

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему
УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА – СУБ'ЄКТА ЗЕД
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «ЕКСІМ ФУД»)

Виконала

(підпис)

ст. гр. МЗЕД-41
Олійничок М.М.

(прізвище, ініціали)

**Науковий
керівник**

(підпис)

Шведюк Ю.В.

(прізвище, ініціали)

Рецензент

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Львів – 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут
Кафедра
Спеціальність
ОПП

бізнесу, менеджменту та маркетингу
менеджменту
073 (D3) «Менеджмент»
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри менеджменту
_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.

“19” лютого 2026 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТЦІ
Олійничок Мар'яні Михайлівні
(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: **Управління збутовою діяльністю підприємства – суб'єкта ЗЕД**
(за матеріалами ТОВ «ЕКСІМ ФУД»)

керівник КРБ _____ Шведюк Юлія Володимирівна, доц., канд. екон. наук
затверджена наказом по університету від _____ «19» лютого 2026 р. № С-142

2. Термін подання студенткою КРБ _____ «01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до КРБ:

фінансова та статистична звітність ТОВ «ЕКСІМ ФУД», законодавчі та нормативно-правові акти, які регулюють управління збутовою та зовнішньоекономічною діяльністю, наукові статті, монографії, навчальні посібники з економіки та фінансів підприємства, бізнес планування, бухгалтерського обліку, операційного менеджменту та стратегічного управління, дані з YouControl.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. Теоретико-методичні основи управління збутовою діяльністю на підприємстві Розділ 2. Аналіз операційної та фінансової діяльності ТОВ «ЕКСІМ ФУД» Розділ 3. Обґрунтування управлінських рішень щодо розроблення збутової політики ТОВ «ЕКСІМ ФУД»

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Наукові підходи до змісту поняття «збутова діяльність». Підсистеми збутової політики на підприємстві 2. Модель управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку 3. Стратегія збутової діяльності підприємства 4. Динаміка операційних витрат ТОВ «ЕКСІМ ФУД» за 2023-2025 рр. 5. Аналіз основних економічних показників об'єкту дослідження 6. Система індикаторів ефективності управління збутовою діяльністю підприємства 7. Чинники, які впливають на формування збутової політики підприємства 8. Логістична підтримка управління збутовою діяльністю ТОВ «ЕКСІМ ФУД» 9. Удосконалена організаційна структура відділу збуту ТОВ «ЕКСІМ ФУД» 10. Висновки

Дата видачі завдання

«19» лютого 2026 р.

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Шведюк Ю.В.

_____ (прізвище, ініціали)

6. Консультанти розділів КРБ (за потреби)

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

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи бакалавра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Оформлення отриманих результатів дослідження діяльності ТОВ «ЕКСІМ ФУД» (під час проходження практик)	19.02.2026-08.03.2026	
2	Опрацювання літератури щодо управління збутовою діяльністю підприємства та формування теоретичного розділу, написання п.п. 1.1., 1.2. КРБ	28.02.2026-08.03.2026	
3	Оцінювання фінансового стану й аналіз основних видів діяльності ТОВ «ЕКСІМ ФУД», написання п.п. 2.1-2.2 КРБ	09.03.2026-15.03.2026	
4	Аналіз управління збутовою діяльністю підприємства – суб'єкта ЗЕД на прикладі ТОВ «ЕКСІМ ФУД», написання п. 2.3 КРБ	16.03.2026-29.03.2026	
5	Обґрунтування доцільності логістичної підтримки управління збутовою діяльністю ТОВ «ЕКСІМ ФУД», написання п.п. 3.1 КРБ	30.03.2026-14.04.2026	
6	Формування практичних рекомендацій щодо удосконалення управління збутовою діяльністю об'єкта дослідження та висновків, написання п.п. 3.2 КРБ	15.04.2026-15.05.2026	
7	Оформлення пояснювальної записки, підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу	16.05.2026-31.05.2026	
8	Подання КРБ на кафедру	01.06.2026	

Студентка

(підпис)

Олійничок М.М.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Шведюк Ю.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Олійничок М.М. Управління збутовою діяльністю підприємства – суб'єкта ЗЕД (за матеріалами ТОВ «ЕКСІМ ФУД»).

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретико-методичних підходів до управління збутовою діяльністю підприємства – суб'єкта ЗЕД та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ТОВ «ЕКСІМ ФУД».

Об'єкт дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю ЕКСІМ ФУД.

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи та прикладні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства – суб'єкта ЗЕД.

Методи дослідження: індукція, дедукція, опис, порівняння, узагальнення, системний підхід, фінансовий аналіз.

Результати дослідження. У першому розділі описано теоретико-методичні основи управління збутовою діяльністю на підприємстві, зокрема досліджено основні елементи збутової політики підприємства та специфіку управління збутом на зовнішньому ринку. У другому розділі проаналізовано динаміку операційних витрат та фінансові результати об'єкту дослідження, виконано порівняльний аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства. У третьому розділі досліджено організацію логістичної підтримки управління збутовою діяльністю ТОВ «ЕКСІМ ФУД» та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Робота містить 12 таблиць, 12 рисунків та 31 літературне джерело.

Ключові слова: збутова політика, канали розподілу, збут продукції, збутова діяльність, зовнішній ринок, логістика, управління, стратегія, відділ збуту.

ABSTRACT

Oliynychok M.M. Sales management of an enterprise – a subject of foreign economic activity (LLC “EXIM FOOD” case study).

The purpose of the bachelor's qualification work is to study theoretical and methodological approaches to managing the sales activities of an enterprise – a subject of foreign economic activity and to develop practical recommendations for improving the management efficiency of LLC “EXIM FOOD”.

The case study is the Limited Liability Company EXIM FOOD.

The subject of the research is theoretical and methodological approaches and applied aspects of managing the sales activities of an enterprise – a subject of foreign economic activity.

Research methods: induction, deduction, description, comparison, generalization, systematic approach, financial analysis.

Research results. The first chapter describes the theoretical and methodological foundations of managing sales activities at the enterprise. The main elements of the enterprise's sales policy and the specifics of managing sales in the foreign market are investigated. The second chapter analyzes the dynamics of operating expenses and financial results of the case study, performs a comparative analysis of methodological approaches to assessing the effectiveness of sales management of the enterprise. The third chapter examines the organization of logistical support for sales management of LLC “EXIM FOOD” and develops practical recommendations for improving strategic management.

The bachelor's qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, references and appendices. The work contains 12 tables, 12 figures and 31 literary sources.

Keywords: sales policy, distribution channels, product sales, sales activities, foreign market, logistics, management, strategy, sales department.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Збутова політика підприємства та її елементи	9
1.2. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку	14
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕКСІМ ФУД».....	21
2.1. Загальна характеристика об'єкту дослідження	21
2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «ЕКСІМ ФУД»	23
2.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства	31
Висновки до розділу 2.....	35
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО РОЗРОБЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ЕКСІМ ФУД»	36
3.1. Організація логістичної підтримки управління збутовою діяльністю ТОВ «ЕКСІМ ФУД».....	36
3.2. Практичні рекомендації покращення ефективності управління збутовою діяльністю об'єкту дослідження	40
Висновки до розділу 3	43
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	47
ДОДАТКИ	50

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах ринкової економіки ключовим індикатором досягнення успіху в підприємництві, фінансової незалежності та прибутковості є ефективна збутова політика. Важливими аспектами збутової діяльності підприємства у сфері продовольства та роздрібної торгівлі є вибір каналів розподілу, транспортна та комерційна логістика, маркетинг, стимулювання продажів, налагодження зворотнього зв'язку зі споживачами, посилення конкурентних переваг підприємства на ринку, формування унікальної ціннісної пропозиції. Сьогодні ключовим аспектом є комплексний підхід до управління збутовою діяльністю на підприємстві.

Зростання конкуренції на вітчизняному ринку продовольства та роздрібної торгівлі, підвищення вимог споживачів до якості продукції, активний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій змінюють підходи до формування системи збуту на підприємстві. Добре розроблена збутова політика дозволяє суб'єктам підприємницької діяльності краще адаптуватися до змін умов на ринку, збільшувати обсяги продажу, покращувати імідж бренду та сприяти масштабуванню бізнесу та розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є вивчення теоретичних положень розроблення та реалізації збутової політики на підприємстві, надання практичних рекомендацій керівництву підприємства щодо підвищення ефективності управління збутовою діяльністю.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити низку завдань:

- ✓ описати ключові елементи збутової політики підприємства;
- ✓ охарактеризувати особливості збутової діяльності підприємства на зовнішньому ринку;
- ✓ дослідити основні види діяльності об'єкту дослідження;
- ✓ проаналізувати операційну та фінансову діяльність ТОВ «ЕКСІМ ФУД»;
- ✓ ознайомитися з методичними підходами до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства;

- ✓ обґрунтувати організацію логістичної підтримки управління збутовою діяльністю ТОВ «ЕКСІМ ФУД»;
- ✓ розробити практичні рекомендації покращення ефективності управління збутовою діяльністю об'єкта дослідження.

Об'єкт дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю ЕКСІМ ФУД. Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти управління збутовою діяльністю на підприємстві – суб'єкті зовнішньоекономічної діяльності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Збутова політика підприємства та її елементи

Збут продукції – це діяльність підприємства, яка включає складування готової продукції, вибір каналів розподілу, купівля-продаж, транспортування, дохід від реалізації продукції, юридичний супровід і контроль за дотриманням договірних зобов’язань продавця та покупця (споживача). Часто до процесу збуту залучені посередники – торгові агенти, магазини роздрібної торгівлі, постачальники сировини та матеріалів. Правильний вибір каналів збуту та методів збуту продукції безпосередньо впливає на прибутковість підприємства.

Збутову діяльність іноді розглядають як частину виробничо-господарської (операційної) діяльності підприємства направлену на створення додаткової споживчої вартості готової продукції. Збутова політика орієнтована на дослідження ринку, формування портрету клієнта, вивчення запитів споживачів, вибір каналів збуту – шляхів доставки готової продукції від виробника до клієнта через оптову або роздрібну торгівлю [3, 15]. До процесу збуту залучені постачальники, виробники і посередники, які працюють з каналами постачання та каналами товароруку. Альтернативні варіанти організації збуту на підприємстві наведено на рис. 1.1.

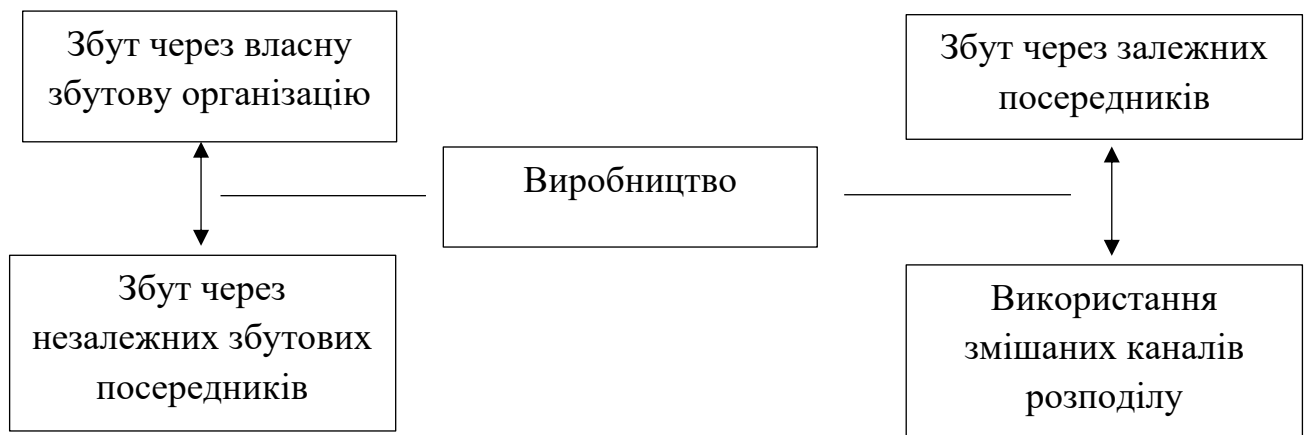


Рис. 1.1. Альтернативні варіанти організації збуту на підприємстві [17]

Важливими завданнями збутової діяльності підприємства є максимізація прибутку, задоволення попиту споживачів, забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості, підвищення конкурентоспроможності, покращення іміджу, зміцнення позицій на ринку, завоювання більшої частки ринку, оптимізація витрат, пов'язаних з продажем, доставкою та післяпродажним обслуговуванням.

Канали розподілу – це фізичні та юридичні особи, торгові посередники, основна діяльність яких направлена на переміщення готової продукції від виробника до споживача. Важливими характеристиками є рівень каналу, глибина каналу та ширина каналу (рис. 1.2.).

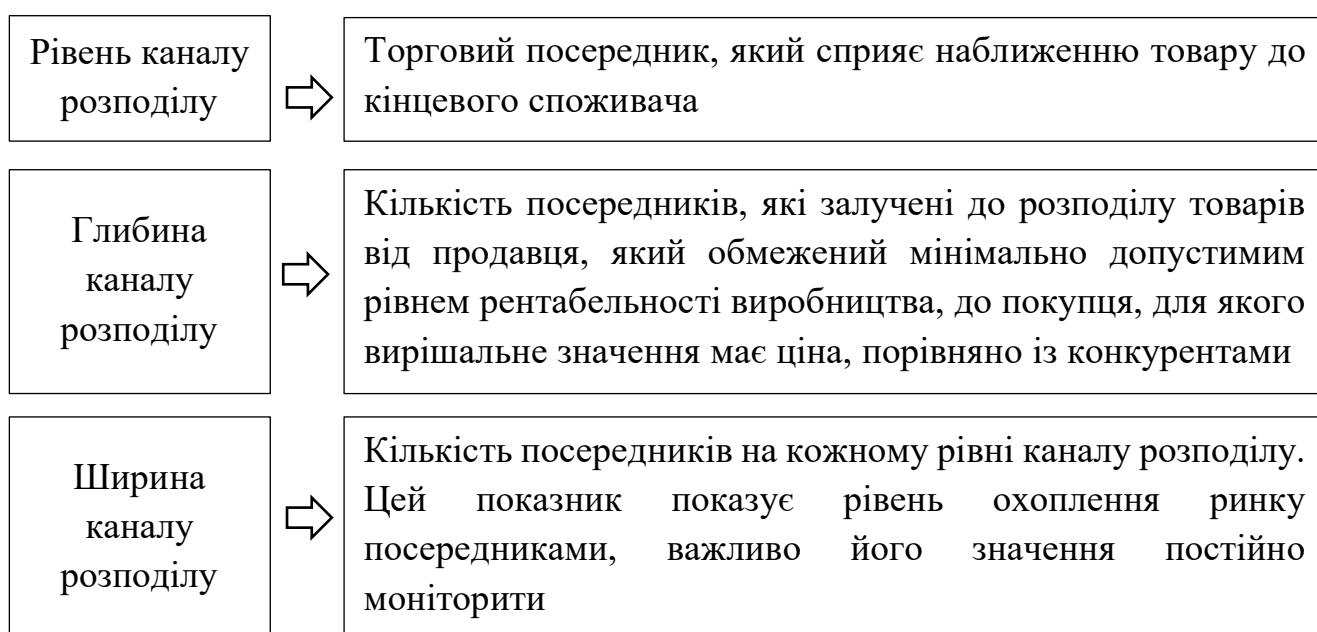


Рис. 1.2. Ключові характеристики каналу розподілу [8, 26]

Канали розподілу (збуту) забезпечують виконання логістичної, аналітичної, контрактної та обслуговуючої функції. Важливе значення належить заходам з розширення попиту та стимулювання збуту, налагодження комунікації зі споживачами, отримання зворотнього зв'язку, організація та оптимізація процесу товарообороту, розроблення програми лояльності клієнтів, маркетингова стратегія, покращення якісних характеристик та розширення функціонального призначення готової продукції, проведення фінансових операцій (відтермінування, оплата частинами, кредит, платіжні та обмінні операції), врахування ризиків.

Доцільно керівництву підприємства мати розроблену збутову політику [16], яка охоплює планування, реалізацію та управління рухом товарів від виробника до споживача (рис. 1.3.).

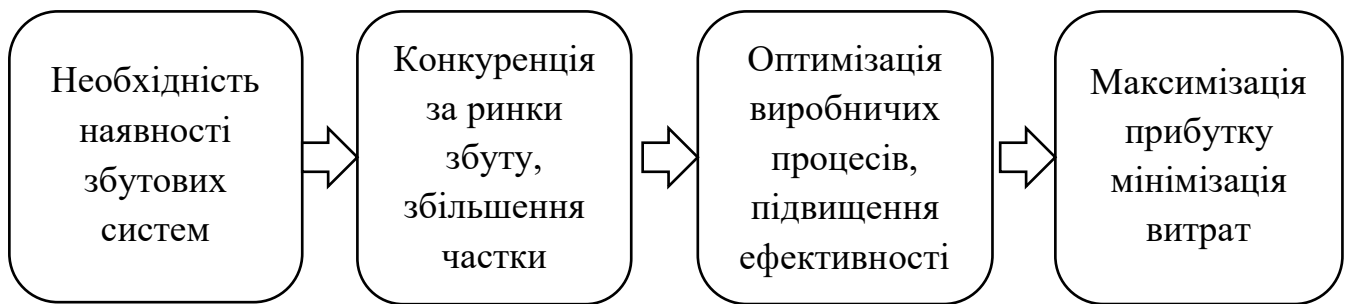


Рис. 1.3. Обґрунтування доцільності розроблення збутової політики підприємства

Метою збутової політики є розроблення та реалізація стратегії просування готової продукції, вибір ефективних методів збуту та каналів збуту. Ключовими елементами збутової політики є транспортування товару, відбір, сортування та складування готової продукції, зберігання запасів готової продукції, передача товару кінцевому споживачеві, отримання зворотнього зв'язку від клієнтів.

При виборі торгового посередника важливе значення має наявний досвід роботи на ринку, позитивний імідж та довіра від споживачів, приділення належної уваги якості товарів і послуг, які пропонуються, виконання умов договору та зобов'язань перед виробником і споживачем готової продукції, наявність спеціального обладнання для доставки товару, організації логістичних потоків, наявність тривалої співпраці, широкої бази постійних клієнтів.

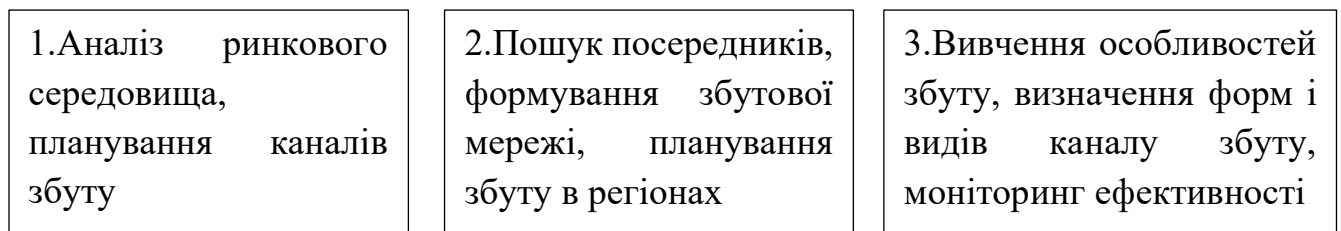


Рис. 1.4. Основні етапи збуту продукції підприємства

Отже, збутова політика потребує розроблення дієвої стратегії, яка буде описувати обсяги реалізації, структуру продажів, експортну частку, вивчення поведінки клієнтів. Важлива роль належить плануванню та прогнозуванню ринку.

На збутову діяльність підприємства впливають чинники зовнішнього та внутрішнього середовищ [1, 22, 30]. Зовнішні чинники регулюють взаємовідносини підприємства – об'єкта дослідження з іншими учасниками ринку. Серед внутрішніх чинників часто розглядають відсутність збутової політики, стратегії розвитку збуту продукції, відсутність ґрунтовного дослідження ринку, невчасна реакція на зміни попиту, різнонаправленість цілей відділу збуту та інших структурних підрозділів, відсутність єдиної системи інформаційного забезпечення.

Тому важливо розвивати збутовий потенціал підприємства як сукупність управлінських, маркетингових, комунікативних та інформаційних ресурсів під час поширення товарів (робіт, послуг) на ринку, покращення технологій збуту [5, 24, 27]. Збутова політика охоплює досягнення як кількісних так і якісних цілей, зокрема максимізацію прибутку, збільшення частки на ринку, нарощування обсягів збуту, раціональний підхід до вибору каналів розподілу, моніторинг ринкової кон'юнктури та поведінки споживачів і клієнтів. Також важливим є диверсифікація діяльності, освоєння нових ринків збуту, вихід на зовнішній ринок, застосування сучасних інформаційних технологій і методів продажу, підвищення кваліфікації працівників підприємства. Важливе значення належить високій якості сервісного обслуговування на етапі після продажу, розроблення дієвої системи зворотнього зв'язку від споживачів продукції, дослідження вимог і потреб споживачів.

Збутова політика підприємства тісно пов'язана з маркетингом і дозволяє вчасно виявити потенційні ризики збуту, ідентифікувати можливості розширення взаємодії з клієнтами та бізнес-партнерами, коригування стратегічних цілей розвитку підприємства та розроблення дієвої збутової стратегії [6, 21]. Ключовими елементами є ціна, асортимент, методи продажу та сервісне обслуговування.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства, застосування інструментів стратегічного управління (SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз), порівняння планових і фактичних показників дозволяють розробити збутову політику підприємства, яка тісно пов'язана із обліковою, кадровою, маркетинговою, інноваційною, інвестиційною політиками. Для реалізації варто забезпечити формування системи збуту, яка складається з низки підсистем (рис. 1.5.).

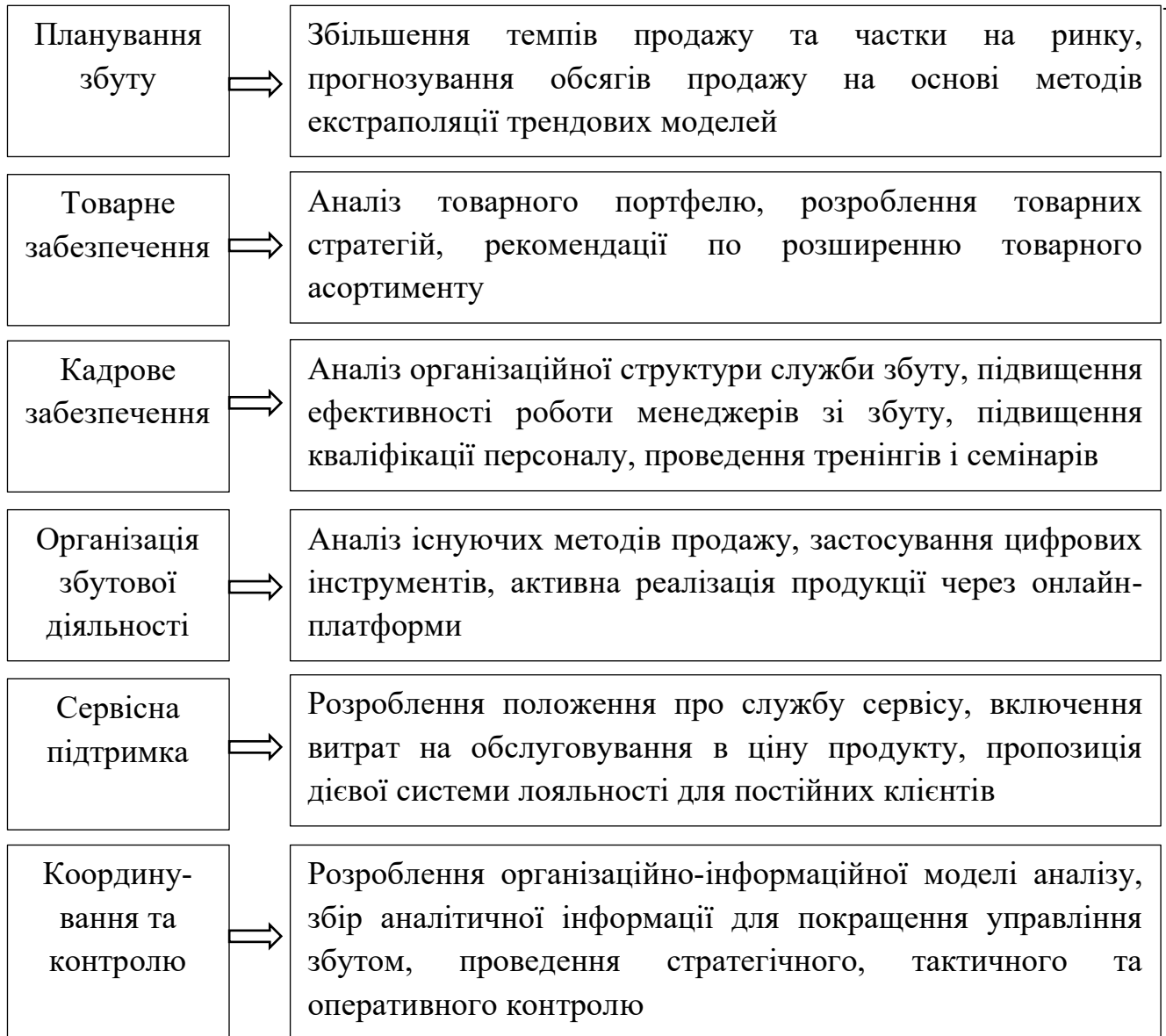


Рис. 1.5. Підсистеми збутової політики на підприємстві [2, 9, 26]

Збут – це процес постачання товарів від виробника до споживача, тобто фізичне переміщення продукції покупцю через різні канали розподілу. Збут зосереджений в основному на операціях купівлі-продажу та передачі товару кінцевому споживачеві (клієнтові). Основна мета – реалізувати товар споживачеві з метою отримання максимального прибутку. Збут є частиною збутової діяльності підприємства. На продаж продукції впливають умови ринку (попит і пропозиція), конкуренти, особливості товарів (ціна, якість, унікальність, споживчі характеристики) та поведінка споживачів (потреби, вимоги, інтереси, уподобання цільової аудиторії). Серед форм продажу розглядають прямі, непрямі (залучення посередників) або комбіновані.

1.2. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку

Важлива увага керівництва підприємства повинна бути направлена на підвищення мотивації працівників під час реалізації збутової стратегії, зокрема, чітке розуміння основної ідеї та кінцевої мети, залучення працівників усіх структурних підрозділів підприємства до її реалізації, підтримання ініціатив і власних ідей щодо коригування змісту, способів, методів і напрямів розроблення та реалізації стратегії збутової діяльності на підприємстві.

Для прийняття ефективних управлінських рішень доцільно детально проаналізувати поточний стан підприємства, взаємодію із іншими суб'єктами підприємницької діяльності (постачальниками сировини, матеріалів, конкурентами, покупцями), ідентифікувати потенційні загрози, ризики та виявити можливості та резерви для подальшого розвитку. Витрати, пов'язані з управлінням збутовою діяльністю, повинні бути враховані на етапі планування, прописані в бюджеті підприємства і перебувати під постійним контролем планово-фінансового відділу. Особливу увагу потрібно приділяти аналізу ланцюжка «споживач-товар-ринок», вибору способу просування продукції, забезпеченню ефективності збутових операцій, розробленню оптимальних логістичних шляхів, розширенню сервісного обслуговування клієнтів та збільшенню асортименту продукції та послуг.

Беззаперечний успіх збутової діяльності підприємства гарантує дослідження цільової аудиторії, характеристика товарів і послуг, вибір стратегії поведінки в умовах тотальної невизначеності та високого рівня конкуренції. Формування ефективної збутової стратегії вимагає комплексного аналізу стратегічного управління, адаптивного менеджменту до зміни тенденцій розвитку бізнес середовища. Збутова діяльність – це процес планування обсягу реалізації товарів, вибір стратегії збуту, проведення торгів, побудова збутової мережі, фізичного переміщення продукції, розроблення цінової та комунікаційної політики. Управління збутом має на меті, насамперед, забезпечення задоволення потреб споживачів і максимізацію вигоди для виробників. Зорієнтованість

підприємства на міжнародний ринок вимагає особливу увагу приділяти вибору каналів розподілу (збуту), класичні з них наведено на рис. 1.6.

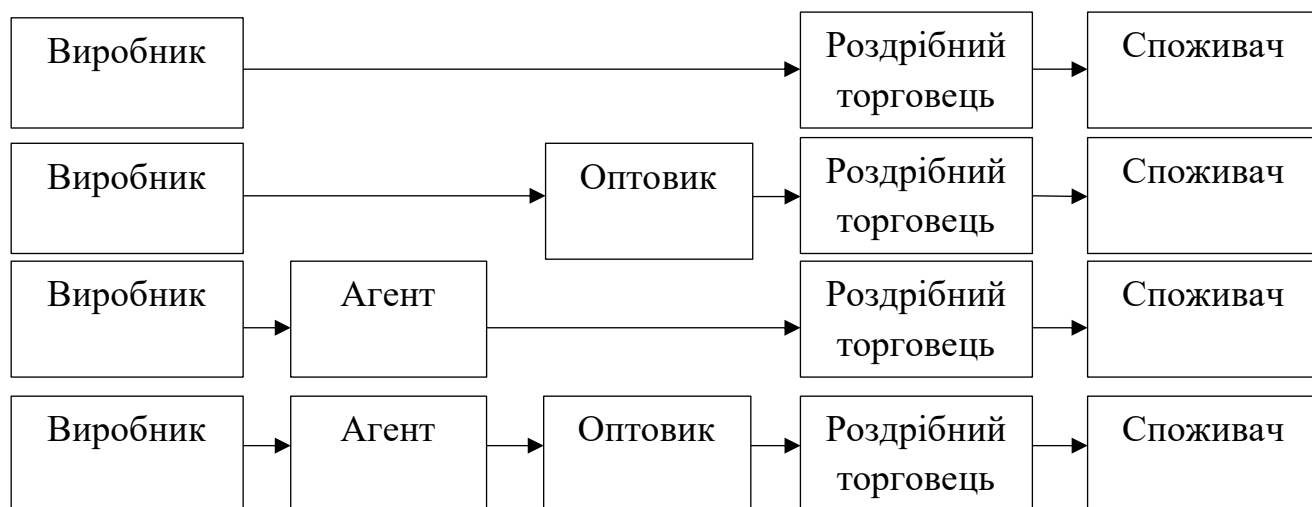


Рис. 1.6. Типові конфігурації каналів розподілу (збуту) [4, 27]

Сьогодні існують різні підходи до визначення поняття «збутова діяльність», деякі з них наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Наукові підходи до змісту поняття «збутова діяльність» [3, 19, 24]

Автор	Визначення
Майбогіна Н.В.	весь комплекс відносин, які включають юридичні, комерційні та технологічні операції
Хрупович С.Є	системний і комплексний процес організаційно-економічних операцій, що здійснюється з метою досягнення фінансових результатів від реалізації продукції споживачам і створення позитивного іміджу підприємства на ринку
Бойко Р.В.	діяльність підприємства, яка базується на оптимізації шляхів задоволення запитів користувачів, підвищенні обсягу продажу, зниженні комерційних ризиків та оптимальному використанні ресурсів підприємства
Белінський П.І.	Процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку
Кадирус І.Г.	комплексний процес планування обсягу реалізації товарів з урахуванням очікуваного рівня прибутку, пошук і вибір постачальників і покупців, проведення торгів, прискорення збуту, визначення ціни залежно від якості товару та попиту

Управління збутовою діяльністю підприємства базується на низці принципів: комплексності, ієрархічності, варіативності, послідовності, ефективності, ринковоорієнтованості. Збутова діяльність підприємства охоплює шість складових [6, 10, 22]:

- сегментація ринку – поділ ринку на окремі групи споживачів, які об'єднані подібними потребами, поведінкою, уподобаннями, адаптація збутової стратегії до запитів цільової аудиторії;
- позиціонування – процес створення унікальної ціннісної пропозиції, виокремлення конкурентних переваг, акцент цільової аудиторії на якості товарів і бренді;
- продуктова політика – врахування потреб ринку і запитів споживачів під час розроблення асортименту продукції або послуг (розроблення дизайну, брендування, ціноутворення, упакування, просування та розширення і масштабування);
- ціноутворення – обґрунтування цінової стратегії з урахуванням якості продукції, витрат на виробництво, позиціонування бренду, збільшення продажів та бажаного рівня прибутковості підприємства;
- промоція – розроблення рекламних кампаній просування товарів і послуг, застосування широкого спектру маркетингових інструментів для залучення ширшої аудиторії клієнтів, стимулювання попиту шляхом ефективної програми лояльності для постійних клієнтів;
- розподіл – вибір каналів збуту, логістика, управління складськими запасами, організація оптимального процесу постачання товарів від виробника до кінцевого споживача.

Успіх процесу управління збутовою діяльністю залежить від узгодженості, взаємодії та взаємозв'язку усіх перелічених вище елементів, які формують цілісну систему управління. Збутова діяльність є важливою складовою стратегічного управління і повинна бути врахована під час складання маркетингової програми, пошуку партнерів, управління якістю, аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, галузевої специфіки діяльності підприємства.

Класичну модель управління збутовою діяльністю підприємства наведено на рис.1.7.

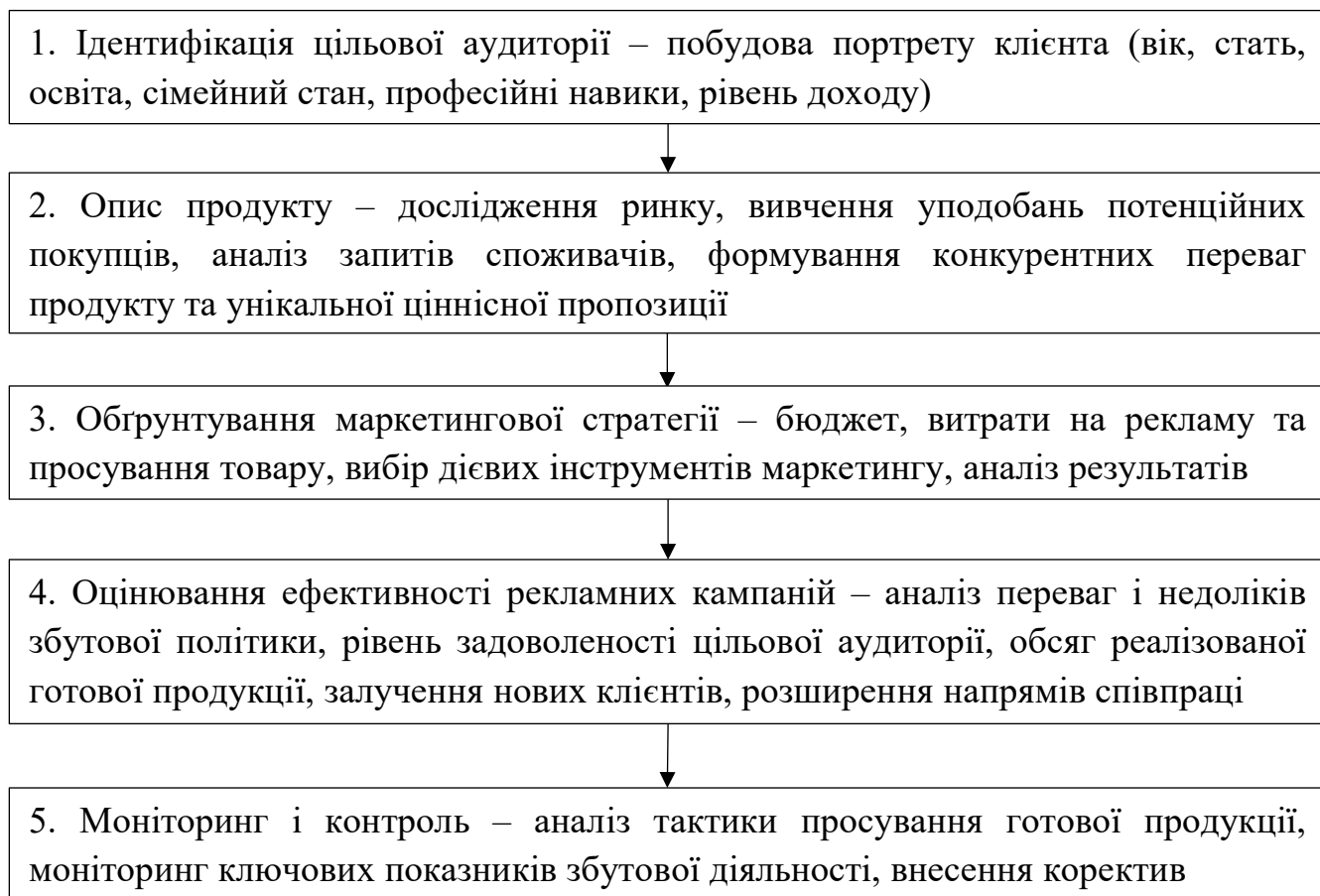


Рис. 1.7. Модель управління збутовою діяльністю підприємства [5, 17, 25]

Удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства можливе внаслідок поєднання сучасних підходів, методів та інструментів щодо реалізації розподілу та просування продукції на ринок, гнучкості та адаптації до зміни умов зовнішнього середовища, взаємодії, комунікації та координації усіх учасників процесу збуту. В основі лежать формування логістичних потоків, оптимізація операційних процесів, розширення мережі торгових посередників, забезпечення високого рівня обслуговування споживачів.

Сьогодні важливо оптимізувати витрати, пов'язані з транспортуванням і доставкою готової продукції від виробника до споживача, гарантувати своєчасність та надійність постачання товарів і намагатись підвищувати рівень сервісного обслуговування. Керівництву підприємства рекомендується особливу увагу приділити розробленню комплексу логістичних рішень, обґрунтуванню

логістичної стратегії, формуванню каналів розподілу, оптимізації процесів управління запасами, складуванню та транспортуванню.

Збутова (розподільча) логістика має на меті управління потоком товарів від виробника до споживача, який супроводжується належним інформаційним та фінансовим забезпеченням. Управління збутовою діяльністю повинно базуватися на принципах безперервності, гнучкості, інтеграції, оптимізації та моніторингу. Управлінські рішення з розподільчої логістики приймаються за таким алгоритмом:

- визначення розміру поставок шляхом опрацювання замовлень;
- пакування вантажі, вибір тари для надійного транспортування та зберігання товарів;
- формування певного обсягу виробничих запасів, контроль за підтриманням умов їхнього зберігання;
- розроблення мережі складських приміщень для ефективної організації каналів розподілу (збуту);
- забезпечення своєчасного відвантаження товарів покупцям, використання власного транспорту, визначення маршрутів, координування перевезень;
- тісна взаємодія між менеджером з логістики та водієм транспортного засобу, використання сучасних технологій GPS-навігації.

Окрему увагу заслуговує дослідження особливостей організації збутової діяльності підприємства на зовнішньому ринку (табл. 1.2.).

Таблица 1.2.

Організація збутової діяльності підприємства на зовнішньому ринку [7, 11, 31]

Підсистеми управління	Зміст управління
Управління інноваціями	оновлення асортименту продукції, впровадження інноваційної складової в процесі виробництва та реалізації
Управління якістю	підтримання належного рівня якості продукції, проведення систематичного контролю, стандартизації та сертифікації
Управління продажем	аналіз життєвого циклу та прибутковості груп товарів, оцінювання впливу чинників зовнішнього середовища
Управління торговою маркою	підвищення впізнаваності бренду, створення логотипу, рекламного слогану

Вихід на зовнішній ринок потребує розроблення дієвої стратегії збутової діяльності (рис. 1.8.), яка направлена на досягнення цілей збуту, прогнозування поведінки споживачів і врахування потреб міжнародних бізнес-партнерів [12, 23]. Для її реалізації варто обдумати тактичні завдання, беручи до уваги галузеву специфіку підприємства та особливості досягнення окремих аспектів діяльності. Корисним є розроблення процедури взаємодії з бізнес-партнерами, протидія конкурентам на зовнішньому ринку, особливу увагу приділити гнучкій ціновій політиці. Також окрему увагу приділити оперативному плануванню, обрати дієвий інструментарій та механізм розширення географії ринку і збільшення частки на зовнішньому ринку. Для реалізації стратегічний, тактичних і оперативних завдань необхідно зрозуміти які ресурси та в якому обсязі є мінімально необхідними. Оцінка збутового потенціалу дозволяє сформулювати ефективну збутову політику та забезпечити реалізацію товарів і послуг на ринку.



Рис. 1.8. Стратегія збутової діяльності підприємства

Очікувані вигоди від реалізації стратегії збутової діяльності підприємства:

- оптимізація процесу виробництва та максимізація прибутку;
- посилення конкурентної боротьби, розроблення надійної збутової мережі для збільшення обсягу продажів товарів;
- дослідження поведінки клієнтів, зворотній зв'язок від них і врахування їхніх побажань для покращення функціональних характеристик товару.

Ключовими елементами збутової діяльності підприємства є зберігання, упакування продукції, розроблення логістичних потоків, фізична передача товару споживачам згідно укладених умов договору, виконання замовлень, платіжно-розрахункових операцій з покупцем [13]. Практичними заходами удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку є: система планування збуту, покращення кадрового забезпечення, система організації збуту, покращення якості продукції, територіальна приналежність, цінова політика.

Висновки до розділу 1

Досліджено варіанти організації збуту на підприємстві, охарактеризовано ключові канали розподілу, обґрунтовано доцільність розроблення збутової політики підприємства, описано основні етапи збуту продукції підприємства. Запропоновано формування системи збуту шляхом поєднання низки підсистем: планування збуту, кадрове забезпечення, товарне забезпечення, організація збутової діяльності, сервісна підтримка, координування та контроль.

Розглянено різні наукові підходи до сутності поняття «збутова діяльність», охарактеризовано її основні складові: сегментація ринку, позиціонування, продуктова політика, ціноутворення, промоція, розподіл. Запропоновано модель управління збутовою діяльністю підприємства, розроблено алгоритм прийняття управлінських рішень зі збутової (розподільчої) логістики.

Виокремлено особливості організації збутової діяльності підприємства на зовнішньому ринку, описано стратегічні, тактичні та оперативні завдання, очікувані вигоди від реалізації стратегії збуту.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ТОВ «ЕКСІМ ФУД»

2.1. Загальна характеристика об'єкту дослідження

ТОВ «ЕКСІМ ФУД» - підприємство роздрібної торгівлі продовольчими товарами (виробами з м'яса), створене у 2012 році і спеціалізується на здійсненні таких основних видів діяльності (табл. 2.1.): оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами, виробництво м'яса, роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах, вантажний автомобільний транспорт. Середня кількість працівників 120 осіб. Офіційний сайт eximfood.com.ua.

Таблиця 2.1

Основні види діяльності ТОВ «ЕКСІМ ФУД»

КВЕД	Опис діяльності
10.11	Виробництво м'яса
46.32	Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами
47.22	Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах
49.41	Вантажний автомобільний транспорт
10.13	Виробництво м'ясних продуктів
68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

Останні роки підприємство в основному орієнтується на власне виробництво м'ясної продукції, збільшення обсягів виробництва і реалізацію на внутрішньому ринку. Процес виробництва відповідає європейській системі контролю за якістю продукції HASSP (Hazard Analysis Critical Control Point) і супроводжується отриманням сертифікату міжнародного зразка ISO 22000. Діяльність підприємства відповідає чинному законодавству, зокрема Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів». Важливо забезпечити безперервність процедур щодо системи аналізу небезпечних чинників та контролю в критичних точках, здійснювати належну

підготовку осіб, які є відповідальні за ці процедури в процесі виробництва та обігу харчових продуктів.

Останні роки, починаючи з 2021 року, керівництво ТОВ «ЕКСІМ ФУД» замовляє незалежну аудиторську перевірку річної фінансової звітності. Аудиторський висновок засвідчує можливість безперервного функціонування підприємства в сучасних умовах невизначеності, загроз і викликів, які мають місце в Україні. Дані фінансової звітності правдиво, достовірно та об'єктивно характеризують фінансовий стан підприємства. У 2023 році внаслідок тривалого блокування польськими перевізниками вантажного транспорту на українсько-польському кордоні значних збитків було завдано в тому числі і ТОВ «ЕКСІМ ФУД» зокрема збільшились витрати на перевезення, зросла собівартість продукції та ціна. Нестабільне постачання імпортованих товарів, матеріалів та комплектуючих може призвести до перебоїв у процесі виробництва, невиконання або невчасне виконання взятих на себе зобов'язань перед покупцями, скасування замовлень особливо великих партій постійними клієнтами, втрата частини споживачів. Стрімкий розвиток подій, нестабільна соціально-економічна ситуація в Україні змушує керівництво моніторити поточну ситуацію, аналізувати результати операційної діяльності та вибудовувати гнучку адаптивну стратегію розвитку бізнесу.

Сьогодні ТОВ «ЕКСІМ ФУД» вдається успішно реалізовувати торгові стратегії, розширювати збутову мережу, збільшувати свою частку на внутрішньому та зовнішньому ринку. Так, останні 10 років основними країнами для експорту м'ясної продукції є Грузія та Казахстан. Об'єкту дослідження вдалося впевнено закріпити лідерські позиції на продовольчому ринку, гарантуючи беззаперечну якість, наявність власної виробничої бази, достатньої кількості транспортних засобів на балансі підприємства, належним чином обладнаних складських приміщень і стабільності в постачанні великих партій товару.

Для розширення обсягів виробництва керівництво підприємства ТОВ «ЕКСІМ БУД» окремий акцент зміщує на розроблення та реалізацію маркетингової стратегії, забезпечення збутової політики та удосконалення управління збутовою

діяльністю підприємства. Значна увага приділяється розширенню повноважень таких структурних підрозділів підприємства як відділ продажу та відділ закупівель. Працівники активно застосовують інструменти інтернет маркетингу для розширення клієнтської бази, пошук нових покупців, налагодження швидкої комунікації з партнерами та встановлення зворотнього зв'язку зі споживачами продукції підприємства.

Конкурентними перевагами ТОВ «ЕКСІМ ФУД» є виготовлення екологічно чистої продукції, наявність власних цехів виробництва та перероблення сировини, облаштування сучасних морозильних камер, виконання замовлень в повному обсязі та швидка доставка готової продукції до кінцевого споживача.

2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «ЕКСІМ ФУД»

Оцінювання фінансового стану ТОВ «ЕКСІМ ФУД» здійснюється на основі річних форм фінансової звітності за 2023-2025 рр. Порівняльний аналіз ключових розділів Балансу підприємства наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Порівняльний аналіз активу та пасиву Балансу ТОВ «ЕКСІМ ФУД»
за 2023-2025 роки

Назва розділу	Роки			Абсолютне відхилення	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Актив					
I. Необоротні активи	81903	87253	98097	5350	10844
II. Оборотні активи	68576	58058	102054	-10518	43996
Усього активів	150479	145311	200151	-5168	54840
Пасив					
I. Власний капітал	64770	77998	85237	13228	7239
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	85709	67313	114914	-18396	47601
Усього пасивів	150479	145311	200151	-5168	54840

За останні три роки спостерігаємо поступове збільшення вартості необоротних активів, дещо зниження вартості оборотних активів у 2024 році, тоді

як у 2025 році спостерігаємо суттєве зростання (на 43996 тис. грн.). Вартість власного капіталу стабільно зростає, тоді як поточні зобов'язання спочатку знизилися на 18396 тис. грн. у 2024 році, тоді як зросли майже вдвічі в 2025 році та досягнули рівня 114914 тис. грн.

Аналіз операційної діяльності ТОВ «ЕКСІМ ФУД» доцільно розпочати з аналізу оборотних активів, результати представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Динаміка оборотних активів ТОВ «ЕКСІМ ФУД» за 2023-2025 роки

Оборотні активи	Роки			Абсолютне відхилення	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Виробничі запаси	5051	8903	6734	3852	-2169
Готова продукція	12979	7741	10930	-5238	3189
Товари	8248	1846	1087	-6402	-759
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	37319	19611	24101	-17708	4490
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	-	2847	-	2847
Грошові кошти та їх еквіваленти	4979	3979	1353	-1000	-2626
Витрати майбутніх періодів	0	15978	55002	15978	39024
Разом	68576	58058	102054	-10518	43996

Динаміка оборотних активів ТОВ «ЕКСІМ ФУД» за 2023-2025 роки немає чітко вираженої тенденції. Так, виробничі запаси спочатку суттєво зросли у 2024 році (на 3852 тис. грн.), тоді як у 2025 році знизилися до рівня 6734 тис. грн. Готова продукція, навпаки, досягнула найнижчого рівня в 2024 році (7741 тис. грн.), а в 2025 році поступово почала зростати і становила 10930 тис. грн. Вартість товарів суттєво знизилась – з 8248 тис. грн. у 2023 році до 1087 тис. грн. у 2025 році. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги була найвищою у 2023 році (37319 тис. грн.) і в 2025 році почала поступово зростати порівняно з попереднім роком (на 4490 тис. грн.). Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом

спостерігалася тільки в 2025 році на рівні 2847 тис. грн. Грошові кошти та їх еквіваленти скоротилися з 4979 тис. грн. до 1353 тис. грн. Витрати майбутніх періодів мали місце тільки в 2024 році (15978 тис. грн.) і суттєво збільшилися в вартості (до 55002 тис. грн.) у 2025 році.

Для оцінювання ефективності використання оборотних коштів рекомендовано скористатися аналізом відносних показників (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

Показники стану та ефективності використання оборотних коштів

ТОВ «ЕКСІМ ФУД» за 2023-2025 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. грн.	54139	63317	80056	9178	16739
Коефіцієнт оборотності	14,74	9,04	4,63	-5,7	-4,41
Коефіцієнт завантаження	0,07	0,11	0,22	0,04	0,11
Тривалість одного оборту, днів	24	40	78	16	38

За 2023-2025 рр. ТОВ «ЕКСІМ ФУД» характеризується зростанням вартості оборотних коштів. Зниження коефіцієнта оборотності з 14,74 до 4,63 засвідчує поступове сповільнення обертання вкладених коштів в операційну діяльність підприємства. Відповідно зріс коефіцієнт завантаження з 0,07 до 0,22, тобто має місце сповільнення швидкості обертання вкладеного в оборотні засоби капіталу підприємства. Це вплинуло на збільшення тривалості одного оборту з 24 днів до 78 днів – стільки часу потрібно для перетворення матеріальних цінностей підприємства в грошові кошти. Загалом проведений аналіз засвідчує дещо погіршення результатів операційної діяльності за звітний період.

Дослідження структури операційних витрат ТОВ «ЕКСІМ ФУД» за 2023-2025 рр., виконане на базі форми №2 «Звіт про фінансові результати» представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Обсяг та структура операційних витрат ТОВ «ЕКСІМ ФУД» за 2023-2025 роки

Елементи операційних витрат	Роки					
	2023		2024		2025	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Матеріальні витрати	577319	91	538035	89	265319	74
Витрати на оплату праці	23123	3	33224	5	51002	14
Відрахування на соціальні заходи	4946	1	7167	1	11060	3
Амортизація	21653	3	25396	4	24483	7
Інші операційні витрати	13513	2	1754	1	6394	2
Всього витрат	640554	100	605576	100	358258	100

Аналіз динаміки операційних витрат загалом засвідчує зниження обсягу витрат майже вдвічі. Структура операційних витрат ТОВ «ЕКСІМ ФУД» майже не змінилася у 2023 р. та 2024 р., зокрема матеріальні витрати складають 89%-91%, тоді як інші чотири групи не перевищують в сумі 10%. У 2025 р. зросла частка витрат на оплату праці з 5% до 14%, тоді як матеріальні витрати, навпаки скоротились на 15%.

Поряд з результатами від операційної діяльності не менш важливим є дослідження динаміки фінансових показників діяльності підприємства (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6.

Результати фінансової діяльності ТОВ «ЕКСІМ ФУД» за 2023-2025 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	798051	572238	371044	-225813	-201194
Собівартість реалізованої продукції	715571	517346	313694	-198225	-203652
Валовий прибуток	82480	54892	57350	-27588	2458
Інші операційні доходи	2580	673	5210	-1907	4537
Адміністративні витрати	12440	13477	16300	1037	2823

Продовження табл. 2.6.

1	2	3	4	5	6
Витрати на збут	35716	24986	26489	-10730	1503
Інші операційні витрати	13513	1754	6394	-11759	4640
Фінансовий результат від операційної діяльності	23391	15348	13377	-8043	-1971
Інші фінансові доходи	0	3	0	3	-3
Фінансові витрати	1639	2197	4503	558	2306
Фінансовий результат до оподаткування	21752	13154	8874	-8598	-4280
Витрати з податку на прибуток	3957	2426	1635	-1531	-791
Чистий прибуток	17795	10728	7239	-7067	-3489

Результати фінансової діяльності ТОВ «ЕКСІМ ФУД» за досліджуваний період є позитивними, діяльність підприємства є прибутковою. Враховуючи специфіку підприємства спостерігаємо значну частку собівартості продукції в чистому доході від реалізації продукції. За останні три роки чистий дохід від реалізації продукції знизився більш ніж вдвічі (з 798051 тис. грн. до 371044 тис. грн.). Аналогічно спостерігаємо зниження собівартості продукції.

Одночасно за досліджуваний період інші операційні доходи зросли вдвічі (з 2580 тис. грн. до 5210 тис. грн.). Спостерігається поступове скорочення витрат підприємства – адміністративних, витрат на збут, інших операційних витрат. Незважаючи на те, що фінансові доходи в сумі 3 тис. грн. були лише у 2024 р. стабільно спостерігаємо збільшення фінансових витрат з 1639 тис. грн. до 4503 тис. грн. Це вплинуло на негативну динаміку фінансового результату до оподаткування та відповідно чистого прибутку підприємства у 2024 р. та 2025 р. порівняно з базовим, 2023 р. Загалом останні роки діяльності підприємства демонструють погіршення фінансового стану, тому керівництву необхідно вжити заходів щодо підвищення прибутковості та рентабельності основних напрямів діяльності, зосередитися на розширенні ринків збуту, розглядати перспективи виходу на європейський ринок.

Оцінювання фінансового стану на основі показників ліквідності, фінансової незалежності та рентабельності подано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Оцінювання фінансового стану ТОВ «ЕКСІМ ФУД» за 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,06	0,01	0,01	-0,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,49	0,59	0,72	0,10	0,13
Коефіцієнт покриття	0,80	0,86	0,89	0,06	0,03
Коефіцієнт фінансової автономії	0,43	0,54	0,43	0,11	-0,11
Коефіцієнт фінансової залежності	2,32	1,86	2,35	-0,46	0,49
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	1,32	0,86	1,35	-0,46	0,49
Рентабельність продукції, %	2,5	2,1	2,3	-0,4	0,2
Рентабельність підприємства, %	17,4	10,9	7,9	-6,5	-3
Рентабельність активів, %	12,9	7,3	4,2	-5,6	-3,1

Дані табл. 2.7. засвідчують зниження показника абсолютної ліквідності (з 0,05 до 0,01), тобто в керівництва підприємства майже немає доступу до високоліквідних активів і низька фінансова спроможність вчасно розраховуватися за терміновими зобов'язаннями [28]. Тоді як спостерігаємо поступове зростання показника швидкої ліквідності (з 0,49 до 0,72), тобто є можливість частину активів швидко перевести в грошові кошти та їх еквіваленти для подальшого розрахунку з кредиторами. Свідченням підвищення платоспроможності ТОВ «ЕКСІМ ФУД» є також збільшення коефіцієнта покриття (з 0,8 до 0,89).

Порівнюючи показники фінансової незалежності, можемо сказати про підвищення показника фінансової автономії у 2024 році (з 0,43 до 0,54), тоді як у 2025 році спостерігалось незначне зниження і повернення до рівня 2023 року. Тобто ТОВ «ЕКСІМ ФУД» на 43% забезпечена власними коштами, які можуть вільно використовувати та інвестувати в найбільш перспективні напрями

діяльності. Відповідно коефіцієнти фінансової залежності та співвідношення позикових і власних коштів були найнижчими у 2024 році.

За досліджуваний період діяльність ТОВ «ЕКСІМ ФУД» є прибутковою, підтвердженням цього є стабільне значення рентабельності продукції (2,1%-2,5%). Рентабельність підприємства в цілому знизилася з 17,4% до 7,9% за рахунок швидких темпів росту вартості основних засобів та оборотних коштів, тоді як фінансовий результат від операційної діяльності, навпаки, зменшився.

Також важливо дослідити показники ділової активності ТОВ «ЕКСІМ ФУД» за 2023-2025 рр. (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8.

Показники ділової активності ТОВ «ЕКСІМ ФУД» за 2023-2025 рр.

№	Назва показника	Роки		
		2023	2024	2025
1	Коефіцієнт оборотності активів	5,78	3,87	2,15
1	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	9,64	7,48	4,07
2	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	25,70	20,10	15,94
3	Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	37	48	89
4	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	14	18	23
5	Коефіцієнт оборотності основних засобів	9,90	7,35	4,16
6	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	14,43	8,02	4,55

Згідно даних табл. 2.8. коефіцієнт оборотності активів скоротився вдвічі (з 5,78 до 2,15), тобто за досліджуваний період спостерігаємо сповільнення циклу виробництва та обігу активів. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості також знизився вдвічі (з 9,64 до 4,07), тобто ТОВ «ЕКСІМ ФУД» потребує більше часу для повернення боргових зобов'язань перед кредиторами. Схожу тенденцію демонструє коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, його скорочення з 25,70 до 15,94 підтверджує зростання термінів розрахунків замовників з підприємством. Підтвердженням цьому є збільшення термінів

погашення кредиторської (з 37 до 89 днів) та дебіторської заборгованості (з 14 до 23 днів) вдвічі. Коефіцієнт оборотності основних засобів скоротився з 9,90 до 4,16 за рахунок суттєво зниження виручки від реалізації продукції за останні три роки, тоді як середньорічна вартість основних засобів майже не змінилася. Коефіцієнт оборотності власного капіталу скоротився майже втричі (з 14,43 до 4,55), що також пов'язано з деяким сповільненням темпів прибутковості підприємства.

Аналіз фінансової звітності, а саме форми №3 «Звіт про рух грошових коштів» за 2023-2025 рр. дозволяє проаналізувати надходження, витрати та чистий рух грошових коштів від операційної та фінансової діяльності (табл. 2.9.).

Таблиця 2.9.

Аналіз руху грошових коштів ТОВ «ЕКСІМ ФУД» за 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Залишок грошових коштів на початок періоду	2021	-2626	-1000	-4647	-3626
Надходження від операційної діяльності	951446	719880	373825	-231566	-346055
Операційні витрати	954815	776123	413299	-178692	-362824
Чистий рух коштів від операційної діяльності	12514	-23593	-32017	-36107	-8424
Надходження від фінансової діяльності	1000	46600	81098	45600	34498
Фінансові витрати	10556	24007	51707	13451	27700
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	-9556	22593	29391	32149	6798
Залишок грошових коштів на кінець звітного періоду	4979	3979	1353	-1000	-2626

Протягом 2023-2025 рр. ТОВ «ЕКСІМ ФУД» здійснює операційну та фінансову діяльність. Результативність операційної діяльності в 2024 р. та 2025 р. є збитковою, тоді як у 2023 році чистий рух коштів від операційної діяльності

становив 12514 тис. грн. Фінансова діяльність за досліджуваний період, навпаки, має протилежну тенденцію – тільки в 2023 році спостерігалось від’ємне значення (9556 тис. грн.), тоді як в наступні роки маємо значне перевищення надходжень від фінансової діяльності над фінансовими витратами. Залишок грошових коштів на кінець звітного періоду є найнижчим у 2025 році і становив 1353 тис. грн.

Загалом, фінансовий аналіз ТОВ «ЕКСІМ ФУД» засвідчує прибутковість та рентабельність основних видів діяльності за 2023-2025 рр.

2.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства

Операційна (виробничо-господарська) та збутова діяльність підприємства тісно пов’язані між собою, оскільки зниження обсягів продажу безпосередньо впливає на процес виробництва, який вимагає наявності оборотних коштів. Важливими індикаторами є аналіз залишків готової продукції на початок та кінець звітного періоду, частки витрат на збут у повній собівартості одиниці продукції, оцінювання показників рентабельності (реалізованої продукції, діяльності, підприємства), ефективності використання основних видів ресурсів, асортименту товарів і конкурентоспроможності підприємства. Рекомендовано порівняння систем стратегічного та оперативного контролінгу для врахування впливу сезонності продукції на конкурентоспроможність та ритмічність збутової діяльності.

Особливу увагу варто приділити дослідженню уподобань споживачів, зокрема визначення індексу задоволеності споживачів та оцінки створеної споживчої цінності. Єдиним недоліком застосування даних індикаторів є суб’єктивний характер, тому важливо відповідально обирати експертів, фахівців галузі, хто буде здійснювати оцінювання та розробляти практичні рекомендації підвищення ефективності збуту на підприємстві. Важливо розраховувати ефективність збутової логістики на основі фінансових показників, управління персоналом, налагодження логістичних бізнес-процесів в межах підприємства, вивчення комунікації з клієнтами (споживачами). Об’єктом дослідження при цьому

є готова продукція (товари, послуги), канали розподілу, номенклатура та асортимент, диференційовані за ціною, обсяги та терміни поставок.

Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства подано на рис. 2.1. [4, 18]. Рекомендовано використовувати комплексний підхід і розробити систему індикаторів, які дозволять стимулювати збут, оцінити наявний стан збутової політики та виявити резерви і перспективи, які сприятимуть підвищенню ефективності управління підприємством в цілому.



Рис. 2.1. Показники (індикатори) ефективності управління збутовою діяльністю

Ключовим завданням керівництва підприємства є врахування змін і тенденцій на внутрішньому та зовнішньому ринках, дослідження попиту споживачів, розширення взаємодії з контрагентами, покращення процесів організації, інформаційного забезпечення збуту та постачання продукції, оптимізація витрат та усунення втрат від неефективної збутової політики підприємства. Сьогодні перевагу варто надавати інноваційним підходам в стимулюванні збуту, виборі каналів просування продукції на ринок, поєднання маркетингової, комерційної, збутової та логістичної діяльності підприємств, застосування прикладних методик та інструментів реалізації збутової стратегії.

В основі стратегічного управління ТОВ «ЕКСІМ ФУД» лежать стратегії з маркетингу та збуту, які зосереджені на встановленні взаємозв'язків, гнучкості та оптимізації організаційних процесів, чітке визначення пріоритетів зі стимулювання збуту та розширення ринків продажу, підвищення іміджу компанії, посилення конкурентних переваг і позицій на ринку, орієнтування на підвищення мотивації, розширення повноважень та міри відповідальності керівників структурних підрозділів, відповідальних за просування продукції кінцевому споживачу, підтримка керівництвом ініціативності та лідерських якостей працівників.

Поряд з тим, в складних сучасних умовах можуть мати місце і негативні явища в управлінні збутовою діяльністю підприємства, зокрема [14, 29]:

- відсутність єдиної стратегії збуту товарів і розширення асортименту продукції;
- бажання охопити широку географію ринків, кожен з яких має свої специфічні умови функціонування (вітчизняний, закордонний, зокрема, європейський);
- втрата координування дій і регулювання результатів виконання завдань окремими структурними підрозділами підприємства, відсутність комунікації, дублювання процесів;
- незацікавленість працівників в стимулюванні збутової діяльності, низька мотивація та продуктивність праці.

Загалом, внутрішні та зовнішні чинники, які безпосередньо впливають на формування та реалізацію збутової діяльності підприємства, наведено на рис. 2.2.

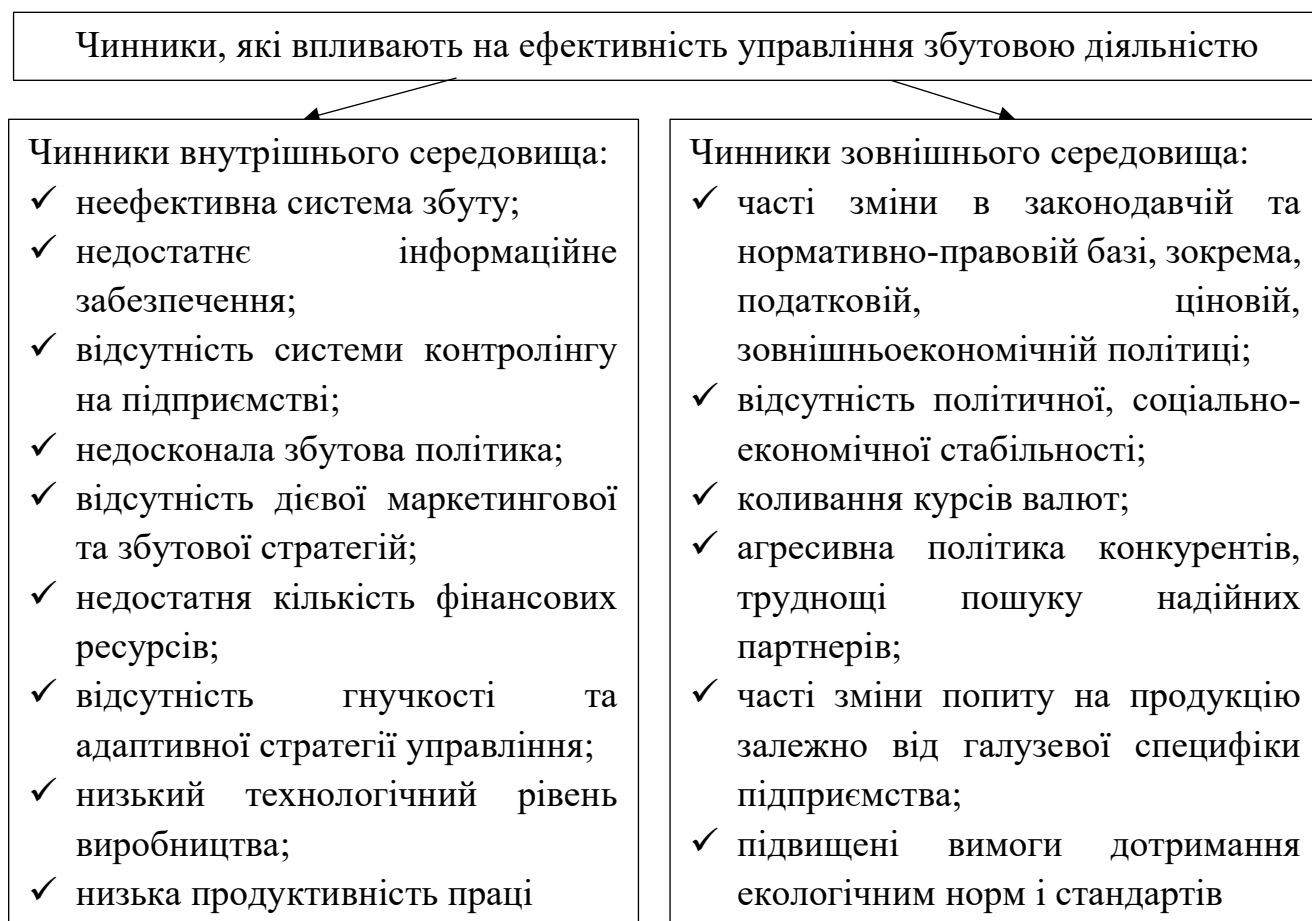


Рис. 2.2. Внутрішні та зовнішні чинники, які безпосередньо впливають на формування та реалізацію збутової політики підприємства

Порівнюючи методичні підходи до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства, варто узагальнити три основні етапи оцінювання. Підготовчий етап включає порівняння поточної ситуації зі збутом з минулими періодами, розширення комунікації з потенційними покупцями, координування взаємодії з замовниками, класифікувати їх за послугами, вимогами, розміром замовлень. Організаційний етап передбачає налагодження операційних процесів для максимізації обсягів збуту. Завершальний етап вимагає підвищення кадрового потенціалу працівників у сфері збуту продукції, розроблення програм реалізації продукції, підвищення результативності збутової діяльності за рахунок дослідження поведінки покупців і продавців, стимулювання творчих підходів до організації збуту на підприємстві.

Методичною основою організації збутової діяльності ТОВ «ЕКСІМ ФУД» є: метод порівняння – врахування кількісних та якісних характеристик процесу збуту продукції; формально-логістичний метод – застосування експертних оцінок та теорії масового попиту, економіко-математичне моделювання – розрахунок ключових елементів збутової діяльності (обсяги реалізації, величина доходу та прибутку, динаміка витрат, структура асортименту, цінова політика, рекламні кампанії).

Висновки до розділу 2

Охарактеризовано об'єкт дослідження ТОВ «ЕКСІМ ФУД», зокрема його основні види діяльності, конкурентні переваги на вітчизняному ринку продовольчих товарів і перспективні позиції поширення впливу на зовнішньому ринку. Особливостями процесу виробництва є виготовлення екологічно чистої продукції, наявність власних цехів виробництва та перероблення сировини, оновлення обладнання, пришвидшення терміну виконання замовлень і підвищення сервісного обслуговування з доставкою готової продукції до кінцевого споживача.

Результати операційної (виробничо-господарської) діяльності ТОВ «ЕКСІМ ФУД» дещо погіршились у 2025 р. порівняно з 2023 р., зокрема зросла частка витрат на оплату праці та амортизацію. Чистий дохід від реалізації продукції зменшився більш ніж вдвічі за досліджуваний період і значна частка припадає на собівартість реалізованої продукції. Величина чистого прибутку скоротилась з 17795 тис. грн. до 7239 тис. грн. Підтвердженням цього є розрахунок відносних показників ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності.

Запропоновано систему ключових показників ефективності (КПІ) управління збутовою діяльністю, виокремлено ключові завдання стратегічного управління ТОВ «ЕКСІМ ФУД» та потенційні виклики, які можуть мати місце і безпосередньо впливати на прибутковість та результативність діяльності підприємства, в тому числі збутової.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО РОЗРОБЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ЕКСІМ ФУД»

3.1. Організація логістичної підтримки управління збутовою діяльністю ТОВ «ЕКСІМ ФУД»

Важливим аспектом є розроблення схеми механізму логістичної підтримки управління збутовою діяльністю ТОВ «ЕКСІМ ФУД» (рис. 3.1.).

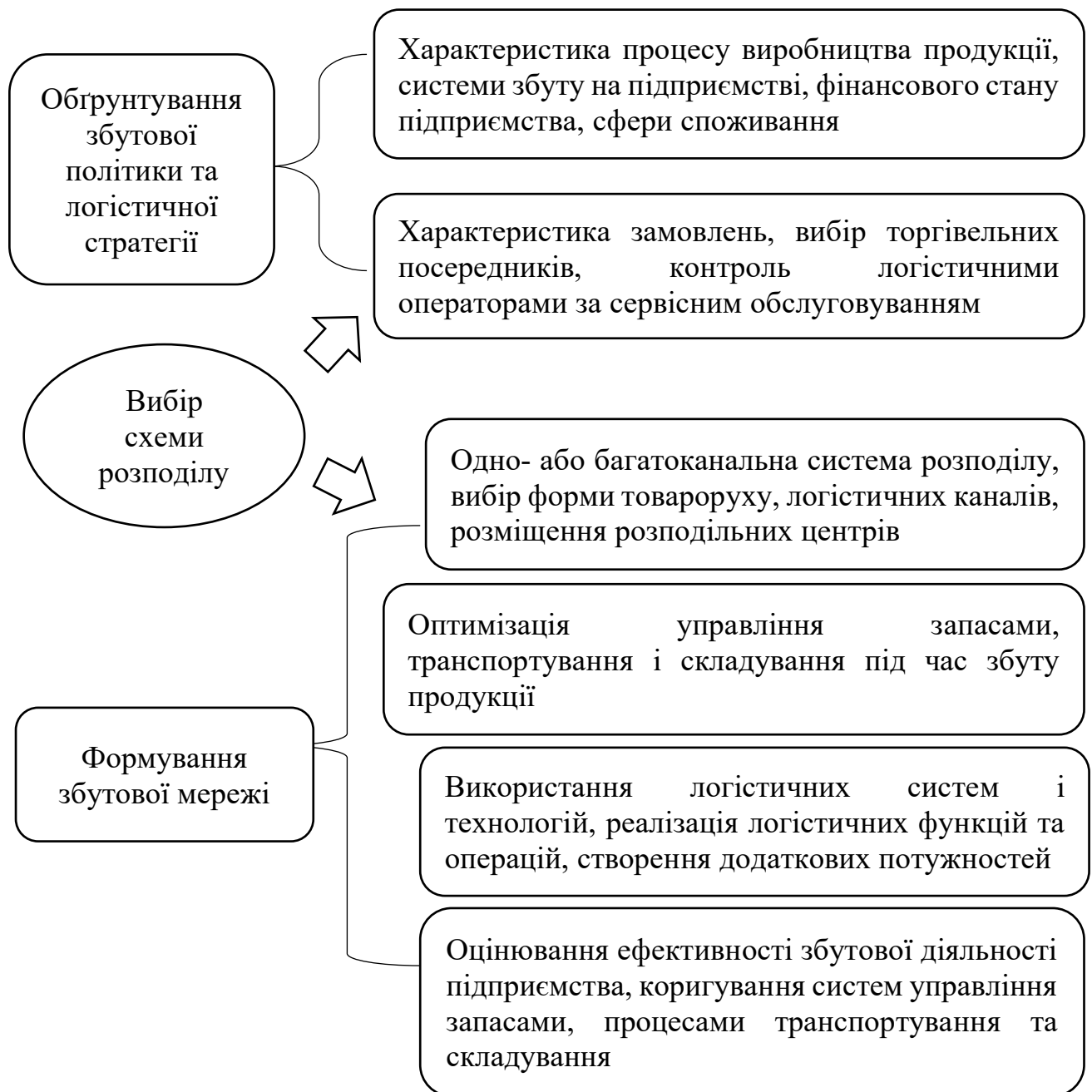


Рис. 3.1. Логістична підтримка управління збутовою діяльністю ТОВ «ЕКСІМ ФУД»

Дослідження ринку, динамічна зміна умов зовнішнього середовища вимагають від керівництва ТОВ «ЕКСІМ ФУД» розробляти гнучку збутову політику. Вивчення структури та кон'юнктури ринку, рівня попиту, портрету клієнта, аналіз конкурентів дозволяє з високою ймовірністю ідентифікувати потенційні ризики, розробити систему дієвих заходів щодо можливості їхньої появи та ефективної боротьби з негативними наслідками, які можуть мати місце. Важливе місце належить логістиці, зокрема пропозиції торгово-логістичних посередників і попиту на якісне сервісне обслуговування та транспортування продукції. Клієнти чітко визначають часові, просторові та інші кількісні характеристики, а логістичні компанії зобов'язані розробити оптимальні, найбільш ефективні логістичні потоки та системи розподілу. Тому розроблення логістичної стратегії ТОВ «ЕКСІМ ФУД» безпосередньо дотична та тісно пов'язана зі збутовою стратегією, розробленням раціональних схем фізичного розподілу.

У процесі реформування логістичної стратегії ТОВ «ЕКСІМ ФУД» рекомендуємо використовувати змішану модель управління, тобто враховувати стратегію розвитку підприємства, тип логістичної системи залежно від рівня розвитку, логістичної інфраструктури, пропозиції торгово-логістичних посередників та вимог до сервісного обслуговування клієнтів [2, 13, 20]. Серед схем фізичного розподілу (збуту) можливі два варіанти: одноканальна система безпосередньо клієнту або багатоканальна система з розробленими різними ланцюгами поширення. Багатоканальна система збуту значно розширює можливості компанії, дозволяє оптимізувати витрати на збут, сприяє постійному покращенню сервісу і забезпеченню належного контролю за процесом постачання продукції кінцевому споживачу.

Розподільча логістика ТОВ «ЕКСІМ ФУД» зосереджена, насамперед, на процесах транспортування та складування, наявності транспортних засобів, вибору логістичних каналів, форм товароруку та місць розташування розподільних центрів [8, 25, 30]. Вибір форми товароруку суттєво залежить від виробничих (специфіка виробництва, сезонність попиту), транспортних (розвинена інфраструктура, достатня кількість транспортних засобів на балансі підприємства, їхній технічний

стан), торгівельних (обсяг товаропостачання, асортимент продукції, спектр послуг сервісного обслуговування, періодичність поставок) чинників.

Допустима транзитна форма товароруку, яка не передбачає залучення торгово-логістичних посередників, а безпосередню доставку продукції споживачеві великими партіями. Альтернативною формою є складський товарорух, який вимагає наявності складських приміщень для тимчасового зберігання товарів, їхнього сортування, формування невеликих партій, які будуть направлені різним клієнтам.

Ми рекомендуємо керівництву ТОВ «ЕКСІМ ФУД» використовувати різні форми товароруку, одно- та багаторівневі канали розподілу, розширювати співпрацю із спеціалізованими чи універсальними торгівельними посередниками та оцінювати фінансову ефективність різних логістичних каналів.

Залежно від затвердженої збутової політики підприємства обирають логістичну технологію, яка дозволяє автоматизувати операції на підприємстві, створює єдине інформаційне середовище, економити ресурси, мінімізувати ризики, контролювати процес збуту. Характеристика класичних логістичних технологій наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Характеристика логістичних технологій збуту продукції ТОВ «ЕКСІМ ФУД»

Назва	Характеристика
1	2
Планування ресурсів в каналах розподілу залежно від потреб	Врахування динаміки зміни попиту споживачів для розроблення процесу постачання та поповнення товарних запасів на складах, складання графіків, моніторинг обсягів витрачання та поновлення запасів
Планування ресурсів залежно від запитів споживачів	Постійний моніторинг за запитами та уподобаннями споживачів, врахування їхніх вимог та побажань в процесі виробництва продукції, створення готової продукції з високою доданою вартістю
«Точка перезамовлення»	Прогнозування попиту споживачів, усунення розбіжностей і коливань між наявними запасами та обсягом замовлень
Автоматичне поповнення	Управління запасами товарів, відповідальність за вчасне постачання, відповідність стандартам якості

Продовження табл. 3.1.

1	2
«Швидкий зворотній зв'язок»	Оптимізація логістичних процесів, своєчасне та в повній мірі виконання зобов'язань згідно умов контракту, тісна комунікація та взаємодія між посередниками та виробниками
Безперервне поповнення	Отримання та аналіз інформації про обсяги продажу від товарних посередників, безперервне поповнення запасів згідно асортименту, потреби в товарах
Ефективна реакція на запити споживачів	Автоматизація процесу замовлень, особливо однотипних великих партій товарів, підтримувати регулярність товарних потоків та мінімізувати товарні запаси
Управління запасами постачальником	Посилення відповідальності виробника за успіх процесу постачання товарів, управління та поповнення запасів, визначення термінів та обсягів поставок товарів

Управління складською логістикою ТОВ «ЕКСІМ ФУД» охоплює процес складування, пакування, оброблення, сортування, комплектації та відвантаження товарів. Оптимізація роботи вантажних терміналів та розподільних центрів повинна здійснюватися відповідно до таких напрямів: інформаційного – розроблення системи контролінгу, планування обліку, моніторингу та контролю за процесом збуту; технологічного – розроблення алгоритму дій на складі, послідовності складських операцій; технічного – вибір основних засобів, транспорту, програмного забезпечення, інвентарю для роботи складу в штатному режимі; топологічного – вибір типів зберігання та розміщення товарів, раціональне використання складських площ.

Управління збутовою діяльністю охоплює не лише процес транспортування (вибір виду транспорту, транспортного перевізника), але й складування, пакування та вантажопереробку [5, 12, 24]. Важливим інструментом оптимізації логістичних процесів на підприємстві є використання автоматизованої системи управління, встановлення GPS-моніторингу, застосунків та штучного інтелекту, які дозволять організувати процес перевезення, забезпечити максимальну завантаженість транспортних засобів, обрати найбільш вигідні логістичні маршрути, скоротити

витрати, час простою та дотримуватись визначених термінів доставки товарів. Важливою умовою управління збутовою діяльністю підприємства є постійний моніторинг логістичних та збутових показників, виявлення проблем, врахування впливу конкретних логістичних рішень на збутову діяльність, коригування збуту.

Логістичний розподіл в організації збутової діяльності підприємства являє собою комплекс взаємопов'язаних заходів щодо розподілу продукції споживачам залежно від попиту та виробничих потужностей підприємства, підвищення прибутковості (рентабельності) діяльності підприємства.

3.2. Практичні рекомендації покращення ефективності управління збутовою діяльністю об'єкту дослідження

Одним з важливих завдань маркетингової діяльності підприємства є стимулювання збуту – забезпечення безперервного потоку товарів (просування, зростання продажів, реклама), підтримка, інформування та мотивація усіх учасників процесу. Керівництво ТОВ «ЕКСІМ ФУД» насамперед зацікавлене в реалізації товарів великими партіями (оптом), оновлення асортименту продукції та розроблення рекламної кампанії просування її на ринок. Виконання даного завдання вимагає таких покрокових заходів [10, 17, 31]:

- інформування споживачів про нові види м'ясних виробів, дослідження поведінки потенційного клієнта, зворотній зв'язок від них, врахування уподобань та побажань;
- вивчення цільової аудиторії своєї продукції, врахування чинників, які безпосередньо впливають на купівельну спроможність клієнтів (середньомісячний дохід, сучасні тренди харчової поведінки);
- активна рекламна кампанія підприємства, ефект «нагадування», зростання попиту шляхом врахування споживчих потреб, акцент на перевагах продукту (гарний зовнішній вигляд, приємний смак, екологічність продукції);
- забезпечення збільшення обсягів продажу нової продукції на 12-15% за II квартал поточного року за рахунок акційних пропозицій;

- позиціонування бренду як виробника високоякісної продукції преміум класу, гарантія безпеки, високої споживчої цінності та корисності;
- активна участь підприємства у виставках, ярмарках, вивчення поведінки конкурентів, пошук нових партнерів для співпраці (торгівельних посередників);
- підкріплення високої якості продукції наявністю сертифікатів міжнародного зразка ISO 9001 ISO 14001, наявність нагород визнання на державному рівні.

Ми рекомендуємо керівництву ТОВ «ЕКСІМ ФУД» організаційну структуру системи збуту (рис. 3.2.), в основі якої лежить функціональна ознака – постачання, зберігання, сортування, розширення співпраці та взаємодії між структурними підрозділами та торговельними посередниками, логістичними компаніями, інформаційне забезпечення.



Рис. 3.2. Удосконалена організаційна структура відділу збуту ТОВ «ЕКСІМ ФУД»

Відповідно до запропонованої удосконаленої організаційної структури ТОВ «ЕКСІМ ФУД» варто діючі відділ продажу та відділ закупівель реорганізувати та об'єднати в один відділ збуту. Далі в штатному розписі підприємства додатково запропонувати дві штатні одиниці: заступника керівника відділу з маркетингу та

заступника керівника відділу зі збуту та постачання. У структурі відділу збуту доцільно створити відділ маркетингу, відділ збуту та постачання та диспетчерську службу. Для ефективної реалізації збутової політики підприємства варто до складу маркетингового відділу включити сектор вивчення попиту та кон'юнктури ринку та сектор бізнес-аналітики, розроблення стратегій та рекламних кампаній. У свою чергу відділ збуту та постачання доцільно підсилити функціонуванням двома структурними одиницями: сектором формування портфеля замовлень та сектором планування збуту, постачання продукції, укладання договорів з клієнтами. У складі диспетчерської служби доцільно створити сектор експедиторів, сектор юристів та сектор менеджерів з управління запасами.

Пріоритетними завданнями з підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства є: узгодження процесів виробництва, постачання, логістики та збуту, налагодження взаємодії та зв'язку між різними каналами розподілу продукції, дослідження ринку та його кон'юнктури, вибір надійних торгових посередників, економне використання фінансових ресурсів підприємства.

Практичними рекомендаціями керівництву ТОВ «ЕКСІМ ФУД» щодо покращення ефективності управління збутовою діяльністю є:

- розширення асортименту м'ясних виробів;
- впровадження інноваційних технологій в процес виробництва, пакування та маркування продукції;
- розроблення системи контролінгу на підприємстві;
- автоматизація процесу збуту продукції, створення збутової мережі з метою охоплення різних сегментів ринку;
- належне оформлення та вчасне постачання відвантаженої продукції;
- використання екологічно чистої сировини, контроль за дотриманням санітарних норм в процесі виробництва;
- розширення мережі точок роздрібної торгівлі (фірмових магазинів), пропозиції програм лояльності та накопичення бонусів.

Висновки до розділу 3

Запропоновано доцільність розроблення гнучкої збутової політики ТОВ «ЕКСІМ ФУД», ключове місце в якій належить логістиці, її інфраструктурі, торгово-логістичним посередникам і вимогам до сервісного обслуговування клієнтів. У розподільчій логістиці запропоновано два варіанти фізичного розподілу: одноканальний та багатоканальний з різними ланцюгами поширення. Також розглянено особливості транзитної та складської форм товароруку, їхні переваги та недоліки. Запропоновано декілька логістичних технологій збуту продукції та оптимізацію роботи з урахуванням інформаційного, технологічного, технічного та топологічного напрямів.

Запропоновано покрокові заходи розширення маркетингової діяльності підприємства шляхом стимулювання збуту. Розроблено організаційну структуру системи збуту в основі якої лежить функціональна ознака – розширення співпраці та взаємодії між відділом маркетингу та відділом збуту та постачання. Надано практичні рекомендації керівництву ТОВ «ЕКСІМ ФУД» щодо розширення асортименту, впровадження інновацій, розроблення системи контролінгу, автоматизації процесу збуту продукції, розширення мережі точок роздрібної торгівлі.

ВИСНОВКИ

Охарактеризовано особливості збутової політики підприємства, зокрема каналів розподілу: рівень, глибина, ширина. Беззаперечною перевагою є збільшення частки ринку, посилення конкурентних позицій, оптимізація операційних процесів, максимізація прибутку. Описано три основні етапи збуту продукції: аналіз ринкового середовища, пошук посередників, збут і моніторинг результатів. Досліджено внутрішні та зовнішні чинники, які безпосередньо впливають на збутовий потенціал підприємства. Описано ключові підсистеми збутової політики.

На основі розглянутих наукових підходів до визначення поняття «збутова діяльність» виокремлено шість складових: сегментація ринку, позиціонування, продуктова політика, ціноутворення, промоція та розподіл. Досліджено поведінку ключових осіб в каналі розподілу (збуту): виробник, агент, оптовик, роздрібний торговець, споживач. Запропоновано модель управління збутовою діяльністю підприємства: ідентифікація цільової аудиторії, опис продукту, обґрунтування маркетингової стратегії, оцінювання ефективності рекламних кампаній, моніторинг і контроль.

Окремо розглянено особливості розподільчої логістики та специфіку організації збутової діяльності на зовнішньому ринку: управління інноваціями, управління якістю, управління продажем та управління торговою маркою. Розроблено стратегію виходу підприємства на європейський ринок: стратегія збуту, тактика збуту, оперативні завдання збуту, оцінювання ресурсів, формування та реалізація збутової політики. Передбачено потенційні вигоди від успішної реалізації запропонованої стратегії.

Об'єктом дослідження є ТОВ «ЕКСІМ ФУД» - підприємство, яке спеціалізується на оптовій торгівлі м'ясом і м'ясними продуктами. Процес виробництва відповідає міжнародним стандартам з якості, підтвердженням є позитивні висновки аудиторської перевірки за останні роки. Сьогодні перспективним завданням є вихід на зовнішній ринок, посилення впізнаваності

бренду, основний акцент на розвиток маркетингової діяльності та застосування інструментів інтернет-маркетингу.

Оцінювання фінансового стану підприємства охоплює порівняльний аналіз розділів Балансу ТОВ «ЕКСІМ ФУД» за 2023-2025 рр., динаміку оборотних активів, показники стану та ефективності використання оборотних коштів, обсяг і структуру операційних витрат, результати фінансової діяльності, показники ліквідності, фінансової незалежності, рентабельності, ділової активності та аналіз руху грошових коштів за результатами операційної та фінансової діяльності. За досліджуваний період діяльність об'єкту дослідження є прибутковою та рентабельною.

Порівняно особливості операційної (виробничо-господарської) та збутової діяльності. Запропоновано систему фінансових показників та методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства. Окрему увагу приділено інноваційним підходам в стимулюванні збуту, розробленні стратегій з маркетингу. Ідентифіковано чинники зовнішнього та внутрішнього середовищ, які впливають на реалізацію збутової політики підприємства. Описано три етапи оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства: підготовчий, організаційний, завершальний.

Запропоновано схему механізму організації логістичної підтримки управління збутовою діяльністю ТОВ «ЕКСІМ ФУД»: розроблення збутової політики та логістичної стратегії, вибір схеми розподілу, формування збутової мережі. В основі логістичної стратегії запропоновано змішану модель управління, яка охоплює розподільчу логістику, транзитну форму товароруху, одно- та багаторівневі канали розподілу, співпрацю та тісну взаємодію з торгівельними посередниками.

Досліджено особливості логістичних технологій збуту продукції: планування ресурсів залежно від потреб і запитів споживачів, точка перезаамовлення, автоматичне поповнення, швидкий зворотній зв'язок, безперервне поповнення, ефективна реакція на запити споживачів та управління запасами. Запропоновано організацію процесу управління складською логістикою:

складування, пакування, оброблення, сортування, комплектацію та відвантаження товарів. Особливий акцент зроблено на оптимізації логістичних процесів на підприємстві, зокрема автоматизацію системи управління.

Обґрунтовано доцільність та першочерговість розширення оптової торгівлі продукцією ТОВ «ЕКСІМ ФУД», оновлення асортименту та рекламних кампаній з просування продукції на ринок. У зв'язку з цим розроблено удосконалену організаційну структуру відділу збуту, яка охоплює відділ маркетингу, відділ збуту та постачання та диспетчерську службу. Запропоновано практичні рекомендації керівництву ТОВ «ЕКСІМ ФУД» щодо покращення ефективності управління збутовою діяльністю суб'єкта ЗЕД.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. Агросвіт, 2024. – Вип. №4. – С. 25-28.
2. Біловодська О.А., Гвоздецька М.Ю. Дослідження сутності каналів при управлінні дистрибуцією у сфері маркетингу та логістики. Ефективна економіка, 2018. – Вип. 2. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2018/43.pdf
3. Бовкун О. Управління збутовою діяльністю промислового підприємства. Економічні горизонти, 2022. – №1(19). – 22-31 с.
4. Гарматюк О.В. Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємств. Економічний простір, 2024. – Вип. 190. – С. 3-7.
5. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Сотула В.В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. Економіка та суспільство, 2023. – Вип. 51. – 9 С.
6. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Управління торговельними підприємствами: інструменти, моделі, принципи та механізми: колективна монографія. – Дніпро, Біла К.О., 2018. – С. 244-320.
7. Гуржій Н.Г. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики як підґрунтя стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку. Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2021. – Вип. 11. – С. 28-31.
8. Іваночко Н.В. особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. Економіка та управління підприємствами, 2017. – Вип. 18. – С. 214-218.
9. Давидюк Ю.В., Ярмолук Д.І., Соловей А.І. Управління збутовою діяльністю на туристичному підприємстві. Економіка та управління підприємствами, 2022. – Вип. 1 (30). – С. 44-49.
10. Кадирус І.Г., Моїсєєв Н.Р., Теренков Д.Д. Зміст і складові маркетингової збутової політики підприємства. Агросвіт, 2024. – Вип. 23. – С. 165-171.

- 11.Козуб В.О., Уварова А.Є. Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, 2023. – Вип. 7. – С.18-23.
- 12.Комеліна О.В., Гаманко Р.С. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід. Економіка та суспільство, 2017. – Вип. 13. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/85.pdf
- 13.Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А., Волинець І.Г. Логістика дистрибуції як інструмент підвищення ефективності підприємницької діяльності. Економічний часопис ВНУ ім. Лесі Українки, 2023. – Том 2. Вип. 34. – С. 113-123. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-02-113-123.17>.
- 14.Нехай В.В. Консолідована логістична та маркетингова підтримка операцій зі збуту та транспортування: монографія / за ред. Л.М. Савчук, Г.С. Прокудіна. – Дніпро: Пороги, 2021. – С. 93-123.
- 15.Обозна В.В. Методичні аспекти оцінки ефективності управління збутовою діяльністю на сільськогосподарським підприємствам. Економіка та управління підприємствами, 2020. – Вип. 2 (41). – С. 49-55.
- 16.Одарченко А.М., Одарченко М.С. Аналіз збутової політики підприємства та рекомендації щодо її удосконалення. Журнал «Економічні науки», 2019. – Вип. 2/3 (7). – С. 70-73.
- 17.Осокіна А.В., Снаговська Є.С. Сучасні підходи до побудови каналів збуту бізнес-організації. БізнесІнформ, 2018. – Вип. 11. – С. 310-314.
- 18.Резнік Н.П., Кривобок К.В., Літвиненко А.О. Питання вибору розподільних каналів і їх перетворення у збутові логістичні ланцюги. Актуальні проблеми інноваційної економіки, 2021. – Вип. 3. – С. 20-26.
- 19.Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Ефективна економіка, 2019. – №6. – 6 с.
- 20.Сисоєв В.В., Корінь М.В. Логістична підтримка управління збутовою діяльністю підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. – Вип. №1, 2024. – С. 87-98.

- 21.Сірко А.Ю. Методичні підходи до розроблення та аналізу системи збуту продукції. Причорноморські економічні студії, 2018. – Вип. 28 (2). – С. 16-18.
- 22.Слєсь І.Р., Круш П.В. Методологія аналізу збутової діяльності підприємства. Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет, 2018. – Вип. 16. – С. 478-483.
- 23.Ткаченко А.М., Севастьянов РВ. Роль збутової логістики в управлінні комерційним, каналним і фізичним розподілами готової продукції. Вісник ХНУ Серія: Економічні науки. 2021. –Вип. 1. – С. 188-192. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-33.
- 24.Хрупович С.Є. Теоретичні основи збутової діяльності підприємств. Розроблення моделі системи управління збутом пивоварних підприємств. Економіка і суспільство, 2019. – Вип. 3. – С. 151-171.
- 25.Шарко В.В. Логістичні концепції та технології на промисловому підприємстві: систематизація та їх особливості. Вісник ХНУ. Серія: Економічні науки, 2018. – Т.1. Вип. 6. – С. 241-247. DOI: 10.31891/2307-5740-2018-264- 6(1), 241-247.
- 26.Швед В.В., Омельченко О.В., Дробаха С.В. Збутова політика підприємства та її елементи. – Вип. №2(49), 2024. – С. 76-82.
- 27.Шереметинська О.В., Гаврилюк О.І. Управління збутовою діяльністю підприємств – суб'єктів ЗЕД в сучасних умовах. Ефективна економіка, 2018. – Вип. №1. – 5 с.
- 28.Яцюх О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика оцінки. Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського, 2018. – Вип. 29 (68). – С. 173-180.
- 29.Christopher M., Peck H. (2018). Marketing logistics. London: Routledge. – 168 p.
- 30.Galkin A. System Approach for Logistics Distribution Network's Organization and Planning. International Journal of Automation, Control and Intelligent Systems, 2019. – Vol. 1. No. 2. – P. 27-33.
- 31.Rushton A., Croucher P., Baker P. (2022). Understanding the Supply Chain. Publishers. – 792 p.

ДОДАТКИ