

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

на тему

«Підвищення ефективності збутової діяльності торговельного підприємства
та обґрунтування напрямів її покращення»

Виконав здобувач 4 курсу, групи ПТБ-22
спеціальності 076 Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність

Григор'єв Кирило Сергійович

Керівниця: канд. екон. наук, доцентка
Рябикіна Катерина Григорівна

Рецензентка канд. техн. наук, доцентка
Кадол Лариса Васильівна

Кривий Ріг
2026

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ:
зав. кафедри ЕОУП,
д-р екон. наук, проф.
Альона ШАХНО

« ____ » _____ 2026 рік

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу здобувачеві
Григор'єву Кирилу Сергійовичу

1. Тема роботи «Підвищення ефективності збутової діяльності торговельного підприємства та обґрунтування напрямів її покращення».
Керівниця теми Рябикіна Катерина Григорівна, канд. екон. наук, доцентка.
Затверджені наказом по університету від «16» березня 2026 року № 146с.
2. Строк подання здобувачем роботи: 19.06.2026.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань ефективності діяльності підприємства, фінансово-економічного аналізу, оцінювання ресурсного потенціалу, рентабельності та діяльності торговельних підприємств; офіційні матеріали «Торговий Дім “Дівес”»; фінансова звітність підприємства за 2023–2025 роки; матеріали відкритих інформаційно-аналітичних ресурсів; результати власних розрахунків автора.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретико-методичні основи оцінювання ефективності діяльності торговельного підприємства; загальна характеристика та фінансовий аналіз діяльності підприємства; оцінювання ефективності діяльності підприємства за системою показників використання ресурсів, рентабельності та інтегральної оцінки; факторний аналіз результативних показників діяльності підприємства та визначення резервів підвищення ефективності; економічне обґрунтування заходу щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу: основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2023–2025 рр.; динаміка товарообороту, собівартості та чистого прибутку підприємства; інтегральна оцінка ефективності діяльності підприємства; розрахунок економічного ефекту від запропонованого заходу та його вплив на показники ефективності підприємства.

6. Дата видачі завдання

«17» березня 2026 року.

7. Консультація по розділах роботи:

Розділи	Консультантка	Підпис, дата	
		Завдання видала	Завдання прийняла
Розділ 1	доц. Рябікіна К.Г.	31.03.2026	09.04.2026
Розділ 2	доц. Рябікіна К.Г.	09.04.2026	19.04.2026
Розділ 3	доц. Рябікіна К.Г.	19.04.2026	29.04.2026

Нормоконтроль

Катерина РЯБИКІНА

(підпис)

Календарний план виконання роботи

№	Назва етапу випускної кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки
1	Співбесіда зі здобувачем за тематикою роботи, узгодження переліку рекомендованої нормативної, інструктивної, навчальної літератури	17.03.2026	
2	Збір матеріалів до випускної кваліфікаційної роботи	18.03.2026 – 25.03.2026	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	26.03.2026 – 30.03.2026	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	31.03.2026 – 09.04.2026	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	10.04.2026 – 19.04.2026	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	20.04.2026 – 29.04.2026	
7	Підготовка вступної частини та висновку	30.04.2026 – 04.05.2026	
8	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	05.05.2026 – 18.05.2026	
9	Отримання відгуку керівника	19.05.2026	
10	Перевірка роботи на унікальність авторського тексту за допомогою Інтернет-Системи Strikeplagiarism.com	20.05.2026 – 09.06.2026	
11	Отримання резолюції завідувачки кафедри про допуск до захисту	10.06.2026 – 15.06.2026	
12	Отримання рецензії	19.06.2026 – 21.06.2026	
13	Захист роботи на засіданні Екзаменаційної комісії		

Здобувач

Кирило ГРИГОР'ЄВ

(підпис)

Наукова керівниця

Катерина РЯБИКІНА

(підпис)

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу за темою
«Підвищення ефективності збутової діяльності торговельного підприємства
та обґрунтування напрямів її покращення»

Кваліфікаційна робота: 93 с., 25табл., 15 рис., 6 формул, 41 джерел, 6 додатків.

Об'єкт дослідження: процес оцінювання та підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні підходи до оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”» і обґрунтування напрямів її підвищення.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення, аналіз і синтез, порівняльний аналіз, горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, коефіцієнтний метод, факторний аналіз, графічний метод, розрахунково-аналітичний метод, інтегральний метод.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методичні основи оцінювання ефективності діяльності торговельного підприємства. Узагальнено сутність ефективності діяльності підприємства, визначено чинники, що впливають на її формування, розглянуто систему показників для оцінки товарообороту, прибутку, рентабельності, ділової активності, ефективності використання ресурсів, ліквідності та фінансової стійкості.

На прикладі ТОВ «Торговий Дім “Дівес”» проведено загальну характеристику підприємства, проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності, активи, джерела їх формування, ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість, а також ефективність використання трудових ресурсів, основних засобів, оборотних активів, товарних запасів, матеріальних ресурсів і витрат. Встановлено, що підприємство протягом 2023–2025 років нарощувало масштаби діяльності, збільшувало товарооборот і чистий прибуток, зберігало достатній рівень ліквідності та фінансової стійкості. Разом з тим виявлено окремі проблемні напрями: зниження продуктивності праці у 2025 році, зменшення фондівіддачі, уповільнення оборотності товарних запасів і зростання витрат на збут.

На основі результатів аналізу обґрунтовано напрями підвищення ефективності діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”». Проведено факторний аналіз товарообороту та чистого прибутку підприємства, визначено резерви підвищення ефективності. Запропоновано захід щодо розширення асортименту шляхом виробництва та реалізації нового виду м'ясної продукції. Розраховано економічну ефективність запропонованого заходу та його вплив на основні показники діяльності підприємства. Очікується, що впровадження заходу дозволить збільшити товарооборот, чистий прибуток, продуктивність праці, фондівіддачу, чисту рентабельність продажу та інтегральний показник ефективності діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”».

ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ, ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО,
ТОВАРООБОРОТ, ПРИБУТОК, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, ФАКТОРНИЙ АНАЛІЗ,
ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПОКАЗНИК ЕФЕКТИВНОСТІ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність, роль та особливості збутової діяльності торговельного підприємства	11
1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства	20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ “ДІВЕС”»	32
2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”»	32
2.2. Аналіз ефективності збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”»	48
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ “ДІВЕС”»	63
3.1. Визначення резервів підвищення ефективності збутової діяльності підприємства	63
3.2. Обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності збутової діяльності підприємства	71
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування торговельних підприємств ефективність збутової діяльності набуває особливого значення, оскільки саме вона забезпечує реалізацію товарів, формування доходу, отримання прибутку та підтримання конкурентних позицій на ринку. Для торговельного підприємства збут є не лише завершальним етапом руху товарів до покупця, а й складною системою управлінських, комерційних, фінансових і логістичних процесів, що охоплюють формування асортименту, управління товарними запасами, організацію продажів, обробку замовлень, роботу з покупцями та контроль розрахунків.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах нестабільного ринкового середовища, зміни купівельного попиту, посилення конкуренції та зростання витрат підприємства змушені постійно шукати резерви підвищення ефективності збутової діяльності. Особливо важливим це є для торговельних підприємств, діяльність яких безпосередньо залежить від обсягу товарообороту, швидкості обороту товарних запасів, рівня витрат на збут, стану розрахунків із покупцями та прибутковості реалізації. Недостатньо ефективна організація збуту може призводити до скорочення обсягів продажу, накопичення товарних залишків, зниження ліквідності та погіршення фінансових результатів.

Проблематика підвищення ефективності збутової діяльності досліджувалася багатьма вітчизняними науковцями. Зокрема, питання сутності збутової діяльності, її ролі в системі управління підприємством, методів оцінювання та напрямів удосконалення розглядалися у працях Т. О. Капш, П. І. Белінського, С. В. Мочерного, Н. В. Іваночко, Є. В. Крикавського, Л. В. Балабанової та інших авторів. Разом із тим практична оцінка ефективності збутової діяльності конкретного торговельного підприємства потребує адаптації загальних методичних підходів до його специфіки,

інформаційної бази та фактичних результатів діяльності.

Саме тому важливим є не лише теоретичне узагальнення сутності збутової діяльності, а й проведення комплексного аналізу її ефективності на прикладі конкретного підприємства. У межах даної роботи таким підприємством обрано ТОВ «Торговий Дім “Дівес”», діяльність якого досліджується за даними фінансової звітності за 2023–2025 рр. Оцінка результатів діяльності підприємства дає змогу виявити проблемні напрями, визначити резерви покращення та обґрунтувати практичні заходи щодо підвищення ефективності збутової діяльності.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних основ і практичних аспектів ефективності збутової діяльності торговельного підприємства та обґрунтування напрямів її підвищення на прикладі ТОВ «Торговий Дім “Дівес”».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності збутової діяльності торговельного підприємства;

розкрити роль, складові, функції та фактори впливу на ефективність збутової діяльності;

дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства;

сформувати систему показників для комплексної оцінки ефективності збутової діяльності торговельного підприємства;

проаналізувати основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”» за 2023–2025 рр.;

оцінити ліквідність, фінансову стійкість, ділову активність, рентабельність та операційні витрати підприємства;

здійснити комплексну оцінку ефективності збутової діяльності підприємства за п'ятьма групами показників;

розрахувати інтегральний показник ефективності збутової діяльності та визначити його динаміку;

виявити основні проблеми та резерви підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”»;

обґрунтувати напрями покращення збутової діяльності досліджуваного підприємства.

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

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти оцінювання і підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”».

У процесі написання кваліфікаційної роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод теоретичного узагальнення застосовано для розкриття сутності збутової діяльності та систематизації підходів до її оцінювання. Метод аналізу і синтезу використано для дослідження складових збутової діяльності та факторів, що впливають на її ефективність. Метод порівняння застосовано для оцінки динаміки показників діяльності підприємства за 2023–2025 рр. Метод фінансово-економічного аналізу використано для дослідження ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності та витрат підприємства. Графічний метод застосовано для наочного відображення динаміки показників, побудови пелюсткової діаграми та візуалізації інтегральної оцінки. Метод нормування використано для приведення різнорідних показників до єдиної шкали оцінювання. Інтегральний метод застосовано для узагальнення результатів оцінки ефективності збутової діяльності за п’ятьма групами показників.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних авторів із питань збутової діяльності, маркетингу, логістики та економічного аналізу, методичні матеріали щодо виконання кваліфікаційної роботи, а також фінансова звітність ТОВ «Торговий Дім “Дівес”» за 2023–2025 рр. У роботі використано дані форм фінансової звітності підприємства, зокрема балансу та звіту про фінансові результати.

Під час підготовки роботи допоміжно використовувалися цифрові інструменти для пошуку та впорядкування літературних джерел. Зміст дослідження, розрахунки, висновки та пропозиції сформовано автором самостійно.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів для оцінки ефективності збутової діяльності торговельного підприємства, виявлення проблемних напрямів та обґрунтування заходів щодо її покращення. Результати проведеного аналізу можуть бути використані для удосконалення управління товарними запасами, підвищення результативності витрат на збут, покращення контролю розрахунків із покупцями та зміцнення фінансового стану підприємства.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення кваліфікаційної роботи були апробовані шляхом підготовки тез доповіді на тему «Шляхи підвищення ефективності збутової діяльності торговельного підприємства», опублікованих у матеріалах Міжнародної науково-технічної конференції «Наука, промисловість, суспільство» на базі Криворізького національного університету. У тезах висвітлено питання оцінки прибутковості та рентабельності торговельного підприємства, визначено основні показники їх аналізу, обґрунтовано значення товарообороту, прибутку, витрат і рентабельності у формуванні фінансових результатів, а також окреслено напрями підвищення прибутковості підприємства.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано тези доповіді: Рябикіна К. Г., Григор'єв К. С. Шляхи підвищення ефективності збутової діяльності торговельного підприємства. Наука, промисловість, суспільство : матеріали Міжнародної науково-технічної конференції. Кривий Ріг : Криворізький національний університет, 2026. С. 366.

Логіка дослідження зумовила структуру кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розкрито теоретико-методичні основи підвищення ефективності збутової діяльності торговельного підприємства. У

другому розділі проведено аналіз фінансово-господарського стану та оцінку ефективності збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”». У третьому розділі обґрунтовано напрями підвищення ефективності збутової діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, роль та особливості збутової діяльності торговельного підприємства

Для торговельного підприємства збутова діяльність має ключове значення, оскільки саме через неї товари переходять від підприємства до покупця, а вкладені в товарні запаси кошти перетворюються у дохід. Від того, наскільки раціонально організовано збут, залежить не лише обсяг товарообороту, а й прибутковість, швидкість обігу запасів, стабільність грошових надходжень та загальний фінансовий стан підприємства [2; 5; 18; 37; 41].

У сучасних умовах збут не доцільно зводити тільки до факту продажу товарів. Для торговельного підприємства це ширший процес, який починається з вивчення попиту та формування асортименту, а завершується реалізацією товарів, контролем розрахунків і аналізом отриманих результатів. Тобто збутова діяльність поєднує комерційні, організаційні, фінансові, маркетингові та логістичні складові [3; 4; 13; 17; 39; 41].

У наукових джерелах поняття «збутова діяльність» трактується по-різному. Одні автори розглядають її переважно як процес просування товарів до споживача, інші акцентують увагу на організації товарного обміну, після-виробничих операціях, управлінні продажем або взаємодії підприємства з ринком. Узагальнення основних підходів до визначення цього поняття подано в табл. 1.1. [3; 6; 14–17].

Аналіз підходів, наведених у табл. 1.1, свідчить, що збутова діяльність має складний і багатокомпонентний характер. Її не можна зводити лише до безпосереднього продажу товарів, оскільки реалізація є тільки одним із етапів

загального процесу руху товару до покупця. У більшості наукових підходів збут розглядається як сукупність дій, пов'язаних із просуванням товарів, організацією обміну, взаємодією з покупцями та отриманням підприємством економічного результату [3; 14–17; 41].

Таблиця 1.1 – Узагальнення підходів до визначення поняття «збутова діяльність»

Автор	Підхід до визначення збутової діяльності
Капш Т.О. [16].	Розглядає збутову політику як систему управлінських рішень, спрямованих на організацію реалізації продукції та забезпечення ефективної взаємодії підприємства з ринком.
Белінський П.І. [6].	Пов'язує збут із просуванням продукції на ринок та організацією товарного обміну з метою отримання прибутку.
Мочерний С.В. [14].	Розглядає збут як економічний процес, пов'язаний із доведенням товарів до споживача та завершенням кругообігу продукції.
Іваночко Н.В. [15].	Визначає збутову діяльність як систему дій у сфері товарних відносин, спрямовану на просування товарів від продавця до покупця.
Крикавський Є.В. [17].	Розглядає збут у взаємозв'язку з логістичними процесами, рухом матеріальних потоків і задоволенням потреб споживачів.
Балабанова Л.В. [3].	Акцентує увагу на управлінні продажем, взаємодії з покупцями та формуванні ефективної збутової політики підприємства.

Джерело: складено автором на основі [3; 6; 14–17].

Для торговельного підприємства зміст збутової діяльності має певну специфіку. На відміну від виробничих підприємств, де збут переважно пов'язаний із реалізацією виготовленої продукції, у торгівлі він охоплює роботу із закупленими товарами, підтримання необхідного асортименту, управління товарними запасами, обслуговування покупців і забезпечення стабільного товарообороту. Тому ефективність збуту в торговельній сфері залежить не тільки від обсягу продажу, а й від швидкості обігу товарів, рівня

витрат на збут, стану розрахунків із покупцями та здатності підприємства своєчасно реагувати на зміну попиту [2; 5; 8; 18; 37].

У широкому розумінні збутову діяльність торговельного підприємства доцільно розглядати як систему організаційних, комерційних, фінансових і логістичних процесів, що забезпечують рух товарів до покупців, формування доходу та отримання прибутку. Такий підхід дозволяє сприймати збут не як окрему операцію продажу, а як важливу управлінську сферу, яка впливає на загальний фінансово-господарський стан підприємства.

У межах даного дослідження під збутовою діяльністю торговельного підприємства розуміється сукупність процесів, пов'язаних із формуванням асортименту, управлінням товарними запасами, організацією продажів, відвантаженням товарів покупцям, контролем збутових витрат і своєчасним надходженням коштів від реалізації. Саме таке трактування відповідає темі роботи, оскільки надалі дає змогу оцінювати збут не лише за обсягом товарообороту, а й за ефективністю використання ресурсів, прибутковістю, платоспроможністю та результативністю витрат на збут.



Рисунок 1.1. – Складові збутової діяльності торговельного підприємства.
Джерело: складено автором на основі [14–17].

Як свідчить рис. 1.1, збутова діяльність торговельного підприємства складається з низки взаємопов'язаних елементів, кожен із яких впливає на кінцевий результат реалізації товарів. На початковому етапі важливими є вивчення попиту та формування асортименту, оскільки саме ці процеси визначають, які товари будуть запропоновані покупцям і наскільки вони відповідатимуть потребам ринку. Не менш важливим є управління товарними запасами, адже їх оптимальний обсяг забезпечує безперервність продажів і сприяє швидшому обігу коштів.

Практична реалізація збутового процесу відбувається через організацію продажів, обробку замовлень, відвантаження товарів і взаємодію з покупцями. Контроль розрахунків дозволяє підприємству відстежувати своєчасність надходження коштів, а аналіз результатів збуту дає можливість оцінити ефективність реалізації та своєчасно визначити напрями для її покращення. Отже, результативність збутової діяльності залежить від того, наскільки узгоджено працюють усі її складові.

На ефективність збутової діяльності впливає значна кількість чинників. Одні з них формуються всередині підприємства і залежать від якості управління, фінансового стану, кадрового забезпечення, організації продажів та контролю витрат. Інші пов'язані із зовнішнім середовищем, зокрема зміною попиту, рівнем конкуренції, цінами постачальників, купівельною спроможністю споживачів і загальною економічною ситуацією. Узагальнення основних факторів впливу на ефективність збутової діяльності торговельного підприємства подано на рис. 1.2. [13; 15; 20; 24; 38; 39].

До внутрішніх факторів належать ті складові, на які підприємство може впливати безпосередньо через управлінські рішення. Передусім це стосується асортиментної політики, рівня товарних запасів, організації продажів, витрат на збут та роботи з покупцями. Невдале формування асортименту або надмірне накопичення запасів може уповільнювати оборотність товарів і створювати додаткове навантаження на фінансовий стан підприємства. Водночас

раціональна організація продажів і контроль збутових витрат сприяють підвищенню результативності реалізації [13; 15; 20; 24; 41].

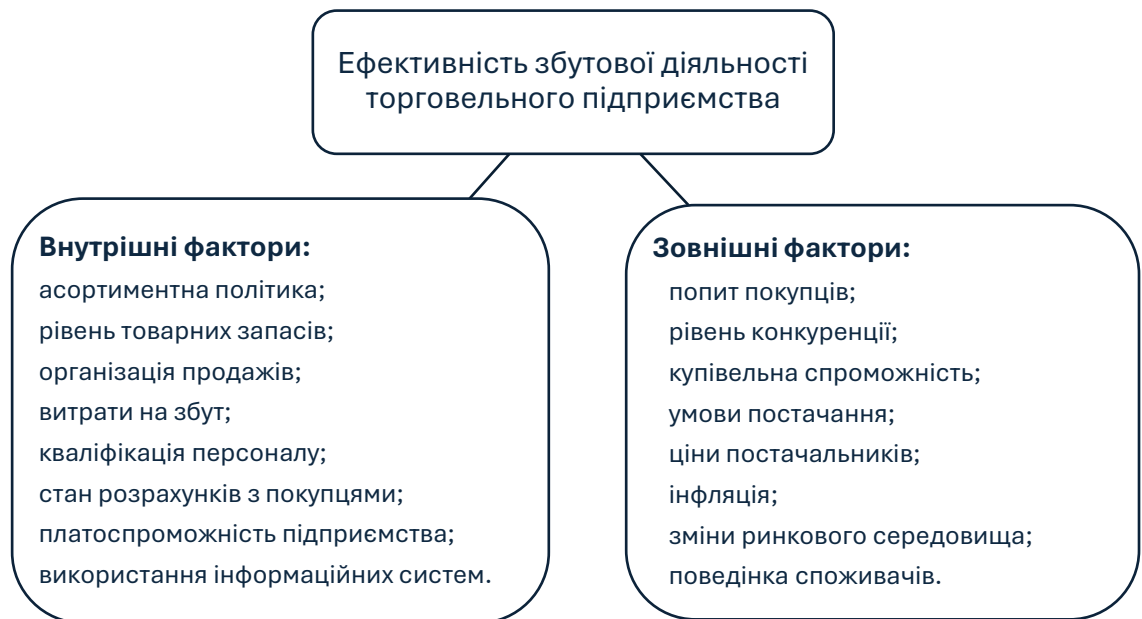


Рисунок 1.2 – Фактори впливу на ефективність збутової діяльності торговельного підприємства. Джерело: складено автором на основі [3; 13; 15; 17; 39; 41].

Зовнішні фактори виникають поза межами підприємства, однак їх вплив на збутову діяльність є суттєвим. Зміна попиту, посилення конкуренції, зниження купівельної спроможності покупців або підвищення цін постачальників можуть спричинити скорочення товарообороту та зменшення прибутковості. У зв'язку з цим торговельне підприємство має постійно відстежувати ситуацію на ринку та своєчасно коригувати збутову політику відповідно до змін зовнішнього середовища [7; 10; 13; 20; 38; 39].

Отже, збутова діяльність торговельного підприємства є багаторівневою системою, що поєднує управління товарами, запасами, покупцями, витратами та грошовими потоками. Її результативність залежить від здатності підприємства підтримувати стабільний товарооборот, забезпечувати оптимальний рівень товарних запасів, контролювати витрати на збут і швидко

реагувати на ринкові зміни. Саме тому оцінювання ефективності збутової діяльності доцільно здійснювати на основі комплексу взаємопов'язаних показників.

Окреме значення у дослідженні збутової діяльності має визначення її функцій. Через функції розкривається практична роль збуту в діяльності підприємства. Для торговельного підприємства вони пов'язані не лише з безпосередньою реалізацією товарів, а й із забезпеченням безперервного товарного руху, підтриманням взаємодії з покупцями та формуванням стабільних грошових надходжень [3; 4; 14; 17; 41].

Таблиця 1.2 – Основні функції збутової діяльності торговельного підприємства

Функція	Зміст функції	Значення для торговельного підприємства
Аналітична	Вивчення попиту, покупців і конкурентів	Дозволяє формувати актуальний асортимент
Планова	Визначення обсягів реалізації та потреби в товарних запасах	Забезпечує стабільність товарообороту
Організаційна	Організація продажів, обробки замовлень і відвантаження товарів	Впливає на швидкість та якість збуту
Комерційна	Робота з покупцями, узгодження умов продажу, укладання договорів	Забезпечує отримання доходу
Логістична	Зберігання, переміщення та доставка товарів	Забезпечує своєчасне виконання замовлень
Контрольна	Аналіз продажів, витрат і розрахунків	Дозволяє оцінити ефективність збуту

Джерело: складено автором на основі [3; 14–17; 41].

До основних функцій збутової діяльності торговельного підприємства належать аналітична, планова, організаційна, комерційна, логістична та контрольна. Аналітична функція пов'язана з вивченням попиту, поведінки

покупців, конкурентного середовища та загальних тенденцій ринку. Планова функція передбачає визначення очікуваних обсягів реалізації, потреби в товарних запасах і прогнозування результатів збуту. Організаційна функція охоплює побудову каналів реалізації, організацію роботи персоналу, обробку замовлень і забезпечення відвантаження товарів. Комерційна функція пов'язана з укладанням договорів, погодженням умов продажу, ціноутворенням та підтриманням взаємодії з покупцями. Логістична функція забезпечує переміщення товарів, їх зберігання, комплектацію, транспортування та своєчасну передачу споживачам. Контрольна функція передбачає оцінку виконання планів продажу, контроль розрахунків, аналіз витрат на збут і визначення результативності збутових процесів [3; 4; 17; 41].

Виконання зазначених функцій забезпечує узгодженість збутового процесу та сприяє стабільній присутності товарів на ринку. Якщо окремі функції реалізуються недостатньо ефективно, це може негативно позначитися на всій системі збуту. Наприклад, неточне планування товарних запасів може спричинити дефіцит окремих товарних позицій або, навпаки, накопичення надлишкових залишків. Недостатній контроль розрахунків із покупцями може призвести до зростання дебіторської заборгованості та погіршення платоспроможності підприємства [2; 5; 18; 37; 41].

Функції збуту безпосередньо пов'язані з його завданнями. Для торговельного підприємства головним завданням збутової діяльності є забезпечення реалізації товарів у таких обсягах і на таких умовах, які дозволяють отримувати дохід, підтримувати прибутковість і зберігати конкурентні позиції на ринку.

До основних завдань збутової діяльності торговельного підприємства можна віднести стабілізацію або зростання товарообороту, формування асортименту відповідно до потреб покупців, підтримання оптимального рівня товарних запасів, скорочення часу проходження товару від складу до покупця, раціоналізацію витрат на збут, підвищення рентабельності продажу, забезпечення своєчасного надходження коштів від покупців та розвиток

довгострокових відносин із клієнтами.

Особливе значення має підтримання збалансованого співвідношення між обсягом продажу та величиною товарних запасів. Для торговельного підприємства запаси є необхідною умовою здійснення реалізації, однак їх надмірне накопичення призводить до додаткового фінансового навантаження. Якщо товари обертаються повільно, кошти довше залишаються вкладеними в запаси, що обмежує можливості підприємства швидко використовувати їх в обороті. Тому результативність збутової діяльності значною мірою залежить від раціонального управління товарними запасами.

Важливим напрямом є також контроль витрат на збут. Такі витрати необхідні для організації реалізації товарів, однак їх зростання має бути економічно обґрунтованим. Підприємство повинно оцінювати не лише загальну суму витрат на збут, а й їх віддачу. Для цього доцільно використовувати такі показники, як частка витрат на збут у чистому доході, витрати на збут на 1 грн товарообороту, рентабельність витрат на збут і товарооборот на 1 грн витрат на збут [1; 11; 12; 19; 32; 34].

Ефективна організація збутової діяльності має ґрунтуватися на певних принципах. До них належать орієнтація на покупця, економічна доцільність, гнучкість, комплексність, контроль результатів та адаптація до змін ринкового середовища.

Принцип орієнтації на покупця означає, що збутова діяльність повинна враховувати реальні потреби споживачів. Для торговельного підприємства це проявляється у формуванні актуального асортименту, підтриманні наявності необхідних товарів, зручності оформлення замовлень і належному рівні обслуговування. Якщо підприємство не враховує очікування покупців, воно може втратити частину клієнтів і знизити обсяги реалізації [3; 4; 13; 39; 41].

Принцип економічної доцільності передбачає, що кожне збутове рішення має забезпечувати позитивний економічний результат. Це означає, що витрати на просування, продаж, доставку та обслуговування покупців повинні співвідноситися з отриманим доходом і прибутком. Зростання витрат на збут є

виправданим лише за умови, що воно сприяє збільшенню товарообороту, підвищенню прибутковості або зміцненню ринкових позицій підприємства.

Принцип гнучкості полягає у здатності підприємства швидко реагувати на зміну попиту, поведінку споживачів, дії конкурентів та умови постачання. Для торговельного підприємства це особливо важливо, оскільки ринок може змінюватися під впливом економічних, соціальних і цінових факторів. Гнучкість збутової діяльності дає змогу своєчасно коригувати асортимент, умови продажу, обсяги закупівель і рівень товарних запасів.

Принцип комплексності означає, що збутова діяльність повинна розглядатися у взаємозв'язку з іншими напрямками роботи підприємства. Продажі залежать від фінансового стану, управління запасами, роботи персоналу, організації постачання, рівня витрат і стану розрахунків із покупцями. Тому оцінка збуту не може обмежуватися лише аналізом товарообороту, а має охоплювати фінансові, ресурсні, операційні та результативні показники.

Принцип контролю результатів передбачає постійне відстеження показників збутової діяльності. Підприємство має аналізувати динаміку товарообороту, структуру продажів, оборотність товарних запасів, витрати на збут, прибутковість реалізації та стан дебіторської заборгованості. Такий контроль дає змогу своєчасно виявляти проблеми та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

У сучасних умовах торговельні підприємства стикаються з низкою проблем у сфері збуту. Однією з них є нестабільність попиту, яка ускладнює планування товарних запасів і прогнозування обсягів реалізації. У разі зниження попиту підприємство може накопичувати надлишкові товарні залишки, а за його різкого зростання — втрачати потенційні продажі через нестачу необхідних товарів.

Ще однією проблемою є посилення конкуренції. Для торговельного підприємства це означає потребу постійно вдосконалювати асортимент, рівень сервісу, умови продажу та цінову політику. Якщо підприємство недостатньо

враховує конкурентне середовище, воно може втратити частину покупців і послабити свої ринкові позиції.

Важливою проблемою залишається зростання витрат на збут. Підприємство змушене фінансувати організацію продажів, обслуговування покупців, транспортування, просування товарів та інші супровідні процеси. Якщо такі витрати зростають швидше, ніж товарооборот або прибуток, це знижує ефективність збутової діяльності.

Окремої уваги потребує дебіторська заборгованість. Для торговельного підприємства своєчасне надходження коштів від покупців є важливою умовою підтримання платоспроможності. Затримка платежів може ускладнювати погашення поточних зобов'язань, закупівлю товарів і підтримання необхідного рівня запасів.

Отже, підвищення ефективності збутової діяльності торговельного підприємства потребує комплексного підходу. Основними напрямками такого підвищення є оптимізація товарних запасів, удосконалення асортиментної політики, підвищення результативності витрат на збут, покращення роботи з покупцями, контроль дебіторської заборгованості та використання інформаційних систем для аналізу продажів. Реалізація цих напрямів дає змогу забезпечити стабільність збутових процесів і покращити фінансові результати підприємства.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства

Оцінка ефективності збутової діяльності є необхідною умовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вона дає змогу визначити, наскільки результативно підприємство організовує реалізацію товарів, чи є виправданими витрати на збут, а також які напрями роботи потребують удосконалення. Для торговельного підприємства така оцінка має особливе

значення, оскільки саме збутова діяльність безпосередньо впливає на товарооборот, прибутковість і стабільність грошових надходжень [1; 11; 12; 19; 32; 33].

У наукових джерелах відсутній єдиний підхід до оцінювання ефективності збуту. Частина дослідників основну увагу приділяє обсягам реалізації, інші акцентують увагу на витратах, рентабельності, роботі з покупцями, оборотності запасів або ефективності використання ресурсів. Така різноманітність підходів є закономірною, оскільки збутова діяльність охоплює не один окремий процес, а цілу систему взаємопов'язаних дій [1; 11; 12; 19; 32; 33; 36].

Так, науковці харківської економічної школи пропонують оцінювати збутову діяльність через аналіз обсягу укладених договорів, структури товарообороту за покупцями, стану дебіторської заборгованості та рівня задоволеності споживачів. Такий підхід дозволяє врахувати не лише фінансовий результат продажів, а й якість взаємодії підприємства з клієнтами [31; 40].

А. М. Турило наголошує на доцільності оцінювання збутової діяльності через аналіз окремих її елементів із подальшим узагальненням отриманих результатів [36]. Такий підхід є логічним, оскільки ефективність збуту формується під впливом багатьох складових: організації продажів, витрат на реалізацію, прибутковості, швидкості обороту товарів, стану розрахунків із покупцями та інших факторів.

І. В. Спільник пов'язує ефективність збутової діяльності зі збутовою активністю підприємства. На думку автора, доцільно оцінювати обсяг продажів, рентабельність реалізації, результативність продажів, ефективність роботи працівників торгового відділу та кількість втрачених клієнтів [32]. Цей підхід дає змогу розглядати збут не лише як фінансовий результат, а і як процес постійної взаємодії підприємства з ринком та покупцями.

Діагностика збутової системи передбачає не тільки розрахунок окремих коефіцієнтів, а й виявлення причин відхилення фактичних результатів від

очікуваних. Тому кількісна оцінка збутової діяльності зазвичай базується на аналізі показників у динаміці, визначенні темпів їх зміни та встановленні факторів, які вплинули на кінцевий результат [1; 11; 19; 32; 33].

У наукових працях до основних показників оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю відносить обсяг збуту, чистий прибуток від реалізації, собівартість реалізованої продукції, рентабельність продукції, середні товарні запаси, коефіцієнт оборотності товарних запасів, товарооборотність, частку нереалізованої продукції, а також показники реалізації та прибутку в розрахунку на одного працівника або одиницю збутової площі [1; 11; 19; 32; 33]. Такий перелік показників дає змогу поєднати оцінку фінансового результату збуту з аналізом ефективності використання ресурсів, задіяних у процесі реалізації.

Отже, наукові підходи до оцінювання збутової діяльності відрізняються за акцентами, однак усі вони підтверджують необхідність комплексного аналізу. Для торговельного підприємства важливо враховувати не тільки обсяг продажів, а й витрати на збут, прибутковість реалізації, швидкість обороту товарних запасів, стан розрахунків із покупцями та результативність використання ресурсів [1; 11; 19; 32; 33; 36]. Узагальнення основних методів оцінювання ефективності збутової діяльності подано в табл. 1.3.

Аналіз динаміки продажів дає змогу простежити, як змінюються обсяги реалізації підприємства у певному періоді. Для торговельного підприємства цей метод має базове значення, оскільки саме товарооборот відображає масштаби діяльності та рівень активності підприємства на ринку. Водночас збільшення продажів не завжди свідчить про реальне підвищення ефективності, якщо воно супроводжується зростанням витрат або зниженням прибутковості [2; 5; 18; 37].

Метод аналізу беззбитковості застосовується для визначення такого мінімального обсягу реалізації, за якого підприємство може покрити понесені витрати і не отримати збитку. Його доцільно використовувати під час планування нових напрямів продажу, перегляду асортименту або оцінки

економічної доцільності просування окремих товарних груп [29; 31; 36; 40].

Таблиця 1.3 – Основні методи оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства

Метод	Зміст методу
Аналіз динаміки продажів	Дослідження зміни обсягів реалізації товарів за певний період
Аналіз беззбитковості продажів	Визначення обсягу реалізації, за якого підприємство покриває витрати та не отримує збитку
Факторний аналіз продажів	Виявлення чинників, що впливають на зміну обсягів реалізації та прибутку
Аналіз рентабельності продажів	Оцінка здатності підприємства отримувати прибуток від реалізації товарів
Аналіз витрат на збут	Визначення рівня, структури та результативності витрат, пов'язаних із реалізацією товарів
Аналіз оборотності товарних запасів	Оцінка швидкості перетворення товарних запасів у реалізовані товари та грошові надходження

Джерело: складено автором на основі [1; 11; 19; 32–34; 36]

Факторний аналіз продажів дозволяє встановити, які саме чинники спричинили зміну результатів збутової діяльності. До таких чинників можуть належати обсяг реалізації, структура асортименту, рівень цін, собівартість товарів, витрати на збут, зміна попиту та інші умови функціонування підприємства. Перевага цього методу полягає в тому, що він дає змогу не лише зафіксувати зміну показників, а й пояснити причини такої зміни [29; 31; 32; 36; 40].

Аналіз рентабельності продажів спрямований на оцінку прибутковості реалізації товарів. За його допомогою можна визначити, який фінансовий результат підприємство отримує з кожної гривні товарообороту. Для торговельного підприємства важливими є показники рентабельності продажу, операційної рентабельності та чистої рентабельності продажу, оскільки вони

характеризують різні етапи формування прибутку [29; 31; 40].

Окрему роль відіграє аналіз витрат на збут. Такі витрати є необхідними для організації реалізації товарів, однак їх збільшення має бути економічно обґрунтованим. Тому важливо оцінювати не лише загальну суму витрат на збут, а й їх питому вагу в чистому доході, рівень витрат на збут у розрахунку на 1 грн товарообороту, а також віддачу цих витрат [1; 11; 12; 19; 32; 34].

Згідно із загальним підходом до визначення економічної ефективності, ефективність збутової діяльності можна розглядати як співвідношення отриманого результату з витратами або ресурсами, використаними для його досягнення. Отже, результативність збуту залежить не лише від обсягу реалізації, а й від того, якою ціною для підприємства було забезпечено цей результат.

Одним із поширених показників оцінювання збутової діяльності є рентабельність витрат на збут. Вона показує, наскільки результативними є витрати, спрямовані на забезпечення реалізації товарів:

$$Рзбут = \Delta Пзбут / Взбут, \quad (1.1)$$

де $Рзбут$ — рентабельність витрат на збутову діяльність;

$\Delta Пзбут$ — приріст прибутку за рахунок збутової діяльності;

$Взбут$ — витрати на збутову діяльність [1; 11; 12; 19; 32].

Для визначення місця збутових витрат у загальній структурі витрат підприємства доцільно розраховувати їх частку. Цей показник дає змогу оцінити, яку частину загальних витрат підприємство спрямовує на забезпечення реалізації товарів [24, с. 189]:

$$ЧВзбут = Взбут / В \times 100, \quad (1.2)$$

де $ЧВзбут$ — частка витрат на збут у загальних витратах підприємства;

$Взбут$ — витрати на збут;

$В$ — загальна сума витрат підприємства [1; 11; 19; 32].

Проведений огляд наукових підходів свідчить, що оцінювання збутової діяльності має спиратися на систему взаємопов'язаних показників. Вони повинні відображати не лише фінансовий результат реалізації, а й ресурсне

забезпечення, рівень витрат, швидкість обігу товарів та операційні аспекти збутового процесу [1; 11; 19; 32; 33; 36; 39].

У практиці економічного аналізу ефективність збуту недоцільно визначати за одним окремим показником. Найчастіше для цього використовують показники обсягу реалізації, витрат на збут, прибутковості, оборотності товарних запасів, стану розрахунків із покупцями та ефективності використання ресурсів.

Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності можна умовно об'єднати за кількома напрямками. Перший напрям передбачає дослідження динаміки реалізації, тобто зміни товарообороту за певний період. Другий пов'язаний з оцінкою витрат, що виникають у процесі реалізації товарів. Третій орієнтований на визначення прибутковості збуту за допомогою показників рентабельності. Четвертий охоплює аналіз оборотності товарних запасів і швидкості використання оборотних активів. П'ятий напрям стосується оцінки розрахунків із покупцями та постачальниками, оскільки вони впливають на ліквідність підприємства і стабільність збутових процесів.

Узагальнення розглянутих підходів дає підстави застосовувати групування показників оцінки ефективності збутової діяльності за п'ятьма основними напрямками. Такий підхід дозволяє аналізувати збутову діяльність не відокремлено, а як складову загальної системи управління підприємством. До таких груп належать: показники ресурсозабезпечення; показники платоспроможності та фінансової стійкості; показники ефективності використання ресурсів; показники прибутковості; показники ефективності збутової діяльності [11; 12; 19; 32; 33].

Наведене групування дозволяє оцінити збутову діяльність торговельного підприємства за ресурсним, фінансовим, операційним, прибутковим і збутовим напрямками. Для практичного застосування методики показники кожної групи адаптовано до інформаційної бази дослідження, зокрема до форм фінансової звітності підприємства. Формули розрахунку показників наведено в табл. 1.5–1.9.

Таблиця 1.4. – Групи показників оцінювання ефективності збутової діяльності торговельного підприємства

Група показників	Показники	Що характеризують
1. Показники ресурсозабезпечення	коефіцієнт зносу основних засобів; частка витрат на збут у чистому доході; частка витрат на оплату праці в операційних витратах; середньомісячна заробітна плата одного працівника; частка амортизації в операційних витратах	Відображають рівень забезпеченості підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами, необхідними для організації збутових процесів
2. Показники платоспроможності та фінансової стійкості	коефіцієнт поточної ліквідності; коефіцієнт швидкої ліквідності; коефіцієнт абсолютної ліквідності; оборотність дебіторської заборгованості; оборотність кредиторської заборгованості; коефіцієнт Бівера; фінансовий леверидж	Характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання, підтримувати фінансову рівновагу та забезпечувати стабільність збутової діяльності
3. Показники ефективності використання ресурсів	продуктивність праці; оборотність активів; оборотність оборотних активів; оборотність товарних запасів; фондівіддача; капіталоозброєність праці; матеріаловіддача	Дають змогу оцінити, наскільки результативно підприємство використовує активи, персонал, основні засоби та товарні ресурси у процесі реалізації
4. Показники прибутковості	рентабельність продажу; операційна рентабельність; чиста рентабельність продажу; рентабельність активів; рентабельність власного капіталу	Відображають здатність підприємства отримувати прибуток від реалізації товарів та ефективно використовувати власні й залучені ресурси
5. Показники ефективності збутової діяльності	витрати на збут на 1 грн товарообороту; частка витрат на збут у чистому доході; собівартість на 1 грн доходу; оборотність товарних запасів; рентабельність витрат на збут; товарооборот на 1 грн витрат на збут; співвідношення темпів товарообороту і товарних запасів	Безпосередньо характеризують результативність організації збуту, рівень витрат на реалізацію, швидкість обігу товарів та віддачу витрат, пов'язаних із продажем

Джерело: складено автором на основі [1; 11; 12; 19; 32; 33; 36; 39].

Таблиця 1.5. –Показники ресурсозабезпечення

Показник	Одиниці виміру	Формула / рядки фінансової звітності
1. Коефіцієнт зносу основних засобів	коеф.	$p.1012 / p.1011$
2. Частка витрат на збут у чистому доході	%	$p.2150 / p.2000 \times 100$
3. Частка витрат на збут в операційних витратах	%	$p.2150 / p.2550 \times 100$
4. Частка витрат на оплату праці в операційних витратах	%	$p.2505 / p.2550 \times 100$
5. Середньомісячна зарплата на 1 працівника	тис. грн/особу	$p.2505 / \text{чисельність} / 12$
6. Частка амортизації в операційних витратах	%	$p.2515 / p.2550 \times 100$

Джерело: складено автором на основі [11; 19; 21; 23; 31; 40].

Таблиця 1.6. – Показники платоспроможності та фінансової стійкості

Показник	Одиниці виміру	Формула / рядки фінансової звітності
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	коеф.	$p.1195 / p.1695$
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	коеф.	$(p.1195-p.1100)/p.1695$
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	коеф.	$(p.1165+p.1160)/p.1695$
4. Оборотність дебіторської заборгованості	об.	$p.2000 / \text{середня } p.1125$
5. Оборотність кредиторської заборгованості	об.	$p.2050 / \text{середня } p.1615$
6. Коефіцієнт Бівера	коеф.	$(p.2350+p.2515)/(p.1595+p.1695)$
7. Фінансовий леверидж	коеф.	$(p.1595+p.1695)/p.1495$

Джерело: складено автором на основі [21; 25; 29; 31; 40]

Таблиця 1.7. – Показники прибутковості

Показник	Одиниці виміру	Формула / рядки фінансової звітності
1. Продуктивність праці	тис. грн/особу	р.2000 / чисельність
2. Оборотність активів	об.	р.2000 / середні р.1300
3. Оборотність оборотних активів	об.	р.2000 / середні р.1195
4. Оборотність товарних запасів	об.	р.2050 / середні (р.1103+р.1104)
5. Фондовіддача	коеф.	р.2000 / середні р.1010
6. Капіталоозброєність праці	тис. грн/особу	середні р.1010 / чисельність
7. Матеріаловіддача	коеф.	р.2000 / р.2500

Джерело: складено автором на основі [18; 29; 31; 37; 40].

Таблиця 1.8. – Показники прибутковості діяльності підприємства

Показник	Одиниці виміру	Формула / рядки фінансової звітності
1. Рентабельність продажу	%	р.2090 / р.2000 × 100
2. Операційна рентабельність	%	р.2190 / р.2000 × 100
3. Чиста рентабельність продажу	%	р.2350 / р.2000 × 100
4. Рентабельність активів	%	р.2350 / середні р.1300 × 100
5. Рентабельність власного капіталу	%	р.2350 / середній р.1495 × 100

Джерело: складено автором на основі [29; 31; 40].

Таблиця 1.9. – Показники ефективності збутової діяльності

Показник	Одиниці виміру	Формула / рядки фінансової звітності
1. Витрати на збут на 1 грн товарообороту	грн/грн	$p.2150 / p.2000$
2. Частка витрат на збут у чистому доході	%	$p.2150 / p.2000 \times 100$
3. Собівартість на 1 грн доходу	грн/грн	$p.2050 / p.2000$
4. Оборотність товарних запасів	об.	$p.2050 / \text{середні } (p.1103+p.1104)$
5. Рентабельність витрат на збут	%	$p.2190 / p.2150 \times 100$
6. Товарооборот на 1 грн витрат на збут	грн/грн	$p.2000 / p.2150$
7. Співвідношення темпів товарообороту і товарних запасів	коеф.	темп $p.2000$ / темп середніх товарних запасів

Джерело: складено автором на основі [1; 11; 12; 19; 32; 33; 34; 39].

Оскільки показники різних груп мають неоднакові одиниці виміру та різний економічний зміст, їх пряме порівняння є ускладненим. Одні показники вимірюються у гривнях, інші – у відсотках, коефіцієнтах або оборотах. Крім того, для частини показників зростання є позитивним явищем, а для інших – навпаки, бажаним є зменшення. Саме тому для узагальнення результатів доцільно використовувати нормування показників [11; 19; 32; 36].

Нормування дозволяє привести різні за змістом показники до єдиної шкали оцінювання. Для показників-стимуляторів, тобто таких, зростання яких позитивно впливає на ефективність збутової діяльності, нормоване значення може визначатися за формулою:

$$Hi = Xi / Xmax \times 100, \quad (1.3.)$$

де Hi — нормоване значення показника;

Xi — фактичне значення показника;

$Xmax$ — найкраще значення показника за досліджуваний період.

Для показників-дестимуляторів, тобто таких, зменшення яких є позитивним, доцільно використовувати формулу:

$$Hi = Xmin / Xi \times 100, \quad (1.4.)$$

де $Xmin$ — найкраще, тобто мінімальне, значення показника за досліджуваний період.

Після нормування окремих показників визначається групова оцінка за кожним напрямом. Вона може розраховуватися як середнє значення нормованих показників, що входять до відповідної групи. Такий підхід дозволяє узагальнити результати за кожним напрямом і побачити, яка саме складова збутової діяльності є найсильнішою або найслабшою.

Для загальної оцінки ефективності збутової діяльності доцільно застосовувати інтегральний показник. Він розраховується як зважена сума групових оцінок:

$$\Pi = \Gamma_1 \times w_1 + \Gamma_2 \times w_2 + \Gamma_3 \times w_3 + \Gamma_4 \times w_4 + \Gamma_5 \times w_5, \quad (1.5.)$$

де Π — інтегральний показник ефективності збутової діяльності;

Γ_1 – Γ_5 — групові оцінки за відповідними напрямами;

w_1-w_5 — вагові коефіцієнти груп показників [11; 19; 32; 36].

У разі якщо всі п'ять груп розглядаються як рівнозначні для комплексної оцінки збутової діяльності, кожній із них може бути надано однакову вагу — 0,2. У такому випадку інтегральний показник дає змогу отримати узагальнену оцінку ефективності збутової діяльності підприємства та порівняти її зміну в динаміці за кілька років.

Для наочного подання результатів доцільно використовувати пелюсткову діаграму, яка дозволяє одночасно відобразити всі групи показників і порівняти їх значення за роками. Такий спосіб візуалізації дає змогу швидко визначити сильні та слабкі сторони збутової діяльності, а також виявити напрями, які потребують подальшого покращення [11; 19; 32; 36].

Отже, комплексне оцінювання ефективності збутової діяльності торговельного підприємства доцільно здійснювати на основі системи показників, згрупованих за основними напрямками. Поєднання нормування, групових оцінок, пелюсткової діаграми та інтегрального показника дозволяє не лише визначити загальний рівень ефективності збуту, а й обґрунтувати подальші управлінські рішення щодо її підвищення.

Узагальнюючи матеріал першого розділу, можна зазначити, що збутова діяльність торговельного підприємства є складною системою взаємопов'язаних процесів, які охоплюють дослідження попиту, формування асортименту, управління товарними запасами, організацію продажів, роботу з покупцями та контроль розрахунків. Її ефективність залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів, а також від здатності підприємства раціонально використовувати ресурси, підтримувати платоспроможність, забезпечувати прибутковість і контролювати витрати на збут. Саме тому у практичній частині роботи оцінку збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”» буде проведено на основі комплексної методики, що поєднує систему показників за п'ятьма групами, нормування та розрахунок інтегрального показника.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ “ДІВЕС”»

2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”»

ТОВ «Торговий Дім “Дівес”» територіально розташоване у м. Кривий Ріг Дніпропетровської області та належить до найбільших вітчизняних суб'єктів оптової торгівлі металовиробами, зокрема різними видами дроту та катанки. Значна частина виробленої продукції реалізується через мережеві металоторговельні структури як на внутрішньому ринку України, так і за її межами. Підприємство розпочало свою діяльність у січні 2007 року. На сьогодні воно є стратегічним споживачем та переробником катанки, що виготовляється ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Виробнича номенклатура компанії охоплює:

- дріт сталевий низьковуглецевий для армування (ВР);
- дріт сталевий загального призначення (ОК);
- дріт в'язальний термічно оброблений;
- розкотене сталеве коло.

Специфіку управління та функціональний розподіл обов'язків на підприємстві відображає його організаційна структура, представлена на рис. 2.1.

Організаційна модель управління ТОВ «Торговий Дім “Дівес”» базується на дворівневому принципі розподілу повноважень. Згідно з цією схемою, функції стратегічного контролю та операційного менеджменту розмежовані між вищим органом — загальними зборами учасників — та виконавчим органом у формі правління. Загальні збори зосереджені на

прийнятті ключових рішень стратегічного характеру, включаючи питання формування керівного складу підприємства. Своєю чергою, виконавчий орган забезпечує безпосереднє адміністрування поточної фінансово-господарської діяльності товариства. Такий підхід дозволяє відокремити інтереси власників від процесів щоденного управління компанією.



Рисунок 2.1. – Організаційна структура ТОВ «Торговий Дім “Дівес”»

Оцінку економічного стану ТОВ «Торговий Дім “Дівес”» здійснено за даними фінансової звітності за 2023–2025 рр. (додатки А–В). Для цього розраховано основні техніко-економічні показники, які характеризують динаміку товарообороту, прибутковості та ефективності використання ресурсів підприємства. Результати розрахунків наведено в табл. 2.1.

Оцінка основних техніко-економічних показників ТОВ «Торговий дім “Дівес”» за 2023–2025 рр. показує, що діяльність підприємства розвивалася нерівномірно. У 2024 році порівняно з 2023 роком товарооборот зріс з 259 404 тис. грн до 264 070 тис. грн, тобто на 1,80%. Одночасно чистий прибуток збільшився на 20,24%, що свідчить про кращий фінансовий результат у цьому періоді.

Таблиця 2.1. – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”»

Показники	Роки			Відхилення			
				Абсолютне, тис. грн.		Відносне, %	
	2023	2024	2025	2024р до 2023р	2025р до 2024р	2024р /2023р	2025р /2024р
Товарооборот/ чистий дохід від реалізації товарів, тис.грн.	259 404,00	264 070,00	96 483,00	4666,00	-167587,0	1,80	-63,46
Собівартість реалізованої товарів, тис.грн.	250 525,00	250 527,00	88 315,00	2,00	-162212,0	0,00	-64,75
Середньооблікова чисельність працівників	52,00	38,00	24,00	-14,00	-14,00	-26,92	-36,84
Чистий прибуток / збиток, тис.грн.	2 169,00	2 608,00	757,00	439,00	-1851,00	20,24	-70,97
Рентабельність продажу, %	3,54	5,41	9,25	1,86	3,84	52,53	71,09
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	14 880,00	14 123,50	12 591,00	-756,50	-1532,50	-5,08	-10,85
Фондовіддача	17,43	18,70	7,66	1,26	-11,03	7,25	-59,02
Продуктивність праці, тис.грн./особу	4 988,54	6 949,21	4 020,13	1960,67	-2929,08	39,30	-42,15
Середня дебіторська заборгованість	4 680,00	4 217,00	4 332,00	-463,00	115,00	-9,89	2,73
Середня кредиторська заборгованість	55 769,00	41 643,50	14 135,00	-14125,5	-27508,5	-25,33	-66,06
Середні запаси готової продукції та товарів	43134,5	40571	25459,5	-2563,5	-15111,5	-5,94	-37,25
Оборотність товарних запасів	5,81	6,18	3,47	0,37	-2,71	6,32	-43,82

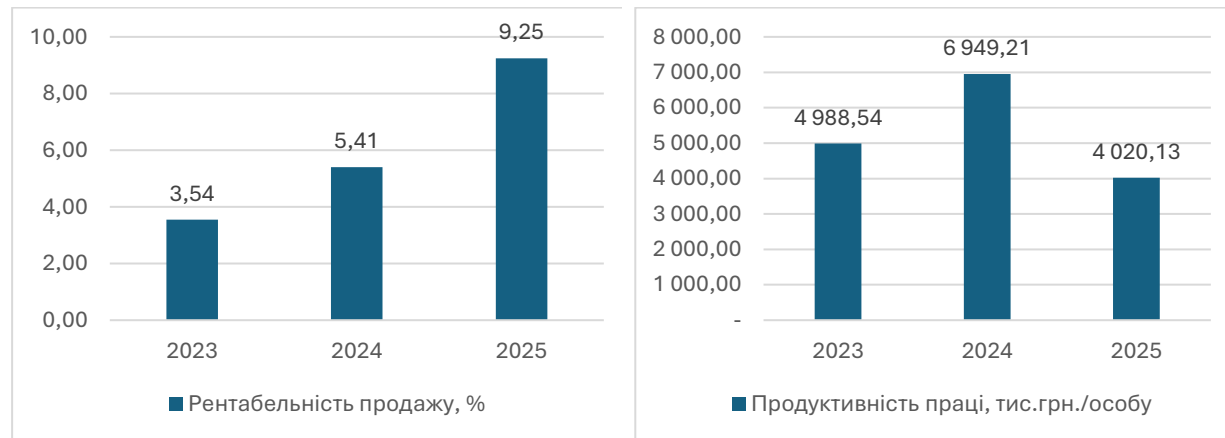


Рисунок. 2.2. Динаміка рентабельності та продуктивності праці на ТОВ «Торговий Дім “Дівес”»

У 2025 році ситуація суттєво погіршилася. Товарооборот скоротився до 96 483 тис. грн, тобто на 63,46% порівняно з 2024 роком. Собівартість реалізованих товарів також зменшилася на 64,75%, що загалом відповідає падінню обсягів реалізації. Водночас чистий прибуток знизився на 70,97% і становив 757 тис. грн. Отже, підприємство залишилося прибутковим, але його фінансовий результат помітно послабився.

Позитивною є динаміка рентабельності продажу. Її рівень зріс з 3,54% у 2023 році до 5,41% у 2024 році та 9,25% у 2025 році. Це означає, що підприємство отримувало більше прибутку з кожної гривні реалізації. Однак таке зростання не компенсує різке скорочення товарообороту та чистого прибутку у 2025 році.

Показники використання трудових ресурсів також змінювалися неоднозначно. Середньооблікова чисельність працівників зменшилася з 52 осіб у 2023 році до 24 осіб у 2025 році. Продуктивність праці у 2024 році зросла до 6 949,21 тис. грн на одну особу, однак у 2025 році знизилася до 4 020,13 тис. грн. Це свідчить, що скорочення персоналу не забезпечило збереження попереднього рівня ефективності праці.

Негативні зміни спостерігаються і за показниками використання основних засобів та товарних запасів. Фондовіддача після зростання у 2024 році до 18,70 знизилася у 2025 році до 7,66. Оборотність товарних запасів також скоротилася з 6,18 до 3,47 обороту. Для торговельного підприємства це є несприятливою тенденцією, оскільки вказує на уповільнення реалізації запасів і зниження ділової активності.

Побудовані діаграми рисунок 2.2 та рисунок 2.3 підтверджують основні результати аналізу. Графік товарообороту, собівартості та чистого прибутку показує, що у 2023–2024 рр. підприємство працювало відносно стабільно, тоді як у 2025 році відбулося різке скорочення масштабів діяльності. Водночас діаграма рентабельності продажу має іншу динаміку: показник щороку зростав, що свідчить про підвищення прибутковості реалізації. Діаграма продуктивності праці показує, що найкращим був 2024 рік, а у 2025 році

ефективність використання персоналу знизилася.

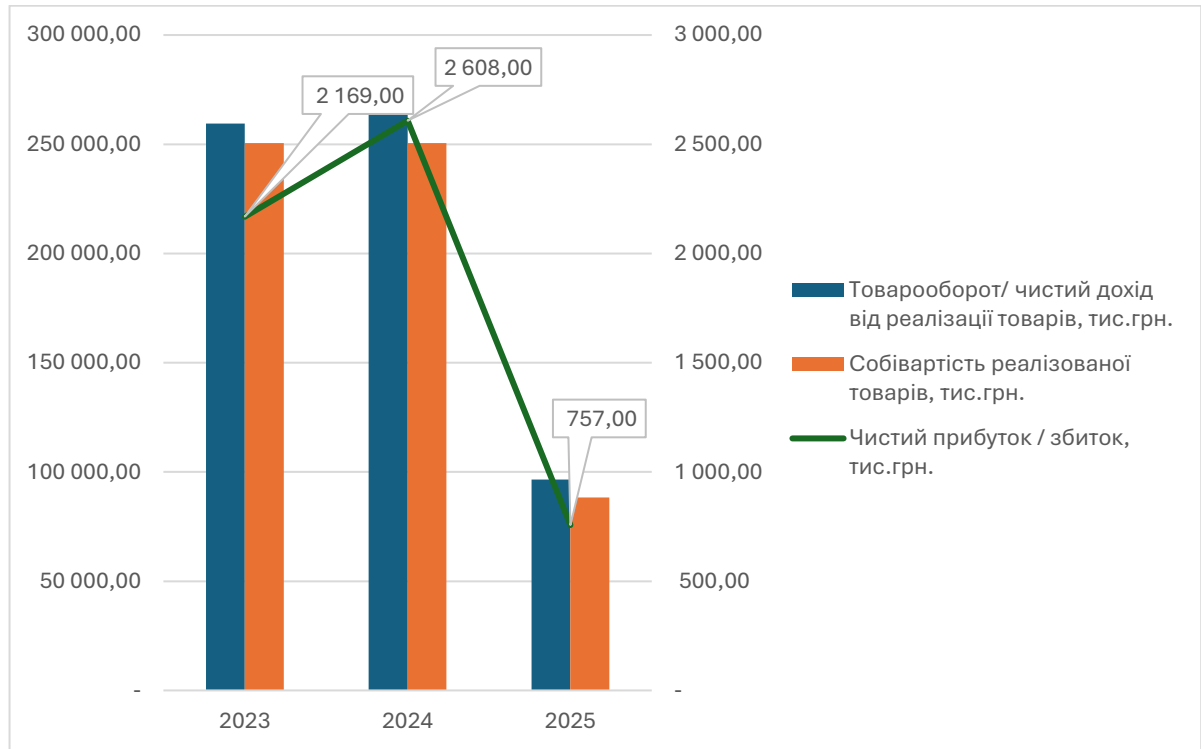


Рисунок 2.3. – Графік товарообороту, собівартості та чистого прибутку ТОВ «Торговий дім «Дівес»»

Отже, за сукупністю основних техніко-економічних показників 2024 рік був найбільш сприятливим для ТОВ «Торговий дім «Дівес»». У цей період підприємство збільшило товарооборот, чистий прибуток, рентабельність продажу, продуктивність праці та фондovіддачу. У 2025 році ситуація погіршилася через значне падіння обсягів реалізації, прибутку, продуктивності праці та оборотності товарних запасів. Разом з тим підприємство зберегло прибутковість і підвищило рентабельність продажу, тому основними завданнями надалі є відновлення товарообороту, активніше управління товарними запасами та підвищення ефективності використання персоналу.

Після оцінки основних техніко-економічних показників доцільно проаналізувати ліквідність підприємства, оскільки вона характеризує здатність ТОВ «Торговий дім «Дівес»» своєчасно погашати поточні зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів. Розрахунок показників ліквідності за 2023–2025 рр. наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2. – Аналіз ліквідності ТОВ «Торговий дім “Дівес”»

Показники	Норматив	Роки			Відхилення			
					Абсолютне, тис. грн.		Відносне, %	
		2023	2024	2025	2024р до 2023р	2025р до 2024р	2024р /2023р	2025р /2024р
К-т покриття (поточної ліквідності)	>2	0,786	0,689	0,602	-0,096	-0,088	-12,246	-12,733
К-т швидкої ліквідності	>1	0,377	0,419	0,248	0,042	-0,171	11,190	-40,800
К-т абсолютної ліквідності	0,25-0,5	0,074	0,006	0,001	-0,068	-0,005	-91,702	-88,558

Оцінка ліквідності ТОВ «Торговий дім “Дівес”» за 2023–2025 рр. показує, що підприємство мало недостатній запас ліквідних ресурсів для покриття поточних зобов’язань. Коефіцієнт поточної ліквідності протягом усього періоду був нижчим за нормативне значення (>2): у 2023 році він становив 0,786, у 2024 році — 0,689, а у 2025 році — 0,602. Така динаміка свідчить, що обсяг оборотних активів був недостатнім для повного покриття короткострокових боргів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також не досягав рекомендованого рівня (>1). У 2024 році він дещо зріс до 0,419, однак у 2025 році знизився до 0,248. Це означає, що без урахування запасів підприємство мало обмежений обсяг активів, які можна швидко спрямувати на розрахунки з кредиторами.

Найслабшим показником є абсолютна ліквідність. Її значення знизилося з 0,074 у 2023 році до 0,006 у 2024 році та 0,001 у 2025 році, тоді як норматив становить 0,25–0,5. Отже, підприємство майже не мало достатнього запасу грошових коштів для негайного погашення поточних зобов’язань.

Однак, показники ліквідності ТОВ «Торговий дім “Дівес”» у 2023–2025 рр. були нижчими за нормативні значення. Найбільш проблемною є ситуація з абсолютною ліквідністю, оскільки у 2025 році вона наблизилася до нульового рівня. Для покращення короткострокової платоспроможності підприємству доцільно посилити контроль за дебіторською заборгованістю, прискорити обіг товарних запасів і підтримувати достатній залишок грошових коштів.

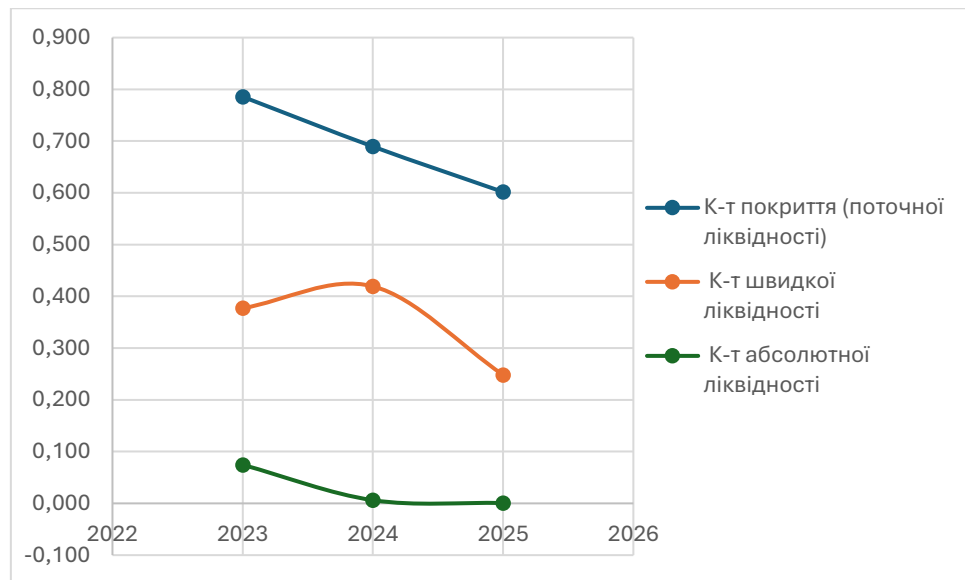


Рисунок 2.4. – Динаміка коефіцієнтів ліквідності підприємства

Динаміка показників ліквідності на рис.2.4. підтверджує загальне погіршення короткострокової платоспроможності ТОВ «ТД ДІВЕС» у 2023–2025 рр. Коефіцієнт поточної ліквідності щороку знижувався: з 0,786 у 2023 році до 0,602 у 2025 році. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2024 році дещо зріс, однак у 2025 році також суттєво зменшився. Найнижчі значення має коефіцієнт абсолютної ліквідності, який майже наблизився до нульового рівня. Отже, графік наочно показує, що підприємство має недостатній обсяг ліквідних активів для своєчасного покриття поточних зобов’язань.

Після аналізу ліквідності важливо оцінити фінансову стійкість підприємства, оскільки вона показує рівень залежності ТОВ «Торговий дім “Дівес”» від власних і залучених джерел фінансування. Від структури капіталу залежить здатність підприємства стабільно працювати в довгостроковій перспективі. Розрахунок показників фінансової стійкості наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3. – Аналіз фінансової стійкості «Торговий дім “Дівес”»

Показники	Роки			Відхилення			
				Абсолютне, тис. грн.		Відносне, %	
	2023	2024	2025	2024р до 2023р	2025р до 2024р	2024р /2023р	2025р /2024р
К-т автономії	0,063	0,063	0,093	0,000	0,029	0,221	46,282
К-т фінансової стабільності	0,068	0,068	0,102	0,000	0,035	0,236	51,016
К-т фінансової залежності	15,798	15,763	10,776	-0,035	-4,987	-0,221	-31,639
К-т концентрації залученого капіталу	0,937	0,937	0,907	0,000	-0,029	-0,015	-3,135
К-т концентрації власного капіталу	0,063	0,063	0,093	0,000	0,029	0,221	46,282
К-т співвідношення залученого і власного капіталу	14,798	14,763	9,776	-0,035	-4,987	-0,236	-33,782
К-т стійкості фінансування	0,079	0,071	0,093	-0,008	0,021	-9,606	29,956
К-т поточних зобов'язань	0,983	0,991	1,000	0,008	0,009	0,839	0,858

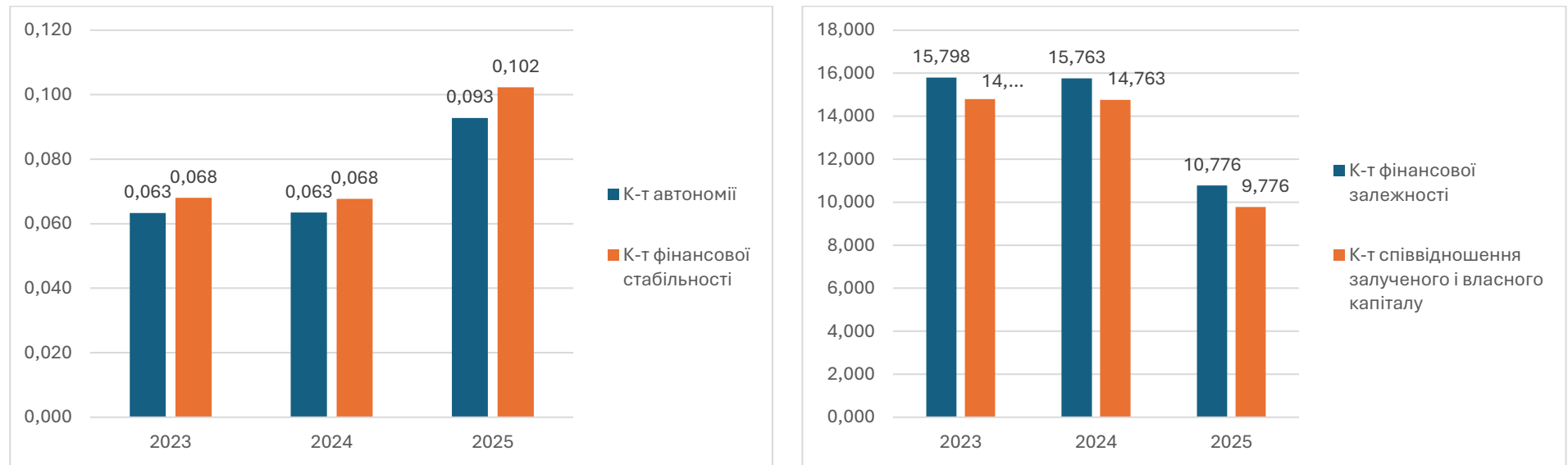


Рисунок 2.5. – Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості «Торговий дім “Дівес”»

Проведена оцінка фінансової стійкості ТОВ «Торговий дім “Дівес”» свідчить про суттєву залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт автономії протягом 2023–2024 рр. залишався незмінним на рівні 0,063, а у 2025 році зріс до 0,093. Незважаючи на позитивну динаміку, показник залишається значно нижчим за нормативне значення ($>0,5$), що вказує на низьку частку власного капіталу у структурі джерел фінансування.

Подібна ситуація спостерігається і за коефіцієнтом фінансової стабільності. У 2023–2024 рр. його значення становило 0,068, а у 2025 році підвищилося до 0,102. Це свідчить про те, що власного капіталу підприємства недостатньо для покриття залучених ресурсів, тому рівень фінансової стійкості залишається низьким.

Коефіцієнт фінансової залежності у 2023 році становив 15,798, у 2024 році — 15,763, а у 2025 році зменшився до 10,776. Така зміна є позитивною, однак фактичні значення показника все ще суттєво перевищують нормативний орієнтир ($<1,0$). Це підтверджує і коефіцієнт співвідношення залученого та власного капіталу: у 2025 році він дорівнював 9,776 проти 14,798 у 2023 році. Отже, на кожну гривню власних коштів припадає значний обсяг залученого капіталу.

Додатковим ризиком є високий коефіцієнт поточних зобов'язань, який у 2025 році досяг 1,000. Це означає, що в структурі залученого капіталу переважають короткострокові зобов'язання, які потребують погашення в найближчому періоді та створюють тиск на ліквідність підприємства.

Таким чином, фінансова стійкість ТОВ «Торговий дім “Дівес”» залишається недостатньою. Хоча у 2025 році окремі показники покращилися, підприємство все ще має низьку частку власного капіталу та високу залежність від залучених джерел. Для зміцнення фінансового стану доцільно нарощувати власний капітал, збільшувати нерозподілений прибуток і поступово зменшувати частку короткострокових зобов'язань.

Представлені показники на рисунку 2.5 показують, що структура

фінансових ресурсів підприємства залишається незбалансованою. У 2025 році показники автономії та фінансової стабільності дещо покращилися, однак їхні значення все ще значно нижчі за нормативні орієнтири. Водночас графік фінансової залежності та співвідношення залученого і власного капіталу відображає зменшення боргового навантаження. Проте навіть після такого покращення підприємство продовжує значною мірою залежати від залучених джерел фінансування, що підвищує ризики для його фінансової стійкості.

Після оцінки ліквідності та фінансової стійкості доцільно проаналізувати ділову активність підприємства. Ця група показників характеризує швидкість обороту активів, товарних запасів і розрахунків із контрагентами, що є особливо важливим для торговельного підприємства. Результати розрахунку показників ділової активності ТОВ «ТД ДІВЕС» за 2023–2025 рр. наведено в табл. 2.4.

Аналіз ділової активності ТОВ «Торговий дім “Дівес”» за 2023–2025 рр. показує неоднозначну динаміку. У 2024 році підприємство працювало активніше: коефіцієнт оборотності активів зріс з 1,766 до 2,083, а оборотність оборотних активів — з 2,440 до 3,025. Проте у 2025 році ці показники знизилися відповідно до 1,028 та 1,715, що свідчить про уповільнення використання активів і скорочення масштабів господарської діяльності.

Для торговельного підприємства особливе значення має оборотність товарних запасів, оскільки вона безпосередньо пов’язана з рухом товарів і ефективністю логістичних процесів. У 2023 році цей показник становив 5,808 обороту, у 2024 році зріс до 6,175 обороту, а у 2025 році знизився до 3,469 обороту. Отже, у 2024 році товарні запаси реалізовувалися швидше, тоді як у 2025 році їх обіг помітно сповільнився.

Фондовіддача та оборотність власного капіталу у 2025 році також знизилися, однак для логістичної теми вони мають допоміжне значення. Їх можна розглядати як додаткове підтвердження загального зниження ділової активності підприємства.

Таблиця 2.4. – Аналіз ділової активності підприємства

Показники	Роки			Відхилення			
				Абсолютне, тис. грн.		Відносне, %	
	2023	2024	2025	2024р до 2023р	2025р до 2024р	2024р /2023р	2025р /2024р
К-т оборотності активів	1,766	2,083	1,028	0,317	-1,055	17,955	-50,652
К-т оборотності оборотних активів	2,440	3,025	1,715	0,585	-1,311	23,962	-43,319
К-т оборотності кредиторської заборгованості	4,492	6,016	6,248	1,524	0,232	33,921	3,856
К-т оборотності дебіторської заборгованості	55,428	62,620	22,272	7,192	-40,348	12,976	-64,433
Фондовіддача	17,433	18,697	7,663	1,264	-11,034	7,251	-59,016
К-т оборотності власного капіталу	27,899	32,877	13,505	4,978	-19,373	17,844	-58,924
К-т оборотності товарних запасів	5,810	6,180	3,470	0,370	-2,710	6,368	-43,851

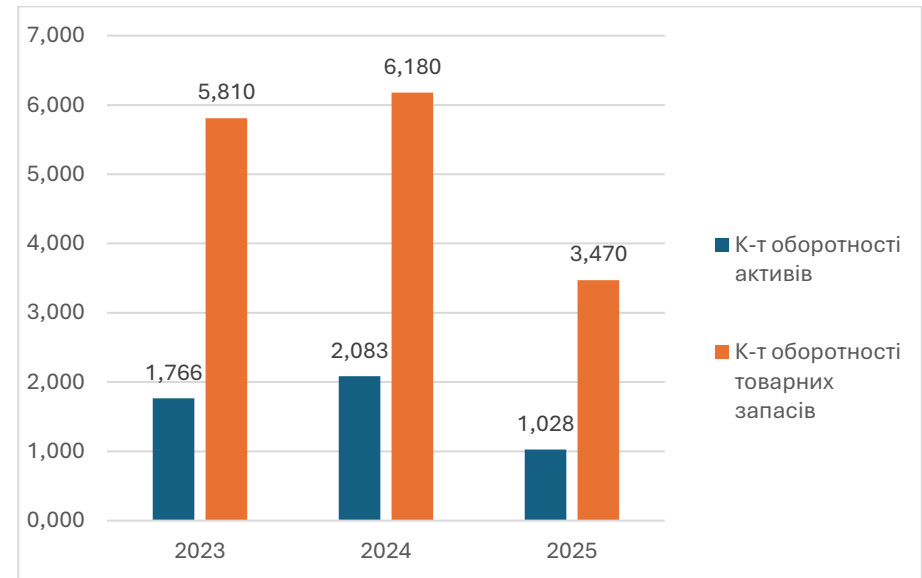
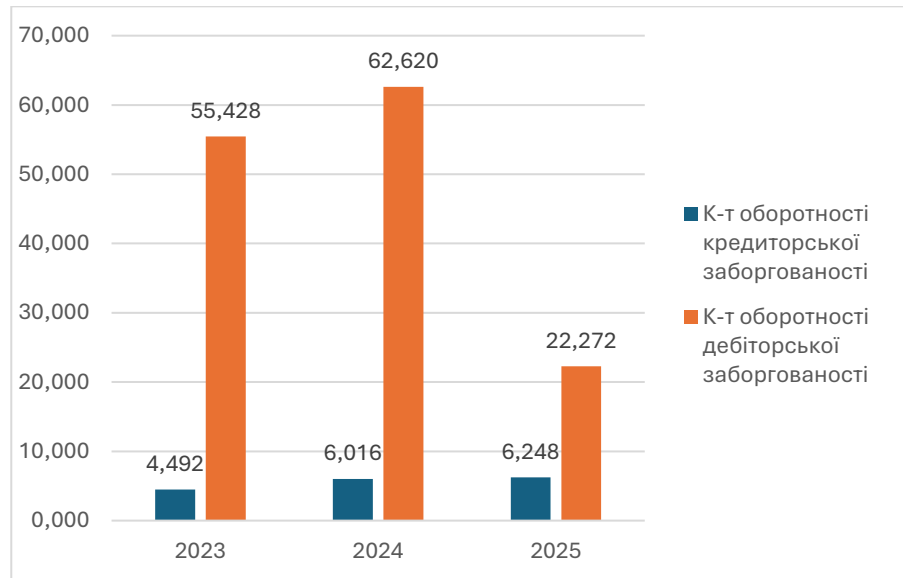


Рисунок 2.6. – Динаміка показників ділової активності

Показники розрахунків із контрагентами також змінилися нерівномірно. Оборотноість дебіторської заборгованості у 2024 році зросла до 62,620, але у 2025 році знизилася до 22,272. Це означає, що надходження коштів від покупців стало повільнішим. Натомість оборотноість кредиторської заборгованості зростала протягом усього періоду — з 4,492 у 2023 році до 6,248 у 2025 році, що вказує на швидше погашення зобов'язань перед постачальниками.

Отже, найкращі результати за показниками ділової активності підприємство мало у 2024 році. У 2025 році відбулося уповільнення обороту активів, товарних запасів і дебіторської заборгованості. Для ТОВ «Торговий дім “Дівес”» це означає необхідність посилити управління товарними запасами, скоротити період їх перебування в обігу та активніше контролювати розрахунки з покупцями.

Побудовані діаграми рисунок 2.6 показують, що у 2024 році ділова активність ТОВ «Торговий дім “Дівес”» була найвищою за аналізований період, однак у 2025 році більшість показників погіршилася. На діаграмі оборотноість активів і товарних запасів видно, що обидва показники досягли максимальних значень саме у 2024 році. Найбільш суттєвим є зниження оборотноість товарних запасів з 6,18 до 3,47 обороту, що для торговельного підприємства означає повільніший рух товарів і довше перебування коштів у запасах. Друга діаграма демонструє різну динаміку розрахунків із контрагентами. Оборотноість кредиторської заборгованості поступово зростала, тобто підприємство швидше погашало борги перед постачальниками. Водночас оборотноість дебіторської заборгованості після покращення у 2024 році різко знизилася у 2025 році. Це свідчить про повільніше надходження коштів від покупців, що може посилювати проблеми з ліквідністю і потребує більш жорсткого контролю за дебіторською заборгованістю.

Наступним етапом є аналіз рентабельності, який дає змогу оцінити прибутковість підприємства. Результати розрахунків наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5. – Аналіз рентабельності ТОВ «Торговий дім “Дівес”»

Показники	Роки			Відхилення			
				Абсолютне, тис. грн.		Відносне, %	
	2023	2024	2025	2024р до 2023р	2025р до 2024р	2024р /2023р	2025р /2024р
ВИТРАТНІ ПОКАЗНИКИ							
Рентабельність товарів	3,54	5,41	9,25	1,86	3,84	52,53	71,09
Рентабельність операційної діяльності	2,35	4,50	14,67	2,15	10,18	91,76	226,26
Рентабельність звичайної діяльності	1,00	1,29	0,71	0,29	-0,58	28,60	-44,86
Рентабельність господарської діяльності	0,83	1,00	0,76	0,17	-0,24	20,68	-23,89
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	1,04	1,05	1,09	0,02	0,04	1,80	3,65
РЕСУРСНІ ПОКАЗНИКИ							
Рентабельність підприємства	1,48	2,06	0,81	0,58	-1,25	39,32	-60,80
Рентабельність власного капіталу	23,33	32,47	10,60	9,14	-21,87	39,19	-67,37
Рентабельність залученого капіталу	1,58	2,20		0,62		39,33	
Рентабельність перманентного капіталу	18,69	27,14		8,45		45,19	
Рентабельність необоротних активів (фондорентабельність)	14,58	18,47	6,01	3,89	-12,45	26,68	-67,44
Рентабельність оборотних активів	2,04	2,99	1,35	0,95	-1,64	46,42	-54,97
Рентабельність покриття активів	18,69	27,14		8,45		45,19	
Рентабельність окупності активів	67,72	48,61	123,99	-19,11	75,38	-28,22	155,08
Рентабельність покриття власного капіталу	23,33	32,47	10,60	9,14	-21,87	39,19	-67,37
Рентабельність окупності власного капіталу	4,29	3,08	9,44	-1,21	6,36	-28,16	206,45
ДОХІДНІ ПОКАЗНИКИ							
Валова рентабельність продажу	3,42	5,13	8,47	1,71	3,34	49,83	65,07
Чиста рентабельність продажу	0,84	0,99	0,78	0,15	-0,20	18,12	-20,56
Рентабельність доходу від операційної діяльності	0,85	1,43	3,50	0,58	2,07	67,47	145,14

Аналіз рентабельності ТОВ «Торговий дім “Дівес”» за 2023–2025 рр. показує різну динаміку показників. Рентабельність продажу зростає з 3,54% у 2023 році до 5,41% у 2024 році та 9,25% у 2025 році. Це означає, що підприємство отримувало більше валового прибутку з кожної гривні товарообороту, навіть за умов значного скорочення обсягів реалізації у 2025 році.

Рентабельність операційної діяльності також підвищувалася: з 2,35% у 2023 році до 4,50% у 2024 році та 14,67% у 2025 році. Така зміна свідчить, що операційна діяльність стала більш прибутковою. Імовірно, це пов’язано з тим, що собівартість та окремі операційні витрати скорочувалися швидше, ніж товарооборот.

Чиста рентабельність продажу змінювалася не так однозначно. У 2023 році вона становила 0,84%, у 2024 році зростає до 0,99%, а у 2025 році знизилася до 0,78%. Отже, за кінцевим чистим результатом найкращим був 2024 рік. У 2025 році підприємство залишилося прибутковим, але частка чистого прибутку в товарообороті зменшилася.

Рентабельність активів і власного капіталу у 2025 році погіршилася. Рентабельність активів після зростання до 27,14% у 2024 році знизилася до 10,60% у 2025 році. Рентабельність власного капіталу також зменшилася з 32,47% у 2024 році до 10,60% у 2025 році. Це свідчить про зниження ефективності використання активів і власного капіталу.

Рентабельність залученого капіталу у 2025 році не розраховувалася, оскільки була відсутня база для такого показника. Тому порівнювати його з 2023–2024 рр. недоцільно.

Отже, рентабельність підприємства має змішану динаміку. Показники, пов’язані з прибутковістю реалізації та операційної діяльності, покращилися. Водночас чиста рентабельність продажу, рентабельність активів і власного капіталу у 2025 році знизилися. Це означає, що підприємству варто не лише підтримувати маржинальність продажу, а й працювати над ефективнішим використанням ресурсів.

Таблиця 2.6. – Аналіз операційні витрати ТОВ «Торговий дім “Дівес”»

Показники	Роки			Відхилення			
				Абсолютне, тис. грн.		Відносне, %	
	2023	2024	2025	2024р до 2023р	2025р до 2024р	2024р /2023р	2025р /2024р
1. Матеріальні затрати	81 500	69 842	10 172	-11658	-59670	-14,30	-85,44
2. Витрати на оплату праці	5 707	4 614	3 022	-1093	-1592	-19,15	-34,50
3. Відрахування на соціальні заходи	1 128	891	559	-237	-332	-21,01	-37,26
4. Амортизація	2 800	3 610	3 359	810	-251	28,93	-6,95
5. Інші операційні витрати	5 353,00	5 448,00	6 864,00	95	1416	1,77	25,99
6. Разом	96 488	84 405	23 976	-12083	-60429	-12,52	-71,59

За даними табл. 2.6 у 2023–2025 рр. операційні витрати ТОВ «Торговий дім “Дівес”» мали стійку тенденцію до зниження. У 2023 році їх загальна сума становила 96 488 тис. грн, у 2024 році — 84 405 тис. грн, а у 2025 році — 23 976 тис. грн. Найбільше скорочення відбулося саме у 2025 році: витрати зменшилися на 60 429 тис. грн, або на 71,59% порівняно з 2024 роком. Така динаміка пов’язана передусім зі зменшенням масштабів операційної діяльності підприємства.

Основну частину операційних витрат у 2023–2024 рр. формували матеріальні затрати. Їх обсяг знизився з 81 500 тис. грн у 2023 році до 69 842 тис. грн у 2024 році та 10 172 тис. грн у 2025 році. Саме ця стаття забезпечила найбільший вплив на загальне скорочення витрат, оскільки у 2025 році матеріальні затрати зменшилися на 85,44%.

Витрати на оплату праці також скорочувалися: з 5 707 тис. грн у 2023 році до 3 022 тис. грн у 2025 році. Подібну динаміку мали й відрахування на соціальні заходи. Це узгоджується зі зменшенням чисельності працівників і загальним спадом обсягів діяльності підприємства.

Водночас не всі статті витрат зменшувалися. Інші операційні витрати, навпаки, зросли з 5 353 тис. грн у 2023 році до 6 864 тис. грн у 2025 році. На фоні загального скорочення діяльності така зміна потребує додаткової уваги,

оскільки може свідчити про недостатній контроль окремих непрямих витрат.

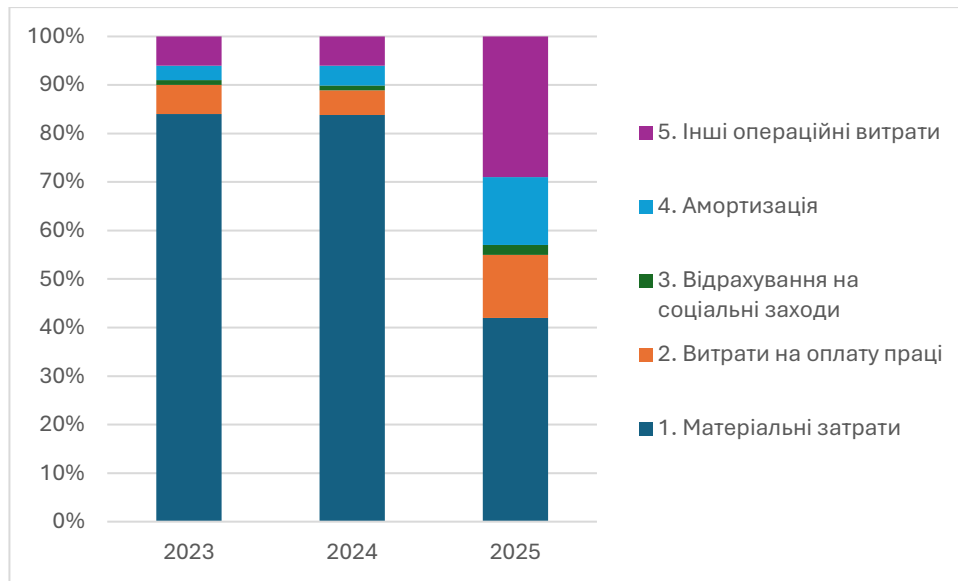


Рисунок 2.7. – Динаміка операційних витрат ТОВ «Торговий дім “Дівес”»

Отже, зниження операційних витрат у 2025 році не можна однозначно оцінювати як покращення, оскільки воно здебільшого пов'язане зі скороченням обсягів діяльності. Основним резервом для підприємства є контроль інших операційних витрат та оптимізація їх структури без погіршення якості роботи збутових і логістичних процесів.

Загалом аналіз діяльності ТОВ «Торговий дім “Дівес”» за 2023–2025 рр. показує, що найкращі результати підприємство мало у 2024 році: зросли товарооборот, чистий прибуток, продуктивність праці, рентабельність продажу та оборотність товарних запасів. У 2025 році ситуація помітно погіршилася, оскільки скоротилися обсяги реалізації, прибуток, ділова активність, продуктивність праці та ефективність використання активів. Водночас підприємство зберегло прибутковість і підвищило рентабельність продажу, що свідчить про покращення маржинальності реалізації. Основними проблемами залишаються низька ліквідність, висока залежність від залучених джерел фінансування, уповільнення обороту товарних запасів і зниження ефективності використання ресурсів у 2025 році. Тому подальші заходи доцільно спрямувати на відновлення товарообороту, прискорення обігу

запасів, посилення контролю за дебіторською заборгованістю та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

2.2 Аналіз ефективності збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”»

Збутова діяльність є однією з ключових складових роботи торговельного підприємства, оскільки саме вона забезпечує перетворення товарних запасів у грошові надходження та безпосередньо впливає на фінансовий результат. Для ТОВ «Торговий Дім “Дівес”» ефективність збуту має особливе значення, адже підприємство функціонує у сфері торгівлі, де важливими є швидкість обороту товарів, стабільність попиту, якість роботи з покупцями та раціональний рівень витрат на реалізацію.

У межах збутової діяльності підприємства поєднуються кілька взаємопов'язаних процесів: формування товарного асортименту, управління запасами, обробка замовлень, організація продажів, відвантаження товарів покупцям і контроль розрахунків із контрагентами. Тому оцінювати збут доцільно не лише за обсягом товарообороту, а й за показниками оборотності товарних запасів, рівнем витрат на збут, прибутковістю реалізації та станом розрахунків з покупцями.

Результати попереднього аналізу показали, що у 2025 році діяльність ТОВ «Торговий Дім “Дівес”» суттєво змінилася: товарооборот і чистий прибуток скоротилися, погіршилися показники ділової активності та ліквідності, а оборотність товарних запасів знизилася. Водночас підприємство зберегло прибутковість і підвищило рентабельність продажу, що свідчить про наявність потенціалу для подальшого покращення збутової діяльності.

Оскільки ТОВ «Торговий Дім “Дівес”» є торговельним підприємством, особливу увагу доцільно приділити показникам товарообороту, витрат на збут, оборотності товарних запасів, рентабельності продажу, платоспроможності та

ефективності використання оборотних активів. Саме ці показники найбільш повно характеризують результативність збутової діяльності в умовах торгівлі. З огляду на це подальша оцінка ефективності збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”» буде проведена за п’ятьма групами показників:

- група 1 - показники ресурсозабезпечення;
- група 2 - показники платоспроможність;
- група 3 - показники ефективність використання ресурсів;
- група 4 - показники прибутковість бізнесу;
- група 5 - показники ефективність збутової діяльності.

Такий підхід дає змогу комплексно визначити сильні й слабкі сторони збуту та сформувані обґрунтовані напрями його покращення.

Для більш поглибленої оцінки результативності збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”» доцільно розглянути показники, які безпосередньо відображають ефективність реалізації товарів, рівень витрат на збут та швидкість обігу товарних запасів. Їх аналіз дає змогу визначити, наскільки раціонально підприємство організовує процес продажу та використовує ресурси, пов’язані зі збутом.

За даними табл. 2.7 упродовж 2023–2025 рр. витрати на збут у розрахунку на 1 грн товарообороту формально залишалися на рівні 0,01 грн, однак їх відносне зростання свідчить про поступове підвищення збутового навантаження на кожную гривню реалізації. Аналогічну тенденцію відображає частка витрат на збут у чистому доході, яка зросла з 0,93% у 2023 році до 1,27% у 2024 році та 1,32% у 2025 році. Це означає, що для забезпечення реалізації підприємство змушене було спрямовувати дедалі більшу частку доходу на збутові витрати, що не можна оцінити однозначно позитивно.

Таблиця 2.7. – Комплексна оцінка ефективності збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”»

Показники	Роки			Відхилення			
				Абсолютне, тис. грн.		Відносне, %	
	2023	2024	2025	2024р до 2023р	2025р до 2024р	2024р /2023р	2025р /2024р
група 1 - показники ресурсозабезпечення							
1. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,49	0,56	0,53	0,07	-0,02	13,58	-4,46
2. Частка витрат на збут у чистому доході	0,93	1,27	1,32	0,34	0,05	37,10	3,70
3. Частка витрат на збут в операційних витратах	2,50	3,99	5,32	1,49	1,33	59,55	33,39
4. Частка витрат на оплату праці в операційних витратах	5,91	5,47	12,60	-0,45	7,14	-7,58	130,57
5. Середньомісячна зарплата на 1 працівника	9,15	10,12	10,49	0,97	0,37	10,63	3,70
6. Частка амортизації в операційних витратах	2,90	4,28	14,01	1,38	9,73	47,39	227,56
група 2 - показники платоспроможність							
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,79	0,69	0,60	-0,10	-0,09	-12,25	-12,73
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,38	0,42	0,25	0,04	-0,17	11,19	-40,80
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,01	0,00	-0,07	-0,01	-91,70	-88,56
4. Оборотність дебіторської заборгованості	55,43	62,62	22,27	7,19	-40,35	12,98	-64,43
5. Оборотність кредиторської заборгованості	4,49	6,02	5,03	1,52	-0,98	33,92	-16,36
6. Коефіцієнт Бівера	0,04	0,06	0,06	0,03	-0,01	72,37	-10,09
7. Фінансовий левирідж	14,80	14,76	9,78	-0,03	-4,99	-0,24	-33,78
3 група – ефективність використання ресурсів							
1. Продуктивність праці	4988,54	6949,21	4020,13	1960,67	-2929,09	39,30	-42,15
2. Оборотність активів	1,77	2,08	1,03	0,32	-1,06	17,95	-50,65
3. Оборотність оборотних активів	2,44	3,03	1,71	0,58	-1,31	23,96	-43,32
4. Оборотність товарних запасів	4,57	6,17	3,47	1,60	-2,70	35,09	-43,76
5. Фондовіддача	17,43	18,70	7,66	1,26	-11,03	7,25	-59,02
6. Капіталоозброєність праці	286,15	371,67	524,63	85,52	152,95	29,89	41,15
7. Матеріаловіддача	3,18	3,78	9,49	0,60	5,70	18,79	150,87

Продовження табл.2.7.

Показники	Роки			Відхилення			
				Абсолютне, тис. грн.		Відносне, %	
	2023	2024	2025	2024р до 2023р	2025р до 2024р	2024р /2023р	2025р /2024р
4 група – прибутковість бізнесу							
1. Рентабельність продажу	3,42	5,13	8,47	1,71	3,34	49,83	65,07
2. Операційна рентабельність	0,87	1,44	3,65	0,57	2,21	64,78	153,65
3. Чиста рентабельність продажу	0,84	0,99	0,78	0,15	-0,20	18,12	-20,56
4. Рентабельність активів	1,48	2,06	0,81	0,58	-1,25	39,32	-60,80
5. Рентабельність власного капіталу	23,33	32,47	10,60	9,14	-21,87	39,19	-67,37
5 група – ефективність збутової діяльності							
1. Витрати на збут на 1 грн товарообороту	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	37,10	3,70
2. Частка витрат на збут у чистому доході	0,93	1,27	1,32	0,34	0,05	37,10	3,70
3. Собівартість на 1 грн доходу	0,97	0,95	0,92	-0,02	-0,03	-1,77	-3,52
4. Оборотність товарних запасів	4,57	6,17	3,47	1,60	-2,70	35,09	-43,76
5. Рентабельність витрат на збут	93,86	112,81	275,92	18,95	163,11	20,19	144,59
6. Товарооборот на 1 грн витрат на збут	107,59	78,48	75,67	-29,12	-2,80	-27,06	-3,57
7. Співвідношення темпів товарообороту і товарних запасів		1,38	0,58		-0,79		-57,61

Водночас показник собівартості на 1 грн доходу мав сприятливу динаміку: його значення зменшилося з 0,97 грн у 2023 році до 0,95 грн у 2024 році та 0,92 грн у 2025 році. Це свідчить про певне зниження витратомісткості реалізації, тобто на кожну гривню доходу підприємство витрачало менше коштів, ніж у попередні роки. Отже, з позиції формування доходу діяльність підприємства у 2025 році була економнішою.

Одним із найбільш показових індикаторів збутової діяльності є оборотність товарних запасів. У 2023 році вона становила 4,57 обороту, у 2024 році зросла до 6,17 обороту, а у 2025 році знизилася до 3,47 обороту. Така динаміка означає, що у 2024 році підприємство найбільш ефективно управляло товарними запасами, забезпечуючи швидшу реалізацію товарів. У 2025 році ситуація погіршилася: товари стали обертатися повільніше, а отже, кошти довше залишалися вкладеними у запаси.

На це ж вказує і показник співвідношення темпів товарообороту і товарних запасів. У 2024 році його значення становило 1,38, що свідчить про випереджальне зростання товарообороту порівняно із запасами, тобто про позитивну тенденцію. У 2025 році показник зменшився до 0,58, а це вже означає, що товарні запаси змінювалися менш узгоджено з динамікою товарообороту. Така ситуація є небажаною, оскільки може свідчити про накопичення надлишкових запасів або зниження інтенсивності реалізації.

Окремої уваги заслуговують показники результативності витрат на збут. Рентабельність витрат на збут зросла з 93,86% у 2023 році до 112,81% у 2024 році та 275,92% у 2025 році. Це свідчить про те, що кожна гривня витрат на збут приносила підприємству дедалі більший результат. Разом із тим такий приріст слід оцінювати обережно, оскільки він міг бути зумовлений не стільки зростанням обсягів реалізації, скільки суттєвим скороченням самих витрат на збут.

Подібну інформацію відображає показник товарообороту на 1 грн витрат на збут. У 2023 році він становив 107,59 грн, у 2024 році знизився до 78,48 грн, а у 2025 році — до 75,67 грн. Це означає, що віддача витрат на збут у частині

забезпечення товарообороту зменшувалася. Отже, хоча витрати на збут могли ставати більш «прибутковими» з позиції прибутку, з погляду забезпечення обсягу реалізації їх ефективність знижувалася.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ефективність збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”» у 2024 році була найбільш збалансованою, оскільки в цей період спостерігалися найкращі показники оборотності товарних запасів і позитивне співвідношення темпів зміни товарообороту та запасів. У 2025 році, незважаючи на зростання рентабельності витрат на збут і зниження собівартості на 1 грн доходу, загальна ситуація у сфері збуту ускладнилася через уповільнення обороту товарних запасів, зростання частки збутових витрат у доході та зменшення товарообороту на 1 грн витрат на збут. Це свідчить про необхідність удосконалення управління товарними запасами та підвищення результативності збутових процесів.

Для наочнішого відображення тенденцій у сфері збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”» доцільно подати основні показники у вигляді діаграм. Це дозволяє більш чітко простежити зміну витратомісткості збуту та результативності витрат на збут у динаміці за 2023–2025 рр.

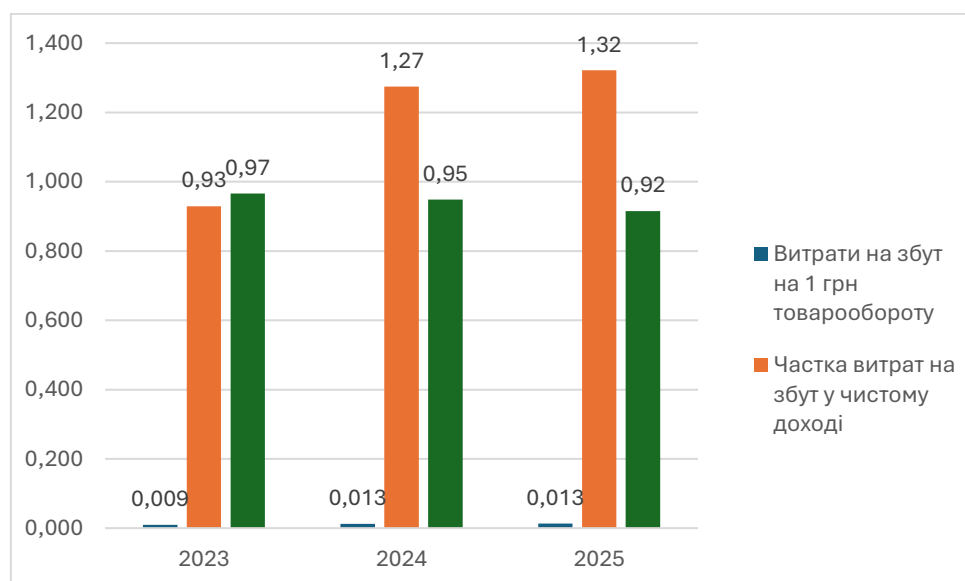


Рисунок 2.8 – Динаміка показників витратомісткості збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”» у 2023–2025 рр.

Дані першої діаграми свідчать, що у 2023–2025 рр. витратомісткість збутової діяльності підприємства змінювалася неоднозначно. Витрати на збут у розрахунку на 1 грн товарообороту залишалися майже незмінними, проте їх рівень у 2024–2025 рр. був дещо вищим, ніж у 2023 році. Частка витрат на збут у чистому доході зросла з 0,93 у 2023 році до 1,27 у 2024 році та 1,32 у 2025 році, що вказує на підвищення збутового навантаження на дохід підприємства. Водночас собівартість на 1 грн доходу поступово зменшувалася — з 0,97 до 0,92, що свідчить про певне зниження загальної витратомісткості реалізації. Отже, з одного боку, підприємство стало економніше формувати дохід, а з іншого — частка витрат, безпосередньо пов'язаних зі збутом, зростала.

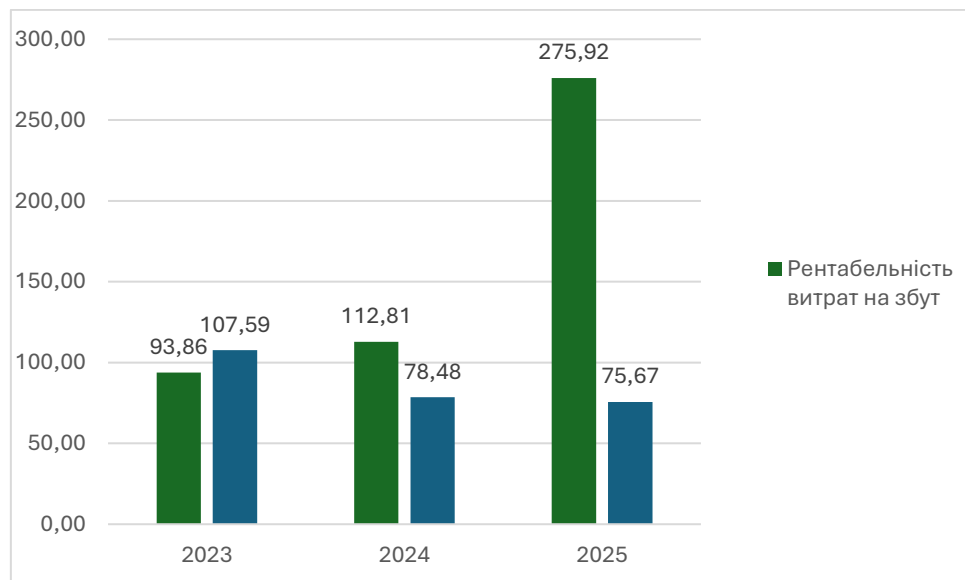


Рисунок 2.9. – Динаміка показників результативності витрат на збут ТОВ «Торговий Дім “Дівес”».

Друга діаграма показує зміну результативності витрат на збут. Рентабельність витрат на збут упродовж досліджуваного періоду суттєво зросла: з 93,86% у 2023 році до 112,81% у 2024 році та 275,92% у 2025 році. Це означає, що кожна гривня витрат на збут забезпечувала дедалі більший фінансовий результат. Однак товарооборот на 1 грн витрат на збут, навпаки, знижувався — зі 107,59 грн у 2023 році до 75,67 грн у 2025 році. Така тенденція свідчить, що збутові витрати стали менш ефективними з позиції формування

обсягу реалізації. Отже, у 2025 році підприємство отримувало вищу віддачу витрат на збут за прибутком, але нижчу — за товарооборотом.

Таким чином, подані діаграми підтверджують, що ефективність збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”» у 2023–2025 рр. мала суперечливу динаміку. У 2025 році окремі показники, зокрема рентабельність витрат на збут, покращилися, однак водночас зросла частка витрат на збут у доході та знизився товарооборот на 1 грн цих витрат. Це дає підстави стверджувати, що підприємству необхідно не лише контролювати рівень збутових витрат, а й підвищувати їх результативність у частині забезпечення реалізації товарів.

Для узагальнення результатів оцінки ефективності збутової діяльності показники п'яти груп було приведено до єдиної шкали. Це необхідно, оскільки окремі показники мають різні одиниці виміру та різну економічну спрямованість. Після нормування за кожною групою було визначено інтегральну групову оцінку, результати якої наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Інтегральна оцінка груп показників ефективності збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”»

Група	2023	2024	2025
1. Ресурсозабезпечення	97,43	77,59	66,04
2. Платоспроможність	82,46	80,32	63,69
3. Використання ресурсів	73,01	89,98	60,18
4. Прибутковість	58,53	80,00	70,26
5. Збутова діяльність	67,14	80,54	73,22

Для наочного відображення отриманих результатів побудовано пелюсткову діаграму, яка дозволяє порівняти стан окремих складових ефективності збутової діяльності у 2023–2025 рр. Чим більшим є значення за певною групою, тим кращим є стан відповідного напрямку оцінювання.

За даними табл. 2.8 та пелюсткової діаграми видно, що у 2024 році підприємство мало найкращі результати за більшістю груп показників. Найвищі значення у цьому році спостерігалися за групами “використання ресурсів” — 89,98 бала, “збутова діяльність” — 80,54 бала та “прибутковість” — 80,00 бала. Це підтверджує, що саме 2024 рік був найбільш збалансованим

з позиції ефективності збутової діяльності.

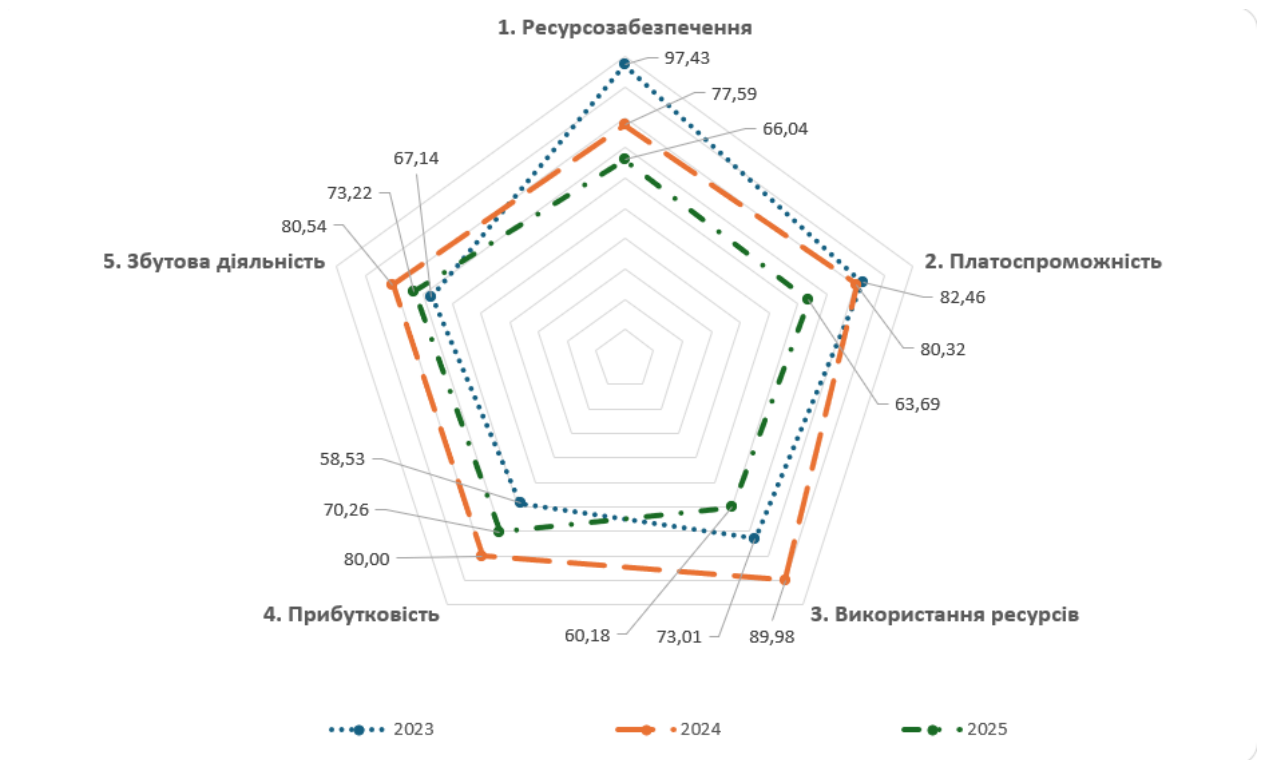


Рисунок 2.10 – Пелюсткова діаграма інтегральних групових оцінок ефективності збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”»

У 2025 році ситуація погіршилася майже за всіма напрямками. Найнижче значення отримала група “використання ресурсів” — 60,18 бала, що свідчить про уповільнення оборотності активів, зниження продуктивності праці та погіршення ефективності використання ресурсної бази. Також помітно знизилися оцінки за групами “платоспроможність” — до 63,69 бала та “ресурсозабезпечення” — до 66,04 бала.

Водночас група “збутова діяльність” у 2025 році зберегла відносно вищий рівень порівняно з іншими напрямками — 73,22 бала. Це свідчить про те, що, незважаючи на загальне скорочення масштабів діяльності, підприємство мало певний потенціал у сфері організації збуту. Однак зниження цього показника порівняно з 2024 роком підтверджує необхідність подальшого удосконалення управління продажами, товарними запасами та витратами на збут.

Отже, пелюсткова діаграма показує, що у 2024 році ефективність збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”» була найбільш збалансованою. У 2025 році відбулося звуження профілю майже за всіма групами, що свідчить про погіршення загального стану управління збутом. Найбільші резерви покращення пов’язані з підвищенням ефективності використання ресурсів, зміцненням платоспроможності та підтриманням достатнього рівня ресурсозабезпечення.

Інтегральний показник ефективності управління збутовою діяльністю розраховується як зважена сума нормованих групових оцінок.

$$\text{Формула: } \Pi = \Gamma_1 \times w_1 + \Gamma_2 \times w_2 + \Gamma_3 \times w_3 + \Gamma_4 \times w_4 + \Gamma_5 \times w_5$$

де: Γ_1 – ресурсозабезпечення; Γ_2 – платоспроможність; Γ_3 – використання ресурсів; Γ_4 – прибутковість; Γ_5 – збутова діяльність; w_1 – w_5 – вагові коефіцієнти груп показників.

Якщо ми приймаємо, що всі 5 груп однаково важливі, тоді:

$$w_1 = w_2 = w_3 = w_4 = w_5 = 0,2$$

І тоді формула фактично дасть те саме, що й середнє арифметичне:

$$\Pi = \Gamma_1 \times 0,2 + \Gamma_2 \times 0,2 + \Gamma_3 \times 0,2 + \Gamma_4 \times 0,2 + \Gamma_5 \times 0,2$$

$$\text{або: } \Pi = (\Gamma_1 + \Gamma_2 + \Gamma_3 + \Gamma_4 + \Gamma_5) / 5$$

Оскільки всі п’ять груп показників характеризують різні, але взаємопов’язані складові ефективності управління збутовою діяльністю, у розрахунку інтегрального показника їм надано однакову вагомість — по 0,2. Такий підхід дає змогу уникнути суб’єктивного завищення ролі окремої групи та забезпечити збалансовану оцінку ефективності.

З метою узагальнення результатів оцінювання за п’ятьма групами показників було розраховано інтегральний показник ефективності збутової діяльності підприємства. Його визначено як зважену суму групових оцінок із використанням однакових вагових коефіцієнтів, оскільки всі виділені напрями оцінки є важливими для комплексної характеристики збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”». Результати розрахунку наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9. – Розрахунок інтегрального показника ефективності збутової діяльності підприємства

Групи показників	Вага	2023	2024	2025
1. Ресурсозабезпечення	0,2	97,43	77,59	66,04
2. Платоспроможність	0,2	82,46	80,32	63,69
3. Використання ресурсів	0,2	73,01	89,98	60,18
4. Прибутковість	0,2	58,53	80,00	70,26
5. Збутова діяльність	0,2	67,14	80,54	73,22
Інтегральний показник	1,0	75,71	81,69	66,68

Для більш наочного відображення динаміки інтегрального показника доцільно подати результати розрахунку графічно. Це дає можливість простежити зміну загального рівня ефективності збутової діяльності підприємства у 2023–2025 рр. та порівняти фактичні значення з умовно максимальним рівнем оцінки.

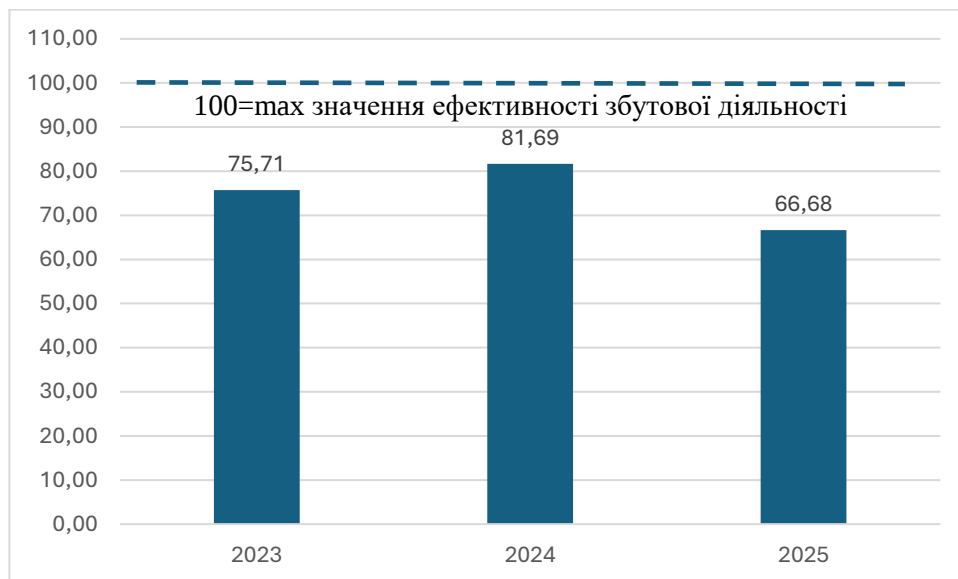


Рисунок 2.11 – Динаміка інтегрального показника ефективності збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”»

Як свідчать дані табл. 2.9 та побудований графік, інтегральний показник ефективності збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”» упродовж 2023–2025 рр. змінювався нерівномірно. У 2023 році його значення становило 75,71 балу, у 2024 році воно зросло до 81,69 балу, а у 2025 році знизилося до 66,68 балу. Отже, найвищий рівень ефективності збутової діяльності

підприємства спостерігався у 2024 році, тоді як у 2025 році відбулося помітне погіршення узагальнюючої оцінки.

Позитивна динаміка у 2024 році була зумовлена покращенням більшості групових показників, насамперед за напрямками використання ресурсів, прибутковості та збутової діяльності. Водночас у 2025 році зниження інтегрального показника стало наслідком погіршення ресурсозабезпечення, платоспроможності та ефективності використання ресурсів, що негативно позначилося на загальній оцінці збутової діяльності підприємства.

Також графік показує, що в жодному з досліджуваних років інтегральний показник не досяг умовного максимального рівня, прийнятого за 100 балів. Це свідчить про наявність резервів підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”» та необхідність подальшого вдосконалення управління збутом.

Таким чином, розрахунок інтегрального показника підтвердив, що найкращим для підприємства був 2024 рік, коли збутова діяльність характеризувалася найвищим рівнем узагальнюючої ефективності. У 2025 році загальний стан погіршився, що вказує на потребу в реалізації заходів щодо відновлення обсягів продажу, прискорення оборотності запасів, зміцнення фінансового стану та підвищення результативності використання ресурсів.

У межах дослідження логістично-збутової складової діяльності підприємства доцільно проаналізувати динаміку витрат, безпосередньо пов'язаних із забезпеченням реалізації товарів та супровідних логістичних процесів. Такий аналіз дає змогу оцінити зміну витратного навантаження на підприємство та виявити тенденції у формуванні витрат на збут.

За даними табл. 2.11 видно, що сукупний обсяг витрат, пов'язаних із логістично-збутовою діяльністю ТОВ «Торговий Дім “Дівес”», у 2023–2025 рр. мав тенденцію до зниження. У 2023 році їх сума становила 12 357 тис. грн, у 2024 році зменшилася до 11 258 тис. грн, а у 2025 році — до 8 572 тис. грн. Найбільше скорочення відбулося у 2025 році, коли загальна сума таких витрат знизилася на 2 686 тис. грн, або на 23,86%.

Таблиця 2.11 – Динаміка витрат, пов’язаних із логістично-збутовою діяльністю ТОВ «Торговий Дім “Дівес”»

Показники	Роки			Відхилення			
				Абсолютне, тис. грн.		Відносне, %	
	2023	2024	2025	2024р до 2023р	2025р до 2024р	2024р /2023р	2025р /2024р
Адміністративні витрати, тис. грн	6 842,00	6 462,00	5 778,00	-380,00	-684,00	-5,55	-10,58
Витрати на збут, тис. грн	2 411,00	3 365,00	1 275,00	954,00	-2 090,00	39,57	-62,11
Інші операційні витрати, тис. грн	3 104,00	1 431,00	1 519,00	-1 673,00	88,00	-53,90	6,15
Разом витрат, тис. грн	12 357,00	11 258,00	8 572,00	-1 099,00	-2 686,00	-8,89	-23,86

Таблиця 2.12 – Динаміка та структура витрат на збут і пов’язаних операційних витрат ТОВ «Торговий Дім “Дівес”»

Показник	Частка у 2023, %	Частка у 2024, %	Частка у 2025, %
Адміністративні витрати	55,37	57,40	67,41
Витрати на збут	19,51	29,89	14,87
Інші операційні витрати	25,12	12,71	17,72
Разом	100,00	100,00	100,00

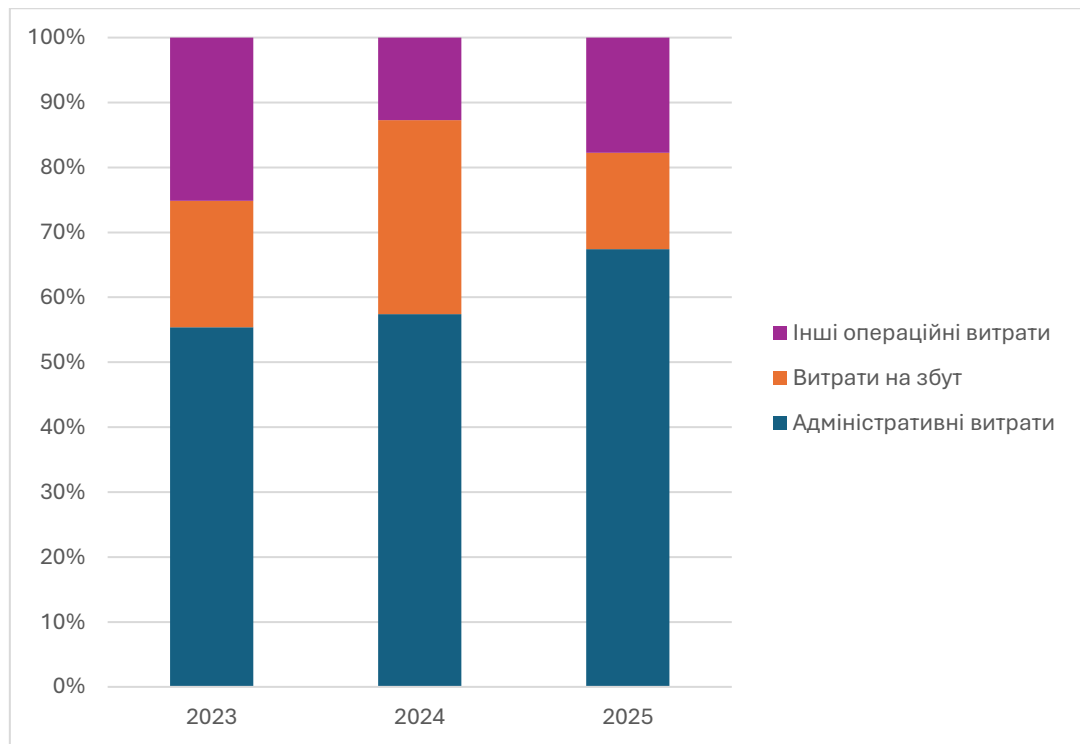


Рисунок 2.12. – Динаміка структури витрат на збут і пов’язаних операційних витрат

Найбільшу частку у структурі витрат протягом усього періоду займали адміністративні витрати. Їх питома вага зросла з 55,37% у 2023 році до 67,41% у 2025 році. Витрати на збут у 2024 році збільшилися до 3 365 тис. грн і становили 29,89% у структурі витрат, однак у 2025 році скоротилися до 1 275 тис. грн, а їх частка зменшилася до 14,87%. Така динаміка свідчить про зниження збутової активності підприємства у 2025 році на фоні загального падіння товарообороту.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зазначити, що збутова діяльність ТОВ «Торговий Дім “Дівес”» у 2023–2025 рр. характеризувалася нерівномірною динамікою. Найбільш сприятливі результати за більшістю показників спостерігалися у 2024 році, коли підприємство мало вищі значення за групами використання ресурсів, прибутковості та безпосередньо збутової діяльності. У 2025 році ситуація погіршилася: інтегральний показник ефективності збутової діяльності знизився до 66,68 бала, що свідчить про послаблення загального рівня

управління збутовими процесами.

Основними проблемними напрямками стали зниження платоспроможності, послаблення ресурсозабезпечення, уповільнення оборотності товарних запасів та зменшення результативності використання ресурсів. Водночас підприємство зберегло прибутковість, що свідчить про наявність потенціалу для відновлення збутової активності та покращення фінансових результатів.

Отже, результати аналізу підтверджують необхідність розробки практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”». Подальше дослідження доцільно зосередити на визначенні основних резервів покращення, оптимізації товарних запасів, підвищенні результативності використання ресурсів, зміцненні платоспроможності та обґрунтуванні напрямів удосконалення збутової діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ “ДІВЕС”»

3.1. Визначення резервів підвищення ефективності збутової діяльності підприємства

Результати аналізу, проведеного у другому розділі, показали, що у 2025 році ефективність збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”» помітно знизилася. Інтегральний показник ефективності збутової діяльності скоротився з 81,69 бала у 2024 році до 66,68 бала у 2025 році. Це свідчить про необхідність визначення резервів покращення збуту та формування практичних заходів, спрямованих на відновлення збутової активності підприємства.

Результати аналізу, проведеного у другому розділі, показали, що у 2025 році ефективність збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”» помітно знизилася. Якщо у 2024 році інтегральний показник ефективності збутової діяльності становив 81,69 бала, то у 2025 році він зменшився до 66,68 бала. Така динаміка свідчить про погіршення загального рівня управління збутовими процесами та необхідність визначення резервів його підвищення.

Для обґрунтування напрямів покращення доцільно встановити, які саме групи показників найбільше вплинули на зниження інтегральної оцінки. Оскільки інтегральний показник у роботі розраховувався як зважена сума групових оцінок, вплив кожної групи можна визначити через зміну її значення з урахуванням вагового коефіцієнта.

Інтегральний показник ефективності збутової діяльності визначається за формулою:

$$ІП = Г1 \times w1 + Г2 \times w2 + Г3 \times w3 + Г4 \times w4 + Г5 \times w5,$$

де ІП — інтегральний показник ефективності збутової діяльності;

- Г1 — групова оцінка ресурсозабезпечення;
 Г2 — групова оцінка платоспроможності;
 Г3 — групова оцінка ефективності використання ресурсів;
 Г4 — групова оцінка прибутковості;
 Г5 — групова оцінка ефективності збутової діяльності;
 w1–w5 — вагові коефіцієнти відповідних груп.

У межах дослідження всі п'ять груп показників розглядаються як рівнозначні, тому кожній групі надано вагу 0,2:

$$w1 = w2 = w3 = w4 = w5 = 0,2.$$

Розрахунок інтегрального показника за 2024 рік має такий вигляд:

$$ІП_{2024} = 77,59 \times 0,2 + 80,32 \times 0,2 + 89,98 \times 0,2 + 80,00 \times 0,2 + 80,54 \times 0,2.$$

$$ІП_{2024} = 15,52 + 16,06 + 18,00 + 16,00 + 16,11 = 81,69 \text{ бала.}$$

За 2025 рік інтегральний показник становив:

$$ІП_{2025} = 66,04 \times 0,2 + 63,69 \times 0,2 + 60,18 \times 0,2 + 70,26 \times 0,2 + 73,22 \times 0,2.$$

$$ІП_{2025} = 13,21 + 12,74 + 12,04 + 14,05 + 14,64 = 66,68 \text{ бала.}$$

Загальна зміна інтегрального показника у 2025 році порівняно з 2024 роком визначається за формулою:

$$\Delta ІП = ІП_{2025} - ІП_{2024}.$$

$$\Delta ІП = 66,68 - 81,69 = -15,01 \text{ бала.}$$

Отже, у 2025 році інтегральний показник ефективності збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”» зменшився на 15,01 бала. Для визначення впливу кожної групи показників на загальну зміну використано формулу:

$$\Delta ІП_i = (Г_i_{2025} - Г_i_{2024}) \times w_i,$$

де $\Delta ІП_i$ — вплив i -ї групи на зміну інтегрального показника;

Γ_{i2025} — значення групової оцінки у 2025 році;

Γ_{i2024} — значення групової оцінки у 2024 році;

w_i — вага відповідної групи.

Розрахунок впливу окремих груп показників наведено нижче:

1. Вплив ресурсозабезпечення:

$$\Delta\Pi_1 = (66,04 - 77,59) \times 0,2 = -11,55 \times 0,2 = -2,31 \text{ бала.}$$

2. Вплив платоспроможності:

$$\Delta\Pi_2 = (63,69 - 80,32) \times 0,2 = -16,63 \times 0,2 = -3,33 \text{ бала.}$$

3. Вплив ефективності використання ресурсів:

$$\Delta\Pi_3 = (60,18 - 89,98) \times 0,2 = -29,80 \times 0,2 = -5,96 \text{ бала.}$$

4. Вплив прибутковості:

$$\Delta\Pi_4 = (70,26 - 80,00) \times 0,2 = -9,74 \times 0,2 = -1,95 \text{ бала.}$$

5. Вплив ефективності збутової діяльності:

$$\Delta\Pi_5 = (73,22 - 80,54) \times 0,2 = -7,32 \times 0,2 = -1,46 \text{ бала.}$$

Перевіримо загальний результат:

$$\Delta\Pi = -2,31 - 3,33 - 5,96 - 1,95 - 1,46 = -15,01 \text{ бала.}$$

Отже, сума впливу всіх груп відповідає загальному зниженню інтегрального показника. Результати факторного аналізу наведено в табл. 3.1.

За даними табл. 3.1 видно, що найбільший негативний вплив на зниження інтегрального показника у 2025 році мало погіршення групи ефективності використання ресурсів. Її вплив становив -5,96 бала. Це свідчить про те, що підприємство у 2025 році менш результативно використовувало наявні ресурси, зокрема активи, оборотні активи, товарні запаси та трудові

ресурси.

Таблиця 3.1 – Факторний вплив груп показників на зміну інтегрального показника ефективності збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”» у 2025 році

Група показників	2024 р.	2025 р.	Зміна групової оцінки	Вага	Вплив на інтегральний показник
Ресурсозабезпечення	77,59	66,04	-11,55	0,2	-2,31
Платоспроможність	80,32	63,69	-16,63	0,2	-3,33
Ефективність використання ресурсів	89,98	60,18	-29,80	0,2	-5,96
Прибутковість	80,00	70,26	-9,74	0,2	-1,95
Ефективність збутової діяльності	80,54	73,22	-7,32	0,2	-1,46
Разом	—	—	—	1,0	-15,01

Другим за значущістю фактором стало погіршення платоспроможності, яке зменшило інтегральний показник на 3,33 бала. Це вказує на посилення проблем із ліквідністю та короткостроковою фінансовою стійкістю підприємства. Зниження групи ресурсозабезпечення вплинуло на інтегральний показник на -2,31 бала, що свідчить про послаблення ресурсної основи збутової діяльності.

Менший, але також негативний вплив мали групи прибутковості та безпосередньо збутової діяльності. Їх вплив становив відповідно -1,95 бала та -1,46 бала. Це означає, що у 2025 році погіршення ефективності збуту було пов'язане не лише зі зменшенням продажів, а й із загальним послабленням фінансового та ресурсного забезпечення діяльності підприємства.

Таким чином, найбільші резерви підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”» пов'язані з покращенням використання ресурсів, зміцненням платоспроможності, оптимізацією ресурсозабезпечення та підвищенням результативності збутових процесів. Саме ці напрями доцільно покласти в основу подальшого обґрунтування практичних заходів щодо підвищення ефективності збутової діяльності

підприємства.

Результати факторного аналізу дають змогу визначити основні проблемні напрями, які найбільше вплинули на зниження ефективності збутової діяльності підприємства у 2025 році. Насамперед слід звернути увагу на групу ефективності використання ресурсів, оскільки саме вона мала найбільший негативний вплив на інтегральний показник. Це свідчить про погіршення результативності використання активів, оборотних активів, товарних запасів і трудових ресурсів.

Однією з ключових проблем є уповільнення оборотності товарних запасів. Для торговельного підприємства цей показник має особливе значення, оскільки товарні запаси безпосередньо забезпечують процес реалізації. Якщо товари обертаються повільніше, частина коштів довше залишається вкладеною у складські залишки, що знижує гнучкість підприємства та обмежує можливості для оперативного поповнення асортименту.

Другою важливою проблемою є погіршення платоспроможності. Зниження показників ліквідності у 2025 році свідчить про недостатній обсяг найбільш мобільних активів для покриття поточних зобов'язань. Для збутової діяльності це створює додаткові ризики, оскільки нестача ліквідних коштів може ускладнювати закупівлю товарів, виконання зобов'язань перед постачальниками та підтримання стабільного товарообороту.

Окремої уваги потребує послаблення ресурсозабезпечення підприємства. Зниження оцінки за цією групою означає, що підприємство має певні обмеження у забезпеченні збутових процесів матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами. У таких умовах важливо не тільки збільшувати обсяг ресурсів, а й підвищувати ефективність їх використання.

Також проблемним напрямом є зниження результативності витрат на збут. Попри те, що підприємство зберегло прибутковість, у 2025 році товарооборот на 1 грн витрат на збут зменшився. Це означає, що витрати, спрямовані на забезпечення реалізації товарів, потребують більш ретельного контролю та оцінки їх фактичної віддачі.

Для систематизації виявлених проблем та визначення можливих резервів покращення доцільно узагальнити їх у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні проблеми та резерви підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”»

Виявлена проблема	Прояв проблеми за результатами аналізу	Резерв покращення
Уповільнення оборотності товарних запасів	У 2025 році знизилася швидкість обігу товарних запасів, що свідчить про повільнішу реалізацію товарів	Оптимізація структури товарних запасів, скорочення повільнооборотних позицій, посилення контролю за закупівлями
Погіршення платоспроможності	Показники ліквідності залишалися нижчими за нормативні значення, що свідчить про напружений стан короткострокової платоспроможності	Прискорення надходження коштів від покупців, контроль дебіторської заборгованості, обмеження відстрочки платежів
Зниження ефективності використання ресурсів	У 2025 році погіршилися показники оборотності активів, оборотних активів і продуктивності праці	Підвищення продуктивності праці, автоматизація обробки замовлень, раціональніше використання активів
Послаблення ресурсозабезпечення	Знизилася групова оцінка ресурсозабезпечення, що вказує на обмеження у забезпеченні збутових процесів	Поліпшення кадрового, матеріального та інформаційного забезпечення збутової діяльності
Зменшення результативності витрат на збут	Товарооборот на 1 грн витрат на збут у 2025 році знизився	Оцінка ефективності витрат на збут, скорочення малорезультативних витрат, спрямування ресурсів на дієві канали продажу
Скорочення товарообороту	У 2025 році обсяги реалізації суттєво зменшилися порівняно з попереднім роком	Активізація продажів, робота з постійними покупцями, перегляд асортиментної політики

Як видно з табл. 3.2, резерви підвищення ефективності збутової діяльності підприємства пов'язані насамперед з оптимізацією товарних запасів, покращенням платіжної дисципліни покупців, підвищенням

результативності використання ресурсів та раціоналізацією витрат на збут. Виявлені проблеми мають взаємопов'язаний характер.

Так, уповільнення оборотності товарних запасів може погіршувати платоспроможність підприємства, оскільки кошти довше залишаються вкладеними у запаси. Водночас зниження ліквідності обмежує можливості підприємства своєчасно поповнювати асортимент і підтримувати необхідний рівень товарообороту.

Найбільш важливим резервом є оптимізація товарних запасів. Для торговельного підприємства запаси є основою збутової діяльності, однак їх надмірний або нераціональний обсяг призводить до заморожування оборотних коштів. Тому підприємству доцільно посилити контроль за структурою запасів, визначити найбільш оборотні товарні позиції та скоротити частку товарів, які реалізуються повільно.

Другим важливим резервом є покращення роботи з дебіторською заборгованістю. Своєчасне надходження коштів від покупців безпосередньо впливає на ліквідність підприємства та його здатність виконувати поточні зобов'язання. Для цього доцільно встановити чіткі умови оплати, контролювати строки погашення заборгованості та обмежувати відстрочку платежів для покупців із низькою платіжною дисципліною.

Третім резервом є підвищення результативності витрат на збут. Підприємству необхідно оцінювати не лише загальну суму таких витрат, а й їх реальний вплив на обсяг реалізації та прибутковість. Це дасть змогу спрямовувати кошти саме на ті збутові заходи, які забезпечують найбільшу віддачу.

Отже, за результатами проведеного аналізу першочергової уваги потребують такі напрями: оптимізація товарних запасів, посилення контролю за дебіторською заборгованістю, підвищення ефективності використання ресурсів і раціоналізація витрат на збут. Саме ці резерви мають бути покладені в основу практичних пропозицій щодо підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”».

3.2. Обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності збутової діяльності підприємства

За результатами проведеного аналізу встановлено, що основними напрямками підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”» є оптимізація товарних запасів, покращення платоспроможності, підвищення результативності використання ресурсів та раціоналізація витрат на збут. Саме ці напрями мають найбільший зв'язок із виявленими проблемами 2025 року та можуть забезпечити покращення інтегрального показника ефективності збутової діяльності.

Для торговельного підприємства особливо важливим є забезпечення швидкого обігу товарів і своєчасного надходження коштів від покупців. Якщо товарні запаси реалізуються повільно, підприємство втрачає частину оборотного капіталу, оскільки кошти залишаються вкладеними у складські залишки. Якщо покупці несвоєчасно здійснюють оплату, це погіршує ліквідність і знижує можливості підприємства підтримувати стабільний товарооборот. Тому запропоновані заходи мають бути спрямовані не лише на збільшення обсягів реалізації, а й на покращення організації збутового процесу.

З урахуванням виявлених проблем доцільно запропонувати такі основні напрями підвищення ефективності збутової діяльності підприємства:

1. оптимізація управління товарними запасами;
2. посилення контролю дебіторської заборгованості;
3. підвищення результативності витрат на збут.

Узагальнення запропонованих заходів наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Пропозиції щодо підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”»

Проблемний напрям	Запропонований захід	Зміст заходу	Очікуваний результат
Уповільнення оборотності товарних запасів	Оптимізація управління товарними запасами	Проведення аналізу товарних позицій, виявлення повільнооборотних запасів, скорочення надлишкових залишків, посилення контролю закупівель	Прискорення обігу товарів, зменшення коштів, вкладених у запаси, покращення використання оборотних активів
Погіршення платоспроможності	Посилення контролю дебіторської заборгованості	Встановлення лімітів відстрочки платежу, контроль строків оплати, поділ покупців за рівнем платіжної дисципліни	Прискорення надходження коштів, покращення ліквідності, зниження ризику простроченої заборгованості
Зниження результативності витрат на збут	Підвищення віддачі витрат на збут	Оцінка ефективності витрат за напрямками реалізації, скорочення малорезультативних витрат, спрямування коштів на найбільш ефективні канали продажу	Збільшення товарообороту на 1 грн витрат на збут, підвищення рентабельності збутових витрат
Зниження ефективності використання ресурсів	Підвищення продуктивності збутових процесів	Автоматизація обробки замовлень, контроль виконання заявок, удосконалення взаємодії між збутом, складом і покупцями	Скорочення часу виконання замовлень, підвищення продуктивності праці, покращення якості обслуговування
Скорочення товарообороту	Активізація роботи з покупцями	Робота з постійними клієнтами, перегляд асортименту, посилення уваги до найбільш затребуваних товарних позицій	Відновлення обсягів реалізації, зміцнення клієнтської бази, покращення збутової активності

Першим напрямом підвищення ефективності збутової діяльності є оптимізація управління товарними запасами. За результатами аналізу

встановлено, що у 2025 році оборотність товарних запасів знизилася, що свідчить про уповільнення реалізації товарів. Для торговельного підприємства така ситуація є небажаною, оскільки запаси безпосередньо пов'язані з оборотними коштами та можливістю підтримувати необхідний рівень продажів.

Для вирішення цієї проблеми підприємству доцільно систематично аналізувати структуру товарних запасів і визначати, які товарні позиції забезпечують основну частину товарообороту, а які реалізуються повільно. Практичним інструментом для цього може бути АВС-аналіз, який дозволяє поділити товари на групи залежно від їх внеску у загальний обсяг реалізації. Товари групи А потребують постійного контролю та своєчасного поповнення, оскільки саме вони формують найбільшу частину продажів. Товари групи В мають середнє значення, а товари групи С можуть потребувати перегляду закупівель або скорочення залишків.

Застосування такого підходу дозволить підприємству зменшити обсяг повільнооборотних запасів, прискорити обіг товарів і вивільнити частину оборотних коштів. Це позитивно вплине не лише на збутову діяльність, а й на платоспроможність підприємства, оскільки кошти не будуть надмірно затримуватися у запасах.

Другим важливим напрямом є посилення контролю дебіторської заборгованості. У 2025 році погіршення показників платоспроможності свідчить про необхідність більш уважного управління грошовими потоками. Для торговельного підприємства своєчасне надходження коштів від покупців має ключове значення, оскільки саме ці кошти використовуються для закупівлі товарів, погашення поточних зобов'язань і підтримання товарообороту.

Для покращення ситуації доцільно запровадити чіткі правила надання відстрочки платежу. Покупців можна поділити на групи залежно від рівня платіжної дисципліни. Для надійних клієнтів можуть зберігатися стандартні умови співпраці, тоді як для покупців із простроченням оплати доцільно встановлювати коротші строки відстрочки або вимагати часткову передоплату.

Такий підхід дасть змогу знизити ризик накопичення простроченої дебіторської заборгованості та прискорити повернення коштів в оборот.

Третім напрямом є підвищення результативності витрат на збут. Аналіз показав, що у 2025 році товарооборот на 1 грн витрат на збут знизився. Це означає, що витрати, пов'язані із забезпеченням реалізації товарів, потребують детальнішої оцінки з позиції їх фактичної віддачі. Підприємству доцільно аналізувати, які саме витрати сприяють збільшенню продажів, а які не забезпечують достатнього результату.

Для цього можна оцінювати ефективність витрат за окремими напрямками: робота з постійними покупцями, обробка замовлень, доставка, просування товарів, супровід продажів. Якщо певні витрати не забезпечують зростання товарообороту або покращення взаємодії з покупцями, їх доцільно скоротити або перерозподілити на більш результативні напрями. Такий підхід дозволить підвищити віддачу збутових витрат і покращити загальну ефективність реалізації.

Окрему увагу слід приділити підвищенню продуктивності збутових процесів. Для цього підприємству доцільно удосконалити взаємодію між комерційним відділом, складом і покупцями. Скорочення часу обробки замовлень, швидше підтвердження наявності товару, своєчасне відвантаження і контроль виконання заявок можуть позитивно вплинути на якість обслуговування клієнтів і рівень повторних продажів.

Таким чином, запропоновані заходи мають комплексний характер. Вони спрямовані не лише на збільшення обсягів реалізації, а й на покращення внутрішньої організації збутової діяльності, прискорення обороту товарів, підвищення ліквідності та раціональніше використання витрат на збут. Їх реалізація може забезпечити підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”» у наступному періоді.

Для кількісного обґрунтування запропонованих заходів доцільно визначити очікуваний економічний ефект від їх реалізації у прогнозованому 2026 році. Оскільки запропоновані заходи спрямовані на оптимізацію товарних

запасів, активізацію роботи з покупцями та підвищення результативності витрат на збут, прогноз доцільно здійснити за такими припущеннями:

- за рахунок оптимізації товарних запасів, перегляду асортименту та активізації роботи з покупцями очікується зростання товарообороту на 5%;
- за рахунок контролю малоефективних витрат очікується скорочення витрат на збут на 7%;
- додатковий прибуток від приросту товарообороту розраховується з урахуванням рентабельності продажу 2025 року, яка становила 9,25%.

Базовим для розрахунку є 2025 рік. Товарооборот підприємства у 2025 році становив 96 483 тис. грн. Очікуваний приріст товарообороту за рахунок реалізації запропонованих заходів становитиме:

$$\Delta TO = 96\,483 \times 5 / 100 = 4\,824,15 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прогнозний товарооборот у 2026 році може становити:

$$TO_{\text{прогн}} = 96\,483 + 4\,824,15 = 101\,307,15 \text{ тис. грн.}$$

За умови збереження рентабельності продажу на рівні 2025 року додатковий прибуток від приросту реалізації становитиме:

$$\Delta П = 4\,824,15 \times 9,25 / 100 = 446,23 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на збут у 2025 році становили 1 275 тис. грн. За умови скорочення малоефективних витрат на збут на 7% очікувана економія становитиме:

$$Е_{\text{взбут}} = 1\,275 \times 7 / 100 = 89,25 \text{ тис. грн.}$$

Загальний очікуваний економічний ефект визначається як сума додаткового прибутку від приросту товарообороту та економії витрат на збут:

$$Е_{\text{заг}} = 446,23 + 89,25 = 535,48 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки чистий прибуток підприємства у 2025 році становив 757 тис.

грн, прогнозний чистий прибуток після реалізації запропонованих заходів може становити:

$$\text{ЧПпрогн} = 757 + 535,48 = 1\,292,48 \text{ тис. грн.}$$

Результати прогнозного розрахунку наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Прогнозний економічний ефект від реалізації заходів щодо підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”» у 2026 році

Показник	2025 р.	2026 р. прогноз	Відхилення
Товарооборот, тис. грн	96 483,00	101 307,15	4 824,15
Витрати на збут, тис. грн	1 275,00	1 185,75	-89,25
Додатковий прибуток від приросту реалізації, тис. грн	—	446,23	446,23
Загальний економічний ефект, тис. грн	—	535,48	535,48
Чистий прибуток, тис. грн	757,00	1 292,48	535,48
Чиста рентабельність продажу, %	0,78	1,28	0,50 в.п.
Витрати на збут на 1 грн товарообороту, грн	0,013	0,012	-0,001
Товарооборот на 1 грн витрат на збут, грн	75,67	85,43	9,76

За результатами прогнозного розрахунку очікується, що реалізація запропонованих заходів може забезпечити приріст товарообороту на 4 824,15 тис. грн. Додатковий прибуток від збільшення обсягів реалізації за умови збереження рентабельності продажу на рівні 2025 року становитиме 446,23 тис. грн. Додатково за рахунок раціоналізації витрат на збут очікується економія 89,25 тис. грн.

Загальний очікуваний економічний ефект може становити 535,48 тис. грн. У результаті чистий прибуток підприємства може зрости з 757,00 тис. грн у 2025 році до 1 292,48 тис. грн у прогнозному 2026 році. Чиста рентабельність продажу при цьому підвищиться з 0,78% до 1,28%, що свідчить про покращення кінцевої результативності збутової діяльності.

Позитивною є також зміна показників ефективності витрат на збут. Витрати на збут на 1 грн товарообороту можуть зменшитися з 0,013 грн до

0,012 грн, а товарооборот на 1 грн витрат на збут — зрости з 75,67 грн до 85,43 грн. Це підтверджує, що запропоновані заходи спрямовані не лише на збільшення обсягу реалізації, а й на підвищення віддачі витрат, пов'язаних із забезпеченням збуту.

Крім розрахунку економічного ефекту, доцільно визначити, як запропоновані заходи можуть вплинути на узагальнену оцінку ефективності збутової діяльності. Для цього використано інтегральний показник, розрахунок якого здійснювався у другому розділі роботи. Прогнозні значення групових оцінок визначено з урахуванням очікуваного впливу заходів на товарні запаси, платоспроможність, використання ресурсів, прибутковість та безпосередньо збутову діяльність.

Прогнозні значення групових оцінок визначено з урахуванням виявлених резервів та можливого впливу запропонованих заходів на результати діяльності підприємства. Розрахунок наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – рогнозна оцінка впливу запропонованих заходів на інтегральний показник ефективності збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”» у 2026 році

Група показників	2025 р.	2026 р. прогноз	Зміна	Вага	Вплив на інтегральний показник
Ресурсозабезпечення	66,04	70,00	3,96	0,2	0,79
Платоспроможність	63,69	70,00	6,31	0,2	1,26
Ефективність використання ресурсів	60,18	72,00	11,82	0,2	2,36
Прибутковість	70,26	73,00	2,74	0,2	0,55
Ефективність збутової діяльності	73,22	78,00	4,78	0,2	0,96
Разом	—	—	—	1,0	5,92

Прогнозний інтегральний показник ефективності збутової діяльності визначається за формулою:

$$\Pi_{\text{прогн}} = \Gamma_{1\text{прогн}} \times 0,2 + \Gamma_{2\text{прогн}} \times 0,2 + \Gamma_{3\text{прогн}} \times 0,2 + \Gamma_{4\text{прогн}} \times 0,2 + \Gamma_{5\text{прогн}} \times 0,2.$$

Підставимо прогнозні значення:

$$\Pi_{\text{прогн}} = 70,00 \times 0,2 + 70,00 \times 0,2 + 72,00 \times 0,2 + 73,00 \times 0,2 + 78,00 \times 0,2.$$

$$\Pi_{\text{прогн}} = 14,00 + 14,00 + 14,40 + 14,60 + 15,60 = 72,60 \text{ бала.}$$

Отже, за умови реалізації запропонованих заходів інтегральний показник ефективності збутової діяльності може зрости з 66,68 бала у 2025 році до 72,60 бала у прогнозному періоді. Загальне очікуване покращення становить:

$$\Delta\Pi = 72,60 - 66,68 = 5,92 \text{ бала.}$$

Найбільший позитивний вплив очікується за групою ефективності використання ресурсів, де приріст інтегрального показника може становити 2,36 бала. Це пояснюється тим, що заходи з оптимізації товарних запасів, прискорення їх оборотності та підвищення продуктивності збутових процесів безпосередньо впливають на ефективність використання активів і оборотних ресурсів.

Другим за значенням напрямом є покращення платоспроможності. Очікуваний вплив цієї групи становить 1,26 бала. Це може бути досягнуто за рахунок посилення контролю дебіторської заборгованості, скорочення строків надходження коштів від покупців та зменшення потреби у додатковому залученні фінансових ресурсів.

Покращення групи ефективності збутової діяльності може забезпечити приріст інтегрального показника на 0,96 бала. Це пов'язано з очікуваним підвищенням віддачі витрат на збут, збільшенням товарообороту на 1 грн витрат на збут і раціональнішим використанням коштів, спрямованих на забезпечення реалізації товарів.

Для наочного відображення очікуваного ефекту доцільно побудувати діаграму порівняння фактичного та прогнозного інтегрального показника ефективності збутової діяльності.

Як видно з рис. 3.1, у 2025 році інтегральний показник ефективності

збутової діяльності був найнижчим за досліджуваний період і становив 66,68 бала. За умови реалізації запропонованих заходів у 2026 році прогнозується його зростання до 72,60 бала. Хоча прогнозне значення ще не досягає рівня 2024 року, воно свідчить про можливе часткове відновлення ефективності збутової діяльності та покращення загального стану управління збутовими процесами.

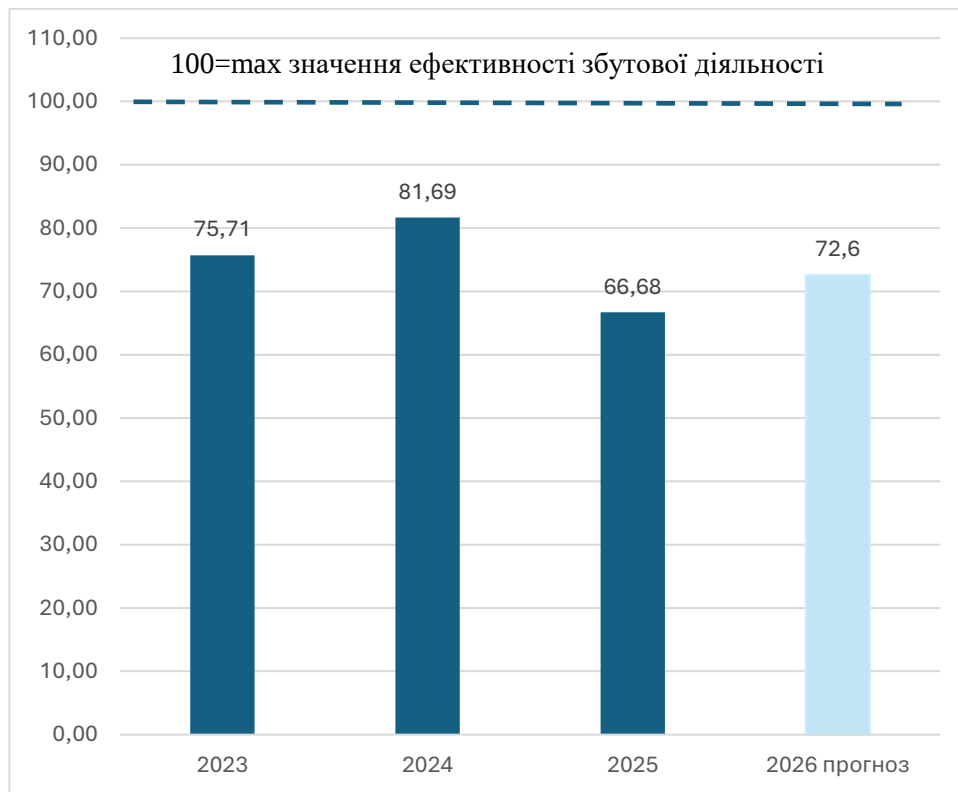


Рисунок 3.1 – Динаміка фактичного та прогнозного інтегрального показника ефективності збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”»

Таким чином, прогнозне значення перевищує рівень 2025 року на 5,92 бала, однак ще не досягає результату 2024 року. Це свідчить про поступове відновлення ефективності збутової діяльності підприємства та підтверджує доцільність запропонованих заходів, спрямованих на оптимізацію товарних запасів, підвищення результативності використання ресурсів, покращення платоспроможності та раціоналізацію витрат на збут

Отже, у третьому розділі було визначено основні резерви та обґрунтовано пропозиції щодо підвищення ефективності збутової діяльності

ТОВ «Торговий Дім “Дівес”». Запропоновані заходи спрямовані на вирішення проблем, виявлених у процесі аналізу: уповільнення оборотності товарних запасів, погіршення платоспроможності, зниження ефективності використання ресурсів і недостатню результативність витрат на збут.

Основними пропозиціями є оптимізація управління товарними запасами, посилення контролю дебіторської заборгованості, підвищення віддачі витрат на збут та активізація роботи з покупцями. Прогнозний розрахунок показав, що реалізація запропонованих заходів може забезпечити приріст товарообороту на 4 824,15 тис. грн, економію витрат на збут у сумі 89,25 тис. грн та збільшення чистого прибутку на 535,48 тис. грн. У результаті чистий прибуток підприємства може зрости з 757,00 тис. грн до 1 292,48 тис. грн.

Крім того, очікується покращення інтегрального показника ефективності збутової діяльності з 66,68 до 72,60 бала, тобто на 5,92 бала. Це підтверджує доцільність запропонованих напрямів удосконалення збутової діяльності підприємства та їх позитивний вплив на фінансові результати, платоспроможність і загальну результативність управління збутом.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретико-методичні основи та практичні аспекти підвищення ефективності збутової діяльності торговельного підприємства на прикладі ТОВ «Торговий Дім “Дівес”». Проведене дослідження дозволило узагальнити сутність збутової діяльності, визначити її роль у функціонуванні торговельного підприємства, проаналізувати фінансово-господарський стан підприємства, оцінити ефективність його збутової діяльності та обґрунтувати напрями її покращення.

У першому розділі роботи було розглянуто теоретичні підходи до визначення поняття «збутова діяльність». Встановлено, що в науковій літературі це поняття трактується по-різному: одні автори розглядають збут як процес просування товарів до споживача, інші — як систему організації товарного обміну, управління продажем, взаємодії з покупцями або завершальний етап руху товару на ринку. Узагальнення наукових підходів дало змогу зробити висновок, що збутову діяльність не доцільно ототожнювати лише з фактом продажу товарів, оскільки вона охоплює ширшу систему взаємопов'язаних процесів.

Для торговельного підприємства збутова діяльність має особливе значення, оскільки саме через неї забезпечується перетворення товарних запасів у дохід і фінансовий результат. На відміну від виробничих підприємств, де збут переважно пов'язаний із реалізацією виготовленої продукції, у торговельній сфері він охоплює формування асортименту, управління товарними запасами, організацію продажів, роботу з покупцями, контроль розрахунків та аналіз результатів реалізації. Тому ефективність збуту в торгівлі залежить не лише від обсягу товарообороту, а й від швидкості обороту товарів, рівня витрат на збут, платіжної дисципліни покупців, прибутковості та здатності підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища.

У роботі було визначено основні складові збутової діяльності торговельного підприємства, до яких віднесено дослідження попиту,

формування асортименту, управління товарними запасами, просування товарів, організацію продажів, обробку замовлень, відвантаження товарів, роботу з покупцями, контроль розрахунків та аналіз результатів збуту. Усі ці елементи є взаємопов'язаними, оскільки неефективність хоча б одного з них може негативно позначитися на загальному результаті збутової діяльності. Наприклад, неправильне формування асортименту або надмірне накопичення товарних запасів може призвести до уповільнення оборотності товарів, заморожування коштів у запасах та погіршення платоспроможності підприємства.

Також було систематизовано фактори, які впливають на ефективність збутової діяльності. До внутрішніх факторів віднесено асортиментну політику, рівень товарних запасів, організацію продажів, витрати на збут, кваліфікацію персоналу, стан розрахунків із покупцями, платоспроможність підприємства та використання інформаційних систем. До зовнішніх факторів належать попит покупців, рівень конкуренції, купівельна спроможність, умови постачання, ціни постачальників, інфляція, зміни ринкового середовища та поведінка споживачів. Отже, ефективність збутової діяльності формується під впливом як керованих, так і некерованих факторів, що зумовлює необхідність постійного аналізу та своєчасного коригування збутової політики підприємства.

У першому розділі також було розглянуто функції, завдання та принципи організації збутової діяльності торговельного підприємства. До основних функцій збуту віднесено аналітичну, планову, організаційну, комерційну, логістичну та контрольну. Реалізація цих функцій забезпечує стабільну присутність товарів на ринку, підтримання взаємодії з покупцями, контроль витрат і формування грошових надходжень. Основними завданнями збутової діяльності є забезпечення зростання або стабілізації товарообороту, підтримання оптимального рівня товарних запасів, підвищення рентабельності продажу, скорочення часу проходження товару від складу до покупця, контроль витрат на збут та своєчасне надходження коштів від

покупців.

У методичній частині роботи було встановлено, що оцінювання ефективності збутової діяльності не може здійснюватися за одним показником. Обсяг товарообороту, хоча і є важливим індикатором масштабу діяльності підприємства, не дає повного уявлення про ефективність збуту, якщо не враховувати витрати на реалізацію, прибутковість, оборотність товарних запасів, платоспроможність та ефективність використання ресурсів. У зв'язку з цим у роботі було використано комплексний підхід до оцінювання ефективності збутової діяльності за п'ятьма групами показників: ресурсозабезпечення, платоспроможність та фінансова стійкість, ефективність використання ресурсів, прибутковість і безпосередньо ефективність збутової діяльності.

Для узагальнення результатів оцінювання було застосовано нормування показників, що дозволило привести різні за одиницями виміру показники до єдиної шкали. На основі нормованих значень було визначено групові оцінки та інтегральний показник ефективності збутової діяльності. Такий підхід дав змогу не лише оцінити окремі напрями діяльності підприємства, а й отримати загальну оцінку ефективності збуту, порівняти її в динаміці та визначити напрями, які потребують покращення.

У другому розділі роботи було проведено аналіз фінансово-господарського стану та оцінку ефективності збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”» за 2023–2025 рр. Аналіз основних техніко-економічних показників показав, що найкращі результати підприємство мало у 2024 році. У цей період зросли товарооборот, чистий прибуток, продуктивність праці та окремі показники ефективності діяльності. Проте у 2025 році ситуація суттєво погіршилася: скоротилися обсяги реалізації, знизився чистий прибуток, погіршилася ділова активність, зменшилася продуктивність праці та знизилася ефективність використання ресурсів.

Аналіз ліквідності показав, що підприємство мало проблеми з платоспроможністю протягом усього досліджуваного періоду. Коефіцієнт

покриття знизився з 0,79 у 2023 році до 0,60 у 2025 році, що свідчить про недостатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2025 році також зменшився, а коефіцієнт абсолютної ліквідності залишався на критично низькому рівні. Це означає, що підприємство мало обмежені можливості для негайного погашення поточних зобов'язань, що є негативним фактором для стабільності збутової діяльності.

Оцінка фінансової стійкості засвідчила, що підприємство мало високу залежність від залучених джерел фінансування. Така ситуація створює ризики для стабільного функціонування, оскільки недостатній рівень власного капіталу обмежує фінансову автономію підприємства. Водночас у 2025 році окремі показники змінилися через відсутність залученого капіталу, що унеможливило коректне порівняння деяких коефіцієнтів із попередніми роками. Загалом результати аналізу фінансової стійкості підтвердили необхідність посилення контролю за структурою джерел фінансування та платоспроможністю підприємства.

Аналіз ділової активності показав, що у 2024 році підприємство працювало активніше, ніж у 2023 році, однак у 2025 році більшість показників суттєво погіршилася. Коефіцієнт оборотності активів знизився з 2,083 у 2024 році до 1,028 у 2025 році. Оборотність оборотних активів також зменшилася з 3,025 до 1,715. Особливо важливим для теми роботи є зниження оборотності товарних запасів з 6,175 обороту у 2024 році до 3,469 обороту у 2025 році. Це свідчить про уповільнення реалізації товарів та збільшення періоду перебування коштів у запасах, що негативно впливає на ліквідність і загальну ефективність збутової діяльності.

Оцінка рентабельності показала неоднозначну динаміку. Рентабельність продажу зросла з 3,54% у 2023 році до 9,25% у 2025 році, що свідчить про підвищення прибутковості реалізації товарів. Операційна рентабельність також зросла, що може бути пов'язано зі скороченням окремих витрат швидшими темпами, ніж скорочувався товарооборот. Водночас чиста рентабельність продажу у 2025 році знизилася до 0,78%, а рентабельність

активів і власного капіталу погіршилася. Це означає, що підприємство залишилося прибутковим, однак ефективність використання активів і капіталу знизилася.

Аналіз операційних витрат показав, що у 2025 році підприємство суттєво скоротило загальний обсяг витрат. Загальна сума операційних витрат зменшилася з 84 405 тис. грн у 2024 році до 23 976 тис. грн у 2025 році. Основною причиною такого скорочення стало зменшення матеріальних витрат і витрат на оплату праці, що свідчить про зниження масштабів операційної діяльності. Водночас інші операційні витрати у 2025 році зросли, що потребує додаткового контролю з боку керівництва підприємства.

Особливу увагу в роботі було приділено оцінці ефективності збутової діяльності за п'ятьма групами показників. За результатами інтегральної оцінки встановлено, що у 2024 році підприємство мало найкращий рівень ефективності збутової діяльності — 81,69 бала. У 2023 році інтегральний показник становив 75,71 бала, а у 2025 році знизився до 66,68 бала. Така динаміка свідчить, що у 2024 році підприємство мало найбільш збалансований стан за основними напрямками оцінювання, тоді як у 2025 році відбулося суттєве погіршення результатів.

Пелюсткова діаграма групових оцінок підтвердила, що у 2025 році погіршення відбулося майже за всіма основними напрямками. Найбільше зниження спостерігалось за групою ефективності використання ресурсів, що пов'язано зі зменшенням оборотності активів, оборотних активів і товарних запасів. Також погіршилися показники платоспроможності та ресурсозабезпечення. Водночас група ефективності збутової діяльності зберегла порівняно кращі значення, однак також не досягла рівня 2024 року.

У третьому розділі роботи було визначено резерви та обґрунтовано пропозиції щодо підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”». Для цього було проведено факторний аналіз зміни інтегрального показника у 2025 році порівняно з 2024 роком. Загальне зниження інтегрального показника становило 15,01 бала. Найбільший негативний вплив

мало погіршення групи ефективності використання ресурсів, яке зменшило інтегральний показник на 5,96 бала. Другим за значущістю фактором стало погіршення платоспроможності, вплив якого становив -3,33 бала. Зниження ресурсозабезпечення вплинуло на інтегральний показник на -2,31 бала, прибутковості — на -1,95 бала, а безпосередньо ефективності збутової діяльності — на -1,46 бала.

На основі проведеного факторного аналізу було визначено основні проблеми підприємства: уповільнення оборотності товарних запасів, погіршення платоспроможності, зниження ефективності використання ресурсів, послаблення ресурсозабезпечення, зменшення результативності витрат на збут та скорочення товарообороту. Саме ці проблеми стали основою для формування практичних пропозицій щодо підвищення ефективності збутової діяльності.

Основними пропозиціями щодо покращення збутової діяльності підприємства визначено оптимізацію управління товарними запасами, посилення контролю дебіторської заборгованості, підвищення віддачі витрат на збут, підвищення продуктивності збутових процесів та активізацію роботи з покупцями. Запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані не лише на збільшення обсягів реалізації, а й на покращення внутрішньої організації збутової діяльності, прискорення обороту товарів, підвищення ліквідності та раціональніше використання витрат на збут.

Ключовим напрямом визначено оптимізацію товарних запасів, оскільки саме запаси є основою збутової діяльності торговельного підприємства. Запропоновано застосовувати ABC-аналіз товарних позицій, що дозволить виділити найбільш значущі товари, які формують основну частину товарообороту, та посилити контроль за їх наявністю. Товари, які реалізуються повільно, доцільно переглядати з позиції доцільності подальших закупівель або скорочення залишків. Такий підхід сприятиме прискоренню оборотності товарів, вивільненню коштів із запасів та покращенню платоспроможності підприємства.

Другим важливим напрямом є посилення контролю дебіторської заборгованості. Для цього запропоновано поділ покупців за рівнем платіжної дисципліни, встановлення лімітів відстрочки платежу, контроль строків оплати та застосування часткової передоплати для покупців із високим ризиком прострочення. Реалізація цього заходу дозволить прискорити надходження коштів, зменшити ризик накопичення простроченої заборгованості та покращити ліквідність підприємства.

Третім напрямом є підвищення результативності витрат на збут. Запропоновано аналізувати витрати за окремими напрямками реалізації, визначати малоефективні витрати та спрямовувати ресурси на ті канали продажу, які забезпечують найбільшу віддачу. Такий підхід дасть змогу не просто скоротити витрати, а підвищити їх економічну результативність. Це особливо важливо для підприємства, оскільки у 2025 році товарооборот на 1 грн витрат на збут знизився.

У роботі було здійснено прогнозний розрахунок економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів у 2026 році. За рахунок оптимізації товарних запасів, перегляду асортименту та активізації роботи з покупцями очікується зростання товарообороту на 5%, що становитиме 4 824,15 тис. грн. Прогнозний товарооборот може зрости з 96 483,00 тис. грн у 2025 році до 101 307,15 тис. грн у 2026 році. За умови збереження рентабельності продажу на рівні 2025 року додатковий прибуток від приросту реалізації становитиме 446,23 тис. грн.

Крім того, за рахунок раціоналізації витрат на збут очікується їх скорочення на 7%, що забезпечить економію 89,25 тис. грн. Загальний очікуваний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів може становити 535,48 тис. грн. У результаті чистий прибуток підприємства може зрости з 757,00 тис. грн у 2025 році до 1 292,48 тис. грн у прогнозному 2026 році. Чиста рентабельність продажу при цьому може підвищитися з 0,78% до 1,28%, що свідчить про покращення кінцевої результативності збутової діяльності.

Додатково було здійснено прогнозну оцінку впливу запропонованих заходів на інтегральний показник ефективності збутової діяльності. За умови реалізації заходів інтегральний показник може зрости з 66,68 бала у 2025 році до 72,60 бала у 2026 році, тобто на 5,92 бала. Найбільший позитивний вплив очікується за групою ефективності використання ресурсів, що пояснюється впливом оптимізації товарних запасів, прискорення їх оборотності та підвищення продуктивності збутових процесів.

Таким чином, поставлену мету кваліфікаційної роботи досягнуто. У роботі узагальнено теоретичні положення щодо сутності та оцінювання ефективності збутової діяльності торговельного підприємства, проведено комплексний аналіз фінансово-господарського стану та збутової діяльності ТОВ «Торговий Дім “Дівес”», визначено основні проблеми та резерви покращення, а також обґрунтовано практичні заходи щодо підвищення ефективності збутової діяльності. Запропоновані заходи мають практичне значення, оскільки спрямовані на прискорення оборотності товарних запасів, покращення платоспроможності, підвищення результативності витрат на збут і збільшення прибутковості підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. *Агросвіт*. 2014. № 4. С. 25–28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2014_4_6 (дата звернення: 22.05.2026).
2. Апопій В. В., Міщук І. П., Ребицький В. М., Рудницький С. І., Хом'як Ю. М. Організація торгівлі : підручник / за ред. В. В. Апопія. 3-тє вид. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 632 с.
3. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 543 с.
4. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
5. Балджи М. Д., Допіра І. А., Однолько В. О. Економіка та організація торгівлі : навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 368 с. URL: http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4918/1/Навчальний%20посібник_EOT.pdf (дата звернення: 22.05.2026).
6. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 624 с.
7. Бешлей Б. В. Збутова діяльність дистриб'юторських підприємств: сутність та особливості здійснення. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 266–273. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-266-273>. (дата звернення: 22.05.2026)
8. Болтянська Л. О., Прус Ю. О., Терещенко М. А. Економіка та організація торгівлі : курс лекцій. Мелітополь : Люкс, 2021. 162 с.
9. Височин І. В., Новікова Н. М., Вавдійчик І. М. Економіка підприємства торгівлі (у схемах та таблицях) : навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 428 с.
10. Вовк В., Черкаський О. Оцінка ефективності маркетингових стратегій у формуванні потенціалу розвитку підприємства. *Економіка та*

суспільство. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-2>.
(дата звернення: 22.05.2026)

11. Гарматюк О. В. Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 3–7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-1>. (дата звернення: 22.05.2026)

12. Гарматюк О. В. Оцінка ефективності збутової діяльності фармацевтичних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-54>. (дата звернення: 22.05.2026)

13. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Сотула В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8>.
(дата звернення: 22.05.2026)

14. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. Т. 1 / за ред. С. В. Мочерного. Львів : Світ, 2005. 616 с.

15. Іваночко Н. В. Особливості факторів впливу на управління збутовою діяльністю підприємства. *Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка*. 2015. Вип. 11. С. 135–140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2015_11_28 (дата звернення: 22.05.2026).

16. Капш Т. О. Збутова політика підшипникового підприємства. *Економіка та управління. Економічні науки*. 2009. № 12 (61). С. 219–223.

17. Крикавський Є. В. Логістика для економістів : підручник. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2004. 448 с.

18. Мазур Н. А., Семенець І. В., Лопашук І. А. Економіка торговельного підприємства : навч. посіб. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 192 с. URL: <http://elar.kpnu.edu.ua:8081/xmlui/bitstream/handle/123456789/3444/Ekonomika-torhovelnoho-pidpryemstva.pdf> (дата звернення: 22.05.2026).

19. Міськів П. С. Методичні аспекти оцінювання збутової діяльності підприємства. *Вісник Університету «Україна»*. 2025. № 14 (41). С. 92–103.

DOI: <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2025-14-41-08>. (дата звернення: 22.05.2026)

20. Мулик Т. О., Мудрик С. О., Бешлей Б. В. Постачальницько-збутова діяльність дистриб'юторських підприємств як об'єкт бухгалтерського обліку. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.71>. (дата звернення: 22.05.2026)

21. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення: 22.05.2026).

22. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід» : наказ Міністерства фінансів України від 29.11.1999 № 290. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1> (дата звернення: 22.05.2026).

23. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1> (дата звернення: 22.05.2026).

24. Підлісна О. А., Дученко М. М. Аналіз підходів до формування запасів у системі збутової діяльності суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.68>. (дата звернення: 22.05.2026)

25. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 22.05.2026).

26. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> (дата звернення: 22.05.2026).

27. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19> (дата звернення: 22.05.2026).

28. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 22.05.2026).

29. Рибчук А. В. Економічний аналіз: теорія і практика : навч.-метод. посіб. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 219 с.

30. Рябікіна К. Г., Григор'єв К. С. Шляхи підвищення ефективності збутової діяльності торговельного підприємства. *Наука, промисловість, суспільство : матеріали Міжнародної науково-технічної конференції*. Кривий Ріг : Криворізький національний університет, 2026. С. 366. <https://www.knu.edu.ua/konferencii/mizhnarodna-naukovo-tehnichna-konferenciya-nauka-promyslovist-suspil-stvo-2026-r> (дата звернення: 02.06.2026).

31. Сокольська Р. Б., Зелікман В. Д., Акімова Т. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2024. 150 с.

32. Спільник І. В., Загородна О. М. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. 2016. Т. 24, № 2. С. 130–140. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2016_24\(2\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2016_24(2)_20) (дата звернення: 22.05.2026).

33. Спільник І. В., Загородна О. М. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. 2018. Т. 17, № 2. С. 106–120. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_17\(2\)_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_17(2)_17) (дата звернення: 22.05.2026).

34. Терещенко І. О. Оцінка та удосконалення маркетингової збутової політики підприємств аграрної сфери. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія “Економіка, управління та фінанси”*. 2024. URL: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/25> (дата

звернення: 22.05.2026).

35. ТОВ «Торговий Дім “Дівес”» : профіль компанії. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/34810697> (дата звернення: 22.03.2026).

36. Турило А. М., Турило А. А. Оцінка результативності, ефективності, продуктивності і збитковості підприємства : монографія. Кривий Ріг : Етюд-Сервіс, 2015. 196 с.

37. Чорна М. В., Кушнір Т. Б., Михайлова О. В. Економіка торгівлі : навч.-метод. посіб. Харків : ХДУХТ, 2015. 221 с.

38. Чернявська І. М., Голуб О. В. Вплив елементів економічного забезпечення на ефективність управління інноваціями в збутовій діяльності компанії. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 1. С. 133–142. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss1\(8\).306503pp133-142](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss1(8).306503pp133-142) . (дата звернення: 22.05.2026)

39. Швед В. В., Омельченко О. В., Дробаха С. В. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2. С. 76–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-12>. (дата звернення: 22.05.2026)

40. Школьник І. О., Боярко І. М., Дейнека О. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 368 с.

41. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 4 (37). С. 88–95. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/2201/1/GEB_2012_v37_No4-S_Shylyk-Management_sales_management_companies_88.pdf (дата звернення: 22.05.2026).

ДОДАТКИ