інструментом адаптації до таких змін є розбудова сильного власного бренду та управління діловою репутацією. Крім того, критично важливою є робота над постійною актуалізацією асортиментної політики. Оновлення товарного портфелю та розширення спектру супутніх послуг сприяє диверсифікації пропозиції, що, у свою чергу, дозволяє залучати нові сегменти споживачів.

У сучасних ринкових реаліях метою розробки Ефективної Збутової Політики (ЕЗП) є селекція найбільш дієвих інструментів та каналів, що забезпечують оптимальну модель реалізації продукції. Це висуває високі вимоги до кваліфікації фахівців зі збуту: вони повинні не лише володіти інформацією про новітні організаційні методи, а й уміти імплементувати ті інновації, які максимально наближають компанію до реалізації її стратегічних цілей.

Варто наголосити, що політика збуту не може бути автономною - вона повинна корелювати із загальною бізнес-концепцією організації, адже саме система збуту підсумовує та матеріалізує результати всіх попередніх виробничих та управлінських зусиль підприємства.

Управління збутовою діяльністю вітчизняних промислових підприємств ґрунтується на наступних принципах:

- принцип науково обґрунтованого вибору маркетингової стратегії збуту;
- принцип орієнтації на довгострокову ефективність та прибутковість;
- принцип безперервного та своєчасного моніторингу факторів макро- і мікросередовища.

Базисом системи управління збутом є дві ключові складові (табл. 1.3):

1. **Товар:** його фізична наявність та відповідність реальним потребам цільової аудиторії.

2. **Інфраструктурне забезпечення:** комплекс елементів, що гарантують безперебійний процес руху товару. Сюди входять транспортна логістика (доставка на склади та в точки продажу), складське господарство, мережа торговельних об'єктів, а також банківський супровід фінансових операцій купівлі-продажу.

Засади управління збутовою діяльністю підприємства [22]

Товар
•Наявність та відповідність товару потребам споживачів.
Інфраструктурне забезпечення
•Тут ідеться про сукупність складових збуту, які забезпечують нормальну роботу із реалізації продукції, а саме: наявність транспортних засобів для переміщення продукції на склад та в місця продажу товару; існування складських приміщень, торгових закладів; банки, що обслуговують фінансові операції, пов'язані із продажем товару, тобто все те, що пов'язане із суб'єктами зовнішнього середовища збуту продукції підприємства.
Інформаційне забезпечення збутової діяльності підприємства.
•При управлінні збутом підприємство повинно володіти цілою низкою інформації (про особливості ринку, про умови просування товару на ринок, про конкурентів, посередників, про імовірні ризики та інше), що забезпечує правильність прийняття управлінських рішень, які стосуються товароруху.
Вибір оптимальних каналів збуту.
•Необхідність збутової мережі обумовлена нездатністю виробника взяти на себе всі обов'язки та функції, що пов'язані з вимогами вільного обміну відповідно очікуванню потенційних споживачів. Звернення до посередників означає для підприємства втрату контролю над певними елементами процесу комерціалізації. Для підприємств вибір збутової мережі, тобто каналів розподілу, є стратегічним рішенням, яке повинно бути сумісним не тільки з очікуваннями у цільовому сегменті, але і з власними цілями суб'єктів господарювання
Кадрове забезпечення збутової діяльності підприємства.
•При здійсненні збутової діяльності керівництву підприємства варто звертати увагу на правильність підбору, навчання та мотивації персоналу, що бере участь у збутовій діяльності підприємства. Найбільшу увагу варто звертати на продавців товару, адже вони представляють продукцію покупцеві, а тому повинні володіти професійними навичками продажу, представлення товару, бути добре вмотивовані та обізнані щодо продукції, яку вони продають.
Фінансовий супровід збутової діяльності підприємства
•У процесі руху товару від виробника до споживача виникають ситуації, коли необхідно здійснювати фінансовий супровід збутової діяльності, а саме: оплачувати купівлю приміщення для складування продукції, купівлю або оренду торгових площ, здійснювати оплату посередникам за транспортування продукції та інше, тому необхідно планувати імовірні фінансові витрати. Фінансовий супровід збутової діяльності дає можливість підприємству швидко, якісно та у встановлені терміни перемістити товар на місця реалізації продукції.
Системність збутової діяльності
•Управління збутовою діяльністю підприємства вимагає системності, тобто такої форми організації збуту, при якій дотримується єдність та послідовність операцій зі збуту продукції. Системність збутової діяльності відбувається у певному порядку – за етапами та у взаємозв'язку один з одним усіх учасників збутової діяльності, а не відокремлено

Таким чином, ефективність збутової діяльності сучасних українських підприємств перебуває у прямій залежності від якості побудови системи менеджменту та чіткості визначених стратегічних векторів розвитку суб'єкта господарювання.

1.2. Механізми управління збутовою діяльністю підприємства

В умовах ринкової економіки ефективне управління процесами реалізації продукції вимагає комплексного врахування як внутрішніх, так і зовнішніх детермінантів. Глибокий аналіз факторів впливу дозволяє сформувати базу для стратегічного планування збуту та мінімізації відповідних ризиків.

Існує безліч наукових підходів до класифікації факторів, що впливають на збут. Найчастіше їх поділяють за ступенем керованості (контрольовані та неконтрольовані) та релевантності (суттєві та несуттєві). Також виділяють політико-правові, економічні, технічні, екологічні, демографічні та соціокультурні групи чинників. В. В. Ткаченко пропонує розширену класифікацію: за характером впливу (економіко-фінансові, соціально-психологічні, організаційно-правові), сферою виникнення (внутрішні та зовнішні) та часовим горизонтом (постійні та тимчасові). Застосування такого системного підходу дозволяє адаптувати збутову стратегію до специфіки конкретного підприємства [11].

Розглянемо детальніше ключові фактори впливу:

1. **Ціна продукції.** Є фундаментальним фактором конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Ціноутворення залежить від попиту, виробничих витрат, стратегій конкурентів, позиціонування товару, інфляційних процесів та стадії життєвого циклу продукту. На відміну від традиційного витратного методу, поширеного в Україні, світова практика орієнтується на політику «поточної ціни» (following the leader). Гнучка цінова політика (диференціація цін, система знижок) дозволяє розширити клієнтську базу.

2. **Якість продукції.** Виступає основою конкурентоспроможності. Необхідний постійний моніторинг якості в прив'язці до життєвого циклу товару для своєчасного прийняття рішень про модернізацію або зняття з

виробництва. Варто також враховувати сезонність попиту на певні групи товарів (наприклад, пиво).

3. **Умови оплати.** Вибір форми розрахунків (від 100% передоплати до реалізації з відстрочкою) має корелювати зі стратегічними цілями. Жорстка вимога передоплати знижує ризик дебіторської заборгованості, але може звузити канали збуту. Бартерні схеми визнаються неефективними, оскільки не генерують «живих» коштів.

4. **Логістика.** Оптимізація транспортних схем (вибір маршрутів, мінімізація холостих пробігів, якісна тара) та надання послуг з доставки суттєво підвищують привабливість постачальника.

5. **Маркетингові комунікації.** Реклама та стимулювання збуту формують нематеріальні активи бренду. Впізнаваність товару прямо впливає на його шлях до споживача. Ефективними інструментами є виставки, PR-статті та особисті продажі.

6. **Імідж підприємства.** Сильний бренд та позитивна ділова репутація є потужним інструментом залучення та утримання клієнтів.

7. **Конкурентне середовище.** Ігнорування активності конкурентів може призвести до втрати ринкової частки. В умовах відкритого ринку особливу загрозу становить витіснення вітчизняних товарів імпортними аналогами.

8. **Інвестиційна діяльність.** Державна підтримка інновацій та створення спеціальних економічних зон для експортоорієнтованих галузей є каталізатором розширення ринків збуту.

9. **Податкова політика.** Фіскальна система має виконувати стимулюючу функцію. Пільгове оподаткування прибутку, що реінвестується в інновації, сприятиме зростанню виробництва та продажів.

10. **Зовнішньоекономічне регулювання.** Ефективна митно-тарифна політика, державне кредитування та страхування експорту, а також протекціоністські заходи щодо імпорту є необхідними умовами для захисту національного виробника та покращення торговельного балансу.

Успішна збутова стратегія має базуватися на гармонізації довгострокових цілей підприємства з його внутрішнім потенціалом та реаліями зовнішнього середовища. Вплив цих факторів у сукупності визначає вектор розвитку збутової діяльності виробника.

Визначальним етапом запуску виробничого процесу є формування плану збуту, який інтегрує в собі стратегію дистрибуції, ціноутворення, а також планування обсягів продажів та рекламних активностей. Орієнтація на потреби ринку сприяє тісній інтеграції комерційного відділу з науковими та проектно-конструкторськими підрозділами, що робить збутову стратегію головним драйвером успішної комерціалізації розробок підприємства.

Процес вибору стратегії збуту для інноваційної продукції передбачає реалізацію наступних кроків [15]:

1. **Аналіз ринкового потенціалу:** комплексне дослідження споживчих потреб, розрахунок реальної ємності ринку та прогнозування попиту.
2. **Аудит виробничих потужностей:** оцінка здатності підприємства виготовити необхідний обсяг продукції.
3. **Формування виробничої концепції:** визначення параметрів продукту.
4. **Планування підтримки продукту:** розробка заходів щодо виведення товару на ринок, розширення цільової аудиторії, посилення конкурентних переваг та реалізація комунікаційної політики.
5. **Бюджетування:** оцінка витрат, необхідних для реалізації обраної стратегії.
6. **Комерціалізація:** безпосереднє впровадження нового товару на ринок.
7. **Визначення щільності розподілу:**
 - *інтенсивний збут* – залучення максимальної кількості торговельних точок та складів;

- *селективний збут* – співпраця з обмеженим колом обраних посередників для забезпечення ефективності продажів;
- *ексклюзивний збут* – надання прав на реалізацію продукції лише одному дистриб'ютору в межах певного ринку.

Послідовне виконання цих етапів дозволяє підприємству ефективно реалізувати свій науково-технічний потенціал, адаптуючись до ринкових умов. Успіх збутової стратегії залежить від налагодженого синергетичного зв'язку в тріаді «розробка – виробництво – збут». Збутова діяльність за своєю суттю має бути інноваційною, забезпечуючи оперативну адаптацію продукції до динамічних вимог ринку, а також своєчасно виявляти ці потреби для коригування виробничих планів [18].

Варто наголосити, що збутова політика підприємства є похідною від його маркетингової стратегії. Вона трактується як комплекс тактичних дій, що охоплюють формування попиту, управління взаємовідносинами з клієнтами, цінову політику, логістику (товарорух і транспортування), сервісне обслуговування та рекламу, кінцевою метою яких є досягнення стратегічних цілей підприємства у сфері продажів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА»

2.1. Характеристика діяльності ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «БЕРТА ХОРЕКА» (ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА») є одним із ключових гравців на ринку дистрибуції продуктів харчування у Західній Україні. Компанія входить до складу потужного холдингу «Берта Груп», який є найбільшим дистриб'ютором на території Західної України та охоплює 7 областей, обслуговуючи понад 30 000 торгових точок.

Головною спеціалізацією підприємства є оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Згідно з КВЕД, основний вид діяльності компанії – «Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами». Як випливає з назви, компанія фокусується на сегменті **HoReCa** (готелі, ресторани, кафе), забезпечуючи професійних клієнтів необхідними інгредієнтами та продукцією.

Товарний асортимент: Підприємство пропонує широкий спектр продукції, що включає:

- **Кондитерські вироби:** Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами є одним із важливих напрямків діяльності. Завдяки партнерству в рамках «Берта Груп», компанія має доступ до продукції світових лідерів, таких як Mars, Ferrero, Nestle, Mondelez.

- **Бакалійна група:** Кава, чай, какао та прянощі.

- **Інші продукти харчування:** Молочні продукти, яйця, харчові олії та жири.

Логістика та інфраструктура: ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» використовує потужну логістичну інфраструктуру групи, яка включає понад 45 000 м² складських площ класу А та В, а також власний автопарк. Це дозволяє забезпечувати стабільність поставок, дотримання температурних режимів

зберігання (що критично для кондитерських виробів) та оперативну доставку замовлень клієнтам у секторі ритейлу та громадського харчування.

Діяльність компанії зосереджена переважно на внутрішньому ринку України, з акцентом на західні регіони (Львівська, Івано-Франківська, Тернопільська, Волинська, Рівненська, Закарпатська, Хмельницька та Чернівецька області). Клієнтська база охоплює як великі торговельні мережі та локальні магазини, так і заклади харчування різного формату.

2.2. Дослідження фінансового стану ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА»

Аналіз динаміки основних фінансових показників підприємства за період 2022–2024 років, наведений у таблиці 2.1, засвідчує суперечливі тенденції в його розвитку, які поєднують активне нарощування масштабів діяльності з погіршенням фінансової стійкості та рентабельності. Спостерігається стрімке зростання активів компанії, які за три роки збільшилися більш ніж у 2,4 рази – з 608,6 млн грн у 2022 році до 1,465 млрд грн у 2024 році. Особливо відчутним цей приріст став у 2024 році, коли активи зросли на 94% порівняно з попереднім роком. Проте таке масштабування бізнесу відбувалося переважно за рахунок агресивного залучення позикового капіталу: зобов'язання підприємства зросли майже вчетверо – з 343,4 млн грн до 1,31 млрд грн, причому лише за останній рік їх обсяг збільшився на 121%.

Таблиця 2.1
Основні фінансові показники ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА»

Назва показника	2022	2023	2024	Відхилення	Відхилення	Темпи росту,%	Темпи росту,%
Активи	608586	755212	1465201	146626	709989	124,1	194,0
Зобов'язання	343358	593347	1310835	249989	717488	172,8	220,9
Дохід (виручка)	1194320	1539775	1262258	345455	-277517	128,9	82,0
Чистий прибуток	1418	2198	2501	780	303	155,0	113,8
Капітал	265228	161865	154366	-103363	-7499	61,0	95,4

На тлі стрімкого нарощування боргів власний капітал демонструє тривожну негативну динаміку, скоротившись майже вдвічі за досліджуваний період – з 265,2 млн грн у 2022 році до 154,4 млн грн у 2024 році. Це свідчить про "проїдання" власних ресурсів або виведення капіталу, що в поєднанні з ростом зобов'язань критично знижує фінансову автономію компанії та підвищує ризики неплатоспроможності. Операційна діяльність підприємства також характеризується нестабільністю: після суттєвого зростання доходу від реалізації у 2023 році до 1,54 млрд грн, у 2024 році відбувся спад виручки на 18% до 1,26 млрд грн. Попри скорочення продажів, чистий прибуток формально зріс до 2,5 млн грн у 2024 році, проте темпи його приросту (13,8%) значно відстають від темпів росту активів та зобов'язань, а рентабельність продажів залишається на критично низькому рівні (близько 0,2%), що вказує на неефективність управління витратами та роботу на межі безбитковості. Таким чином, поточний фінансовий стан підприємства характеризується високою залежністю від кредиторів, зниженням ділової активності та ризиком втрати фінансової стійкості в умовах наростаючого боргового навантаження.

Розглянемо також динаміку чистого доходу ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» у 2022-2024 роках (рис. 2.1).

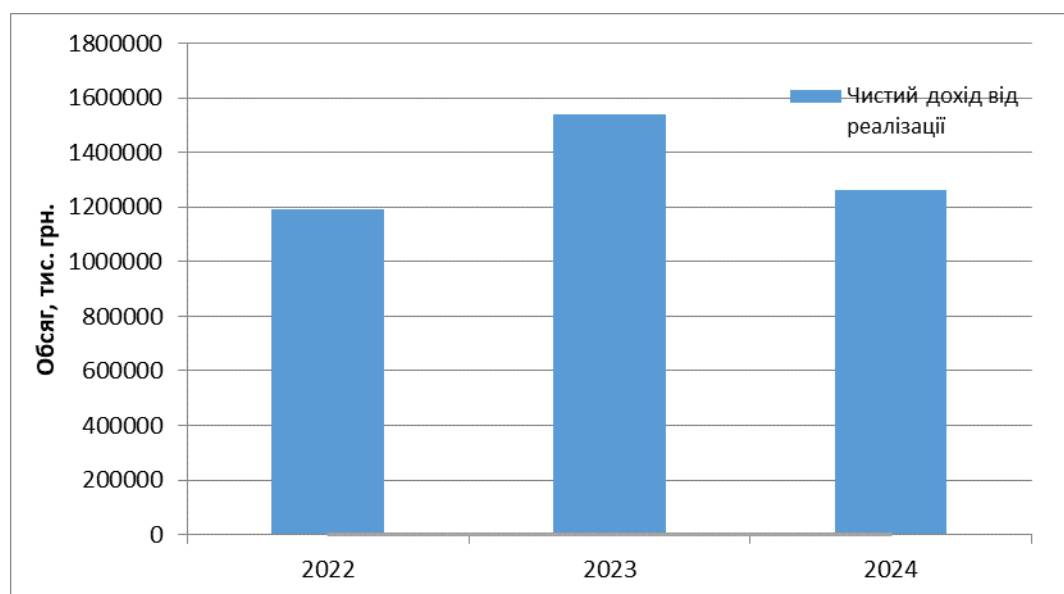


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА»

На рисунку 2.1 наочно представлено динаміку чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» протягом 2022–2024 років, яка характеризується хвилеподібними змінами обсягів збуту. Графічні дані чітко демонструють період інтенсивного зростання у 2023 році, коли виручка досягла свого максимуму, суттєво перевищивши показники попереднього року та перетнувши позначку в 1,5 мільярда гривень, що свідчило про активізацію діяльності та розширення присутності на ринку. Проте у 2024 році спостерігається спадний тренд, оскільки стовпчик діаграми помітно знизився до рівня близько 1,26 мільярда гривень, що вказує на неможливість втримання досягнутих позицій та скорочення обсягів продажів, хоча загальний рівень доходу все ще залишається вищим за стартовий показник 2022 року.

У табл. 2.2 представлено тендери, в яких ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» приймало участь у 2025 році.

Таблиця 2.2

Тендери ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА»

Опис лоту	Замовник	Дата контракту	Сума контракту, грн.
Мак олійний та дріжджі сухі (код 15890000-3 національного класифікатора України дк 021:2015 «єдиний закупівельний словник»); дріжджі хлібопекарські сухі 20 кілограм мак олійний, дсту 7696 25 кілограм	Державне комерційне підприємство "Їдальня Управління справами Апарату Верховної Ради України"	05.12.2025	13 170
Дріжджі хлібопекарські сухі, фасування 100г; дріжджі хлібопекарські сухі, фасування 100г 10 кілограм	Комунальне некомерційне підприємство "Клінічний перинатальний центр Пресвятої Діви Марії" Сумської міської ради	25.11.2025	3 018
Какао; шоколад та цукрові кондитерські вироби; шоколад, батончики, вафлі, халва 4909 штуки	НАВЧАЛЬНО-СПОРТИВНА БАЗА ЗИМОВИХ ВИДІВ СПОРТУ "ТИСОВЕЦЬ" МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ УКРАЇНИ	25.11.2025	172 860

Представлена таблиця 2.2 відображає результативність участі ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» у системі публічних закупівель, що є важливим додатковим каналом збуту продукції підприємства в умовах конкурентного ринку. Аналіз наведених даних свідчить про те, що компанія успішно реалізує широкий асортимент продовольчих товарів, зокрема бакалійну групу, до якої входять мак олійний та хлібопекарські дріжджі різного фасування, а також різноманітні кондитерські вироби, такі як какао, шоколад, вафлі, батончики та халва. Географія та статус замовників підтверджують високу репутацію дистриб'ютора та довіру до якості його товарів, оскільки серед контрагентів фігурують такі поважні державні та комунальні установи, як Державне комерційне підприємство «Їдальня Управління справами Апарату Верховної Ради України», Комунальне некомерційне підприємство «Клінічний перинатальний центр Пресвятої Діви Марії» Сумської міської ради, а також Навчально-спортивна база зимових видів спорту «Тисовець» Міністерства оборони України. Вартісний діапазон укладених угод варіюється від відносно невеликих сум, як-от 3 018 грн для медичного закладу, до значних контрактів обсягом 172 860 грн для потреб військових, що в сукупності складає близько 189 000 грн лише за наведеними трьома позиціями. Варто також зазначити, що всі контракти датовані кінцем 2025 року (листопад-грудень), що вказує на високу активність збутової діяльності підприємства в поточному періоді та ефективне використання тендерних процедур для диверсифікації клієнтської бази і забезпечення стабільності надходжень коштів від бюджетних організацій.

На основі комплексного аналізу наданих фінансових показників, графічних матеріалів та даних про господарську діяльність ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» за 2022–2024 роки, можна сформулювати наступні узагальнюючі висновки:

1. Ринкова позиція та масштабування діяльності ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» виступає потужним гравцем на ринку дистрибуції продуктів харчування у Західній Україні, використовуючи логістичні можливості

холдингу «Берта Груп». Компанія демонструє стратегію агресивного розширення масштабів бізнесу, про що свідчить стрімке зростання вартості активів, які за три роки збільшилися більш ніж у 2,4 рази (до 1,46 млрд грн у 2024 році). Підприємство активно диверсифікує канали збуту, поєднуючи роботу в сегменті HoReCa з активною участю в державних закупівлях, успішно співпрацюючи з престижними замовниками (Верховною Радою, Міноборони, медичними закладами).

2. Фінансова модель розвитку підприємства є високоризиковою. Нарощування активів відбувається виключно за рахунок залучення позикового капіталу, обсяг якого зріс майже вчетверо і сягнув 1,31 млрд грн. На цьому фоні спостерігається тривожна тенденція до «проїдання» власного капіталу, який скоротився майже вдвічі (з 265 млн грн до 154 млн грн). Це свідчить про втрату фінансової автономії та критичну залежність від зовнішніх кредиторів. Темпи росту зобов'язань (220,9% у 2024 році) значно випереджають темпи росту активів та власного капіталу.

3. Динаміка доходів підприємства є нестабільною: після пікового зростання виручки у 2023 році до 1,54 млрд грн, у 2024 році відбувся спад на 18%. Найбільшою проблемою є вкрай низька ефективність продажів. Попри мільярдні обороти, чистий прибуток компанії є мізерним (2,5 млн грн у 2024 році), що формує рентабельність продажів на рівні статистичної похибки (близько 0,2%). Це вказує на те, що валовий прибуток майже повністю поглинається операційними витратами та обслуговуванням боргів.

ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» перебуває у стані *фінансового дисбалансу*. Компанія успішно виконує функцію масштабного логістичного оператора з великим оборотом та широкою клієнтською базою, проте її бізнес-модель на даному етапі є неефективною з точки зору генерації прибутку та фінансової безпеки. Головними викликами для підприємства є необхідність зупинити скорочення власного капіталу, оптимізувати витрати для підвищення рентабельності хоча б до 3-5% та зменшити боргове навантаження, інакше подальше масштабування може призвести до втрати платоспроможності.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА»

3.1. Оцінка стану збутової діяльності ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА»

На основі детального аналізу фінансової звітності, тендерної активності та загальної характеристики бізнес-моделі ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА», сформовано комплексний SWOT-аналіз (табл. 3.1). Він відображає поточний стан підприємства як потужного логістичного гравця, який водночас перебуває у зоні високого фінансового ризику.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА»

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
<ul style="list-style-type: none">• Масштаб та ринкова позиція: Компанія є частиною холдингу «Берта Груп» — лідера дистрибуції в Західній Україні, що забезпечує покриття 7 областей та обслуговування понад 30 000 торгових точок.• Потужна матеріально-технічна база: Стрімке зростання активів (до 1,46 млрд грн у 2024 році) свідчить про наявність значних складських запасів та інфраструктури для забезпечення масштабних операцій.• Диверсифікований портфель брендів: Доступ до продукції світових лідерів (Mars, Nestle, Ferrero) та широкий асортимент (кондитерка, бакалія, молочна група), що робить компанію важливим партнером для роздробу та HoReCa.• Надійна репутація у держсекторі: Успішна участь у тендерах та співпраця з VIP-замовниками (Управління справами Апарату Верховної Ради, Міноборони) підтверджує відповідність продукції високим стандартам якості та надійність поставок.• Розвинена логістика: Здатність виконувати складні замовлення по всій країні (від Сум до Львівщини), включаючи поставку специфічних товарів (дріжджі, мак).	<ul style="list-style-type: none">• Критична фінансова залежність: Активи фінансуються переважно за рахунок боргів. Зобов'язання зросли майже в 4 рази (до 1,31 млрд грн), а їх темп росту (220,9%) значно випереджає ріст активів.• Втрата власного капіталу: За два роки власний капітал скоротився на 42% (з 265 млн до 154 млн грн), що свідчить про «проїдання» ресурсів та низьку фінансову автономію.• Наднизька рентабельність: Чистий прибуток у 2,5 млн грн при виручці 1,26 млрд грн дає рентабельність продажів на рівні ~0,2%. Бізнес працює на межі беззбитковості, де будь-яка помилка веде до збитків.• Нестабільність доходів: У 2024 році зафіксовано спад чистого доходу на 18% порівняно з попереднім роком, що вказує на проблеми зі збутом або втрату частки ринку.

Продовження табл. 3.1

Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
<ul style="list-style-type: none"> • Розширення участі у держзакупівлях: Активне використання системи Prozorro дозволяє компенсувати падіння комерційного попиту стабільними бюджетними замовленнями, особливо для потреб армії та соціальної сфери. • Оптимізація операційних витрат: Враховуючи низьку маржинальність, навіть незначне скорочення логістичних або адміністративних витрат може кратно збільшити чистий прибуток. • Консолідація ринку: В умовах кризи дрібні дистриб'ютори банкрутують, що дає шанс ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» збільшити клієнтську базу за рахунок ефекту масштабу. • Відновлення HoReCa: Потенційне поживлення ресторанно-готельного бізнесу в західних регіонах (які є безпечнішими) може стати драйвером росту виручки. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ризик неплатоспроможності: Величезне боргове навантаження (1,31 млрд грн) при мізерному власному капіталі створює реальну загрозу банкрутства у випадку вимоги кредиторів терміново погасити борги. • Здорожчання кредитних ресурсів: Підвищення відсоткових ставок може зробити обслуговування боргів непосильним для підприємства з рентабельністю 0,2%. • Логістичні ризики воєнного часу: Мобілізація водіїв, ріст цін на паливо або удари по інфраструктурі можуть паралізувати діяльність, яка базується на обороті товарів. • Зміна умов постачальників: Якщо міжнародні виробники (Mars, Nestle) змінять умови відстрочки платежів на передоплату, у компанії виникне критичний касовий розрив.

ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» обрало агресивну стратегію захоплення ринку через нарощування боргів («гонка за оборотом»). Це дозволило зайняти сильну ринкову позицію, але поставило компанію у вкрай вразливе фінансове становище. Головне завдання зараз – не подальше розширення, а **фінансова стабілізація**: збільшення маржинальності та скорочення боргового навантаження.

Щоб проаналізувати збутову політику ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА», оцінити товарну політику підприємства та стратегії подальшого управління збутовою діяльністю доцільно розглянути з якими товарами підприємству потрібно розвивати збутову діяльність, та щодо яких товарів потрібно приймати окремі стратегії просування на ринок. Для аналізу збутової діяльності та товарної політики ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» ми провели ABC та XYZ-аналіз товарного асортименту даного підприємства і результати такого аналізу подали у вигляді матриці на рис. 3.1.

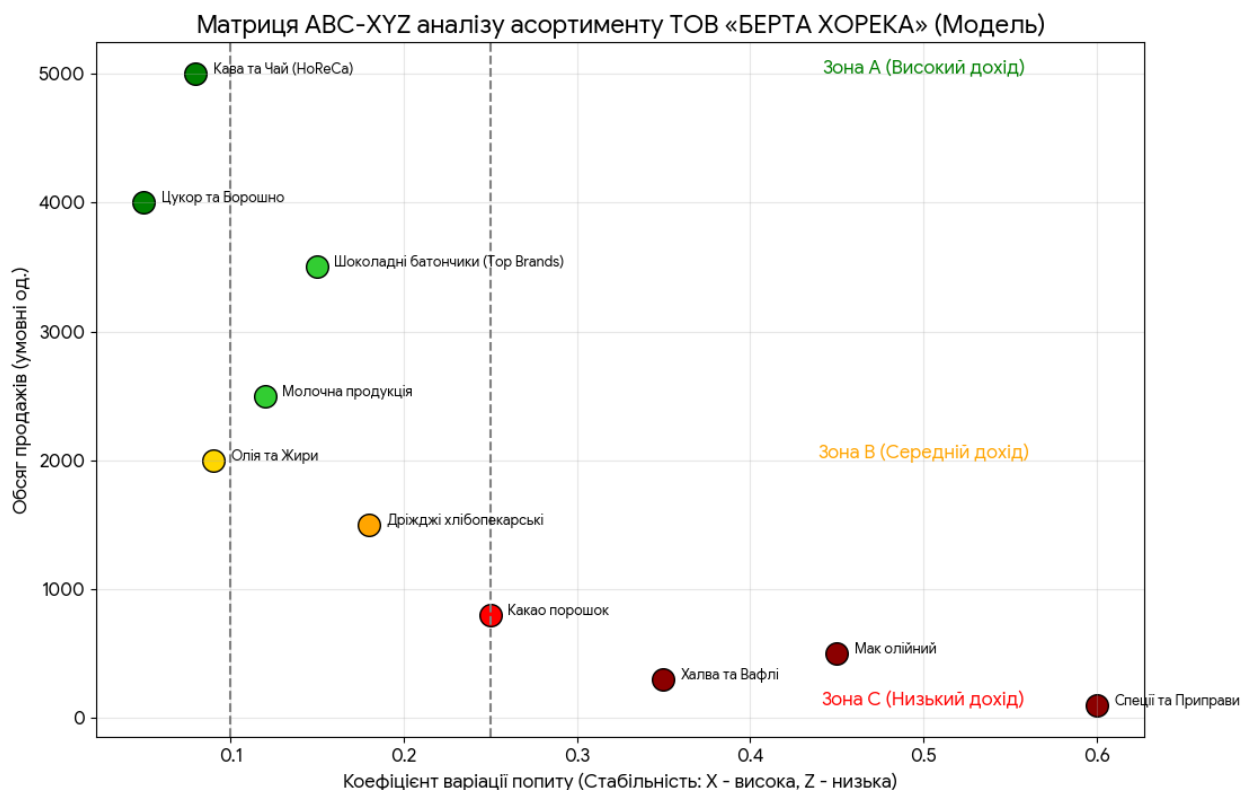


Рис. 3.1. ABC-XYZ аналіз ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА»

ABC-XYZ аналіз формувався, базуючись на типовій структурі асортименту дистриб'ютора HoReCa (кава, бакалія, кондитерка) та даних про тендерні закупівлі підприємства.

За результатами проведеного ABC-XYZ аналізу ми сформуваємо пропозиції у табл. 3.2 щодо кожної асортиментної групи товару ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» та подальших стратегій збуту товарів.

Таблиця 3.2

Розподіл продукції ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» за результатами ABC-XYZ аналізу

Група	Характеристика	Товарні категорії (Приклади)
AX	Лідери (Стабільні та Прибуткові) Високий обсяг продажів, стабільний попит.	Кава та Чай (HoReCa), Цукор та Борошно. Це "хліб" компанії. Клієнти замовляють їх регулярно і у великих обсягах.
AU	Сезонні Лідери Високий обсяг, але попит коливається.	Шоколадні батончики (Top Brands), Молочна продукція. Популярні товари, але попит може залежати від сезону (наприклад, морозиво/шоколад) або акцій.
AZ	Ризикові Лідери Високий дохід, непередбачуваний попит.	<i>Великі разові тендерні поставки.</i> Наприклад, замовлення для бази Міноборони на 172 тис. грн. Це дає великий оборот, але не є регулярним.

Продовження табл. 3.2

BX	Стабільні Середнячки Середній дохід, стабільний попит.	Олія та Жири. Базові інгредієнти для кухонь ресторанів та пекарень. Споживання прогнозоване.
BY	Робочі конячки Середній дохід, помірні коливання.	Дріжджі хлібопекарські. Важливий інгредієнт для пекарень, попит може зростати перед святами (Паска).
BZ	Нестабільні Середнячки	<i>Специфічні кондитерські вироби.</i> Товари, що купуються під конкретні меню або події.
CX	Стабільний баласт Низький дохід, стабільний попит.	<i>Сіль, Сірники, Дешеві витратні матеріали.</i> Займають місце на складі, прибутку мало, але потрібні для асортименту.
CY	Варіативний дріб	Какао порошок. Інгредієнт, який замовляють нерегулярно.
CZ	Проблемні товари Низький дохід, хаотичний попит.	Мак олійний, Спеції, Халва. Специфічні продукти. Мак часто купують сезонно або під конкретну випічку.

- **Для AX (Кава, Цукор):** Впровадити автоматичне поповнення запасів (JIT - Just In Time). Забезпечити 100% наявність на складі, оскільки відсутність цих товарів змусить клієнта піти до конкурента. Мінімальна націнка, заробіток на обороті.

- **Для AY (Шоколад, Молочка):** Створити страховий запас на періоди пікового попиту (свята). Активно працювати з акціями для згладжування коливань.

- **Для VX (Олія):** Переводити постачання на планову основу. Можна розглянути перехід на власні торгові марки (Private Label) для збільшення маржинальності.

- **Для BY (Дріжджі):** Аналізувати причини коливань. Якщо це сезонність – готувати склад заздалегідь.

- **Для CZ (Мак, Халва, Спеції):** Це кандидати на виведення з асортименту або переведення на систему "під замовлення" (дропшипінг). Зберігання цих товарів на складі "заморожує" обігові кошти, яких у підприємства і так критично мало (проблема ліквідності).

2. Для покращення фінансового стану (підвищення рентабельності та ліквідності) ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» необхідно сфокусуватися на товарах групи

А (забезпечити їх безперервний рух) та критично переглянути групу CZ, яка створює "мертві" запаси на складі, збільшуючи потребу в кредитах.

3.2. Пропозиції удосконалення механізмів управління збутом ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА»

Враховуючи складний фінансовий стан ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» (висока заборгованість, мізерна рентабельність $\sim 0,2\%$), удосконалення механізмів збуту продукції підприємства має бути спрямоване не на екстенсивне розширення («продажі заради продажів»), а на підвищення маржинальності та покращення ліквідності.

Для удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» пропонуємо підприємству комплекс заходів, розділений за ключовими напрямками:

1. Стратегічне управління асортиментом.

ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА», утримує широкий асортимент товарів (включно з групою С та Z), які заморожують обігові кошти, але не приносять прибутку. Зважаючи на це пропонуємо підприємству *перейти від стратегії «максимального охоплення» до стратегії «максимальної прибутковості»*.

Для цього ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» потрібно:

- вивести з активного стоку товари групи CZ (товари з низьким доходом, нестабільним попитом), окрім тих, що є «товарами-маяками» для VIP-клієнтів;
- для базових товарів групи В (наприклад, цукор, крупи, серветки) запуснути фасування під власним брендом. Це дозволить підняти маржу з 2-3% до 10-15%;
- запуснути макетні пропозиції - формувати набори для HoReCa (Кава + Цукор + Молоко) зі знижкою на набір, але вищою сумарною маржею, ніж при продажу окремо.

2. Фінансовий контроль збуту

Оскільки величезні зобов'язання (1,3 млрд грн) ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» вимагають безперервного грошового потоку, то дебіторська заборгованість для підприємства є ризиком.

Зважаючи на це, ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» потрібно здійснювати *жорсткий контроль за умовами оплати та кредитними лімітами*.

ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» потрібно здійснювати *сегментацію клієнтів за платіжною дисципліною*, впровадити скоринг клієнтів та здійснювати торгівлю по передоплаті або оплаті по факту (cash-on-delivery).

Оскільки ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» активно працює з тендерами (МОУ, лікарні), де оплата часто затримується, варто використовувати *факторинг для швидкого отримання обігових коштів*.

Також ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» доцільно *впроваджувати націнку на продукцію залежно від умов оплати/доставки*. Наприклад, якщо клієнт хоче доставку «сьогодні на сьогодні» однієї пачки кави – ціна має бути вищою, ніж при плановому замовленні на тиждень.

3. Цифровізація взаємодії з HoReCa (Механізм «B2B E-commerce»)

Оскільки ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» має високі адміністративні витрати на обробку замовлень менеджерами, то підприємству доцільно буде *перевести 70-80% стандартних замовлень в онлайн-режим*.

Для цього ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» потрібно:

- запустити B2B-порталу / Мобільного додатку: Клієнти (ресторани, кафе) повинні мати змогу робити замовлення 24/7, бачити *свої* індивідуальні ціни, актуальні залишки та історію замовлень без дзвінка менеджеру;

- автоматизувати документообіг (інтеграція з системами клієнтів для автоматичного обміну накладними, що зменшить кількість помилок та пришвидшить оплату).

4. Логістична оптимізація збуту (Механізм «Cost-to-Serve»)

Низька рентабельність збуту ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» на рівні 0,2% є наслідком дорогої логістики (доставка дрібних партій). Тому підприємству

потрібно здійснювати *аналіз вартості обслуговування кожного клієнта (Cost-to-Serve)*.

ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» потрібно ввести:

- поріг рентабельності для безкоштовної доставки (наприклад, від 3000 грн). Менші замовлення – самовивіз або платна доставка;
- графік доставки по районах (наприклад, у віддалений район – тільки по окремих днях), щоб уникати напівпорожніх рейсів.

5. Система мотивації персоналу (Механізм «Profit KPI»)

Оскільки менеджери ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» часто дають максимальні знижки, щоб виконати план по *обороту*, зменшуючи тим самим прибуток компанії, керівництву ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» потрібно *змінити показники KPI з обсягу продажів на валовий прибуток та повернення коштів*. Зниження рівня преміювання за продаж товарів з від'ємною рентабельністю або прострочення дебіторської заборгованості понад X днів.

Очікуваний ефект від впровадження:

1. Зростання рентабельності: Відхід від збиткових угод підвищить чисту рентабельність з 0,2% до 2-3%.
2. Вивільнення коштів: Скорочення запасів групи С та контроль дебіторки зменшить потребу в нових кредитах.
3. Стабілізація: Компанія перестане нарощувати борги і почне генерувати власний капітал.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеної роботи можна зробити наступні висновки:

1. ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» є одним із ключових дистриб'юторів продуктів харчування в Західному регіоні України та входить до складу потужного холдингу «Берта Груп». Підприємство спеціалізується на оптовій торгівлі широким асортиментом товарів (бакалія, кондитерські вироби, кава, молочна продукція), обслуговуючи клієнтів у сегментах HoReCa, роздрібної торгівлі та бюджетній сфері. Масштабність діяльності підтверджується стрімким зростанням активів компанії, які за період 2022–2024 років збільшилися у 2,4 рази, досягнувши показника 1,46 млрд грн.

2. Діагностика фінансової звітності виявила тривожні тенденції у розвитку підприємства. Стратегія агресивного масштабування реалізується переважно за рахунок нарощування позикового капіталу, обсяг якого у 2024 році сягнув 1,31 млрд грн (зростання на 220,9% порівняно з попереднім роком). Водночас спостерігається скорочення власного капіталу на 42% (до 154 млн грн), що свідчить про втрату фінансової автономії. Динаміка збуту є нестабільною: після пікового зростання чистого доходу у 2023 році до 1,54 млрд грн, у 2024 році відбувся спад обсягів реалізації на 18% – до 1,26 млрд грн. При цьому рентабельність продажів залишається критично низькою (близько 0,2%), що вказує на низьку ефективність операційної діяльності та роботу на межі беззбитковості.

3. Збутова діяльність ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» характеризується диверсифікацією каналів реалізації. Окрім прямих продажів комерційним клієнтам, підприємство активно використовує систему публічних закупівель (Prozorro). Аналіз тендерної документації засвідчив успішну співпрацю з державними замовниками високого рівня (Управління справами Апарату Верховної Ради, Міністерство оборони, медичні заклади), що дозволяє забезпечувати стабільний збут продукції навіть в умовах коливання ринкового попиту. Асортиментний портфель включає як високоліквідні товари (цукор,

дріжджі, мак), так і брендові кондитерські вироби, що дозволяє формувати комплексні пропозиції для клієнтів.

4. Основними проблемами збутової політики є:

- Орієнтація на «вал» (оборот), а не на маржинальність, що призводить до мізерного чистого прибутку.

- Висока залежність від зовнішнього фінансування для підтримки товарних запасів.

- Недостатня оптимізація асортименту, де значну частку займають товари з низькою оборотністю або низькою маржею (група С за АВС-аналізом).

- Ризик касових розривів через значний обсяг дебіторської заборгованості та велике кредитне навантаження.

5. Для покращення ефективності збутової діяльності та фінансового оздоровлення підприємства запропоновано:

- Провести оптимізацію товарного портфелю, вивівши з активного стоку низькорентабельні позиції та зосередившись на товарах категорії А.

- Впровадити стратегію фокусування на маржинальності, включаючи розвиток власних торгових марок (Private Label) для базових продуктів.

- Посилити контроль за дебіторською заборгованістю шляхом сегментації клієнтів та використання факторингу для держконтрактів.

- Цифровізувати процеси взаємодії з клієнтами HoReCa через впровадження B2B-порталу для зниження адміністративних витрат.

Загалом, ТОВ «БЕРТА ХОРЕКА» має потужний ринковий потенціал та розвинену логістичну інфраструктуру, проте потребує перегляду стратегії управління збутом у бік підвищення фінансової стійкості та операційної ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємства .Монографія Л.В. Балабанова, Ю.П. Митрохіна. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк. 2018. 245 с.
2. Безугла Л. С. Формування маркетингової збутової політики підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. № 24. С. 111–116.
3. Бовкун, О. (2022). УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА. Економічні горизонти, (1(19), 105–115. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(19\).2022.277802](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(19).2022.277802)
4. Богданович А. Збут у широкому та вузькому розумінні. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19048/1154.pdf>.
5. Болдовська К.П., Лівенцова Я.О., Горбунова А. Я. Питання розробки і реалізації збутової стратегії експортноорієнтованого підприємства. Формування сучасної наукової думки: матеріали між нар. наук. конф., 31 січня, 2020 р. Кропивницький, Україна: МЦНД, 2020. С. 56-59
6. Бреус С. В., Буваник О. І. Основні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства. Multidisciplinary academic explorations : The I International Science Conference, January 10-12, Amsterdam, Netherlands. 2022. 171 р.
7. Вербівська Л. В., Заїчко І. В., Тимченко Т. М. Управління інвестиційноінноваційними ресурсами підприємств в реаліях цифрової економіки. Інвестиції:пр актика та досвід. 2022. № 2. С. 67–73.
8. Войчак А.В. Сучасні тенденції розвитку каналів розподілу [Текст] / А.В. Войчак // Маркетинг в Україні. – 2015. – № 2. – С. 42-43.
9. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Желябін В. О., Кириченко І. Г., Ажажа М. А. Операційний менеджмент : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2018. 439 с.
10. Економіка України: Стратегія і політика довгострокового розвитку [Текст] / За ред. акад. НАН України В.М. Гейця. – К.: Ін-т екон. прогнозування НАН України: Фенікс, 2012. – 1008 с.
11. Гейк П. Вчись аналізувати ринок. Методика та практика. [Текст] / П. Гейк, П. Джексон – Львів: Укр.-амер. Фонд “Сейбр-світло”, 2016. – 270 с.
12. Гойчук О.І. Продовольча безпека в Україні і світі. – К.: Наукметодцентр аграрної освіти, 2015– 114 с.
13. Гойчук О.І. Економічні основи функціонування підприємства. – С. 233–243. Витрати і доходи. Розподіл доходів. С. 243–25 - Розділи в кн.: Основи економічної теорії. Навч. посібник. /За ред. В.О.Білика, П.Т.Саблука – К.: ІАЕ, 1999. – 467 с.

14. Гордон Я. Маркетинг партнерських отношений [Текст] / Я. Гордон. – Перю с англ.; Под ред. О.А. Третьяк. – СПб.: Питер, 2008. – 384 с.
15. Герчикова И.В. Менеджмент [Текст] / И.В. Герчикова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. – 480с.
16. Глогусь О. Логістика: Навч. посіб. [Текст] / О. Глогусь. – Т.: Економічна думка, 1998. – 138с.
17. Голубков Е.П. Маркетингові дослідження. Теорія і методологія [Текст] / Е.П. Голубков. – К.: АСК, 2000. – 221 с.
18. Дубовіч І. А. Теоретико-методичні та практичні засади реалізації екологічного страхування від надзвичайних ситуацій природного характеру в Україні [Текст] / І. А. Дубовіч, Х. Р. Васишин // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. - Вип. 24.3. - С. 64-70. 2
19. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво [Текст] / П. Друкер. – К.: Україна, 2012. – 320с. 145
20. Економіка підприємства: Навч. посіб. [Текст] / А.В. Шегда, Т.М. Литвиненко, М.П. Нахаба та ін.; ред. А.В. Шегди. – К.: Знання–Прес, 2006 – 335с.
21. Житна І.П. Економічний аналіз господарської діяльності підприємств [Текст] / І.П. Житна, А.М. Нескреба. – К.: Вища школа, 2002. – 191с.
22. Жовковська Т. Т. Маркетингові інструменти впливу на поведінку споживача (дослідження ринку підприємств харчової промисловості) [Текст] / Т. Т. Жовковська. // Інноваційна економіка : Всеукр. науково-виробничий журнал. – Тернопіль, 2013. – №10 (36). – С. 195 – 198.
23. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Миронова О.О. Організація збутової діяльності та системи маркетингових досліджень на підприємстві. Науково-виробничий журнал «Бізнеснавігатор». 2022. Вип. 2 (69). С. 54-61.
24. Гамалій В. Ф., Романчук С. А., Фабрика І. В. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2019. Вип. 22. Ч. 2. С. 10–13.
25. Грянко Т. Г. Управління логістичними каналами розподілу продукції на сучасних підприємствах. Молодий вчений. 2018. № 12(1). С. 267–269.
26. Дядін А.С., Ткаченко С.О. Канали розподілу товарів як фактор розвитку сфери обігу. Соціальна економіка. 2020. Вип. 59. С. 65-71.
27. Данилюк Д.О., Дашкевич Д.Р. Особливості управління збутовою діяльністю в бізнес-організаціях різних галузей. Бізнес-інформ. 2020. №9. С. 276-283.
28. Заїчко, І., & Богріновцева, Л. (2022). ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗБУТОВИХ ПІДПРИЄМСТВ. Економіка та суспільство, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-24>

29. Кабаченко Д. В. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства. Причорноморські економічні студії. – 2020. – Вип. 51. – С. 207-214. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_51_35

30. Ковтун, Едуард. "СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА." Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. IX Міжнар. наук.-практ. конф., м.Вінниця. <http://vtei.com.ua/doc/2021/1416092021/1.pdf#page=163>

31. Комеліна О.В. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід Економіка і суспільство. – 2017. – № 13. – С. 518–524

32. Кондратенко Н.О. Впровадження концепції маркетингової логістики в процеси управління закупівельно-збутовою діяльністю промислових підприємств URL: <http://eprints.kname.edu.ua/29598/1/46.pd>

33. Крикунова, А. О. "Фінансові аспекти ефективного здійснення збутової діяльності підприємств." (2023). <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2666>

34. Матвієць О.В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. Modern Economics. – 2018. – № 11(2018). – С. 116-121. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/11-2018/matviyets.pdf>

35. Мінаєва А. О., Долгальова О. В. Сучасна сутність процесу управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства. Збірник наукових праць ДонНАБА. 2019. № 2. С. 99-105.

36. Мірошникова Є. Д., Птащенко О. В. Побудова CRM–системи як основи формування комунікаційної політики між організацією та кінцевим споживачем. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля: наук. Журнал. Вип. 6 (230). Сєверодонецьк:, СУНУ, 2016. С. 108–116.

37. Мотренко, Микита Олександрович, and Никита Александрович Мотренко. Удосконалення збутової діяльності промислового підприємства на засадах логістики. MS thesis. Національний університет «Запорізька політехніка», 2019. URL: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/5310>

38. Равікович І.Є. Інтернет-маркетинг як невід’ємна складова збутової логістики промислового підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 14. Ч. 4. С. 84–88.

39. Рибчак, Віталій Іванович, Тетяна Володимирівна Черничко, and Станіслав Федорович Черничко. "ЛОГІСТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА." (2021). URL: <https://lib.udau.edu.ua/items/4cc2330d-08f4-4bcf-a76d-877c46471473>

40. Сакун А.Ж., Карташова О.Г. Структура інформаційного забезпечення управління збутовою діяльністю підприємства. Економіка та держава. 2021. №2. С. 112-117. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2021/21.pdf

41. Сакун А.Ж., Пантюк І.П. Системний підхід до організації та управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств промисловості. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2017. № 2 (38). С. 55-59.

42. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. Галицький економічний вісник. 2018. № 4 (37). С. 88-95.