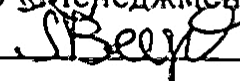


Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АГРОВІТ ГРУП»))»**

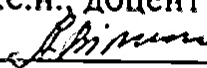
Виконав: здобувач 4 курсу, групи Л-216
спеціальності 073 «Менеджмент»

Верьовкін П. Є. 

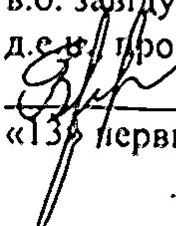
Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ

Пілявоз Т. М. 
« 10 » 06 2025 р.

Рецензент: к.е.н., доцент каф. ММЕ

Вітюк А.В. 
« 12 » 06 2025 р.

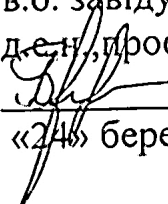
Допущено до захисту
в.о. завідувача кафедри ПЛМ
д.е.н., проф.

 Боковець В.В.
« 13 » червня 2025 р.

Вінницький національний технічний університет
факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)
Галузь знань – Управління та адміністрування
Спеціальність – 073 «Менеджмент»
Освітньо - професійна програма – «Логістика»

ЗАТВЕРДЖУЮ

в.о. завідувача кафедри ПЛМ
д.е.н., професор Боковець В.В.


«24» березня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Верьовкіну Павлу Євгенійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Агровіт Груп»)»

керівник роботи Пілявоз Тетяна Миколаївна, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2025 року № 97.

2. Строк подання студентом проекту (роботи): 04.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: сучасні літературні джерела, наукові праці вітчизняних і зарубіжних економістів, нормативно-правові документи, фінансова звітність ТОВ «Агровіт Груп», статистична інформація.

4. Зміст текстової частини: 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2 АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОВІТ ГРУП»

3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АГРОВІТ ГРУП»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці: Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Агровіт Груп». Аналіз структури збуту ТОВ «Агровіт Груп». Аналіз показників ефективності збутової діяльності ТОВ «Агровіт Груп».

Рисунки: Система управління збутовою діяльністю підприємства. Канали збуту ТОВ «Агровіт Груп». Пропозиції щодо підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Агровіт Груп»

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Пілявоз Т. М., доцент кафедри ППМ	26.03.2025 <i>[підпис]</i>	02.06.2025 <i>[підпис]</i>

7. Дата видачі завдання «24» березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР)	24.03.2025 р.	<i>вик.</i>
2	Виконання спеціальної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР (1-й розділ БКР)	05.05.2025 р.	<i>вик.</i>
3	Виконання спеціальної частини БКР. Другий рубіжний контроль виконання БКР (2-й розділ БКР)	26.05.2025 р.	<i>вик.</i>
4	Виконання спеціальної частини БКР. Третій рубіжний контроль виконання БКР (3-й розділ БКР)	04.06.2025 р.	<i>вик.</i>
5	Нормоконтроль. Попередній захист БКР	09.06.2025р.	<i>вик.</i>
6	Рецензування БКР	12.06.2025 р.	<i>вик.</i>
7	Захист БКР	18.06.2025 р.	<i>вик.</i>

Здобувач

[підпис]
(підпис)

Керівник роботи

Верьовкін П. Є.

Пілявоз Т. М.

АНОТАЦІЯ

Верьовкін П. Є. Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему: «Удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Агровіт Груп»)».

В бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та практичні засади управління збутовою діяльністю підприємства. Розглянуто сутність та елементи збутової діяльності підприємства, охарактеризована система управління збутовою діяльністю підприємства, розглянуті методичні підходи до аналізу збутової діяльності підприємства. Проаналізовані основні показники діяльності та проведений аналіз збутової діяльності ТОВ «Агровіт Груп». Визначені та обґрунтовані заходи щодо удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «Агровіт Груп».

Ключові слова: збут, збутова діяльність, стимулювання, канали руху, збутова політика.

ANNOTATION

Verovkin P. E. Bachelor's qualification work: «Improving the management of sales activities of an enterprise (based on the example of the limited liability company «Agrovit Group»)».

The bachelor's qualification work the theoretical and practical foundations of managing the sales activities of an enterprise are examines. It considers the essence and elements of the sales activities of an enterprise, characterizes the system of managing the sales activities of an enterprise, and examines methodological approaches to analyzing the sales activities of an enterprise. The main performance indicators are analyzed and an analysis of the sales activities of Agrovit Group LLC is conducted. Measures to improve the management of sales activities at Agrovit Group LLC are identified and justified.

Keywords: sales, sales activities, promotion, distribution channels, sales policy.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Економічна сутність та елементи збутової діяльності підприємства	6
1.2 Характеристика системи управління збутовою діяльністю підприємства	15
1.3 Методичні підходи до аналізу збутової діяльності підприємства	23
2 АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОВІТ ГРУП»	28
2.1 Економіко-організаційна характеристика ТОВ «Агровіт Груп»	28
2.2 Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Агровіт Груп»	32
2.3 Оцінювання збутової діяльності ТОВ «Агровіт Груп»	35
3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АГРОВІТ ГРУП»	55
3.1 Рекомендації щодо підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Агровіт груп»	55
3.2 Розробка прогнозу збутової діяльності ТОВ «Агровіт Груп»	65
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
Додаток А (обов'язковий) Протокол перевірки кваліфікаційної роботи	80
Додаток Б (додатковий) Фінансова звітність ТОВ «Агровіт Груп»	81
Додаток В (обов'язковий) Ілюстративний матеріал	91

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному динамічному та висококонкурентному середовищі бізнесу підприємства постійно шукають шляхи покращення ефективності своєї діяльності, прагнучи здобути стійкі конкурентні переваги. Управління збутовою діяльністю на підприємстві стає одним з найважливіших чинників, які впливають на успіх і розвиток компанії. З розвитком технологій та глобалізаційними процесами організації стикаються з численними викликами в управлінні комерційними процесами та підтримці прибутковості.

Комерційна діяльність охоплює широкий спектр процесів – від продажів і маркетингу до управління розподілом продукції, цінової політики та обслуговування клієнтів. Всі ці елементи повинні працювати у злагодженому комплексі для досягнення бізнес-цілей. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише задовольняти потреби своїх клієнтів, але й адаптуватися до ринкових змін і підвищувати свою результативність. В останні роки зросло усвідомлення важливості ефективного управління збутовою діяльністю на підприємстві для забезпечення стабільного зростання та прибутковості компанії.

Оптимізоване управління збутовою діяльністю на підприємстві допомагає організаціям відкривати нові можливості, виходити на нові ринки і встановлювати тривалі партнерські відносини з клієнтами. Проте, незважаючи на вагомую роль збутової діяльності, управління нею залишається складним завданням. Успіх потребує глибокого розуміння ринку, вимог клієнтів і конкурентного середовища, в якому функціонує компанія. Щоб ефективно охоплювати свою аудиторію та генерувати дохід, підприємства повинні розробляти та впроваджувати результативні маркетингові стратегії, моделі ціноутворення та оптимізовані канали збуту.

Питання організації збутової діяльності підприємства традиційно привертає значну увагу як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, оскільки ефективна система збуту є одним із ключових чинників забезпечення

стабільного функціонування підприємства в умовах конкурентного ринку. У контексті вітчизняної наукової школи вагомий внесок у вивчення проблематики збутової діяльності зробили такі науковці, як О. В. Герасимчук, І. А. Балабанова, Л. С. Шевченко, С. В. Мельник, О. М. Синякевич, Т. Г. Ліпич, Н. М. Романенко та ін. У зарубіжному науковому просторі класичними та сучасними теоретиками збутової діяльності є такі дослідники, як Ф. Котлер, М. Портер, Д. Джоббер, В. Стентон, Л. Стерн, Дж. Маккарті, П. Друкер та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних підходів та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства.

Для досягнення цієї мети було поставлено та вирішено такі **завдання**:

- дослідити сутність та елементи збутової діяльності підприємства;
- охарактеризувати основні складові системи управління збутовою діяльністю підприємства;
- визначити методичні підходи щодо аналізу збутової діяльності підприємства;
- провести аналіз основних показників діяльності ТОВ «Агровіт Груп» за 2022-2024 рр.;
- оцінити збутову діяльність ТОВ «Агровіт Груп»;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Агровіт Груп»;
- здійснити прогнозування ефективності збутової діяльності ТОВ «Агровіт Груп».

Об'єктом дослідження є процес управління збутовою діяльністю ТОВ «Агровіт Груп».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень і практичних механізмів організації та оптимізації збутової діяльності підприємства, з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на її результативність.

Методи дослідження: логічний аналіз, узагальнення, зіставлення показників у динаміці, а також елементи математичного моделювання – зокрема, регресійний аналіз для встановлення зв’язку між витратами на збут та обсягами реалізації. Зібрані статистичні та фінансові дані дозволили не лише оцінити поточну ситуацію, але й сформуванати базу для прогнозування.

Інформаційну основу дослідження складають сучасні літературні джерела, наукові праці вітчизняних і зарубіжних економістів, нормативно-правові документи, фінансова звітність ТОВ «Агровіт Груп», статистична інформація.

Апробація. За темою бакалаврської кваліфікаційної роботи були опубліковані тези доповіді на Інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» (Вінниця, 2025 рік) [30].

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність та елементи збутової діяльності підприємства

Збутова діяльність підприємства є однією з ключових складових його господарської діяльності, що безпосередньо впливає на реалізацію виробленої продукції, формування доходів і стратегічне позиціонування на ринку.

Ефективний збут забезпечує повноцінне охоплення цільових сегментів ринку, сприяє формуванню стійких каналів розподілу продукції та встановленню довгострокових взаємин із споживачами. Це стає запорукою не лише стабільних обсягів реалізації, а й збереження конкурентних позицій підприємства на ринку. Збутова діяльність підприємства безпосередньо впливає на обсяг доходів підприємства та швидкість обороту капіталу, що в умовах обмежених фінансових ресурсів є критично важливим для забезпечення операційної безперервності.

Цифровізація економіки, зростання ролі електронної комерції, розвиток омніканальних моделей продажу та персоналізація запитів споживачів вимагають від підприємств гнучкого й адаптивного підходу до організації збуту. За таких умов доцільним є використання сучасних CRM-систем, моделювання збутових каналів на основі аналітичних даних, застосування систем автоматизованого управління запасами та інтеграція логістичних процесів із функцією продажу. Це дозволяє не лише підвищити ефективність реалізації, а й скоротити витрати, пов'язані з обігом продукції, логістичними затримками та помилками в управлінні залишками.

Крім того, ефективна збутова діяльність сприяє гнучкому реагуванню на зміни ринкової кон'юнктури, що особливо актуально для українських підприємств у період макроекономічної турбулентності, воєнного ризику,

порушення логістичних ланцюгів та девальваційних процесів. В умовах таких викликів саме грамотна організація збуту дозволяє підприємству зберігати динаміку продажу, мінімізувати витрати та уникати накопичення непроданої продукції.

У науковій літературі термін «збутова діяльність» трактується неоднозначно, що свідчить про багатогранність його змісту та важливість для ефективного управління підприємством.

Аналізуючи наукові джерела, можна виділити низку підходів до визначення сутності збутової діяльності. Так, на думку Літвінчук К.В., збутова діяльність – це «обмін товарів або послуг на гроші, або, іншими словами, реалізація товарів або послуг» [1].

Інший підхід представлений у роботах Н. Кари та Л. Зинич, які зазначають, що збутова діяльність – це «сукупність функцій до і після завершення виробничої фази (після закінчення виробництва продукту) аж до продажу продукту безпосередньо споживачеві та надання післяпродажного обслуговування» [2].

Водночас О. М. Ареф'єва акцентує увагу на управлінському аспекті: «збут – це функціонально-організаційна діяльність, яка передбачає управління потоками товарів від виробника до кінцевого споживача з метою забезпечення оптимального балансу між попитом і пропозицією» [3].

Схожу позицію займає й Балабанова Л.В, яка трактує збутову діяльність як «організацію та реалізацію системи заходів щодо планування, прогнозування, логістичного обслуговування, ціноутворення й адаптації продукції до ринкових умов» [4].

У свою чергу, сучасні дослідники також наголошують на ролі збуту в забезпеченні стійкого розвитку підприємства. Так, у публікаціях В. П. Савчука та Н. В. Фролової збутова діяльність розглядається як «частина маркетингової системи підприємства, що реалізує стратегії ринкового охоплення, створення споживчої цінності та забезпечення конкурентоспроможності» [5].

Таким чином, можна узагальнити, що збутова діяльність у науковій літературі інтерпретується як багаторівневий процес, що включає не лише операційне забезпечення реалізації товарів, а й стратегічне управління каналами збуту, взаємодію з ринковим середовищем, формування споживчої лояльності та адаптацію до динамічних змін попиту. Незважаючи на відмінності у трактуваннях, спільним для всіх визначень є акцент на результативність діяльності, орієнтацію на споживача та забезпечення ринкової ефективності підприємства.

Сучасна збутова політика підприємств формується як невід’ємна складова загальної маркетингової стратегії, і являє собою комплекс тактичних заходів, спрямованих на задоволення споживчого попиту, формування лояльності клієнтів та досягнення поставлених цілей збутової діяльності. У центрі цієї політики перебувають ключові процеси, пов’язані з прогнозуванням попиту, встановленням ефективних взаємовідносин із покупцями, ціновою стратегією, організацією логістики, розробкою систем товароруху, а також застосуванням інструментів стимулювання збуту, сервісного обслуговування та рекламного просування. Кінцева мета збутової політики – забезпечення цілеспрямованої реалізації маркетингових стратегій підприємства у сфері просування продукції на ринку [6].

У цьому контексті особливу роль відіграє збутовий потенціал підприємства, який трактується як сукупність наявних і потенційних ресурсів та можливостей у сфері збуту, зокрема інформаційних, фінансових, матеріально-технічних, управлінських та комунікаційних. Цей потенціал визначає здатність підприємства не лише ефективно виводити товар на ринок та забезпечувати його продаж, а й адаптуватися до змін зовнішнього середовища шляхом вдосконалення збутових технологій, модернізації продуктового портфеля та врахування сучасних маркетингових тенденцій. Наявність потужного збутового потенціалу дозволяє підприємству оперативно реагувати на ринкові виклики, зменшувати рівень ризиків та утримувати конкурентні позиції.

Організація збутової діяльності потребує чіткого стратегічного спрямування, що передбачає орієнтацію підприємства на довгострокову маркетингову стратегію, засновану на комплексному аналізі ринкового середовища, ідентифікації потенційних ризиків і можливостей, активному формуванні та підтримці взаємин з ключовими споживачами, партнерами і дистриб'юторами. Стратегічна збутова діяльність також вимагає чітко визначених цілей і постійного коригування збутових стратегій відповідно до змін в економічному середовищі, потребах споживачів і технологічних інноваціях [7].

Метою збутової діяльності підприємства є реалізація довгострокових стратегічних намірів, спрямованих на забезпечення стабільного обсягу реалізації продукції з урахуванням заданих рівнів прибутковості та ринкової адаптивності. У центрі такої діяльності перебуває споживач, чії потреби й очікування слугують орієнтиром для формування ефективної політики збуту. Саме через задоволення платоспроможного попиту, забезпечення високих стандартів обслуговування та оптимальну організацію товароруху підприємство здатне досягати своїх комерційних та стратегічних цілей на ринку.

Ефективна збутова діяльність передбачає побудову цілісної системи логістичних, комунікаційних і маркетингових процесів, які забезпечують своєчасну поставку товару відповідної якості, у необхідному обсязі, до конкретного місця споживання при мінімальних витратах. У цьому контексті збутова система має виконувати функцію узгодженого механізму, що поєднує виробничі можливості підприємства з реальними умовами ринку. Особливе значення мають процеси фізичної дистрибуції, зокрема транспортування, складування, логістичне планування, а також маркетинговий супровід реалізації – реклама, сервіс, стимулювання збуту [8].

До основних складових збутової діяльності підприємства належать ключові операційно-логістичні та комунікаційні процеси, що забезпечують ефективне просування продукції від виробника до кінцевого споживача. Ці

елементи формують цілісну систему управління товарорухом, яка не лише задовольняє попит, але й підтримує стабільність функціонування підприємства в умовах конкурентного ринку.

По-перше, важливою складовою збуту є доопрацювання продукції, яка передбачає виконання допоміжних операцій після завершення основного виробничого циклу. Зокрема, йдеться про підбір, сортування, фасування, комплектування та маркування товару відповідно до вимог споживачів. Ці дії спрямовані на підвищення споживчої готовності продукції, що в підсумку знижує бар'єри до її реалізації та сприяє лояльності клієнтів.

Другим важливим елементом є зберігання продукції. Ефективна політика управління запасами дозволяє підприємству підтримувати необхідний рівень продукції в доступності, уникати дефіциту або надлишку, оптимізувати витрати на логістику та мінімізувати ризики, пов'язані з коливанням попиту. Зберігання повинно здійснюватися відповідно до технічних і санітарних умов, що забезпечують збереження якості продукції та її відповідність нормативам.

Третім елементом виступає транспортування, яке забезпечує фізичне переміщення продукції від місця виробництва до точок збуту або безпосередньо до споживача. Цей процес потребує оптимізації маршрутів, вибору виду транспорту, управління логістичними витратами, що дозволяє скорочувати строки поставок і підвищувати рівень обслуговування.

Окремо слід виділити налагодження і підтримку контактів зі споживачами. Це включає приймання та обробку замовлень, організацію розрахунків, документальне оформлення передачі прав власності, інформаційний супровід продажу (через рекламу, консультації, інструкції тощо), а також зворотній зв'язок – збір відомостей про поведінку покупців, їх потреби, задоволеність продукцією. Цей елемент дозволяє формувати ефективні відносини з ринком, адаптувати асортиментну політику та вдосконалювати систему збуту відповідно до зворотного зв'язку від споживачів [9].

У процесі організації збутової діяльності підприємства застосовуються різноманітні методи реалізації продукції, вибір яких залежить від особливостей ринку, характеристик товару, структури споживчої аудиторії та стратегічних орієнтирів компанії. Основними підходами до формування каналів реалізації продукції є прямий, непрямий і комбінований методи збуту, кожен з яких має свої переваги, недоліки та сфери доцільного застосування [10].

Прямий метод збуту передбачає здійснення підприємством усіх операцій з реалізації продукції самостійно, без залучення сторонніх посередників. У такому випадку виробник формує і підтримує власну збутову інфраструктуру, що включає відділи продажів, склади, транспортну логістику, а в окремих випадках – мережу роздрібної торгівлі. Такий підхід дозволяє підприємству мати повний контроль над процесом реалізації, безпосередньо взаємодіяти з кінцевими споживачами, оперативно реагувати на зміни в попиті та зберігати вищий рівень маржинальності. Водночас прямий метод потребує значних фінансових і організаційних ресурсів, що обмежує його використання малими та середніми підприємствами.

Непрямий метод реалізації ґрунтується на делегуванні функцій збуту незалежним посередникам, серед яких найчастіше виступають дистриб'ютори, оптово-роздрібні компанії або торгові агенти. Така форма реалізації дає змогу підприємству швидше охопити великі території, скористатися наявною логістичною мережею посередників, знизити адміністративні витрати та зосередитися на основній діяльності – виробництві. У той же час підприємство частково втрачає контроль над кінцевими продажами, динамікою ціноутворення і якістю сервісу, а також змушене ділитися прибутком із посередниками.

Комбінований або змішаний метод передбачає використання обох попередніх підходів у різних сегментах ринку або товарних групах. Наприклад, підприємство може здійснювати прямі продажі великим корпоративним клієнтам або через інтернет-магазин, одночасно співпрацюючи з дистриб'юторами чи регіональними оптовими компаніями в інших

географічних зонах. Такий метод забезпечує гнучкість, адаптивність до змін ринкового середовища та максимізацію охоплення цільової аудиторії.

Вибір методу збуту має ґрунтуватися на стратегічному аналізі витрат, можливостей управління каналами реалізації, особливостей продукції та поведінки цільових споживачів. Ефективна комбінація методів дозволяє підприємству мінімізувати ризики, оптимізувати витрати та забезпечити сталий приріст обсягів продажів у динамічному ринковому середовищі [11].

Досягнення стратегічних цілей збутової діяльності підприємства неможливе без системного підходу до управління усіма її складовими. Збут виступає ключовим елементом маркетингової системи підприємства, забезпечуючи безпосередній зв'язок між виробничим потенціалом організації та потребами споживачів. Тому реалізація цілей збуту вимагає чітко сформульованого комплексу завдань, спрямованих на забезпечення ефективного товароруху, гнучкої адаптації до ринкової кон'юнктури та підвищення результативності продажів.

Першочерговим завданням у процесі організації збуту є сегментація ринку та вибір цільових груп споживачів, з урахуванням специфіки попиту, географічного розміщення, купівельної спроможності та споживчих переваг. Успішна реалізація товару значною мірою залежить від здатності підприємства зорієнтувати свою збутову діяльність на найперспективніші сегменти ринку, забезпечивши таким чином ефективне позиціонування продукції.

Наступним кроком є визначення раціональної системи збуту з урахуванням фінансових витрат. Вибір між прямими та опосередкованими каналами постачання, їх комбінація або поступова трансформація має базуватись на оцінці логістичних витрат, глибини охоплення ринку, рівня контролю над товарообігом та можливостей персоніфікованого обслуговування клієнтів.

Серед пріоритетних рішень – вибір каналів реалізації (дистриб'ютори, онлайн-платформи, тендерні закупівлі, власні торгові точки), що забезпечує необхідну гнучкість і адаптивність збутової моделі. Важливим аспектом

виступає також розробка оптимальної стратегії виходу на ринок: самостійне просування товару або партнерська взаємодія з посередницькими структурами. Цей вибір залежить від характеру продукції, рівня довіри до бренду, а також маркетингових ресурсів підприємства.

Особливу увагу слід приділяти часовим рамкам реалізації товару. Вибір моменту виходу на ринок, враховуючи сезонність попиту, рівень насиченості ринку конкурентними пропозиціями та загальну макроекономічну ситуацію, безпосередньо впливає на результативність збутових зусиль. Паралельно з цим, підприємство формує логістичну модель товароруку, яка визначає витрати на доставку та гарантує своєчасне постачання товару кінцевим споживачам.

Одним із завершальних елементів формування ефективної збутової політики є впровадження системи стимулювання попиту. Вона включає в себе широкий інструментарій: від цінових знижок, бонусних програм, акцій до заходів рекламного та комунікаційного супроводу, які спрямовані на активізацію купівельної поведінки та підвищення лояльності цільової аудиторії.

Успішність збутової діяльності підприємства зумовлюється не лише якістю продукції, а й ефективною діяльністю збутового персоналу, рівнем сервісу, логістичними характеристиками поставок та інструментами мерчандайзингу. Організація презентацій, участь у виставках, якісне оформлення точок продажу – усе це є необхідною складовою просування товару на ринку. Отже, забезпечення комплексного підходу до реалізації вищезазначених завдань виступає передумовою формування стабільної, прибуткової та стратегічно обґрунтованої збутової політики підприємства [12].

У сучасній економічній науці та практиці господарювання сформовано комплекс теоретико-прикладних засад щодо організації збутової діяльності підприємств, що дозволяє систематизувати управлінські рішення в межах збутової політики. На основі узагальнення відповідних підходів і досвіду провідних компаній можна виокремити чотири ключові напрями реалізації ефективної збутової політики, що мають стратегічне та тактичне значення [13].

Першим напрямом є розробка та впровадження стратегії розподілу, яка передбачає вибір оптимального типу каналів збуту, рівня їх інтенсивності, побудову структури взаємодії з учасниками каналу (посередниками, дилерами, дистриб'юторами). У цьому контексті важливими є не лише фізичні характеристики дистрибуції, але й управління партнерськими відносинами, координація функцій у каналі та забезпечення прозорості та узгодженості комерційних дій.

Другим визначальним напрямом є формування ефективної комунікаційної політики в межах каналів розподілу. Це включає вибір між PUSH-стратегією (просування через вплив на посередників) та PULL-стратегією (формування попиту безпосередньо в кінцевого споживача), а також реалізацію комбінованих моделей залежно від ринкової ситуації та характеристик цільової аудиторії. Такі рішення забезпечують відповідний рівень активності продажів, впізнаваність бренду та стабільність позицій на ринку.

Третім напрямом є організація маркетинг-логістичних процесів, що охоплюють діяльність з обробки замовлень, управління складськими запасами, транспортування продукції, а також формування сервісних умов реалізації. Ефективна логістика в межах збуту сприяє зниженню витрат, скороченню часу обслуговування клієнтів і, відповідно, підвищенню загального рівня клієнтського сервісу.

Четвертим, не менш важливим, є забезпечення належної системи мотивації персоналу, який безпосередньо залучений до процесів збуту. Успішність реалізації збутової політики багато в чому залежить від кваліфікації, залученості та мотивації менеджерів з продажу. У зв'язку з цим, ключовими інструментами є формування відповідної корпоративної культури, розробка дієвих механізмів матеріального й нематеріального стимулювання, організація професійного розвитку збутовиків, а також упровадження системи оцінювання результативності їх роботи [14].

Усі зазначені напрями формують цілісну структуру збутової політики підприємства й повинні реалізовуватись у взаємозв'язку, забезпечуючи стратегічне управління процесами розподілу продукції на конкурентному ринку.

1.2 Характеристика системи управління збутовою діяльністю підприємства

Довгострокова стабільність і конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначаються результативністю його збутової діяльності, яка відіграє ключову роль у забезпеченні ринкової присутності, генерації прибутку та реалізації маркетингових цілей. Обсяг реалізованої продукції та його динаміка слугують не лише критеріями ефективності маркетингових заходів, але й виступають одним із найважливіших індикаторів життєздатності підприємства на різних етапах його розвитку.

В умовах постійної зміни ринкової кон'юнктури провідна роль у забезпеченні ефективності збуту належить менеджменту, який слід розглядати як системну, цілеспрямовану, скоординовану діяльність, орієнтовану на підтримання збутових процесів у межах раціональних параметрів з метою досягнення запланованих результатів або ж трансформації збутової функції в ефективніший формат. Менеджмент збуту, таким чином, набуває статусу не просто функціональної сфери, а інтегрального елементу загальної системи управління підприємством [15].

Сучасний підхід до управління збутовою діяльністю передбачає розмежування стратегічного та тактичного рівнів. Стратегічний рівень управління зосереджується на формуванні базових параметрів збутової системи: визначенні стратегії охоплення ринку, структурі каналів розподілу, виборі логістичної моделі та встановленні взаємодії з посередницькими структурами. Ці управлінські рішення вимагають глибокого аналізу зовнішніх

можливостей та внутрішніх ресурсів, адже часто пов'язані з довгостроковими зобов'язаннями й мають суттєвий вплив на конкурентну позицію підприємства.

Тактичний рівень управління, у свою чергу, передбачає гнучку адаптацію до змін поточної ринкової ситуації, реалізацію заходів з підтримки збутової активності, оперативне реагування на зміну поведінки споживачів. У цьому контексті важливого значення набувають інструменти моніторингу збутової мережі, дослідження кон'юнктури попиту, аналіз логістичних витрат, впровадження заходів стимулювання продажів та методів адаптивного планування.

Система управління збутовою діяльністю підприємства формується як складна інтегрована структура, що поєднує стратегічні орієнтири з тактичними механізмами реалізації (рис. 1.1). Її ефективне функціонування базується на чіткому визначенні цілей, стратегічному позиціонуванні на ринку, а також організаційній, інформаційній та кадровій підтримці. Збутові цілі можуть класифікуватися за різними ознаками: кількісні та якісні, обов'язкові та бажані, стратегічні та тактичні, комерційні та іміджеві. Така багатовимірність дозволяє адаптувати збутову політику до динаміки зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства [16].

Одним із центральних елементів системи є стратегічне позиціонування, яке передбачає не лише вибір цільового ринку й формування унікальної торговельної пропозиції, але й систематичну ідентифікацію ризиків збуту, формування довгострокових партнерських відносин із клієнтами та іншими суб'єктами господарювання, визначення напрямів розвитку каналів збуту. Встановлення та коригування стратегічних цілей у збутовій діяльності повинно спиратися на результати маркетингових досліджень, моніторинг змін у споживчих пріоритетах та розвиток технологій продажу.

Система управління збутовою діяльністю є інфраструктурною складовою управління і включає оперативні інструменти: детальні плани збуту, адаптацію асортиментної політики, системи інформаційного забезпечення (включаючи

CRM і ERP-рішення), кадрову підготовку персоналу, програми мотивації, сервісний супровід клієнтів, а також систему контролю і координації збутових процесів. Всі ці компоненти мають діяти узгоджено, формуючи єдиний організм, який забезпечує ефективне виведення продукції на ринок.

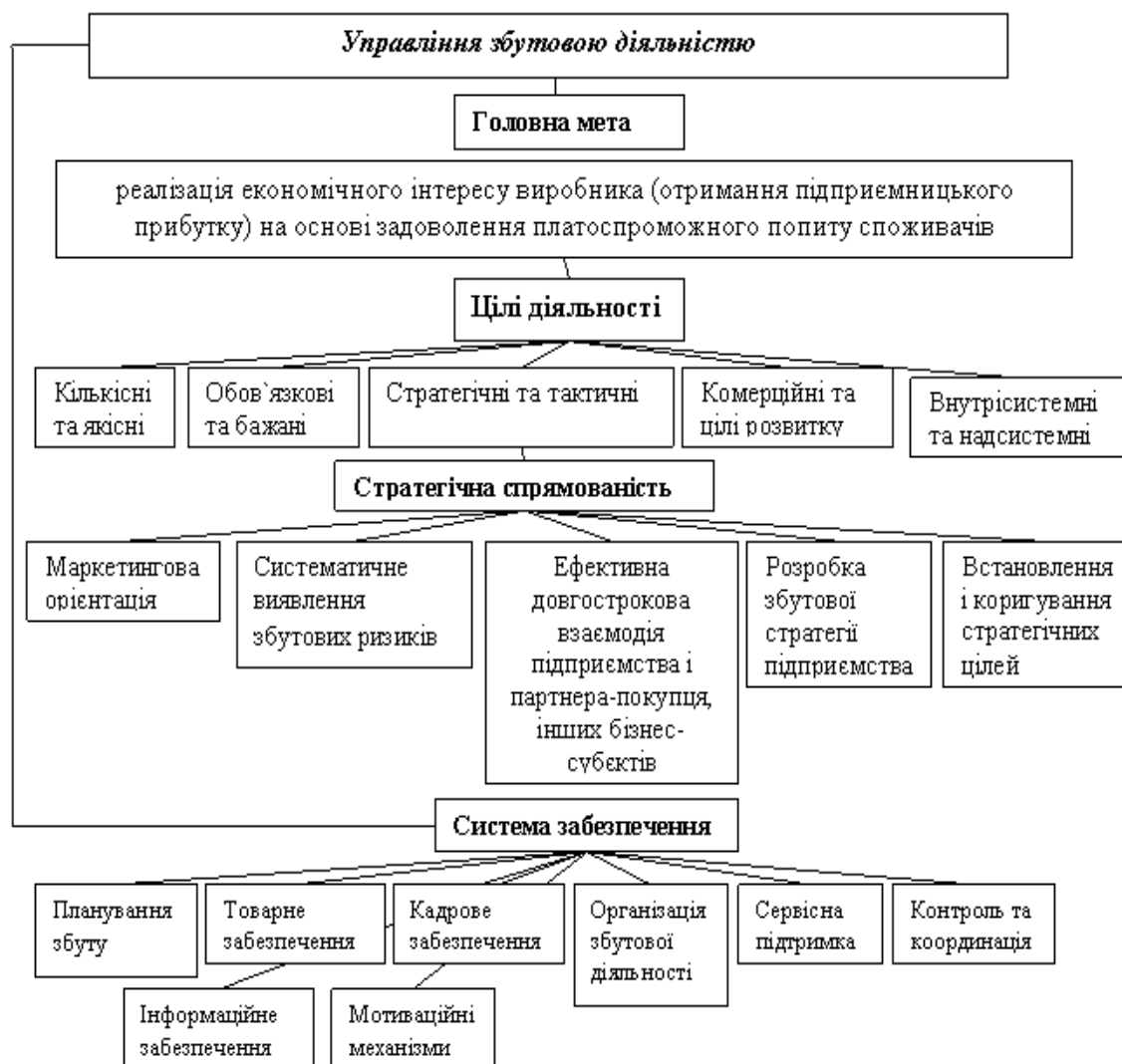


Рисунок 1.1 – Система управління збутовою діяльністю підприємства

Спільна реалізація стратегічних і тактичних рішень дозволяє підприємству не лише задовольняти наявний попит, а й формувати новий, орієнтуючись на очікування та поведінку споживачів. Таке поєднання сприяє гнучкому реагуванню на коливання ринку, оперативній оптимізації цінової, товарної, збутової та комунікаційної політики, що в свою чергу забезпечує стійке зростання продажів та підвищення рівня клієнтської лояльності.

Управління збутом, як багаторівнева система, повинно передбачати постійне оновлення стратегічних підходів, адаптацію до змін середовища, а також удосконалення тактичних механізмів взаємодії зі споживачами. Рациональне використання внутрішніх ресурсів і технологічних інновацій, в поєднанні з глибоким аналізом потреб ринку, виступає основою для досягнення стабільної ринкової позиції та підвищення загальної ефективності функціонування підприємства [17].

Такий підхід до управління збутовою діяльністю, що базується на гармонізації інтересів підприємства та споживача, сприяє досягненню оптимальної ефективності для обох сторін. З одного боку, підприємство має можливість ефективно реагувати на запити ринку, забезпечуючи високу якість продукції, належний сервіс, гнучкість поставок і доступність товарів. З іншого боку, споживачі отримують товари та послуги, що максимально відповідають їхнім потребам, очікуванням і ціновим орієнтирам. Така взаємодія формує передумови для сталого попиту, підвищення лояльності клієнтів і зростання довгострокових доходів підприємства.

Ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності збутової системи є реалізація інноваційної політики підприємства. У сучасних умовах інновації виступають не лише інструментом технологічного прориву, але й дієвим засобом посилення ринкових позицій підприємства. Інноваційна діяльність справляє прямий вплив на ефективність збутової системи, зокрема через розширення клієнтської бази, підвищення адаптивності до змін ринкового середовища, прискорення циклу «розробка – реалізація – отримання зворотного зв'язку», а також через зниження трансакційних витрат [18].

Зміст інноваційної діяльності охоплює декілька ключових етапів: фундаментальні й прикладні наукові дослідження, дослідно-конструкторські розробки, створення прототипів, патентування та захист прав інтелектуальної власності, підготовку до серійного виробництва, комерціалізацію розробок та

виведення інноваційних продуктів на ринок. Важливою складовою цього процесу є активна взаємодія з науково-дослідними установами, університетами, а також укладання стратегічних партнерств із іншими підприємствами або інноваційними стартапами. Сприяє цьому також використання франчайзингових моделей для масштабування інноваційних продуктів або процесів, що дозволяє швидше адаптуватися до нових ринків і зменшити ризики інвестування в нові розробки.

Ефективне впровадження інновацій в систему збуту надає підприємству ряд переваг: зростання маржинальності за рахунок унікальності продукції, підвищення споживчої цінності товарів, створення додаткових каналів комунікації з клієнтами, персоналізація маркетингових впливів і формування синергетичних ефектів внаслідок інтеграції сучасних цифрових технологій. У результаті підприємство здатне розширити географію своєї присутності, залучити нові цільові аудиторії, створити бар'єри для входу конкурентів і, відповідно, забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Управління збутовою діяльністю підприємства доцільно розглядати як інтегровану систему, що складається з двох взаємопов'язаних підсистем – керуючої та керованої. Керуюча підсистема включає суб'єкти стратегічного і тактичного управління (насамперед керівництво підприємства, маркетингові та комерційні відділи), які здійснюють планування, організацію, мотивацію та контроль збутових процесів. Саме в межах цієї підсистеми формуються стратегічні та оперативні цілі збуту, визначаються канали дистрибуції, формуються цінова та товарна політика, розробляються заходи щодо стимулювання збуту та управління взаємодією з клієнтами [19].

Керована підсистема включає матеріальні, фінансові, інформаційні ресурси, а також персонал, який безпосередньо виконує функції реалізації продукції, веде перемовини, організовує логістику і забезпечує супровід продажу. Ефективне функціонування цієї підсистеми залежить від належного

інформаційного забезпечення, гнучкості збутової структури, кваліфікації персоналу та взаємодії з контрагентами.

У системі управління збутом керуюча підсистема не тільки визначає загальний вектор розвитку, а й відіграє активну роль у забезпеченні адаптації до змін ринкового середовища. Вона реагує на зовнішні та внутрішні виклики, модифікує стратегії та процеси відповідно до динаміки попиту, цінової ситуації, конкурентної боротьби тощо [20].

Особливістю управління збутом є його комплексність та динамічність. Воно потребує постійного моніторингу показників ефективності реалізації, аналізу фінансових результатів, дослідження поведінки споживачів, оцінки рентабельності каналів збуту та внесення своєчасних корективів. Таким чином, збутова діяльність має бути підпорядкована стратегічному розвитку підприємства та спрямована на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Як зазначено на рис. 1.2, функції управління охоплюють прогнозування, планування, організацію, мотивацію, облік, контроль та регулювання. Ці функції утворюють єдиний функціональний цикл і забезпечують цілісність збутової політики підприємства. Їх ефективна реалізація сприяє досягненню високих результатів реалізації продукції, підвищенню задоволеності клієнтів, зростанню прибутку та забезпеченню сталого розвитку підприємства в конкурентному середовищі [21].

Усі зазначені елементи функціональної структури управління збутом тісно взаємопов'язані між собою та реалізуються в межах єдиної системної моделі управління збутовою діяльністю. Системне управління дозволяє узгоджувати цілі збутової діяльності з загальними корпоративними цілями, забезпечувати ефективну адаптацію до зовнішніх змін і досягати синергії між маркетингом, логістикою, фінансами та кадровим забезпеченням .



Рисунок 1.2 – Функції управління збутовою діяльністю підприємства

Реалізація системного підходу до управління збутом сприяє формуванню стійкої ринкової позиції підприємства, підвищенню рівня клієнтської лояльності, зростанню продажів та прибутковості. Крім того, це забезпечує можливість своєчасного виявлення вузьких місць у збутовому процесі, оперативного реагування на ринкову кон'юнктуру, оптимізації ресурсів і формування гнучких управлінських рішень. Таким чином, системна організація збутової діяльності є запорукою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства в умовах високої конкуренції та динамічного зовнішнього середовища.

Ефективність функціонування системи збуту на підприємстві формується під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників, які відображають економічні умови, інституційне середовище, а також людський потенціал. Умовно всі ці фактори поділяються на три основні групи: економіко-фінансові, організаційно-правові та соціально-психологічні [22].

До організаційно-правових чинників, що найбільшою мірою зумовлюють стан організації збутової діяльності на підприємстві, відносять, передусім,

характеристики самого виробника. Це, зокрема, його організаційно-правова форма, масштаби діяльності, виробнича спеціалізація, структура товарного асортименту, тривалість виробничих циклів, а також просторове розміщення клієнтської бази. Важливу роль відіграє й рівень конкуренції у галузі. Додатковими факторами є особливості цільового ринку, кількісні та якісні характеристики покупців продукції, а також ступінь розвитку інфраструктури, яка забезпечує реалізацію продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Суттєве значення мають також організаційні аспекти менеджменту збуту, включаючи рівень автоматизації процесів, структуру збутової служби, систему планування й контролю, а також регуляторне середовище: наявність та якість нормативно-правової бази, інструктивних положень, ступінь їх прозорості, однозначності та стабільності.

Соціально-психологічна група чинників охоплює передусім ставлення до збутової діяльності на макро- і мікрорівнях. Сюди належить державна політика у сфері виробництва та торгівлі, суспільна думка щодо комерційної й посередницької діяльності, а також внутрішня корпоративна культура щодо взаємодії з оптовими структурами та посередниками. Не менш важливою є кадрова складова – рівень професійної підготовки персоналу, наявність маркетингових знань, досвід роботи у конкурентному середовищі, а також можливості постійного підвищення кваліфікації працівників, залучених до збутової діяльності [23].

Таким чином, ефективне управління збутовою діяльністю передбачає інтеграцію стратегічного бачення і тактичної гнучкості, що дозволяє підприємству не лише реагувати на виклики зовнішнього середовища, але й проактивно формувати ринкову поведінку, забезпечуючи стабільне зростання обсягів реалізації та прибутковість діяльності.

1.3 Методичні підходи до аналізу збутової діяльності підприємства

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку забезпечення сталого зростання продажів та ефективного управління збутовою діяльністю неможливе без впровадження постійно діючої системи аналітичного супроводу процесів збуту. Така система повинна базуватись на чітко визначених кількісних і якісних індикаторах ефективності, що дозволяють оперативно виявляти відхилення, адаптувати стратегії та досягати поставлених комерційних і стратегічних цілей.

У світовій практиці до найбільш ефективних підходів до аналізу збутової діяльності належить комплексна оцінка економічних показників, яка охоплює як динаміку обсягів продажів, так і структуру реалізації за товарами, ринками, споживчими групами, каналами збуту та часовими періодами. Аналіз збуту – це не просто фіксація обсягів реалізації, а передусім аналітична процедура, спрямована на критичну оцінку дієвості обраної маркетингової стратегії підприємства [24].

Ігнорування детального аналізу збуту призводить до низки ризиків: втрати частки ринку, хибної оцінки прибутковості окремих ринкових сегментів або територій, недоцільного розподілу зусиль збутового персоналу, а також несвоєчасного реагування на зміни в поведінці споживачів або кон'юктурі ринку. Регулярний аналіз збутової діяльності дозволяє виявити відхилення фактичного обсягу продажів від запланованих, а також визначити ефективність кожної товарної позиції, асортиментної групи, збутового каналу, торгового агента чи регіонального підрозділу.

Одним із ключових етапів ефективного управління збутовою діяльністю є проведення детального аналізу процесів реалізації продукції. Основним джерелом інформації для такого аналізу слугують рахунки-фактури, які фіксують операції з продажу товарів. Саме ці документи містять найповніший масив даних щодо структури збуту, зокрема найменування споживача, обсяги замовленої продукції, цінові параметри, умови поставки, часові характеристики

замовлень, географічну приналежність клієнта, спосіб транспортування, а також інформацію про відповідального менеджера з продажу.

Агрегація цих рахунків дає змогу формувати узагальнені показники, необхідні для оперативного та стратегічного аналізу. Зокрема, це дозволяє оцінити динаміку обсягів реалізації, визначити пріоритетні групи клієнтів, сегментувати ринки збуту та виявити територіальні особливості попиту.

Сучасні комп'ютеризовані системи управління складським обліком і маркуванням продукції значно спрощують і пришвидшують процес обробки інформації, мінімізуючи ризик помилок та забезпечуючи високу точність аналітичних розрахунків. Автоматизація процесів збирання й обробки даних є передумовою для своєчасного прийняття управлінських рішень у сфері збуту.

Водночас варто зазначити, що базові агреговані показники, як-от загальний обсяг реалізації або частка підприємства на ринку, хоч і є важливими, не дозволяють у повній мірі оцінити ефективність збутової діяльності. Такі показники не відображають причинно-наслідкових зв'язків у системі збуту, не дозволяють виявити «вузькі місця» або неефективні елементи у логістичних чи комунікаційних процесах.

Аналіз збутової діяльності в управлінні підприємством виступає ключовим інструментом формування обґрунтованих рішень і спрямування діяльності на досягнення стратегічних та операційних цілей. Його значення зумовлене тим, що саме через збут реалізується кінцева мета виробництва – забезпечення доходу, прибутковості й задоволення потреб ринку. У цьому контексті аналіз виступає як механізм зворотного зв'язку між планами, ресурсами, умовами ринку та фактичними результатами діяльності підприємства [25].

Якісний аналіз збутової діяльності передбачає глибоке дослідження причин змін у поведінці споживачів, виявлення тенденцій у ринковому середовищі, динаміки попиту, зміни конкурентної ситуації та ефективності використовуваних каналів комунікації. За допомогою якісного аналізу можна не лише виявити проблеми у процесі реалізації продукції, а й сформувати

варіанти управлінського впливу на ситуацію – наприклад, через сегментацію ринку, адаптацію асортименту або оновлення інструментів стимулювання збуту.

Кількісний аналіз, у свою чергу, забезпечує об'єктивне вимірювання ефективності збуту через систему показників: обсягів реалізації, рентабельності, коефіцієнтів конверсії, частки ринку, витрат на логістику та просування. Він дає змогу будувати трендові моделі, прогнозувати збут, оцінювати ефективність окремих каналів або методів дистрибуції, а також виявляти економічні резерви зростання.

Узгоджене застосування якісного та кількісного аналізу створює комплексну інформаційну базу для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері збуту. Це дає можливість мінімізувати ризики, уникати необґрунтованих витрат і формувати гнучку систему управління, що відповідає вимогам динамічного ринку. Відтак, аналітична функція у збутовій діяльності має не лише операційне, але й стратегічне значення для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства [26].

Аналітичне забезпечення збутової діяльності є системною складовою процесу управління продажами, яка забезпечує формування обґрунтованих управлінських рішень і дає змогу адаптувати збутову політику компанії до внутрішніх змін та викликів зовнішнього середовища. Основні етапи такого забезпечення охоплюють послідовність дій, спрямованих на комплексне вивчення факторів впливу на ефективність збуту, прогнозування майбутніх результатів, виявлення ризиків і розробку адаптивних механізмів управління.

Перший етап пов'язаний із системним аналізом усіх факторів, що прямо або опосередковано впливають на динаміку продажів. Йдеться не лише про внутрішні чинники, такі як кваліфікація персоналу, мотивація, рівень автоматизації збутових процесів чи структура витрат, але й про зовнішні – кон'юнктуру ринку, поведінку споживачів, діяльність конкурентів, цінову політику та логістичні обмеження.

Наступним кроком виступає групування чинників за критеріями значущості та їх ранжування відповідно до рівня впливу на збут. Це дозволяє сфокусувати аналітичну увагу на найбільш критичних аспектах і забезпечити точність оцінки. У подальшому здійснюється кількісний аналіз впливу обраних факторів – через кореляційно-регресійні моделі, індексні методики або SWOT-аналіз [27].

У межах наступного етапу проводиться оцінка можливих ризиків, пов'язаних із торговельною діяльністю підприємства. Йдеться про ризики зниження попиту, втрати ринку, порушення каналів постачання, коливання валютних курсів, зміну регуляторної бази. Для кожного з ризиків мають бути запропоновані відповідні заходи нейтралізації чи мінімізації, що інтегруються в систему стратегічного управління.

Окреме місце у системі аналітичного забезпечення займає прогнозування обсягів продажу на майбутні періоди. Це дозволяє не лише коригувати виробничі плани, але й оцінити потреби у фінансуванні, ресурсах, кадрах та логістичних потужностях. Прогнозна аналітика має ґрунтуватися на достовірних історичних даних, трендових та сезонних коливаннях, змінах споживчої поведінки [28].

Паралельно з цим проводиться аналіз витрат на реалізацію збутової політики та оцінка ефективності запланованих заходів. Йдеться про порівняння витрат на стимулювання збуту з очікуваними фінансовими результатами – приростом обсягу продажу, підвищенням прибутковості або розширенням ринкової частки.

Останнім етапом виступає моніторинг реалізації стратегії збуту в динаміці з можливістю своєчасного коригування. Зміна ринкових умов, поведінки споживачів або політичної ситуації потребує адаптивного підходу – саме тому аналітика не може бути одноразовою процедурою, а повинна функціонувати як постійна підтримка менеджменту [29].

Отже, узагальнюючи результати проведених досліджень теоретичних аспектів управління збутовою діяльністю, можна зробити висновок, що збутова

діяльність підприємства є багатограним і динамічним процесом, що включає не лише операційне забезпечення реалізації товарів, а й стратегічне управління каналами збуту, взаємодію з ринковим середовищем, формування споживчої лояльності та адаптацію до динамічних змін попиту..

Метою збутової діяльності підприємства є реалізація довгострокових стратегічних намірів, спрямованих на забезпечення стабільного обсягу реалізації продукції з урахуванням заданих рівнів прибутковості та ринкової адаптивності.

Ефективне управління збутовою діяльністю передбачає інтеграцію стратегічного бачення і тактичної гнучкості, що дозволяє підприємству не лише реагувати на виклики зовнішнього середовища, але й проактивно формувати ринкову поведінку, забезпечуючи стабільне зростання обсягів реалізації та прибутковість діяльності.

Система управління збутовою діяльністю підприємства формується як складна інтегрована структура, що поєднує стратегічні орієнтири з тактичними механізмами реалізації

Аналіз збутової діяльності в управлінні підприємством виступає ключовим інструментом формування обґрунтованих рішень і спрямування діяльності на досягнення стратегічних та операційних цілей. Його значення зумовлене тим, що саме через збут реалізується кінцева мета виробництва – забезпечення доходу, прибутковості й задоволення потреб ринку. У цьому контексті аналіз виступає як механізм зворотного зв'язку між планами, ресурсами, умовами ринку та фактичними результатами діяльності підприємства.

Таким чином, ефективне управління збутовою діяльністю має базуватися на поєднанні аналітичного мислення, маркетингових підходів та управлінської гнучкості. Тільки за такої умови підприємство зможе досягти стабільного зростання обсягів реалізації, підвищення прибутковості та укріплення конкурентних позицій на ринку.

2 АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОВІТ ГРУП»

2.1 Економіко-організаційна характеристика ТОВ «Агровіт Груп»

ТОВ «Агровіт Груп» – це сучасне українське підприємство, яке спеціалізується на виробництві та постачанні агрохімічної продукції. Компанія розташована у місті Вінниця і активно функціонує на внутрішньому ринку вже не один рік. Компанія зареєстрована у м. Вінниця за адресою: вулиця Академіка Янгеля, будинок 4 .

Мета діяльності ТОВ «Агровіт Груп» полягає в забезпеченні аграрного сектору України якісними та ефективними засобами для підвищення врожайності сільськогосподарських культур. Компанія прагне підтримувати вітчизняного агровиробника шляхом впровадження сучасних технологій у виробництво хімічної продукції та розвитку партнерських відносин із фермерами, агрофірмами та дистриб'юторами.

Предмет діяльності підприємства охоплює виробництво мінеральних добрив, засобів захисту рослин (гербіцидів, фунгіцидів, інсектицидів), а також торгівлю агрохімічною продукцією, насінням, кормами для тварин і супутніми товарами для агропромислового комплексу.

Основним видом діяльності підприємства є виробництво добрив і азотних сполук, що є ключовим для підтримки сільського господарства України. Крім того, компанія займається виробництвом пестицидів та іншої агрохімічної продукції, оптовою торгівлею зерном, насінням і кормами для тварин, а також хімічними продуктами. Також підприємство надає послуги з оренди нерухомого майна, транспортного оброблення вантажів та складського господарства .

Основні види продукції ТОВ «Агровіт Груп» включають:

- комплексні мінеральні добрива для різних типів ґрунтів і культур;
- препарати для захисту рослин від шкідників, хвороб та бур'янів;
- мікродобрива й стимулятори росту;

- супутні засоби для агровиробництва (прилипачі, кондиціонери води тощо).

Галузь агрохімічного виробництва в Україні наразі демонструє стійкий розвиток, оскільки в умовах глобальних кліматичних змін, виснаження ґрунтів та зростання цін на сировину, аграрії шукають ефективні інструменти для підвищення продуктивності. Попит на вітчизняні агрохімікати зростає, особливо на фоні ускладненої логістики імпортованих товарів через військові дії. Водночас, галузь стикається з такими викликами, як необхідність модернізації виробництва, дотримання екологічних стандартів та конкуренція з імпортованими препаратами.

Основними конкурентами ТОВ «Агровіт Груп» на українському ринку є такі підприємства, як:

- UKRAVIT – один із лідерів ринку засобів захисту рослин і мікродобрив;
- ALFA Smart Agro – компанія, що спеціалізується на інноваційних агрохімікатах;
- Елідон – потужний агрохолдинг, що також займається дистрибуцією добрив і ЗЗР;
- представництва міжнародних корпорацій, зокрема Syngenta, BASF, Bayer, які постачають на ринок імпортовану продукцію.

Перспективи подальшого розвитку ТОВ «Агровіт Груп» пов'язані з розширенням виробничих потужностей, впровадженням нових технологій у виробництво агрохімічної продукції та розширенням ринків збуту. Однак, важливо зазначити, що компанія повинна приділяти увагу екологічним аспектам своєї діяльності, оскільки були зафіксовані скарги мешканців на забруднення навколишнього середовища в районі колишнього хімічного заводу, де розташоване підприємство.

Організаційна структура управління ТОВ «Агровіт Груп» побудована за лінійно-функціональним принципом, що дозволяє ефективно керувати всіма напрямками діяльності підприємства.

На чолі компанії стоїть директор, який здійснює загальне керівництво, приймає стратегічні рішення, відповідає за фінансові показники, розвиток підприємства та взаємодію з партнерами.

Підпорядковані директору основні підрозділи компанії:

Відділ виробництва, який відповідає за виготовлення агрохімічної продукції, контроль якості, дотримання технологічних норм і стандартів.

Відділ збуту та маркетингу, що займається продажем продукції, пошуком клієнтів, аналізом ринку, рекламою та просуванням бренду.

Фінансово-економічний відділ, який веде бухгалтерський облік, складає фінансову звітність, планує витрати та контролює фінансові потоки.

Відділ постачання та логістики, який забезпечує закупівлю сировини, транспортування готової продукції до клієнтів, а також координацію складів.

Відділ кадрів, що займається підбором персоналу, кадровим обліком, організацією навчання та охороною праці.

Кожен відділ очолює керівник, який звітує перед директором і координує роботу свого підрозділу. Така структура дає змогу чітко розподілити обов'язки, швидко реагувати на зміни на ринку та забезпечувати злагоджену роботу компанії. Завдяки цьому ТОВ «Агровіт Груп» ефективно реалізує свою діяльність у сфері виробництва і продажу агрохімічної продукції.

Проведення SWOT-аналізу ТОВ «Агровіт груп» дозволило визначити основні чинники, які безпосередньо впливають на успіхи або невдачу підприємства:

1. Сильні сторони: ТОВ «Агровіт Груп» має стабільну репутацію на ринку агрохімічної продукції, значний досвід у галузі та розвинену виробничу базу. Компанія використовує сучасне обладнання та впроваджує нові технології у виробництво. Висока якість продукції та орієнтація на потреби споживачів дозволяють утримувати конкурентну позицію. Крім того, підприємство має налагоджені логістичні процеси, кваліфікований персонал і власну систему контролю якості.

2. Слабкі сторони: серед слабких сторін можна виділити залежність від постачальників сировини, нестачу фінансових ресурсів для активного розширення, недостатню впізнаваність бренду на міжнародному ринку та обмеженість асортименту порівняно з великими міжнародними гравцями. Також компанія потребує посилення маркетингової стратегії та цифрової присутності.

3. Можливості: ТОВ «Агровіт Груп» має потенціал для виходу на нові регіональні та міжнародні ринки, зокрема країн ЄС. Впровадження інновацій, біотехнологій та екологічно чистої продукції може зміцнити позиції компанії. Зростання попиту на вітчизняну агропродукцію і розвиток вітчизняного сільського господарства створюють нові можливості для збільшення обсягів продажу. Державні програми підтримки агросектору також можуть позитивно вплинути на розвиток підприємства.

4. Загрози: основні загрози – це нестабільна економічна та політична ситуація в країні, валютні коливання, зростання цін на енергоносії та сировину, конкуренція з боку великих іноземних компаній. Крім того, посилення регулювання у сфері використання агрохімікатів може вимагати додаткових витрат на адаптацію до нових стандартів.

Як показує проведений SWOT-аналіз ТОВ «Агровіт груп», підприємство має гарні передумови для подальшого розвитку завдяки своїм внутрішнім перевагам – досвіду, якості продукції, технологічності та професійній команді. Щоб покращити свої позиції, компанії слід працювати над розширенням асортименту, активніше впроваджувати цифрові рішення та маркетингові інструменти, зменшити залежність від імпортової сировини. Водночас важливо враховувати зовнішні ризики і формувати гнучку стратегію розвитку. За умови правильного стратегічного планування ТОВ «Агровіт Груп» може стати одним з лідерів ринку агрохімічної продукції не лише в Україні, а й за її межами. Ключовими факторами ринкового успіху ТОВ «Агровіт груп» є наявність передових технологій машинобудування та кваліфікованого персоналу, набутих за десятиріччя виробництва.

Таким чином, ТОВ «Агровіт Груп» займає своє місце на ринку завдяки орієнтації на українського споживача, конкурентним цінам, адаптованим до місцевих умов продуктам і намаганням розвивати власне виробництво. Проте для зміцнення своїх позицій компанії необхідно інвестувати в інновації, підвищення якості продукції та забезпечення екологічної безпеки виробничих процесів.

2.2 Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Агровіт Груп»

З метою отримання більш повної характеристики діяльності ТОВ «Агровіт Груп» проаналізуємо динаміку основних фінансових показників ТОВ «Агровіт Груп» за 2022–2024 рр., що дозволить виявити ключові тенденції в результатах господарської діяльності підприємства, оцінити рівень ефективності використання ресурсів, фінансової стабільності та прибутковості (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз основних фінансових показників діяльності ТОВ «Агровіт Груп» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +,–		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023 від 2022	2024 від 2023	2023 від 2022	2024 від 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	130447,3	201345,9	188099,1	70898,6	-13246,8	54,4	-6,6
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	101657,4	146730,3	150609,5	45072,9	3879,2	44,3	2,6
3. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	2335,6	3399,8	1003,3	1064,2	-2396,5	45,6	-70,5
4. Чистий прибуток, тис. грн.	2041,2	2867,2	651	826	-2216,2	40,5	-77,3
5. Вартість активів, в т.ч.:	125925,3	143800,6	157497,1	17875,3	13696,5	14,2	9,5
- необоротних, тис. грн.	39304,1	40105,6	42237	801,5	2131,4	2,0	5,3

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
- оборотних, тис. грн.	86621,2	103695	115260,1	17073,8	11565,1	19,7	11,2
6. Власний капітал, тис. грн.	17011,3	19465,5	21224,6	2454,2	1759,1	14,4	9,0
7. Позиковий капітал, тис. грн.	108972,1	124335,1	136272,5	15363	11937,4	14,1	9,6
8. Коефіцієнт оборотності активів, обороти	1,04	1,40	1,19	0,36	-0,21	35,2	-14,7
9. Фондовіддача, грн./грн.	3,32	5,02	4,45	1,70	-0,57	51,3	-11,3
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обороти	1,51	1,94	1,63	0,44	-0,31	28,9	-16,0
11. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	44	52	73	8	21	18,2	40,4
12. Продуктивність праці, тис. грн./особу	2964,711	3872,037	2576,700	907,325	- 1295,337	30,6	-33,5
13. Рентабельність продажів, %	1,56	1,42	0,35	-0,14	-1,08	-9,0	-75,7
14. Рентабельність активів, %	1,62	1,99	0,41	0,37	-1,58	23,0	-79,3
15. Рентабельність продукції, %	2,01	1,95	0,43	-0,05	-1,52	-2,7	-77,9
16. Коефіцієнт фінансової автономії	0,132	0,138	0,131	0,006	-0,007	4,5	-5,1
17. Коефіцієнт покриття	0,827	0,872	0,872	0,045	0	5,4	0,0

Результати аналізу показують, що чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Агровіт Груп» у 2023 р. порівняно з 2022 р. зріс на 70898,6 тис. грн або на 54,4 %, що свідчить про активізацію збутової діяльності та ймовірне розширення ринків збуту. Однак у 2024 р. обсяг реалізації зменшився на 13246,8 тис. грн, тобто на 6,6 %, що може бути наслідком зниження попиту, змін кон'юнктури ринку або зростання конкуренції. Водночас витрати на виробництво зросли в обох періодах: у 2023 р. на 44,3 %, а в 2024 р. – ще на 2,6 %. Така динаміка означає, що витрати не були достатньо адаптовані до змін обсягів реалізації, що в подальшому призвело до скорочення фінансового результату.

Фінансовий результат до оподаткування ТОВ «Агровіт Груп» у 2023 р. зріс на 1064,2 тис. грн (на 45,6 %), але вже у 2024 р. різко зменшився на 2396,5 тис. грн (на 70,5 %), що спричинило відповідне падіння чистого прибутку – з 2867,2 тис. грн у 2023 р. до лише 651 тис. грн у 2024 р. Така негативна тенденція демонструє послаблення фінансової ефективності та, ймовірно, є наслідком недосконалої цінової політики чи збільшення постійних витрат при зниженні обсягів реалізації.

Аналіз структури активів ТОВ «Агровіт Груп» показує зростання як необоротних, так і оборотних активів, що свідчить про розширення ресурсної бази підприємства. Загальна вартість активів ТОВ «Агровіт Груп» у 2024 р. зросла на 13696,5 тис. грн (на 9,5 % порівняно з 2023 р.), при цьому частка оборотних активів зросла динамічніше (на 11,2 %), що може свідчити про посилення обіговості ресурсів. Проте зростання активів супроводжувалося аналогічним зростанням позикового капіталу (на 9,6 % у 2024 р.), що свідчить про підвищення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт оборотності активів ТОВ «Агровіт Груп» у 2023 р. становив 1,40 обороту, що на 35,2 % вище, ніж у 2022 р., однак у 2024 р. він знизився до 1,19, що на 14,7 % менше, ніж у попередньому році. Схожа динаміка простежується й для фондівіддачі та оборотності оборотних активів ТОВ «Агровіт Груп», що свідчить про уповільнення обороту капіталу та зниження інтенсивності господарського обігу. Такі зміни можуть бути пов'язані з накопиченням залишків продукції, зменшенням обсягів продажів чи неефективним використанням ресурсів.

Упродовж досліджуваного періоду чисельність працівників ТОВ «Агровіт Груп» поступово зростала – з 44 осіб у 2022 р. до 73 осіб у 2024 р. (збільшення на 40,4 %), проте продуктивність праці знизилася: у 2024 р. на одного працівника припадало лише 2576,7 тис. грн реалізованої продукції, що на 33,5 % менше, ніж у 2023 р., що вказує на нераціональне використання трудового потенціалу або зменшення обсягів реалізації на одного працівника.

Оцінка рентабельності ТОВ «Агровіт Груп» засвідчила загальне зниження прибутковості діяльності підприємства. Рентабельність продажів у 2022 р. становила 1,56%, а вже у 2024 р. знизилась до 0,35 %, тобто на 1,08 п.. Аналогічно погіршилися показники рентабельності активів (1,58 п.) та рентабельності продукції (1,52 п.), що підтверджує загальне зниження ефективності використання наявних ресурсів.

Попри зниження прибутковості, коефіцієнт покриття ТОВ «Агровіт Груп» впродовж 2023–2024 рр. залишився стабільним на рівні 0,872, що вказує на збереження певного рівня поточної платоспроможності. Коефіцієнт фінансової автономії демонстрував незначні коливання (зниження на 0,007 п. у 2024 р.), однак загалом залишався низьким (0,131 у 2024 р.), що свідчить про високу фінансову залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок про певні успіхи ТОВ «Агровіт Груп» в нарощуванні обсягів реалізації у 2023 р., однак у 2024 р. спостерігається погіршення фінансових результатів, зниження ефективності використання ресурсів та рентабельності. Це може свідчити про необхідність перегляду цінової та збутової політики, оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці та покращення структури капіталу задля забезпечення стабільного фінансового розвитку в перспективі.

2.3 Оцінювання збутової діяльності ТОВ «Агровіт Груп»

Розглядаючи особливості збутової діяльності ТОВ «Агровіт Груп», варто звернути увагу на характер функціонування підприємства в межах аграрного сектору, який вирізняється сезонністю виробництва, залежністю від погодних умов, логістичними складнощами та специфікою попиту на продукцію сільськогосподарського призначення. Ці фактори безпосередньо впливають на формування збутової стратегії підприємства, вибір каналів реалізації, ритмічність поставок і цінову політику.

ТОВ «Агровіт Груп» орієнтується на реалізацію власної продукції на

внутрішньому ринку, з імовірною диверсифікацією клієнтської бази за рахунок співпраці з великими торговельними мережами, гуртовими покупцями та переробними підприємствами. Однією з характерних рис збутової діяльності є висока залежність від сезонних циклів, що формує нерівномірність обсягів реалізації протягом року та вимагає ефективного управління запасами і логістикою.

З огляду на специфіку продукції аграрного спрямування, ключовим завданням збутової діяльності ТОВ «Агровіт Груп» є створення гнучкої логістичної структури, здатної забезпечити своєчасне постачання продукції в оптимальних обсягах, а також розвиток партнерських відносин з надійними покупцями.

Отже, особливості збутової діяльності ТОВ «Агровіт Груп» формуються під впливом галузевої специфіки, коливань ринкового попиту, внутрішньої ефективності логістичних і маркетингових процесів. Успішне функціонування підприємства в майбутньому залежатиме від здатності адаптувати збутову політику до змін ринкового середовища та впровадження інноваційних інструментів управління реалізацією продукції.

Асортимент продукції ТОВ «Агровіт Груп» :

1. Мінеральні добрива (MACROSTAR та стандартні сполуки)

ТОВ «Агровіт Груп» виробляє широкий спектр мінеральних добрив, серед яких: Сульфат магнію (в гранульованій та кристалічній формі); сульфат амонію (гранули, зокрема з капролактамом) та комплексні марки MACROSTAR (NPS 9-20-12, NPKS 8-15-15-10, PSCa 19-10-40, MgS, CaS і т.д.).

Ці продукти призначені для забезпечення базових поживних елементів (N, P, K, Mg, Ca, S) і адаптовані під різні потреби ґрунтів та сільськогосподарських культур.

2. Лінійка мікродобрив «NANOVIT» - це інноваційна серія рідких і твердих мікродобрив, що включає NANOVIT Мікро, Макро, Супер; цільові формули для різних культур: зернових, олійних, плодових, ягідних, кукурудзи, овочів тощо

Лінійка побудована на основі активного комплексу Nanoactiv та містить повний спектр мікроелементів (B, Zn, Mn, Cu, Fe), а також стимулятори росту.

3. Рідкі добрива-стимулятори (NANOVIT СУКУ). Сюди входять рідкі концентровані добрива-стимулятори, які випускаються у 20-літрових каністрах і призначені для: покращення коренеутворення; стимуляції вегетації, цвітіння, формування зав'язі; підвищення імунітету рослин і лежкості продукції.

4. Компанія також надає комплексні агрохімічні послуги: аудит ґрунту та аналіз стану рослин; розробка й впровадження систем родючості; рекомендації щодо застосування добрив «під конкретне поле».

Узагальнювальна інформація щодо продукції ТОВ «Агровіт Груп» наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Асортимент продукції ТОВ «Агровіт Груп»

Категорія	Продукти / Лінійки	Призначення
1. Мінеральні добрива	Сульфати магнію, амонію, MACROSTAR	Основне поживне забезпечення
2. Мікродобрива NANOVIT	Мікро, Макро, Супер, культури (зернові, олійні тощо)	Комплексне живлення + стимуляція
3. Рідкі стимулятори NANOVIT	Суниця, плодові, ягідні, овочеві, троянда, чорниця	Ріст, стресостійкість, врожайність
4. Агрохімічні послуги	Лабораторні експертизи, рекомендації по удобренню	Підвищення ефективності систем удобрення

ТОВ «Агровіт Груп» спирається на багаторічний досвід польсько-української співпраці та наукову експертизу у створенні продуктів. Вперше лінійку мікродобрив «NANOVIT» було запущено у 2013 році. У 2021–2022 роках компанія інвестувала в MACROSTAR – сучасну лінію комплексних добрив, що підвищують врожайність в різних агроекологічних умовах.

Проаналізуємо структуру продукції, що випускає ТОВ «Агровіт Груп»» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Структура товарного портфелю ТОВ «Агровіт Груп»»

Види продукції	2023		2024		Відхилення 2024 р. до 2023 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	пункт.
							стр.
1. Мінеральні добрива	81947,8	40,7	79189,7	42,1	-2758,1	-3,4	1,4
2 Мікродобрива NANOVIT	56578,2	28,1	56617,8	30,1	39,6	0,1	2
3 Рідкі стимулятори NANOVIT	49933,8	24,8	41946,1	22,3	-7987,7	-16,0	-2,5
4. Агрохімічні послуги	12886,1	6,4	10345,5	5,5	-2540,7	-19,7	-0,9
Разом	201345,9	100	188099,1	100	-13246,8	-6,6	-

Аналіз структури реалізованої продукції ТОВ «Агровіт Груп» за 2023–2024 рр. дає змогу оцінити зміни в товарному портфелі підприємства, зокрема за видами добрив та супутніх послуг. Загалом у 2024 році спостерігається зменшення обсягів реалізації на 13246,8 тис. грн. або на 6,6% порівняно з попереднім роком. Проте зміни у структурі продажів свідчать про перерозподіл внутрішніх пріоритетів у межах товарного асортименту.

Найбільшу частку в структурі реалізації ТОВ «Агровіт Груп» за 2023–2024 рр. займають мінеральні добрива – 40,7 % у 2023 р. та 42,1 % у 2024 р. Попри зниження абсолютного обсягу реалізації на 2758,1 тис. грн (3,4 %), частка цього виду продукції у загальній структурі зросла на 1,4 п., що свідчить про збереження або навіть посилення попиту на базову лінійку добрив. Це може пояснюватися стабільним використанням мінеральних добрив у сільському господарстві незалежно від кон'юнктурних змін ринку.

У сегменті мікродобрив NANOVIT спостерігається незначне зростання як в абсолютних (на 39,6 тис. грн), так і у відносних показниках – на 0,1 %. Частка цієї продукції в структурі реалізації збільшилася на 2 п., що вказує на позитивну динаміку в просуванні високоефективних мікроелементних

продуктів. Така тенденція може бути результатом більш глибокої орієнтації підприємства на інтенсивні агротехнології та зацікавленість аграріїв у підвищенні урожайності через мікроелементне живлення.

Натомість суттєве зниження реалізації спостерігається у групі рідких стимуляторів NANOVIT. У 2024 р. обсяги продажів зменшилися на 7987,7 тис. грн. (16,0 %), а частка у загальній структурі скоротилась на 2,5 п, що може бути пов'язано з тим, що стимулятори мають вищу ціну, складніші умови застосування або менш стабільний попит, особливо за умов економічної нестабільності, коли клієнти орієнтуються на базові продукти.

Найбільш відчутне скорочення спостерігається у напрямі супровідних послуг і аналітики. Обсяги реалізації зменшилися на 2540,7 тис. грн, що становить падіння на 19,7 %. Частка цього напрямку знизилась на 0,9 п., що може свідчити про зниження попиту на додаткові агрохімічні послуги, що традиційно сприймаються як другорядні у періоди скорочення витрат.

Отже, аналіз зміни структури реалізованої продукції ТОВ «Агровіт Груп» за 2023–2024 рр. вказує на загальне скорочення обсягів реалізації при збереженні лідерства за мінеральними добривами та позитивній динаміці мікродобрів. Водночас зниження продажів у сегментах рідких стимуляторів і сервісної підтримки свідчить про необхідність адаптації збутової політики, зокрема щодо просування високотехнологічних продуктів, які потребують супроводу, консультаційної підтримки та більш активної роботи з кінцевим споживачем. ТОВ «Агровіт Груп» доцільно зосередити зусилля на збереженні балансу між масовими продуктами і нішевими високодохідними рішеннями, водночас підвищуючи гнучкість маркетингової стратегії в умовах ринкової волатильності.

Структура випуску продукції ТОВ «Агровіт Груп» в 2024 році наведена на рис. 2.1.

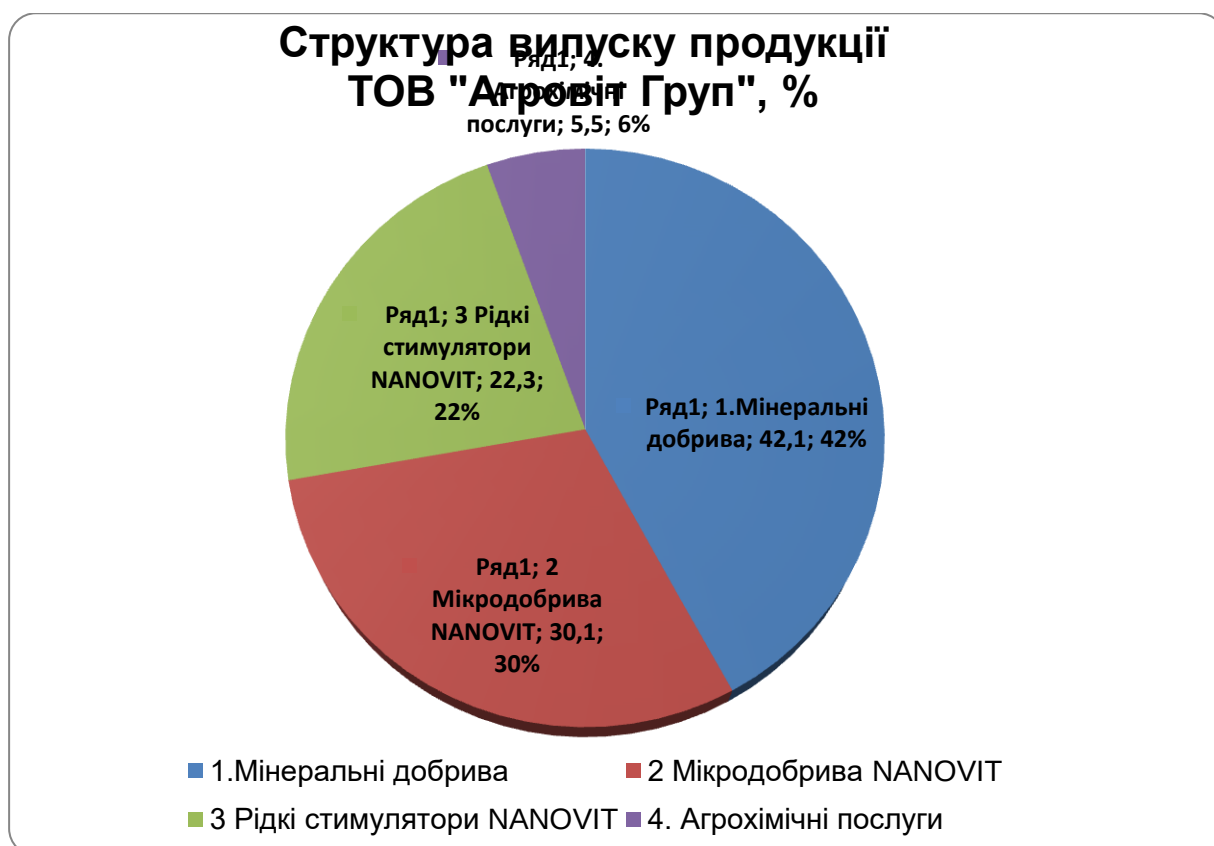


Рисунок 2.1 – Структура випуску продукції ТОВ «Агровіт Груп» за 2024 рік, %

Раціональне управління товарною структурою збуту є одним із ключових інструментів підтримки ринкової конкурентоспроможності ТОВ «Агровіт Груп», що працює у сфері виробництва мінеральних добрив, мікродобрив і біостимуляторів. Оскільки продукція підприємства має вузькоспеціалізований характер і спрямована на задоволення потреб конкретних агровиробників, ефективність збуту залежить не лише від обсягів, а й від доцільності включення тих чи інших товарних позицій у виробничу програму.

Особливість діяльності полягає в тому, що попит на кожну окрему категорію продукції значною мірою варіативний та залежить від низки зовнішніх чинників: типу культур, особливостей ґрунтово-кліматичних умов, змін технологічних підходів до живлення рослин. У такому контексті успішність або неефективність кожної товарної групи безпосередньо впливає на загальний фінансовий результат підприємства, що зумовлює необхідність постійного перегляду структури асортименту.

З метою забезпечення адаптивності асортиментної політики ТОВ «Агровіт Груп» впроваджено систему управління товарними групами, в основі якої – моніторинг показників реалізації кожної окремої категорії добрив. Регулярне вивчення споживчого попиту, фіксація динаміки продажів, аналіз рентабельності товарних позицій та реакція ринку на нові продукти є складовими аналітичної роботи, яку здійснюють менеджери відповідних напрямів. Отримані результати передаються комерційному директору, який на їх основі формує стратегічні рекомендації щодо коригування виробничої програми, виключення малорентабельних позицій та запуску перспективних інноваційних продуктів.

Такий підхід дає змогу забезпечити гнучкість збутової політики, підвищити адаптивність підприємства до змін ринкової кон'юнктури, а також своєчасно реагувати на потреби споживачів. Управління товарною структурою збуту стає не лише інструментом оптимізації прибутковості, але й стратегічним чинником зміцнення ринкових позицій підприємства у сегменті агрохімічної продукції.

Для того, щоб проаналізувати особливості регулювання товарного асортименту на ТОВ «Агровіт Груп», розглянемо кількість найменувань продукції, що пропонувалась протягом року, кількість нової продукції і розрахуємо коефіцієнти оновлення асортименту за 2022-2024 рр., який характеризує динаміку змін у товарному портфелі підприємства. Він показує, яка частка нових найменувань з'явилася в асортименті за певний період.

Результати аналізу динаміки оновлення товарного асортименту продукції ТОВ «Агровіт Груп» наведені в таблиці 2.4.

Аналіз динаміки коефіцієнта оновлення товарного асортименту ТОВ «Агровіт Груп» упродовж 2022–2024 рр. дозволяє оцінити інноваційну активність підприємства у сфері збуту та управління продуктовим портфелем, а також виявити тенденції адаптації до змін ринкового середовища.

Таблиця 2.4 – Динаміка оновлення товарного асортименту ТОВ «Агровіт Груп»»

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
1. Кількість найменувань продукції на початок року	12	13	15
2. Кількість найменувань нової продукції	1	2	2
3. Коефіцієнт оновлення товарного асортименту	0,077	0,133	0,118

У 2022 році кількість найменувань продукції, що знаходилась у виробничій програмі на початку року, становила 12 одиниць. Протягом цього періоду підприємством було впроваджено лише одну нову товарну позицію. Відповідно, коефіцієнт оновлення становив 0,077 (7,7 %), що свідчить про відносно низьку активність в оновленні асортименту. Такий показник може бути прийнятним для підприємств, що мають стабільний портфель базової продукції, однак у сфері агрохімії, яка є наукоємною та швидко змінною, подібний рівень оновлення вказує на консервативну товарну політику.

У 2023 році ситуація дещо змінилася: на початку року асортимент підприємства складався з 13 позицій, а кількість нових продуктів зросла до двох. Унаслідок цього коефіцієнт оновлення підвищився до 0,133 (13,3 %), що може бути охарактеризовано як помірний рівень інноваційної динаміки. Такий приріст може свідчити про активізацію маркетингової роботи, краще реагування на ринкові потреби або введення нових видів продукції у межах існуючих продуктових ліній.

У 2024 році кількість найменувань на початок року збільшилась до 15, а кількість нових позицій залишилася на рівні двох. Це призвело до зниження коефіцієнта оновлення до 0,118 (11,8 %), хоча абсолютний обсяг інновацій залишився стабільним. Незважаючи на невелике зменшення відносного показника, структура оновлень зберігає системність, що може свідчити про поступове формування збалансованої товарної політики, орієнтованої як на збереження основного портфеля, так і на підтримання його інноваційної складової.

Загалом за три роки спостерігається тенденція до стабільного, але обмеженого оновлення товарного асортименту. ТОВ «Агровіт Груп» демонструє обережну інноваційну стратегію, уникаючи різких змін у продуктовому портфелі. Це може бути виправдано з огляду на специфіку ринку добрив, де нові продукти вимагають тривалого тестування, агрономічної адаптації та сертифікації. Водночас для збереження конкурентних позицій у середньостроковій перспективі підприємству доцільно розглянути можливість більш агресивного оновлення асортименту, зокрема через розширення серій мікродобрив, біостимуляторів або запуск інновацій у сфері адаптивного живлення рослин.

Таким чином, коефіцієнт оновлення товарного асортименту на рівні 7,7–13,3 % у 2022–2024 рр. свідчить про обережну, проте позитивну динаміку інноваційної діяльності підприємства, яка потребує стратегічного посилення в умовах зростаючих вимог до ефективності, екологічності та адаптивності агрохімічної продукції.

Товарна політика ТОВ «Агровіт Груп» орієнтована на створення збалансованого та адаптивного асортименту, що дозволяє одночасно задовольняти потреби широкої категорії споживачів – від малих фермерських господарств до агрохолдингів. Виробничий портфель підприємства охоплює як універсальні мінеральні добрива, так і спеціалізовані продукти з мікроелементами, біостимуляторами та адаптивними властивостями для різних культур і ґрунтів.

У структурі асортиментної політики простежується чітко виражена стратегія диференціації, яка полягає у формуванні унікальних властивостей кожного товарного напрямку за рахунок таких факторів, як:

- застосування високоякісної сировини європейського походження,
- використання запатентованих технологічних формул (наприклад, лінійка NANOVIT),
- цілеспрямована розробка добрив під конкретні агротехнологічні системи.

Ключовим елементом диференціації є створення реальної споживчої цінності, яка проявляється не лише у властивостях добрив (ефективність

живлення, швидкодія, сумісність), а й у сервісному супроводі, що включає агрохімічний аналіз, лабораторну діагностику та рекомендації щодо оптимального застосування продукції. Такий підхід дозволяє формувати відчутну відмінність продукції ТОВ «Агровіт Груп» від аналогів на ринку, навіть за умов вищого цінового рівня.

Таким чином, підприємство використовує ширину товарного асортименту як інструмент сегментування ринку та забезпечення гнучкості збуту, а стратегію диференціації – як засіб підвищення лояльності споживачів, формування довгострокових партнерських відносин та зміцнення своїх ринкових позицій.

Ціноутворення на продукцію ТОВ «Агровіт Груп» здебільшого базується на калькуляційному (затратному) підході, що передбачає врахування усіх елементів собівартості та визначення рівня ціни, достатнього для покриття витрат і отримання прибутку. Такий підхід є типовим для підприємств агрохімічного профілю, де сировинна складова займає значну частку у структурі витрат. Водночас у разі, якщо розрахована калькуляційна ціна перевищує ринкову, на підприємстві проводиться пошук шляхів зниження витрат або перегляд доцільності виробництва окремих товарних позицій.

Важливо зазначити, що одним із актуальних викликів для цінової політики є зростання вартості матеріальних ресурсів, що призводить до збільшення собівартості та знижує гнучкість підприємства у встановленні ринково конкурентних цін. За таких умов необхідним є поступовий перехід до поєднання калькуляційного методу з елементами ринкових підходів, зокрема: врахування еластичності попиту, конкурентного середовища, готовності споживачів платити за продукцію з доданою цінністю (наприклад, мікродобрива з біостимуляторами), а також використання інструментів диференційованого ціноутворення.

Удосконалення цінової політики ТОВ «Агровіт Груп» потребує активнішого впровадження маркетингових підходів до ціноутворення, що дозволить підвищити прибутковість, посилити адаптивність до змін ринку та забезпечити стійку конкурентну позицію підприємства.

Оперативне управління процесом реалізації продукції ТОВ «Агровіт Груп», включаючи планування продажів, логістику та складське забезпечення, здійснюється через функціонування відділу збуту.

ТОВ «Агровіт Груп» реалізує свою продукцію через багатокomпонентну систему збуту, що поєднує прямі, опосередковані та цифрові канали (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Канали збуту ТОВ «Агровіт Груп»

Така модель дистрибуції є стратегічно виправданою в умовах висококонкурентного аграрного ринку та дозволяє забезпечити максимальне охоплення цільових споживачів, адаптуючись до їх масштабів, регіональної приналежності та рівня агротехнологічної підготовки.

Одним з важливих напрямів реалізації продукції є прямий продаж великим аграрним підприємствам, а також участь у державних закупівлях. Протягом 2022–2024 рр. компанія брала участь у тендерних процедурах на постачання рідких добрив та систем живлення (зокрема продукції серії NANOVIT), реалізувавши продукцію загальною сумою понад 310 тис. грн. Залучення до бюджетного сегменту забезпечує підприємству стабільні замовлення, підвищує рівень довіри до бренду та зміцнює його імідж як надійного постачальника в агросекторі.

ТОВ «Агровіт Груп» активно співпрацює з провідними дистрибуційними компаніями аграрного ринку України, такими як «Бізон-Тех», «Агропартнер», «Драгон Агро Трейд» та ін. Таке партнерство дозволяє оптимізувати логістику, мінімізувати власні витрати на розвиток регіональної інфраструктури та забезпечити оперативну присутність у різних областях України. Наявність усталених партнерських відносин із дистриб'юторами також створює умови для оперативного просування нових продуктів на локальні ринки.

З метою охоплення сегменту малих фермерських господарств та індивідуальних аграріїв ТОВ «Агровіт Груп» використовує сучасні цифрові канали збуту, зокрема присутнє на платформах типу Prom.ua. Онлайн-продажі дозволяють підприємству реалізовувати продукцію як у роздріб, так і невеликими гуртовими партіями, що особливо актуально для регіонів з обмеженим фізичним представництвом компанії. Такий підхід забезпечує додаткову гнучкість у збутовій політиці та зменшує витрати на промоцію.

Компанія володіє ліцензією на внутрішні та міжнародні вантажні перевезення, має власні транспортні засоби та складські потужності. Це дозволяє їй ефективно реалізовувати функцію логістичного супроводу збуту: контролювати строки постачання, забезпечувати збереження продукції під час транспортування, уникати логістичних затримок і втрат. Наявність внутрішньої логістичної мережі є однією з конкурентних переваг підприємства, зокрема в умовах сезонних коливань попиту.

ТОВ «Агровіт Груп» пропонує клієнтам комплекс агросервісних послуг, серед яких: агрохімічні консультації, аналіз ґрунтів, рекомендації з підбору добрив для конкретних культур і кліматичних зон. Такий підхід дозволяє не лише реалізовувати продукцію, а й супроводжувати її грамотним агрономічним обґрунтуванням. Інтегровані послуги підвищують рівень довіри до компанії, зміцнюють лояльність споживачів і диференціюють її.

Отже, багатоканальна система збуту, яку реалізує ТОВ «Агровіт Груп», охоплює ключові сегменти цільової аудиторії – від бюджетних установ і великих аграрних корпорацій до малих фермерів та агропідприємств.

середнього рівня. Збалансоване поєднання прямих, опосередкованих і цифрових каналів забезпечує підприємству стабільність реалізації, гнучкість у взаємодії з ринком і конкурентну перевагу в умовах нестабільного аграрного середовища.

Надалі для посилення ефективності збутової системи доцільним є впровадження системного моніторингу ефективності каналів, автоматизація обліку клієнтських даних (CRM) і стратегічне планування каналів збуту з урахуванням логістичних та маркетингових витрат.

Ефективність збутової діяльності ТОВ «Агровіт Груп» проаналізуємо за допомогою таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники ефективності збутової діяльності ТОВ «Агровіт Груп»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +, –		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023 від 2022	2024 від 2023	2023 від 2022	2024 від 2023
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	130447,3	201345,9	188099,1	70898,6	-13246,8	54,4	-6,6
2. Витрати на збут, тис. грн.	15784,2	17824,6	16604,9	2040,4	-1219,7	12,9	-6,8
3. Питома вага витрат на збут в чистому доході від реалізації, %	12,10	8,85	8,83	-3,25	-0,02	-26,8	-0,3

Аналіз динаміки витрат на збут у структурі фінансових результатів ТОВ «Агровіт Груп» упродовж 2022–2024 рр. дозволяє виявити зміни в ефективності організації збутової діяльності та її вплив на дохідну частину підприємства.

У 2023 році порівняно з 2022 роком спостерігається суттєве зростання чистого доходу від реалізації продукції – на 70898,6 тис. грн або на 54,4 %, що свідчить про активізацію збутової діяльності, розширення клієнтської бази або зростання попиту на продукцію підприємства. Одночасно витрати на збут зросли на 2040,4 тис. грн (12,9 %), однак темпи зростання цих витрат були значно нижчими за темпи приросту доходів.

Це призвело до помітного зменшення питомої ваги витрат на збут у складі чистого доходу: з 12,10 % у 2022 році до 8,85 % у 2023 році, тобто на 3,25 п., що становить відносне зниження на 26,8 %. Така динаміка є позитивним сигналом, оскільки свідчить про зростання ефективності збутових витрат – підприємство отримує більший дохід на одиницю витрачених збутових ресурсів.

У 2024 році ситуація дещо змінилася: чистий дохід від реалізації зменшився на 13 246,8 тис. грн (6,6 %), а витрати на збут скоротилися на 1 219,7 тис. грн (6,8 %). Зменшення обсягів реалізації, ймовірно, є наслідком послаблення ринкового попиту, зміни цінової політики або сезонних коливань. Водночас, рівень адаптивності витрат на збут до змін у доходах зберігся – витрати знизились навіть трохи швидше, ніж обсяг реалізації.

У результаті питома вага витрат на збут у доході залишилася практично незмінною – 8,83 % у 2024 році проти 8,85 % у 2023-му (зниження лише на 0,02 п.). Це свідчить про стабільність у співвідношенні між збутовими витратами та доходами, навіть за умов зниження виручки.

Основними недоліками організації збуту на ТОВ «Агровіт Груп» є:

1. Низький рівень стратегічної структурованості каналів збуту. Компанія використовує змішану модель дистрибуції (власна мережа, дистриб'ютори, онлайн), однак відсутні ознаки чіткої структуризації або сегментації каналів за ефективністю, прибутковістю чи регіональним охопленням. Це ускладнює управління збутовими потоками та ресурсами, що спричиняє нерівномірність навантаження між каналами.

2. Обмежене використання методів аналітичного прогнозування попиту. Хоча компанія активно працює зі сталим клієнтським сегментом, інструменти прогнозування попиту за регіонами, сезонами та культурами не задокументовані у звітності. Відсутність адаптивної аналітики перешкоджає оперативному коригуванню збутової політики та асортименту.

3. Неврахування еластичності попиту у формуванні цінової політики. Цінова стратегія базується виключно на затратному методі, що не враховує ринкові орієнтири, поведінку споживачів та конкурентне середовище. У

випадку зниження платоспроможного попиту це створює ризики перевищення собівартості над ціною реалізації та зниження рентабельності.

4. Обмежена цифровізація збутових процесів. Незважаючи на наявність онлайн-продажів, відсутнє впровадження CRM-систем, аналітичних платформ чи електронного документообігу у роботі зі збутом. Це гальмує оперативність прийняття рішень, ускладнює взаємодію з дистриб'юторами та послаблює контроль над клієнтською базою.

5. Недостатня інтеграція логістики зі збутом. Власна логістична інфраструктура є перевагою компанії, проте вона використовується не в повній мірі як елемент конкурентної переваги у збуті. Наявні складські та транспортні потужності не інтегровані в єдину систему управління каналами реалізації, що обмежує гнучкість доставки та оперативне реагування на зміну попиту.

6. Скорочення обсягів реалізації та падіння продуктивності праці в 2024 році. У 2024 р. зафіксовано зменшення чистого доходу від реалізації на 6,6%, а також падіння продуктивності праці на 33,5 %. Це може бути наслідком неефективного планування збутових заходів, неузгодженості маркетингової та збутової політик або слабкої реакції на зміну кон'юнктури ринку.

Ці недоліки вимагають розробки інтегрованої стратегії вдосконалення збутової діяльності, яка має охоплювати автоматизацію процесів, підвищення адаптивності каналів збуту, переосмислення підходів до ціноутворення та впровадження системного управління дистрибуцією з урахуванням ринкової кон'юнктури.

Важливим аспектом, що потребує удосконалення в організації збутової діяльності ТОВ «Агровіт Груп», є взаємодія з дилерсько-дистрибуційними структурами. За результатами аналітичного моніторингу ринку та зворотного зв'язку від партнерів, одним із найбільш поширених зауважень з боку дилерів є недостатній рівень супровідної підтримки з боку підприємства, зокрема – фінансової та маркетингової. Цей чинник знижує мотивацію посередників до активного просування продукції компанії, особливо в умовах зростання конкуренції на ринку агрохімічної продукції.

Практика показує, що при виборі постачальників продукції дистриб'ютори надають перевагу виробникам, які забезпечують не лише якісний товар, а й вигідні умови співпраці. Ключовими критеріями при цьому виступають:

- рівень знижок і бонусних програм;
- гнучкість умов та термінів оплати;
- забезпечення маркетингової підтримки (рекламні матеріали, просування бренду, участь у виставках, спільні кампанії).

У цьому контексті маркетингова політика ТОВ «Агровіт Груп» потребує посилення інтеграції зі збутовою діяльністю. Незважаючи на наявність елементів класичного комплексу маркетингу, таких як розробка нових видів продукції з урахуванням потреб ринку, аналіз цінової політики конкурентів, організація рекламних заходів та участь у виставках, ці заходи залишаються переважно фрагментарними та орієнтованими на кінцевого споживача, а не на посередницьку ланку.

Для підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Агровіт Груп» доцільно розширити маркетингову підтримку дистриб'юторів, запровадити систему знижок і індивідуальних умов співпраці для регіональних партнерів, а також сформувати єдину програму стимулювання збуту. Такий підхід дозволить не лише зміцнити партнерські зв'язки, а й підвищити лояльність до бренду, сприяючи розширенню частки ринку ТОВ «Агровіт Груп» у довгостроковій перспективі.

З метою комплексної оцінки ефективності функціонування виробничо-збутової підсистеми ТОВ «Агровіт Груп» доцільним є аналіз логістичних витрат у розрізі основних складових закупівельно-збутової діяльності. У дослідженні обрано чотири елемента логістичних витрат, які безпосередньо впливають на результативність комерційної діяльності підприємства:

- витрати на закупівлю сировини і матеріалів, що формують первинну вартість продукції та залежать від обсягу закупівель, структури постачальників і умов контрактів;

- витрати на зберігання та підготовку продукції до реалізації, які включають витрати на складські приміщення, пакування, маркування, лабораторний контроль тощо;
- витрати на збут, пов'язані з організацією реалізації товарів, рекламною підтримкою, участю у виставках, утриманням персоналу збутової служби тощо;
- витрати на доставку продукції кінцевому споживачу, які охоплюють транспортні витрати, логістику та супровід продукції в процесі транспортування.

У таблиці 2.6 наведено деталізовані дані щодо частки кожного з елементів у загальній сумі логістичних витрат ТОВ «Агровіт Груп» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.6 – Аналіз рівня витрат закупівельно-збутової діяльності ТОВ «Агровіт Груп»»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +,—		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023 від 2022	2024 від 2023	2023 від 2022	2024 від 2023
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	130447,3	201345,9	188099,1	70898,6	-13246,8	54,4	-6,6
2. Витрати на закупівельно-збутову діяльність, тис.грн.	25449,3	28836,4	27536,3	3387,1	-1300,1	13,3	-4,5
в т.ч.							
- витрати на закупівлю	1754,2	2015,7	1942,4	261,5	-73,3	14,9	-3,6
- витрати на зберігання	5035,5	6074,3	5723,1	1038,8	-351,2	20,6	-5,8
- витрати на збут	15784,2	17824,6	16604,9	2040,4	-1219,7	12,9	-6,8
- витрати на доставку	2875,4	2921,8	3265,9	46,4	344,1	1,6	11,8
3. Рівень витрат на закупівлю, %	1,34	1,00	1,03	-0,34	0,03	-25,6	3,1
4. Рівень витрат на зберігання, %	3,86	3,02	3,04	-0,84	0,03	-21,8	0,9
5. Рівень витрат на збут, %	12,10	8,85	8,83	-3,25	-0,02	-26,8	-0,3
6. Рівень витрат на доставку, %	2,20	1,45	1,74	-0,75	0,29	-34,2	19,6
7. Рівень витрат на закупівельно-збутову діяльність, %	19,51	14,32	14,64	-5,19	0,32	-26,6	2,2

Аналіз динаміки витрат на закупівельно-збутову діяльність ТОВ «Агровіт Груп» свідчить про поступове вдосконалення логістичних процесів підприємства в умовах змін ринкового попиту, коливань обсягів реалізації та необхідності оптимізації витрат.

У 2023 році, порівняно з 2022 роком, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 54,4 %, тоді як загальний обсяг витрат на закупівельно-збутову діяльність збільшився лише на 13,3 %. Це призвело до зниження рівня витрат у структурі доходу з 19,51 % до 14,32 % (на 5,19 п.), що є позитивним результатом і вказує на підвищення ефективності управління логістикою та збутом.

У 2024 році зафіксовано зниження доходу на 6,6 %, а витрати знизилися на 4,5 %, що в підсумку призвело до незначного зростання рівня логістичних витрат до 14,64 %, тобто на 0,32 п. у порівнянні з 2023 роком. Таке зростання можна вважати контрольованим і свідчить про гнучкість витратної політики навіть в умовах зменшення обсягів реалізації.

Аналіз структури витрат на закупівельно-збутову діяльність показав, що витрати на закупівлю у 2023 р. зросли на 14,9 %, а в 2024 р. зменшились на 3,6 %, при цьому їх частка в доході залишалася стабільною (1,00–1,03 %), що вказує на відносно сталу закупівельну політику та збереження контрактних умов із постачальниками.

Витрати на зберігання і підготовку продукції до реалізації зросли у 2023 р. на 20,6 %, але знизились у 2024 р. на 5,8 %. Їх рівень по відношенню до доходу становив 3,02–3,04 % у 2023–2024 рр., що є прийнятним значенням для агрохімічного підприємства з урахуванням сезонних коливань потреб у зберіганні.

Витрати на збут у 2023 р. зросли на 12,9 %, а в 2024 р. зменшились на 6,8%. Це відображає адаптивність до ринкової динаміки. Показник рівня витрат на збут у 2022–2024 рр. зменшився з 12,10 % до 8,83 %, що свідчить про помітне зростання ефективності збутових процесів.

Витрати на доставку, на відміну від інших категорій, продемонстрували стійке зростання: на 1,6 % у 2023 р. та на 11,8 % у 2024 р., що може бути наслідком зростання витрат на паливно-мастильні матеріали або збільшення меж дистрибуції. Частка доставки у витратах зросла з 1,45 % до 1,74 %, що потребує додаткового контролю в майбутньому.

Таким чином, поточна динаміка витрат на закупівельно-збутову діяльність демонструє виважену логістичну політику ТОВ «Агровіт Груп», проте акценти у подальшій оптимізації мають бути зміщені в бік транспортно-дистрибуційної складової та глибшої цифровізації логістичних процесів.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Агровіт Груп» – сучасне українське підприємство, яке спеціалізується на виробництві та постачанні агрохімічної продукції.

Узагальнюючи результати аналізу основних економічних показників діяльності ТОВ «Агровіт Груп» за 2022-2024 рр., можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Агровіт Груп» характеризується нарощуванням обсягів реалізації у 2023 р., однак у 2024 р. спостерігається погіршення фінансових результатів, зниження ефективності використання ресурсів та рентабельності. Це може свідчити про необхідність перегляду цінової та збутової політики, оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці та покращення структури капіталу задля забезпечення стабільного фінансового розвитку в перспективі.

На основі проведеного дослідження збутової діяльності ТОВ «Агровіт Груп» за період 2022–2024 рр. можна зробити низку аналітичних висновків, що відображають динаміку реалізаційних процесів, ефективність логістичних рішень та структурну трансформацію товарної політики підприємства.

ТОВ «Агровіт Груп» продемонструвало значне зростання чистого доходу від реалізації у 2023 р. на 54,4 % у порівнянні з 2022 р., що свідчить про активізацію збутової діяльності, розширення ринкової присутності та ефективне використання дистрибуційних каналів. Проте у 2024 р. зафіксовано зниження доходу на 6,6 %, що вказує на необхідність переосмислення збутових стратегій в умовах змін зовнішнього середовища.

Структура продукції ТОВ «Агровіт Груп» незначно змінилась. Незважаючи на збереження лідерських позицій мінеральних добрив у загальній виручці (42,1 % у 2024 р.), спостерігається зниження реалізації рідких стимуляторів NANOVIT на 16,0 %, що потребує адаптації асортиментної політики до актуального попиту.

ТОВ «Агровіт Груп» демонструє високий рівень адаптивності до змін ринку, зокрема шляхом оновлення товарного асортименту: у 2023 та 2024 роках впроваджено по 2 нові позиції, а коефіцієнт оновлення склав відповідно 0,133 та 0,118.

Канали збуту ТОВ «Агровіт Груп» є багаторівневими та включають прямі продажі через тендери, співпрацю з дистриб'юторськими мережами, онлайн-торгівлю та власну логістику. Така диверсифікація дозволяє підприємству зменшити ризики залежності від одного каналу реалізації, проте виявлено недоліки в системі підтримки дистриб'юторів, зокрема обмежену маркетингову та фінансову підтримку.

Аналіз логістичних витрат засвідчив зменшення загального рівня закупівельно-збутових витрат у структурі доходу з 19,51 % у 2022 р. до 14,64% у 2024 р., що вказує на прогрес у підвищенні ефективності логістичних процесів. Найбільший ефект досягнуто за рахунок зменшення питомої ваги витрат на збут.

Таким чином, збутова діяльність ТОВ «Агровіт Груп» у 2022–2024 рр. характеризується загальним зростанням ефективності, стратегічною орієнтацією на диверсифікацію каналів реалізації та послідовним розвитком асортиментної політики. Водночас, зниження динаміки реалізації у 2024 р., зростання витрат на доставку та певні організаційні обмеження в роботі з дилерами свідчать про необхідність подальшого вдосконалення логістико-збутової системи, зокрема шляхом поглиблення клієнтської орієнтації, цифровізації каналів продажів та удосконалення партнерської політики.

3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АГРОВІТ ГРУП»

3.1 Рекомендації щодо підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Агровіт груп»

У сучасних умовах конкуренції на аграрному ринку, що супроводжується нестабільністю попиту, ціновими коливаннями та зростанням логістичних витрат, ефективна збутова діяльність підприємства є ключовим чинником забезпечення його стійкого розвитку. Збут не лише забезпечує надходження доходів, а й виконує стратегічну функцію формування відносин із ринком, впливу на споживацькі переваги та адаптації до змін середовища.

За результатами проведеного аналізу збутової діяльності ТОВ «Агровіт Груп» за 2022–2024 рр. виявлено як позитивні тенденції (зростання виручки, розгалужена система каналів реалізації, оновлення асортименту), так і окремі недоліки, що потребують усунення з метою підвищення ефективності. У цьому контексті обґрунтовано пропозиції, реалізація яких сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства та формуванню збалансованої збутової політики.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Агровіт Груп» є перегляд і структурна оптимізація товарної політики підприємства. Як свідчать результати проведеного аналізу динаміки реалізації продукції за період 2023–2024 рр., у структурі товарного асортименту відбулося зниження обсягів реалізації окремих важливих позицій. Зокрема, частка рідких стимуляторів росту NANOVIT знизилася на 16,0 %, а супровідні послуги (агрохімічний аналіз, агрономічні консультації, технологічний супровід) втратили 19,7 % у структурі доходів. Це вказує на потенційні проблеми у ринковому позиціонуванні зазначених товарних одиниць та наявність неефективних комунікаційних або сервісних механізмів просування.

Зміни у структурі реалізації також свідчать про часткову втрату конкурентної привабливості частини асортименту продукції ТОВ «Агровіт Груп», зокрема в сегменті продукції з високою доданою вартістю. Причинами цього можуть бути недостатнє оновлення товарної лінійки, відсутність глибокого вивчення поведінки цільових споживачів, низька маркетингова активність або недостатня диференціація щодо основних конкурентів на ринку агрохімії.

Для виправлення ситуації рекомендується впровадити системний механізм управління товарною структурою, що має базуватись на регулярному здійсненні наступних процедур (рис. 3.1).

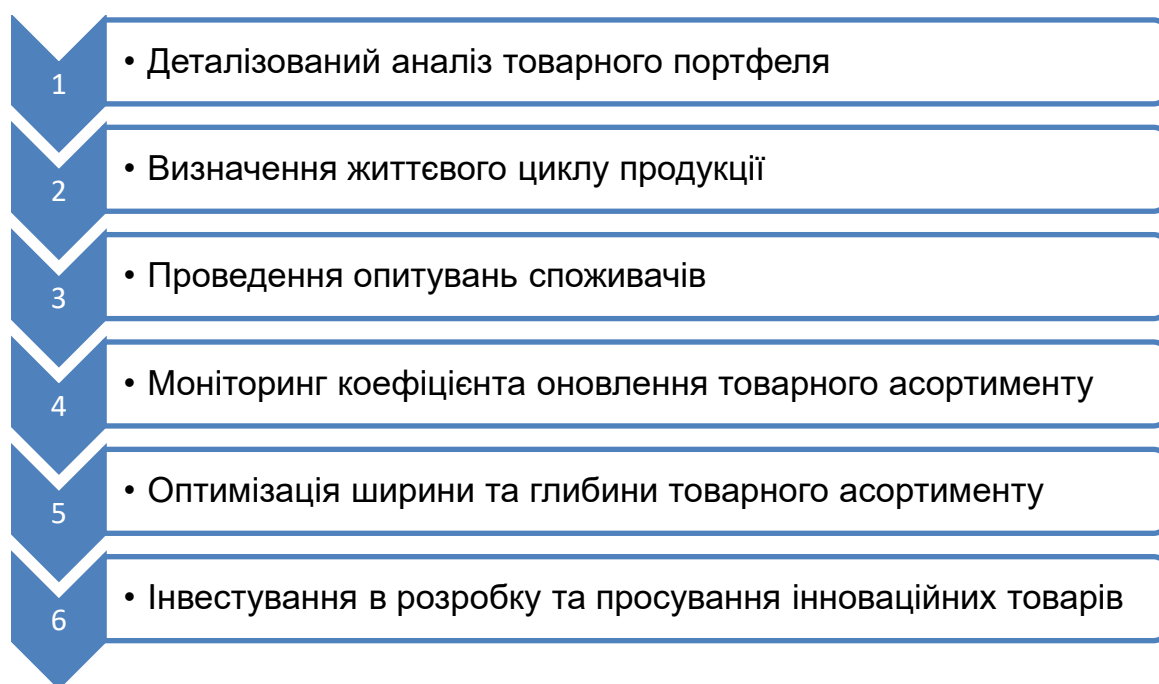


Рисунок 3.1 – Механізм управління товарною структурою ТОВ «Агровіт Груп»

Деталізований аналіз товарного портфеля на основі обсягів реалізації, рівня валового прибутку, частоти повторних закупівель, показників рентабельності та коефіцієнтів оборотності, що дозволить ідентифікувати товари, які не забезпечують належного прибутку або викликають зниження загального фінансового результату.

Визначення життєвого циклу продукції (введення на ринок, зростання, зрілість, спад) з подальшим формуванням диференційованих стратегій для кожного етапу. Для товарів, які перебувають у фазі спаду, доцільним є зниження витрат на просування або їх заміна на інноваційні аналоги.

Проведення опитувань споживачів та досліджень із виявлення ключових потреб клієнтів у регіональному розрізі (наприклад, малим фермерським господарствам можуть бути цікавіші концентровані рідкі добрива, а великим агрохолдингам – комплексні системи живлення із супроводом).

Моніторинг коефіцієнта оновлення товарного асортименту, який у 2024 році становив лише 11,8 %. Цей показник свідчить про стриману динаміку впровадження нових товарів, що може бути ознакою інерційної товарної політики та недостатнього реагування на інновації в галузі.

Оптимізація ширини та глибини товарного асортименту, що має ґрунтуватися на принципах сегментації споживачів, адаптації цінової пропозиції та розширення номенклатури продукції з високим маржинальним потенціалом.

Інвестування в розробку та просування інноваційних товарів. З огляду на технічний потенціал підприємства та наявність власної науково-дослідної бази, доцільно спрямовувати зусилля на створення нових формул агрохімікатів, покращення екологічних характеристик продукції та впровадження «розумних» систем живлення на основі аналізу ґрунтів.

Отже, вдосконалення товарної політики ТОВ «Агровіт Груп» передбачає не лише просте оновлення асортименту, а й глибоку трансформацію підходів до формування, просування і управління товарною пропозицією, що дозволить суттєво підвищити конкурентоспроможність компанії, забезпечити зростання обсягів реалізації та задовольнити динамічні потреби споживачів у сучасних умовах аграрного ринку.

У системі управління збутовою діяльністю ТОВ «Агровіт Груп» важливе місце посідає цінова політика як ключовий інструмент формування доходів, позиціонування продукції на ринку та забезпечення стабільності реалізаційних

потоків. За результатами аналізу встановлено, що упродовж 2022–2024 рр. ТОВ «Агровіт Груп» переважно використовує калькуляційний (витратний) метод ціноутворення, який базується на додаванні до собівартості певного рівня націнки для отримання цільової рентабельності.

Такий підхід є традиційним для підприємств з виробничим типом діяльності, однак його ефективність суттєво знижується в умовах високої ринкової конкуренції та нестабільності платоспроможного попиту.

Як приклад, у 2023 р. вартість рідких стимуляторів NANOVIT на рівні 46,2 грн/л була сформована на основі калькуляції за умовами високої собівартості та фіксованої рентабельності. Проте за даними відкритих агропорталів (Agrohub, Latifundist), середня ринкова ціна аналогічного товару в цей період становила 44–45 грн/л. У результаті частка цього товару в структурі виручки підприємства знизилася на 2,5 відсоткових пункти, а обсяг реалізації скоротився на 16 %. Це свідчить про низьку еластичність попиту при завищеній ціні та необхідність застосування ринково-чутливих підходів.

Для підвищення ефективності цінової політики рекомендується впровадити комбіновану модель ціноутворення (рис. 3.2), яка включає наступні елементи:

1. Витратний підхід – як базовий орієнтир для формування мінімально допустимого рівня ціни, що забезпечує покриття витрат і формування цільового прибутку.

2. Конкурентне ціноутворення – зіставлення цін на аналогічну продукцію на ринку, аналіз конкурентних знижок, умов постачання та маркетингової активності (наприклад, ТОВ «Бізон-Тех» регулярно застосовує бонусні програми для лояльних клієнтів, що дозволяє їм зберігати обсяги реалізації навіть при незначно вищих базових цінах).

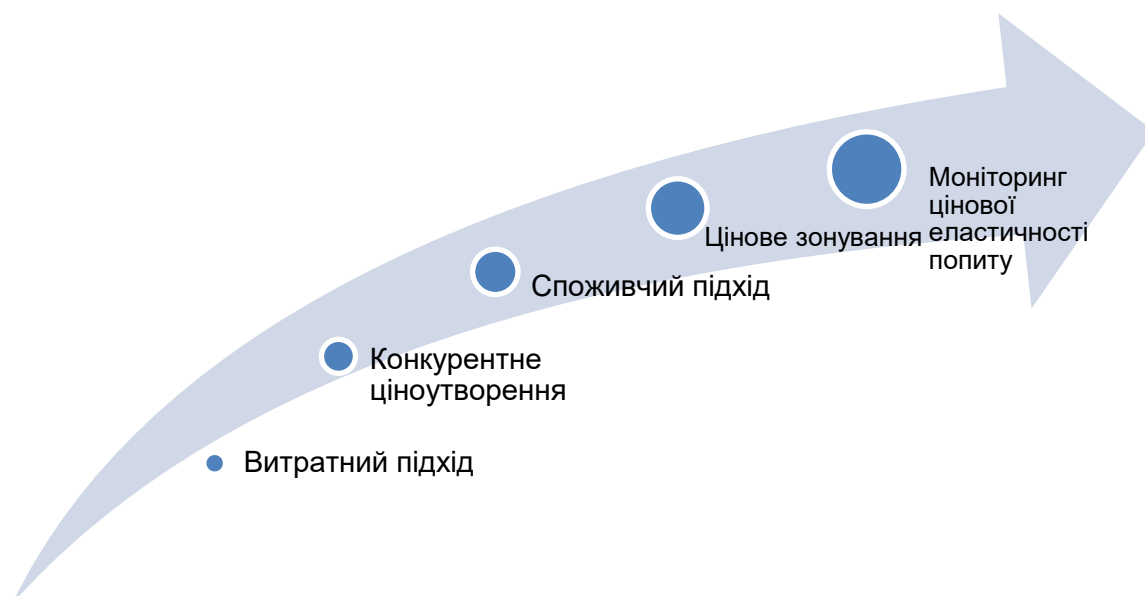


Рисунок 3.2 – Комбінована модель ціноутворення ТОВ «Агровіт Груп»

3. Споживчий підхід – врахування платоспроможності цільових сегментів клієнтів. Наприклад, при реалізації товару через онлайн-платформи або невеликим аграрним господарствам доцільно застосовувати дробові ціни, фасування у менші об’єми, або надавати гнучкі умови відтермінування платежу.

4. Цінове зонування – адаптація цін до регіональної специфіки, логістичних витрат та рівня конкуренції. Вартість доставки у віддалені регіони повинна компенсуватися відповідним коригуванням цін або партнерськими умовами для дистриб’юторів.

5. Моніторинг цінової еластичності попиту. Рекомендується запровадити А/В-тестування цін для різних цільових сегментів (наприклад, під час сезонного попиту в одній області запускати продукцію за старою і новою ціною на різні торгові точки) з метою виявлення меж цінової чутливості.

У поєднанні заходи комбінованої моделі ціноутворення дозволять: забезпечити гнучкість у ціноутворенні в умовах волатильності ринку; підвищити конкурентоспроможність продукції ТОВ «Агровіт Груп»; розширити базу клієнтів за рахунок цільового підходу до ціни; забезпечити

прибутковість навіть за умов часткового зниження ціни за рахунок збільшення обсягів реалізації та зменшення непроданих залишків.

Отже, формування ціни продукції на ТОВ «Агровіт Груп» вимагає урахування не лише витратної складової, але й ринкової кон'юнктури, платоспроможності клієнтів та рівня конкуренції. Розглянемо приклад формування ціни рідких стимуляторів NANOVIT на основі різних підходів до ціноутворення (табл. 3.1). Вона базується на собівартості продукції, базовій націнці, а також даних про середньоринкові ціни, конкурентні пропозиції та оцінку цінової чутливості споживачів.

Таблиця 3.1 – Розрахунок ціни рідких стимуляторів NANOVIT з урахуванням ринкових факторів

Показник	Розрахунок
Собівартість одиниці продукції, грн	38,5
Базова націнка, %	20,0
Базова ціна реалізації (витратний підхід), грн	46,2
Середньоринкова ціна, грн	44,0
Ціновий рівень конкурентів, грн	43,5
Коригування ціни на основі конкуренції, грн	-1,0
Оцінка платоспроможності цільового сегмента, грн	42,0
Рекомендована адаптована ціна, грн	43,92

Результатом є адаптована ціна рідких стимуляторів NANOVIT, яка поєднує економічну доцільність для ТОВ «Агровіт Груп» з привабливістю для ринку.

Підвищення ефективності каналів збуту продукції ТОВ «Агровіт Груп», а саме каналів дистрибуції, є наступним напрямом покращення збутової діяльності підприємства. Результати досліджень показали, що ТОВ «Агровіт Груп» реалізує продукцію за допомогою багатоканальної моделі, що охоплює прямі продажі через тендери, опосередковану дистрибуцію через партнерські логістичні мережі, онлайн-торгівлю на електронних платформах і власну

транспортно-складську інфраструктуру. Така диверсифікація каналів збуту дозволяє забезпечити широке охоплення клієнтських сегментів та покращити географічну доступність продукції.

Проте, за результатами аналізу, виявлено суттєві недоліки у функціонуванні існуючої системи дистрибуції. Насамперед, йдеться про низький рівень маркетингової та сервісної підтримки для дилерів, а також про відсутність формалізованих механізмів взаємодії з дистриб'юторами. Відсутність прозорих умов співпраці, уніфікованих протоколів комунікації, механізмів обміну інформацією про обсяги збуту, кон'юнктуру ринку та потреби споживачів знижує потенційну результативність партнерської моделі збуту.

У зв'язку з цим доцільно впровадити комплексну систему партнерської підтримки (рис. 3.3).

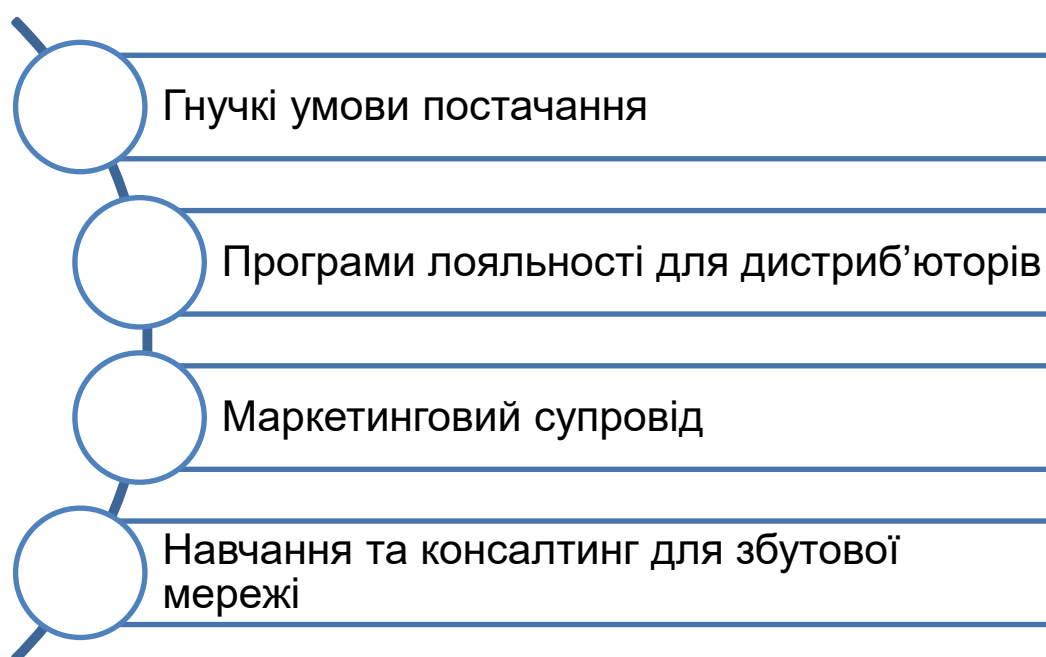


Рисунок 3.3 – Система партнерської підтримки ТОВ «Агровіт Груп»

До складу комплексну систему партнерської підтримки ТОВ «Агровіт Груп» входять:

- гнучкі умови постачання із урахуванням обсягів закупівлі, сезонності та платоспроможності контрагентів;

- програми лояльності для дистриб'юторів, що передбачають бонуси за виконання планів збуту, знижки на продукцію, можливість відтермінування платежів;
- маркетинговий супровід, зокрема забезпечення промоційними матеріалами, проведення спільних рекламних кампаній, участь у галузевих виставках та форумах;
- навчання та консалтинг для збутової мережі, що передбачає тренінги з технічних характеристик продукції, оновлень у лінійці товарів, сучасних технологій живлення культур тощо.

Впровадження зазначених інструментів сприятиме не лише зміцненню позицій ТОВ «Агровіт Груп» у національному агрохімічному секторі, а й формуванню довгострокових взаємовигідних відносин із дистриб'юторами, що в підсумку підвищить стабільність збутової діяльності підприємства.

В сучасних ринкових умовах розвиток цифрових каналів збуту є одним із пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для ТОВ «Агровіт Груп», яке вже здійснює реалізацію своєї продукції через платформи електронної комерції, зокрема Prom.ua, Agroportal та інші маркетплейси, особливо актуальним є стратегічний розвиток цифрової дистрибуції з упровадженням інструментів сучасного ІТ-менеджменту.

Ефективність цифрових продажів безпосередньо залежить від ступеня автоматизації основних процесів: приймання замовлень, обробки клієнтських запитів, логістичного супроводу, післяпродажного сервісу та аналітики. У зв'язку з цим доцільним є впровадження CRM-систем, які забезпечать централізований облік клієнтів, фіксацію історії взаємодій, оцінку рівня задоволеності та можливість формування персоналізованих комерційних пропозицій.

Крім того, важливо реалізувати автоматизовані платформи для обробки онлайн-замовлень, що дозволить синхронізувати електронну вітрину з обліковими та складськими системами підприємства, знизити операційні

витрати на обробку запитів, уникнути помилок людського чинника, а також прискорити процес виконання замовлень.

Не менш значущим є використання аналітичних модулів для вивчення поведінки споживачів, аналізу повторних покупок, визначення тенденцій змін у попиті, що дає змогу вчасно адаптувати товарну пропозицію під потреби цільових сегментів.

Цифровізація збутової діяльності в середньостроковій перспективі дозволить ТОВ «Агровіт Груп» скоротити витрати на комунікаційне забезпечення продажів, мінімізувати тривалість циклу обробки замовлення, покращити якість обслуговування клієнтів, посилити маркетингову точність завдяки доступу до даних споживацької поведінки, інтегрувати онлайн-продажі в загальну систему стратегічного планування.

Перехід до цифрової моделі збуту має супроводжуватись не лише технічними змінами, а й розвитком відповідних компетенцій персоналу, інтеграцією нових бізнес-процесів і підвищенням гнучкості організаційної структури підприємства.

Враховуючи зростання витрат на доставку та зберігання, рекомендовано раціоналізувати логістичну інфраструктуру ТОВ «Агровіт Груп». Доцільно впровадити такі заходи з раціоналізації логістики (рис. 3.4):

1. Оптимізація логістичних маршрутів за допомогою ГІС-технологій, що дозволить скоротити пробіг транспорту, зменшити витрати на паливо, скоротити час доставки й покращити обслуговування клієнтів;
2. Аутсорсинг транспортних і складських послуг у спеціалізованих логістичних операторів, що вже мають розгалужену мережу складів, транспортний парк та ІТ-системи для трекінгу, що забезпечує скорочення витрат і підвищення гнучкості постачання;
3. Об'єднання поставок у межах регіонів (кластерна доставка), що дозволяє формувати оптимальні партії вантажу, уникати порожніх пробігів і досягати ефекту масштабу;

4. Модернізація транспортного парку, включаючи перехід до більш енергоефективних або орендованих транспортних засобів, що забезпечує зменшення експлуатаційних витрат і зниження навантаження на капітальні інвестиції.



Рисунок 3.4 – Комплекс заходів раціоналізації логістики ТОВ «Агровіт Груп»

Згідно з попередніми розрахунками, реалізація зазначених заходів може забезпечити зниження витрат на логістику на 1–2 % у структурі доходу, що є значущим результатом з погляду підвищення рентабельності збутової діяльності. При цьому не відбувається зниження рівня клієнтського сервісу, а навпаки – підвищується точність і своєчасність виконання замовлень, що сприяє зміцненню партнерських відносин із кінцевими споживачами.

Логістична оптимізація може виступити стратегічним важелем зниження собівартості реалізації, покращення фінансових результатів та забезпечення стабільної конкурентної позиції підприємства на ринку.

Важливо розширити агросервісну підтримку та інформаційний супровід клієнтів. Запровадження безоплатних консультацій, агрохімічного моніторингу, програм підвищення врожайності із залученням продукції власного

виробництва зміцнить лояльність клієнтів та створить додаткову цінність продукції ТОВ «Агровіт Груп».

ТОВ «Агровіт Груп» рекомендується запровадити внутрішню систему оцінювання ефективності збуту на основі ключових показників: коефіцієнт оновлення асортименту, рентабельність продукції, частка прямих і опосередкованих каналів у загальному обсязі реалізації, глибина охоплення цільового ринку.

Узагальнюючи, можна зазначити, що реалізація запропонованих заходів дозволить не лише оптимізувати витрати та підвищити ефективність збутової діяльності ТОВ «Агровіт Груп», але й забезпечить стабільне зростання обсягів реалізації, зміцнення взаємодії з клієнтами та конкурентні позиції підприємства на ринку агрохімічної продукції України.

3.2 Розробка прогнозу збутової діяльності ТОВ «Агровіт Груп»

Для ТОВ «Агровіт Груп» збутова діяльність виступає ключовою ланкою ланцюга створення вартості, оскільки забезпечує реалізацію продукції, повернення інвестованих ресурсів та формування прибутку.

Аналіз динаміки фінансових показників ТОВ «Агровіт Груп» за 2022–2024 рр. свідчить про наявність як позитивних тенденцій (зростання активів, розширення асортименту, розвиток каналів дистрибуції), так і низки ризиків, пов'язаних зі зниженням рентабельності продукції, зростанням витрат на збут і доставку, зменшенням обсягів реалізації окремих товарних груп. У таких умовах розробка науково обґрунтованого прогнозу ефективності збутової діяльності дозволяє підприємству своєчасно виявити потенційні загрози для реалізації продукції та адаптувати систему збуту, раціонально планувати ресурси, необхідні для забезпечення безперебійного обслуговування клієнтів, підвищити гнучкість цінової та товарної політики відповідно до очікуваних змін у зовнішньому середовищі, забезпечити досягнення цільових фінансових

та ринкових показників, зокрема зростання обсягу продажів, прибутковості та частки ринку.

Особливо важливою є необхідність інтеграції прогнозних розрахунків у стратегічне управління підприємством. Це дозволить не лише оцінити майбутній економічний ефект від прийнятих рішень, а й сформулювати декілька сценаріїв розвитку збутової системи з урахуванням мінливих зовнішніх факторів, таких як кон'юнктура аграрного ринку, зміни цін на добрива, поведінка конкурентів та державне регулювання.

Отже, розробка прогнозу ефективності збутової діяльності ТОВ «Агровіт Груп» є необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку підприємства, посилення його адаптивності до ринкових викликів та формування основ для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у середньостроковій перспективі.

Для дослідження характеру взаємозв'язку між витратами на збут і зміною обсягів реалізації продукції доцільно застосовувати методи кореляційно-регресійного аналізу. Цей підхід дозволяє не лише встановити напрям і форму впливу чинників на результативний показник, але й кількісно оцінити силу цього впливу. Регресійний аналіз дає змогу сформулювати аналітичну модель залежності між ознаками, а за допомогою кореляційного аналізу можна визначити щільність зв'язку між витратами на збут і фактичними обсягами реалізації.

Отримані параметри моделі можуть бути використані для подальшого коригування рівнів результативних показників у процесі управління збутовою діяльністю. Таким чином, результати кореляційно-регресійного моделювання забезпечують аналітичну основу для обґрунтованого прогнозування і стратегічного планування обсягів продажу окремих видів продукції, що особливо актуально в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Математично завдання кореляційно-регресійного аналізу зводиться до побудови такого аналітичного виразу (регресійної функції), який якнайточніше

відображає залежність результативної ознаки від одного або кількох факторних:

$$\hat{y} = f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n). \quad (3.1)$$

Важливим завданням у процесі регресійного моделювання є вибір найбільш адекватної форми функціонального зв'язку між факторними змінними та результативним показником. Оптимальна модель повинна максимально точно відображати реальну залежність між досліджуваними ознаками, забезпечуючи мінімальну похибку апроксимації та кращу відповідність фактичним даним у порівнянні з альтернативними функціональними залежностями.

Особливу складність становить ідентифікація саме тієї форми функції, яка дозволяє врахувати як кількісну, так і якісну природу впливу окремих факторів. Водночас слід відзначити, що багато складних нелінійних функціональних залежностей можуть бути трансформовані до лінійного вигляду шляхом логарифмування, піднесення до степеня або введення нових змінних. Це дозволяє використовувати апарат множинної лінійної регресії для побудови моделей із високим рівнем пояснювальної здатності:

$$\hat{y} = a_0 + a_1 x_1 + a_2 x_2 + \dots + a_n x_n. \quad (3.2)$$

Параметри рівняння множинної лінійної регресії розраховуються за методом найменших квадратів.

При впровадженні системного підходу до управління збутовою діяльністю на ТОВ «Агровіт Груп» доцільним є оцінювання впливу ключових факторів на зміну обсягів реалізації продукції. Серед таких чинників варто виділити загальні витрати на збут та чисельність працівників, задіяних у збутовій діяльності.

Для виявлення кількісних залежностей між цими змінними та результативним показником – обсягом реалізованої продукції (чистим доходом від реалізації продукції) – доцільно застосувати модель лінійної двофакторної регресії. Загальна формула такого рівняння має вигляд

$$\hat{y} = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2, \quad (3.3)$$

де $\hat{y}$ – розрахункові значення результативної ознаки – чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.;

x_1 – витрати на збут, тис. грн.;

x_2 – чисельність працівників в системі збуту, осіб;

a_0, a_1 і a_2 – параметри рівняння.

Вихідні дані для визначення параметрів рівняння регресії наведені у табл.

3.2.

Таблиця 3.2– Вихідні дані для визначення параметрів рівняння регресії ТОВ «Агровіт Груп»

Роки	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. (y)	Витрати на збут, тис. грн. (x_1)	Кількість працівників в системі збуту, чол. (x_2)
2019	180639,0	23150,4	6
2020	86322,0	13215,0	6
2021	166194,3	15355,1	7
2022	130447,3	15784,2	7
2023	201345,9	17824,6	6
2024	188099,1	16604,9	7
Разом	953047,6	101934,2	39

Провівши необхідні розрахунки за допомогою Microsoft Excel інструменту «Аналіз даних», отримаємо наступні значення параметрів рівняння регресії:

$$a_0 = -167611,4;$$

$$a_1 = 9,40;$$

$$a_2 = 25665,73.$$

Отже, отримане рівняння зв'язку, яке визначає залежність чистого доходу від реалізації продукції від витрат на збут та чисельності працівників в системі збуту, має вигляд:

$$y = -167611,38 + 9,40 \cdot x_1 + 25665,73 \cdot x_2$$

Отримана модель свідчить, що збільшення витрат на збут на 1 тис. грн сприятиме зростанню доходу в середньому на 9,40 тис. грн, збільшення чисельності збутового персоналу на 1 особу сприятиме зростанню доходу на 25665,73 тис. грн. за інших рівних умов.

Отримане рівняння регресії дозволяє виявити два ключові управлінські важелі впливу на обсяг реалізації продукції підприємства: це рівень витрат на збут та чисельність персоналу, задіяного у системі збуту. Згідно з результатами моделювання, саме цілеспрямоване збільшення цих параметрів, за інших рівних умов, може забезпечити максимізацію чистого доходу від реалізації продукції. Такий зв'язок підтверджує економічну доцільність інвестування у збутову інфраструктуру підприємства.

Підставивши фактичні значення факторних змінних – витрат на збут та кількості працівників у системі збут у рівняння множинної регресії, отримуємо розрахункові (середні теоретичні) значення результативного показника чистого доходу від реалізації продукції, які в більшості випадків достатньо точно відтворюють фактичні значення чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Агровіт Груп» (табли. 3.3).

Це свідчить про адекватність побудованої моделі, що дозволяє використовувати її як аналітичний інструмент у процесі прогнозування, планування збутової діяльності та обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з розподілом ресурсів між збутовими підрозділами.

Таблиця 3.3 – Фактичні та розрахункові значення чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Агровіт Груп»

Роки	Фактичне значення чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн.	Розрахункове значення чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн.
2019	180639,0	203881,0
2020	86322,0	110537,9
2021	166194,3	156309,9
2022	130447,3	160341,3
2023	201345,9	153845,1
2024	188099,1	168051,7
Разом	953047,6	953047,6

Отже, для підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Агровіт Груп» було обґрунтовано пропозиції, реалізація яких сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства та формуванню збалансованої збутової політики.

Оптимізація товарної політики ТОВ «Агровіт Груп» передбачає не лише просте оновлення асортименту, а й глибоку трансформацію підходів до формування, просування і управління товарною пропозицією.

Для підвищення ефективності цінової політики ТОВ «Агровіт Груп» рекомендується впровадити комбіновану модель ціноутворення: поєднання витратного методу з елементами конкурентного та споживчого ціноутворення, а також регулярне тестування цінової еластичності попиту.

Підвищення ефективності каналів дистрибуції ТОВ «Агровіт Груп» передбачає створення системи партнерської підтримки, яка включає гнучкі умови постачання, програми лояльності, маркетинговий супровід і навчання для представників збутової мережі.

Стратегічний розвиток цифрової дистрибуції з упровадженням інструментів сучасного ІТ-менеджменту передбачає впровадження CRM-систем, автоматизованих платформ для прийому та обробки замовлень, ведення аналітики клієнтів і формування персоналізованих пропозицій.

Рационалізація логістичної інфраструктури ТОВ «Агровіт Груп» може бути проведена за рахунок оптимізації маршрутів, використання аутсорсингових логістичних операторів, об'єднання поставок і оновлення транспортного парку, що дозволить знизити витрати на 1–2 % у структурі доходу та сприятиме підвищенню рентабельності збутової діяльності без шкоди для обслуговування клієнтів.

Розширення агросервісної підтримки та інформаційного супроводу клієнтів зміцнить лояльність клієнтів та створить додаткову цінність продукції ТОВ «Агровіт Груп».

За допомогою застосування методів кореляційно-регресійного аналізу була побудована модель залежності чистого доходу від реалізації продукції від витрат на збут та чисельності працівників в системі збуту, що дозволяє використовувати її як аналітичний інструмент у процесі прогнозування, планування збутової діяльності та обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з розподілом ресурсів між збутовими підрозділами.

Отже, удосконалення збутової діяльності ТОВ «Агровіт Груп» має базуватись на поєднанні організаційних, технологічних і аналітичних рішень, спрямованих на підвищення ефективності каналів реалізації, гнучкість товарної та цінової політик, зміцнення партнерських відносин і цифрову трансформацію збутових процесів. Це дозволить не лише стабілізувати фінансові показники, а й забезпечити стратегічну конкурентну перевагу ТОВ «Агровіт Груп» в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

При написанні бакалаврської кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні та практичні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства.

1. Збутова діяльність підприємства є багатограним і динамічним процесом, що включає не лише операційне забезпечення реалізації товарів, а й стратегічне управління каналами збуту, взаємодію з ринковим середовищем, формування споживчої лояльності та адаптацію до динамічних змін попиту.

Метою збутової діяльності підприємства є реалізація довгострокових стратегічних намірів, спрямованих на забезпечення стабільного обсягу реалізації продукції з урахуванням заданих рівнів прибутковості та ринкової адаптивності.

2. Ефективне управління збутовою діяльністю передбачає інтеграцію стратегічного бачення і тактичної гнучкості, що дозволяє підприємству не лише реагувати на виклики зовнішнього середовища, але й проактивно формувати ринкову поведінку, забезпечуючи стабільне зростання обсягів реалізації та прибутковість діяльності.

Система управління збутовою діяльністю підприємства формується як складна інтегрована структура, що поєднує стратегічні орієнтири з тактичними механізмами реалізації

3. Аналіз збутової діяльності в управлінні підприємством виступає ключовим інструментом формування обґрунтованих рішень і спрямування діяльності на досягнення стратегічних та операційних цілей. Його значення зумовлене тим, що саме через збут реалізується кінцева мета виробництва – забезпечення доходу, прибутковості й задоволення потреб ринку. У цьому контексті аналіз виступає як механізм зворотного зв'язку між планами, ресурсами, умовами ринку та фактичними результатами діяльності підприємства.

4. Об'єктом дослідження є ТОВ «Агровіт Груп» – сучасне українське підприємство, яке спеціалізується на виробництві та постачанні агрохімічної продукції.

Узагальнюючи результати аналізу основних економічних показників діяльності ТОВ «Агровіт Груп» за 2022-2024 рр., можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Агровіт Груп» характеризується нарощуванням обсягів реалізації у 2023 р., однак у 2024 р. спостерігається погіршення фінансових результатів, зниження ефективності використання ресурсів та рентабельності. Це може свідчити про необхідність перегляду цінової та збутової політики, оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці та покращення структури капіталу задля забезпечення стабільного фінансового розвитку в перспективі.

5. На основі проведеного дослідження збутової діяльності ТОВ «Агровіт Груп» за період 2022–2024 рр. можна зробити низку аналітичних висновків, що відображають динаміку реалізаційних процесів, ефективність логістичних рішень та структурну трансформацію товарної політики підприємства.

ТОВ «Агровіт Груп» продемонструвало значне зростання чистого доходу від реалізації у 2023 р. на 54,4 % у порівнянні з 2022 р., що свідчить про активізацію збутової діяльності, розширення ринкової присутності та ефективне використання дистрибуційних каналів. Проте у 2024 р. зафіксовано зниження доходу на 6,6 %, що вказує на необхідність переосмислення збутових стратегій в умовах змін зовнішнього середовища.

Структура продукції ТОВ «Агровіт Груп» незначно змінилась. Незважаючи на збереження лідерських позицій мінеральних добрив у загальній виручці (42,1 % у 2024 р.), спостерігається зниження реалізації рідких стимуляторів NANOVIT на 16,0 %, що потребує адаптації асортиментної політики до актуального попиту.

ТОВ «Агровіт Груп» демонструє високий рівень адаптивності до змін ринку, зокрема шляхом оновлення товарного асортименту: у 2023 та 2024 роках впроваджено по 2 нові позиції, а коефіцієнт оновлення склав відповідно 0,133 та 0,118.

Канали збуту ТОВ «Агровіт Груп» є багаторівневими та включають прямі продажі через тендери, співпрацю з дистриб'юторськими мережами, онлайн-торгівлю та власну логістику. Така диверсифікація дозволяє підприємству зменшити ризики залежності від одного каналу реалізації, проте виявлено недоліки в системі підтримки дистриб'юторів, зокрема обмежену маркетингову та фінансову підтримку.

Аналіз логістичних витрат засвідчив зменшення загального рівня закупівельно-збутових витрат у структурі доходу з 19,51 % у 2022 р. до 14,64% у 2024 р., що вказує на прогрес у підвищенні ефективності логістичних процесів. Найбільший ефект досягнуто за рахунок зменшення питомої ваги витрат на збут.

6. Отже, для підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Агровіт Груп» було обґрунтовано пропозиції, реалізація яких сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства та формуванню збалансованої збутової політики.

Оптимізація товарної політики ТОВ «Агровіт Груп» передбачає не лише просте оновлення асортименту, а й глибоку трансформацію підходів до формування, просування і управління товарною пропозицією.

Для підвищення ефективності цінової політики ТОВ «Агровіт Груп» рекомендується впровадити комбіновану модель ціноутворення: поєднання витратного методу з елементами конкурентного та споживчого ціноутворення, а також регулярне тестування цінової еластичності попиту.

Підвищення ефективності каналів дистрибуції ТОВ «Агровіт Груп» передбачає створення системи партнерської підтримки, яка включає гнучкі умови постачання, програми лояльності, маркетинговий супровід і навчання для представників збутової мережі.

Стратегічний розвиток цифрової дистрибуції з упровадженням інструментів сучасного ІТ-менеджменту передбачає впровадження CRM-систем, автоматизованих платформ для прийому та обробки замовлень, ведення аналітики клієнтів і формування персоналізованих пропозицій.

Рационалізація логістичної інфраструктури ТОВ «Агровіт Груп» може бути проведена за рахунок оптимізації маршрутів, використання аутсорсингових логістичних операторів, об'єднання поставок і оновлення транспортного парку, що дозволить знизити витрати на 1–2 % у структурі доходу та сприятиме підвищенню рентабельності збутової діяльності без шкоди для обслуговування клієнтів.

Розширення агросервісної підтримки та інформаційного супроводу клієнтів зміцнить лояльність клієнтів та створить додаткову цінність продукції ТОВ «Агровіт Груп».

7. За допомогою застосування методів кореляційно-регресійного аналізу була побудована модель залежності чистого доходу від реалізації продукції від витрат на збут та чисельності працівників в системі збуту, що дозволяє використовувати її як аналітичний інструмент у процесі прогнозування, планування збутової діяльності та обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з розподілом ресурсів між збутовими підрозділами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Літвінчук К. В. Особливості розвитку збутової діяльності промислових підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2023. № 2. Том 34 (73). С. 39–42.
2. Кара Н. І., Зинич Л. В. Шляхи підвищення ефективності збутової діяльності підприємств харчової промисловості України в умовах міжнародної економічної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 1(9). С. 150–158.
3. Ареф'єва О. М. Управління збутовою політикою підприємства. Київ: КНЕУ, 2018. 268 с.
4. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою: навч. посіб.. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
5. Савчук В. П., Фролова Н. В. Маркетинг і збут: теорія та практика. Одеса: ОНУ, 2021. 257 с.
6. Молнар О. С., Дірей В. В., Гулан Т. М. Сутність збутової діяльності машинобудівних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 152–157.
7. Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Організація збутової діяльності торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 1. С. 56–65.
8. Бовкун О. Управління збутовою діяльністю промислового підприємства. *Економічні горизонти*. 2022. № 1 (19). С. 105–115.
9. Костакова Л. Д. Основи збутової діяльності підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки*. 2018. № 1. С. 30–38.
10. Петрик В. В., Сербинський А. В., Церковнюк Ю. В. Форми систем збуту продукції та шляхи формування каналів реалізації підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 1. С. 112–116.

11. Молнар О. С., Приставський О. В., Церковнюк А. В. Аналіз ефективності управління системою збуту підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 2. С. 52–56.

12. Савенко О. А., Пальчик І. М., Вороніна В. Р., Назарець А. В. Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 3. С. 44–49.

13. Данилюк В. О., Дашкевич Д. Р. Особливості управління збутовою діяльністю в бізнес-організаціях різних галузей. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 276–283. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-276-283> (дата звернення: 15.05.2025).

14. Бешлей, Б. В. Збутова діяльність дистриб'юторських підприємств: сутність та особливості здійснення. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 266–273. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-266-273> (дата звернення: 15.05.2025).

15. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Сотула В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8> (дата звернення: 15.05.2025).

16. Сірко А. Ю. Методичні підходи до розроблення та аналізу системи збуту продукції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28(2). С. 16–18.

17. Кривдик М., П'ятничка М., Заботін В. Рівні управління збутовою діяльністю підприємств. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. С. 97–101. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(13\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(13)) (дата звернення: 15.05.2025).

18. Лорві І. Ф., Морохова В. О., Бойко О. В. Складові управління збутовою діяльністю підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2020. № 10(1). С. 129–134.

19. Стручок Н. М., Замрій О. М. Стратегічні підходи в управлінні збутом товарів та послуг. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2020. Вип. 4. С. 116–124.

20. Кабаченко Д. В., Демиденко М. А. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 51. С. 207–214.
21. Терент'єва Н. В. Принципи та функції управління збутовою діяльністю. *Вісник Запорізького національного університету: збірник наукових праць. Економічні науки*. 2016. № 1 (29). С. 127–138.
22. Мостова А. Д., Познякова Т. А. Ефективність системи управління розподілом та збутом продукції торговельного підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2021. № 2. С. 49–61.
23. Бовкун О. Управління збутовою діяльністю промислового підприємства. *Економічні горизонти*. 2022. № 1 (19). С. 105–115.
24. Слесь І. Р., Круш П. В. Методологія аналізу збутової діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 478–483.
25. Іваніцький І., Іваніцький Ю. Організація управління збутовою діяльністю підприємств. *Bulletin of Lviv National Environmental University. Series" AIC Economics"*. 2024. Вип. 31. С. 153–156.
26. Сакун А. Ж., Карташова О. Г. Структура інформаційного забезпечення управління збутової діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 112–117. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.2.112> (дата звернення: 15.05.2025).
27. Терент'єва Н. В., Череп О. Г. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2018. Вип. 1. С. 318–324.
28. Гарматюк, О. В. Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2024. Вип. 190. С. 3–7. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-1> (дата звернення: 15.05.2025).
29. Слесь І. Р. Методики оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства. *Економічні студії*. 2018. № 4(22). С. 74–78.

30. Пілявоз Т. М., Верьовкін П. Є. Адаптація збутової політики підприємства до умов економічної нестабільності. *Тези Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи»*. Вінниця, ВНТУ, 2025. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/viewFile/25668/21287>.

31. Методичні вказівки до виконання бакалаврських кваліфікаційних робіт для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» (освітня програма «Логістика» / Уклад. О. В. Безсмертна, І. В. Шварц. Вінниця: ВНТУ, 2023. 61с.

Додаток А
(обов'язковий)
ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: Удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства
(на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Агровіт Груп»)

Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота
 (бакалаврська кваліфікаційна робота / магістерська кваліфікаційна робота)
 Підрозділ кафедра ПЛМ, факультет МІБ, гр. Л-21б
 (кафедра, факультет, навчальна група)

Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі
 системою StrikePlagiarism 2,38 %

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

- ☐ Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту
- ☐ У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ У роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія:

Боковець В.В., в.о. зав.каф. ПЛМ
 (прізвище, ініціали, посада)

 (підпис)

Шварц І.В., доц. каф. ПЛМ, гарант ОП
 (прізвище, ініціали, посада)

 (підпис)

Особа, відповідальна за перевірку _____ Пілявоз Т.М.
 (підпис) (прізвище, ініціали)

З висновком експертної комісії ознайомлений

Керівник _____
 (підпис)

Пілявоз Т.М., доц. каф. ПЛМ
 (прізвище, ініціали, посада)

Здобувач _____
 (підпис)

Верьовкін П. Є.
 (прізвище, ініціали)

Додаток Б
(додатковий)
Фінансова звітність ТОВ «Агровіт Груп»
Фінансова звітність малого підприємництва

			КОДИ
Дата (рік, місяць, число)			2023.01.01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АГРОВІТ ГРУП»	за ЄДРПОУ	38135005
Територія	Вінницька	за КАТОТТГ	UA0502003 0010063857
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	100
Вид економічної діяльності	Виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції	за КВЕД	20.20

Середня кількість працівників, осіб: 44

Одиниця виміру: тис.грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон: вулиця Академіка Янгеля, буд. 4, м. Вінниця, Вінницька обл., 21000, Україна

1. Баланс
на 31.12.2022 р.
Форма №1-м

Код за ДКУД			1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	366,3	-
Первісна вартість	1001	858,6	858,6
Накопичена амортизація	1002	(492,3)	(858,6)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	39280,3	38887,9
первісна вартість	1011	70372,8	83066,9
знос	1012	(31092,5)	(44179,0)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	36,8	36,8
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	39583,4	38924,7
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	30955,6	54290,0
у тому числі готова продукція	1103	6465,0	2673,7
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	3372,2	12628,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1020,0	3796,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	379,3	22,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	326604,8	20128,6
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3,2	3926,4
Витрати майбутніх періодів	1170	74,3	419,1
Інші оборотні активи	1190	3258,6	2761,9
Усього за розділом II	1195	75288,7	97953,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	114972,1	136878,5

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	60,0	60,0
Додатковий капітал	1410	10279,9	10279,9
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5650,8	7692,0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	15990,7	18031,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	329,1	346,4
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	31216,4	44000,0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	45439,9	56716,1
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		2,3
розрахунками з оплати праці	1630		14,9
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	21996,0	17766,9
Усього за розділом III	1695	98652,3	118500,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	114972,1	136878,5

2. Звіт про фінансові результати
за 2022 рік
Форма №2-м

Код за ДКУД			1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	130447,3	166194,3
Інші операційні доходи	2120	30891,6	12171,7
Інші доходи	2240	60,3	82,9
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	161399,2	178448,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(101657,4)	(137112,8)
Інші операційні витрати	2180	(57317,4)	(41054,6)
Інші витрати	2270	(88,8)	(2473,1)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(159063,6)	(180640,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2335,6	(2191,6)
Податок на прибуток	2300	(294,4)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2041,2	(2191,6)

Керівник

Шовкун Ярослав Сергійович

Головний бухгалтер

Лиса Віта Володимирівна

Фінансова звітність малого підприємництва

			КОДИ
Дата (рік, місяць, число)			2024.01.01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АГРОВІТ ГРУП»	за ЄДРПОУ	38135005
Територія	Вінницька	за КАТОТТГ	UA0502003 0010063857
Організаційно- правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	100
Вид економічної діяльності	Виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції	за КВЕД	20.20
Середня кількість працівників, осіб: 52			
Одиниця виміру: тис.грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон: вулиця Академіка Янгеля, буд. 4, м. Вінниця, Вінницька обл., 21000, Україна			

1. Баланс
на 31.12.2023 р.
Форма №1-м

Код за ДКУД			1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	858,6	858,6
Накопичена амортизація	1002	(858,6)	(858,6)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		639,8
Основні засоби	1010	38887,9	43609,8
первісна вартість	1011	83066,9	110773,1
знос	1012	(44179,0)	(67163,3)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	36,8	36,8
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	38924,7	44286,4
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	54290,0	67440,6
у тому числі готова продукція	1103	2673,7	22041,6
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	12628,6	3994,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3796,2	3071,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	22,8	512,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20128,6	13416,4
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3926,4	4833,1
Витрати майбутніх періодів	1170	419,1	10874,6
Інші оборотні активи	1190	2761,9	2805,8
Усього за розділом II	1195	97953,8	106436,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	136878,5	150722,7

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	60,0	60,0
Додатковий капітал	1410	10279,9	10279,9
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7692,0	10559,2
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	18031,9	20899,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	346,4	7803,39
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	44000,0	51500,0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	56716,1	55474,6
розрахунками з бюджетом	1620		89,6
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	2,3	32,5
розрахунками з оплати праці	1630	14,9	124,1
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	17766,9	147989
Усього за розділом III	1695	118500,2	122019,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	136878,5	150722,7

2. Звіт про фінансові результати
за 2023 рік
Форма №2-м

Код за ДКУД			1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	201345,9	130447,3
Інші операційні доходи	2120	4910,9	30891,6
Інші доходи	2240	118,6	60,3
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	206375,4	161399,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(146730,3)	(101657,4)
Інші операційні витрати	2180	(55389,3)	(57317,4)
Інші витрати	2270	(856,0)	(88,8)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(202975,6)	(159063,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	3399,8	2335,6
Податок на прибуток	2300	(532,6)	(294,4)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2867,2	2041,2

Керівник

Полевський Роман Олегович

Головний бухгалтер

Лиса Віта Володимирівна

**Фінансова звітність
малого підприємництва**

			КОДИ
			2025.01.01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АГРОВІТ ГРУП»	за ЄДРПОУ	38135005
Територія	Вінницька	за КАТОТТГ	UA0502003 0010063857
Організаційно- правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	100
Вид економічної діяльності	Виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції	за КВЕД	20.20

Середня кількість працівників, осіб: 73

Одиниця виміру: тис.грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон: вулиця Академіка Янгеля, буд. 4, м. Вінниця, Вінницька обл., 21000, Україна

1. Баланс
на 31.12.2024 р.
Форма №1-м

			Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000			
Первісна вартість	1001	858,6		
Накопичена амортизація	1002	(858,6)		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	639,8		
Основні засоби	1010	43609,8	40150,7	
первісна вартість	1011	110773,1	119570,7	
знос	1012	(67163,3)	(79420,0)	
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	36,8	36,8	
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	44286,4	40187,5	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	67440,6	86662,8	
у тому числі готова продукція	1103	22041,6	22688,0	
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	3994,8	2076,5	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3071,0	164,1	
у тому числі з податку на прибуток	1136	512,6	160,3	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13416,4	15165,5	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	4833,1	28,7	
Витрати майбутніх періодів	1170	10874,6	12999,2	
Інші оборотні активи	1190	2805,8	6987,2	
Усього за розділом II	1195	106436,3	124084,0	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	150722,7	164271,5	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	60,0	60,0
Додатковий капітал	1410	10279,9	10279,9
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10559,20	11210,2
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	20899,1	21550,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	7803,9	409,8
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	51500,0	57000,0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	55474,6	43923,6
розрахунками з бюджетом	1620	89,6	396,5
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	32,5	56,4
розрахунками з оплати праці	1630	124,1	167,8
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	14798,9	40767,3
Усього за розділом III	1695	122019,7	142311,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	150722,7	164271,5

2. Звіт про фінансові результати
за 2024 рік
Форма №2-м

Код за ДКУД			1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	188099,1	201345,9
Інші операційні доходи	2120	14830,0	4910,9
Інші доходи	2240	47442,6	55389,3
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	203422,0	206375,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	150609,5	146730,3
Інші операційні витрати	2180	492,9	118,6
Інші витрати	2270	4366,6	856,0
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	202418,7	202975,6
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1003,3	3399,8
Податок на прибуток	2300	352,3	532,6
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	651,0	2867,2

Керівник
Головний бухгалтер

Гой Роман Анатолійович
Лиса Віта Володимирівна

Додаток В
(обов'язковий)

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

до бакалаврської кваліфікаційної роботи

на тему:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АГРОВІТ ГРУП»»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи Л-216
спеціальності 073 «Менеджмент»

Верьовкін П. Є. _____

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ

Пілявоз Т. М. _____

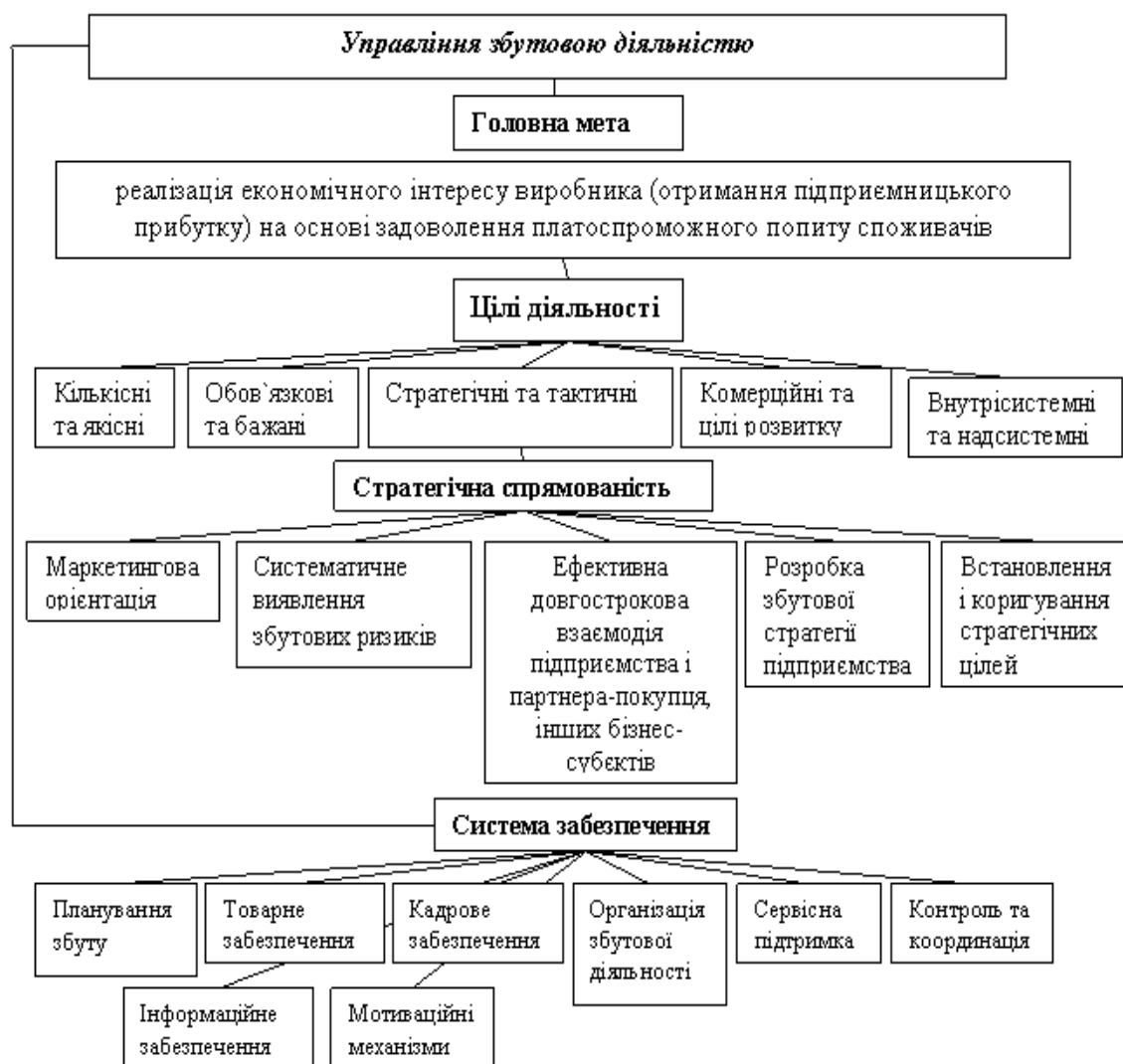


Рисунок 1 – Система управління збутовою діяльністю підприємства

Таблиця 2.1 – Аналіз основних фінансових показників діяльності ТОВ «Агровіт Груп» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023 від 2022	2024 від 2023	2023 від 2022	2024 від 2023
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	130447,3	201345,9	188099,1	70898,6	-13246,8	54,4	-6,6
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	101657,4	146730,3	150609,5	45072,9	3879,2	44,3	2,6
3. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	2335,6	3399,8	1003,3	1064,2	-2396,5	45,6	-70,5
4. Чистий прибуток, тис. грн.	2041,2	2867,2	651	826	-2216,2	40,5	-77,3
5. Вартість активів, в т.ч.:	125925,3	143800,6	157497,1	17875,3	13696,5	14,2	9,5
- необоротних, тис. грн.	39304,1	40105,6	42237	801,5	2131,4	2,0	5,3
- оборотних, тис. грн.	86621,2	103695	115260,1	17073,8	11565,1	19,7	11,2
6. Власний капітал, тис. грн.	17011,3	19465,5	21224,6	2454,2	1759,1	14,4	9,0
7. Позиковий капітал, тис. грн.	108972,1	124335,1	136272,5	15363	11937,4	14,1	9,6
8. Коефіцієнт оборотності активів, обороти	1,04	1,40	1,19	0,36	-0,21	35,2	-14,7
9. Фондовіддача, грн./грн.	3,32	5,02	4,45	1,70	-0,57	51,3	-11,3
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обороти	1,51	1,94	1,63	0,44	-0,31	28,9	-16,0
11. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	44	52	73	8	21	18,2	40,4
12. Продуктивність праці, тис. грн./особу	2964,711	3872,037	2576,700	907,325	-1295,337	30,6	-33,5
13. Рентабельність продажів, %	1,56	1,42	0,35	-0,14	-1,08	-9,0	-75,7
14. Рентабельність активів, %	1,62	1,99	0,41	0,37	-1,58	23,0	-79,3
15. Рентабельність продукції, %	2,01	1,95	0,43	-0,05	-1,52	-2,7	-77,9
16. Коефіцієнт фінансової автономії	0,132	0,138	0,131	0,006	-0,007	4,5	-5,1
17. Коефіцієнт покриття	0,827	0,872	0,872	0,045	0	5,4	0,0

Таблиця 2 – Асортимент продукції ТОВ «Агровіт Груп»

Категорія	Продукти / Лінійки	Призначення
1. Мінеральні добрива	Сульфати магнію, амонію, MACROSTAR	Основне поживне забезпечення
2. Мікродобрива NANOVIT	Мікро, Макро, Супер, культури (зернові, олійні тощо)	Комплексне живлення + стимуляція
3. Рідкі стимулятори NANOVIT	Суниця, плодові, ягідні, овочеві, троянда, чорниця	Ріст, стресостійкість, врожайність
4. Агрохімічні послуги	Лабораторні експертизи, рекомендації по удобренню	Підвищення ефективності систем удобрення

Таблиця 3 – Структура товарного портфелю ТОВ «Агровіт Груп»

Види продукції	2023		2024		Відхилення 2024 р. до 2023 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	пункт.
							стр.
1. Мінеральні добрива	81947,8	40,7	79189,7	42,1	-2758,1	-3,4	1,4
2 Мікродобрива NANOVIT	56578,2	28,1	56617,8	30,1	39,6	0,1	2
3 Рідкі стимулятори NANOVIT	49933,8	24,8	41946,1	22,3	-7987,7	-16,0	-2,5
4. Агрохімічні послуги	12886,1	6,4	10345,5	5,5	-2540,7	-19,7	-0,9
Разом	201345,9	100	188099,1	100	-13246,8	-6,6	-

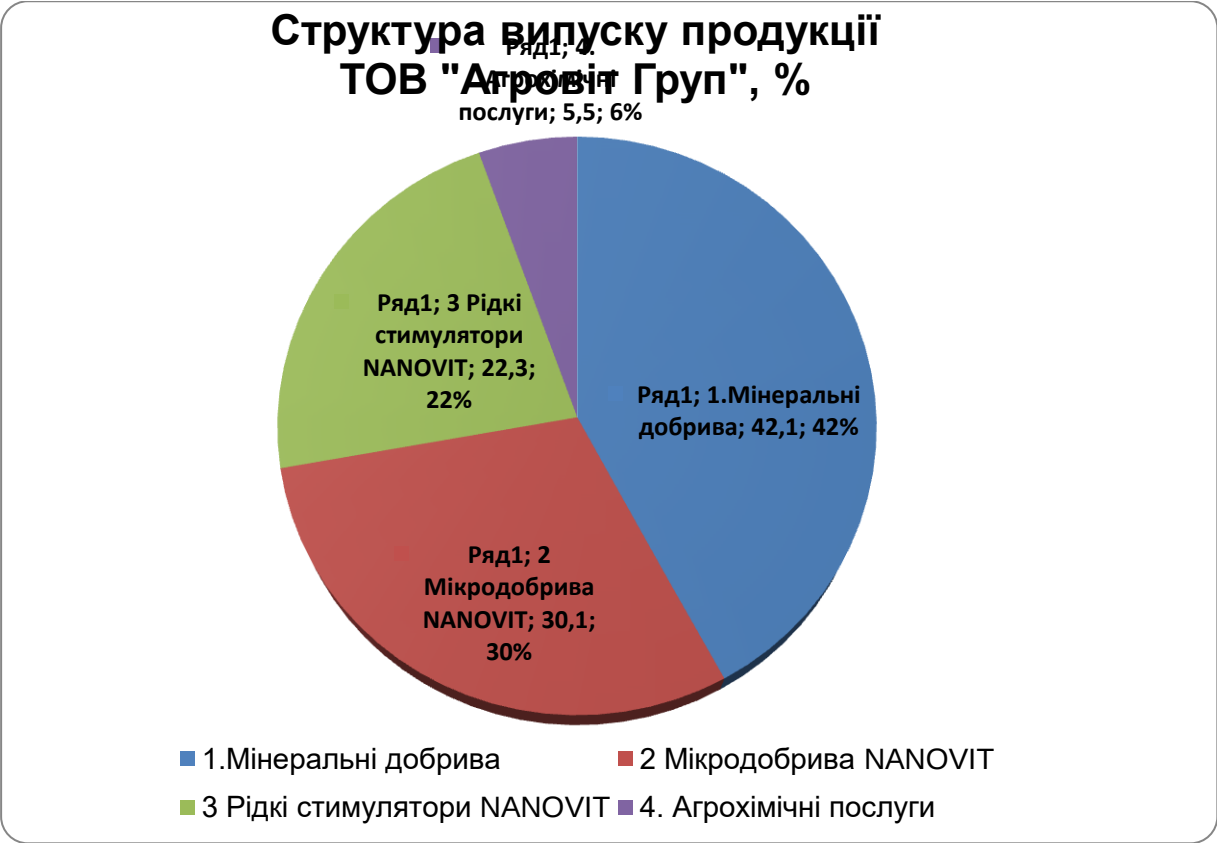


Рисунок 2 – Структура випуску продукції ТОВ «Агровіт Груп» за 2024 рік, %

Таблиця 4– Показники ефективності збутової діяльності ТОВ «Агровіт Груп»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +,–		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023 від 2022	2024 від 2023	2023 від 2022	2024 від 2023
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	130447,3	201345,9	188099,1	70898,6	-13246,8	54,4	-6,6
2. Витрати на збут, тис. грн.	15784,2	17824,6	16604,9	2040,4	-1219,7	12,9	-6,8
3. Питома вага витрат на збут в чистому доході від реалізації, %	12,10	8,85	8,83	-3,25	-0,02	-26,8	-0,3

Таблиця 5 – Аналіз рівня витрат закупівельно-збутової діяльності ТОВ «Агровіт Груп»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +,–		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023 від 2022	2024 від 2023	2023 від 2022	2024 від 2023
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	130447,3	201345,9	188099,1	70898,6	-13246,8	54,4	-6,6
2. Витрати на закупівельно-збутову діяльність, тис.грн.	25449,3	28836,4	27536,3	3387,1	-1300,1	13,3	-4,5
в т.ч.							
- витрати на закупівлю	1754,2	2015,7	1942,4	261,5	-73,3	14,9	-3,6
- витрати на зберігання	5035,5	6074,3	5723,1	1038,8	-351,2	20,6	-5,8
- витрати на збут	15784,2	17824,6	16604,9	2040,4	-1219,7	12,9	-6,8
- витрати на доставку	2875,4	2921,8	3265,9	46,4	344,1	1,6	11,8
3. Рівень витрат на закупівлю, %	1,34	1,00	1,03	-0,34	0,03	-25,6	3,1
4. Рівень витрат на зберігання, %	3,86	3,02	3,04	-0,84	0,03	-21,8	0,9
5. Рівень витрат на збут, %	12,10	8,85	8,83	-3,25	-0,02	-26,8	-0,3
6. Рівень витрат на доставку, %	2,20	1,45	1,74	-0,75	0,29	-34,2	19,6
7. Рівень витрат на закупівельно-збутову діяльність, %	19,51	14,32	14,64	-5,19	0,32	-26,6	2,2

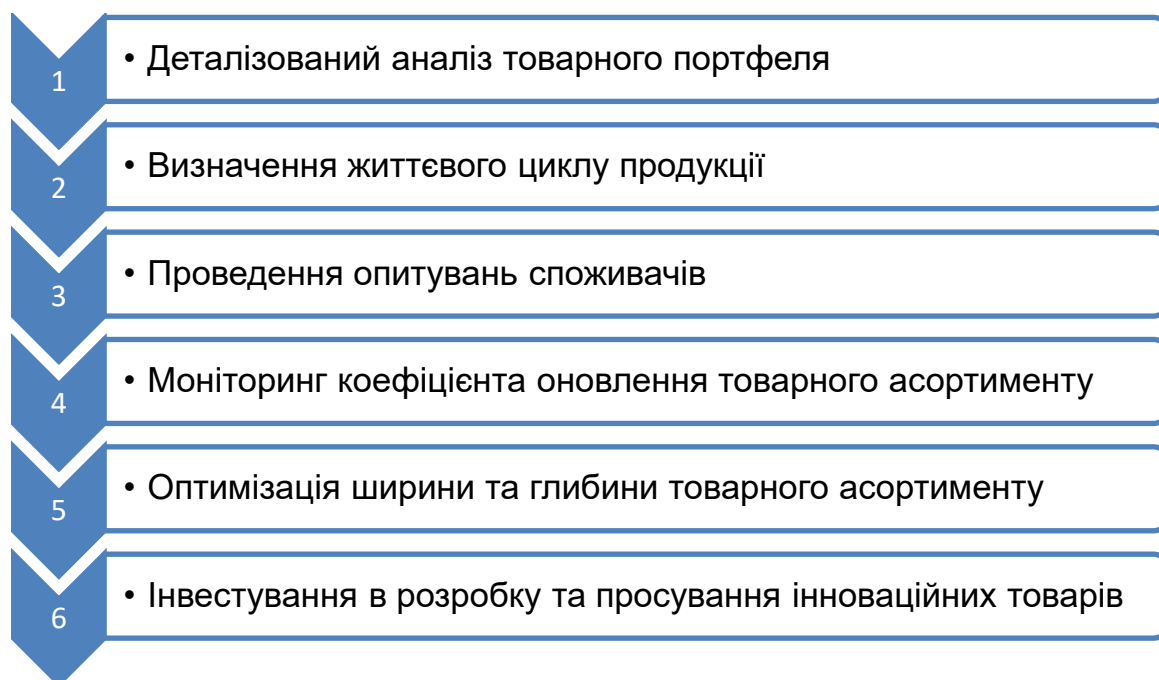


Рисунок 3 – Механізм управління товарною структурою ТОВ «Агровіт Груп»

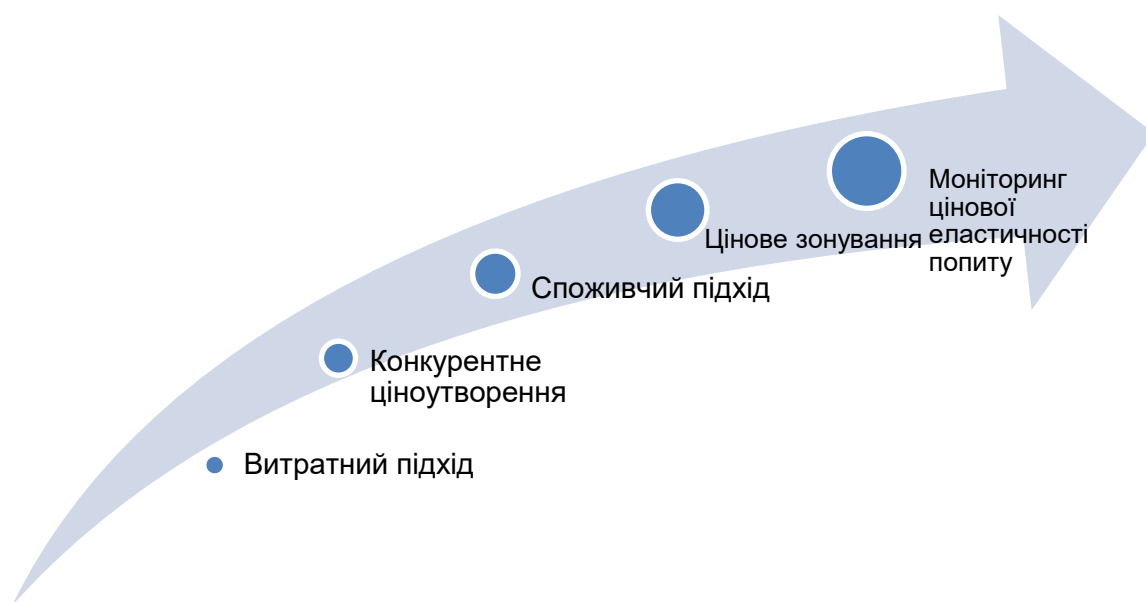


Рисунок 4 – Комбінована модель ціноутворення ТОВ «Агровіт Груп»

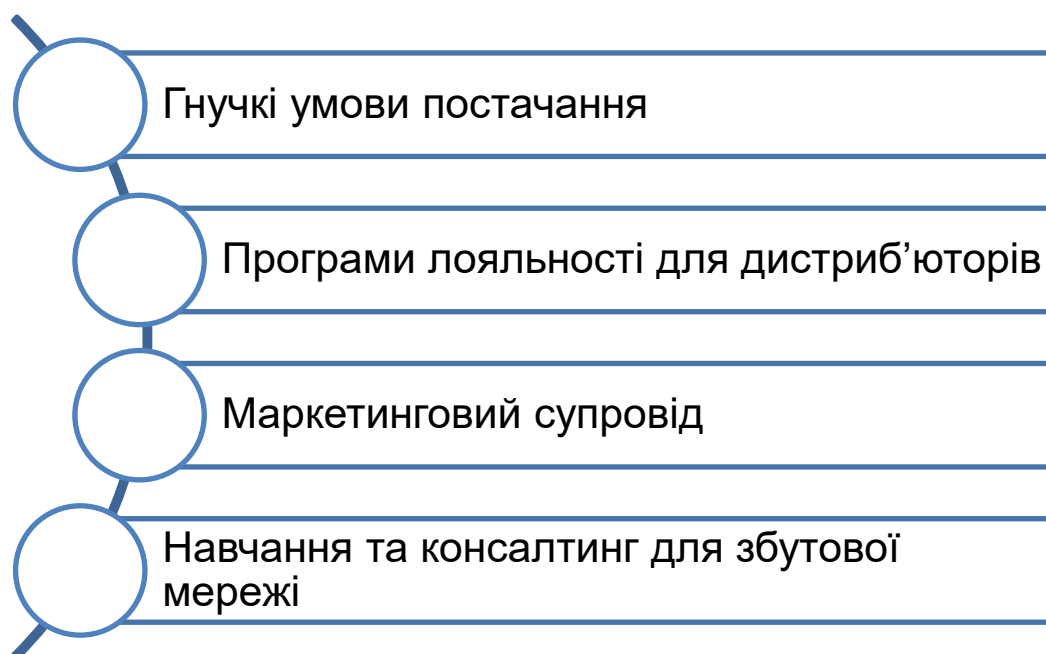


Рисунок 5 – Система партнерської підтримки ТОВ «Агровіт Груп»



Рисунок 6 – Комплекс заходів раціоналізації логістики ТОВ «Агровіт Груп»

Таблиця 6– Вихідні дані для визначення параметрів рівняння регресії
ТОВ «Агровіт Груп»

Роки	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. (y)	Витрати на збут, тис. грн. (x_1)	Кількість працівників в системі збуту, чол. (x_2)
2019	180639,0	23150,4	6
2020	86322,0	13215,0	6
2021	166194,3	15355,1	7
2022	130447,3	15784,2	7
2023	201345,9	17824,6	6
2024	188099,1	16604,9	7
Разом	953047,6	101934,2	39

$$y = -167611,38 + 9,40 \cdot x_1 + 25665,73 \cdot x_2$$