

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота  
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Логістика»  
на тему: «Удосконалення планування збутової діяльності підприємства»

Виконав: студент групи 601-ЕМл

Лук'янова Анастасія Юріївна \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Карпенко Ю.В. \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	7
1.1. Сутність, функції та принципи планування збутової діяльності підприємства .....	7
1.2. Характеристика етапів процесу планування збутової діяльності підприємства .....	13
1.3. Методичні підходи та інструменти планування збуту .....	17
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДОМІНІК КО» .....	26
2.1. Характеристика соціально-економічних умов функціонування ТОВ «Домінік Ко».....	26
2.2. Оцінювання фінансово-економічної діяльності ТОВ «Домінік Ко»...	37
2.3. Аналіз процесу планування збутової діяльності ТОВ «Домінік Ко»...	58
Висновки до розділу 2 .....	
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДОМІНІК КО» .....	66
3.1. Розробка рекомендацій щодо удосконалення процесу планування збутової діяльності ТОВ «Домінік Ко» на основі сучасних інформаційних рішень .....	66
3.2. Оптимізація ланцюгів дистрибуції ТОВ «Домінік Ко».....	70
3.3. Очікувані результати та оцінка ефективності запропонованих заходів. ....	73
Висновки до розділу 3.....	78
ВИСНОВКИ .....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	83
ДОДАТКИ .....	89

## ВСТУП

Актуальність теми зумовлена ключовою роллю збутової діяльності у забезпеченні конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємств у сучасному ринковому середовищі. В умовах постійної турбулентності економіки України, загострення конкуренції та значного зниження купівельної спроможності споживачів особливого значення набуває здатність підприємств своєчасно адаптувати збутову політику до динамічних змін попиту, інституційних умов та логістичної інфраструктури. Проблематика ефективного планування збутової діяльності є не лише функціональною складовою системи маркетинг-логістичних рішень, але й стратегічним інструментом, що визначає можливості підприємства щодо освоєння цільових ринкових сегментів, формування стійкої клієнтської бази, оптимального використання логістичних потужностей та підвищення фінансових результатів господарювання.

Для українських підприємств, зокрема тих, що функціонують у сфері оптової та роздрібною торгівлі, ефективне планування збуту стає критичним чинником мінімізації ризиків, пов'язаних із порушеннями ланцюгів постачання, нестабільністю валютного курсу, змінами податково-правового поля та загальною невизначеністю, спричиненою воєнним станом. Наразі спостерігається підвищений попит на впровадження високотехнологічних підходів до планування збуту, включаючи системи електронної комерції, автоматизовані CRM-рішення, прогнозно-аналітичні моделі для оцінювання ринкової кон'юнктури та планування дистрибуції. Це обумовлює необхідність комплексного дослідження як теоретичних засад, так і прикладних аспектів управління збутовими процесами з урахуванням специфіки реального підприємства.

ТОВ «Домінік Ко», яке виступає об'єктом дослідження у даній роботі, функціонує на конкурентному ринку та потребує постійного вдосконалення системи планування збутової діяльності для забезпечення високої ефективності логістичних операцій, оптимізації товарних запасів, підвищення рівня сервісу

клієнтів і зміцнення позицій на ринку. Тому дослідження механізмів удосконалення планування збуту на цьому підприємстві є своєчасним, практично значущим і тісно пов'язаним із вирішенням актуальних проблем управління збутовою логістикою в Україні.

Метою роботи є вивчення теоретичних і практичних засад процесу планування збутової діяльності підприємства та розроблення науково обґрунтованих напрямів її удосконалення на матеріалах ТОВ «Домінік Ко».

Завданнями роботи є:

розкрити сутність, функції та принципи планування збутової діяльності підприємства;

визначити етапи процесу планування збутової діяльності підприємства та охарактеризувати їх;

узагальнити методи й інструменти планування збутової діяльності підприємства;

описати соціально-економічні умови функціонування ТОВ «Домінік Ко»; проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Домінік Ко»;

дослідити процес планування збутової діяльності ТОВ «Домінік Ко»;

розробити напрями удосконалення процесу планування збутової діяльності ТОВ «Домінік Ко» на основі сучасних інформаційних рішень;

запропонувати заходи щодо удосконалення ланцюгів дистриб'юції ТОВ «Домінік Ко»;

оцінити очікувані результати та ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є збутова діяльність ТОВ «Домінік Ко» як інтегрований елемент логістичної системи підприємства.

Предметом дослідження є інструментарій та інформаційні рішення у системі планування збуту ТОВ «Домінік Ко».

Теоретичною та методологічною основою роботи стали наукові праці зарубіжних і вітчизняних учених у сфері логістики, маркетингу та управління збутовою діяльністю, а також принципи системного, процесного та ситуаційного

підходів до управління підприємством.

Методи дослідження. У дослідженні були використані такі методи: аналіз і синтез для узагальнення теоретичних положень; економічний та фінансовий аналіз для оцінювання стану діяльності підприємства; методи порівняння та групування для структурування показників; логістичне моделювання для обґрунтування напрямів удосконалення планування збутової діяльності; графічний метод для візуалізації результатів аналізу.

Джерела дослідження. Інформаційною базою роботи виступили офіційні статистичні дані підприємства ТОВ «Домінік Ко», внутрішня звітність з показників збуту та фінансово-господарської діяльності, нормативно-правові акти України, результати аналітичних оглядів ринку, наукові джерела та публікації з тематичних порталів.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання отриманих результатів у діяльності ТОВ «Домінік Ко» з метою підвищення ефективності процесу планування збуту, оптимізації каналів дистрибуції, удосконалення інформаційного забезпечення та підвищення рівня логістичного сервісу. Запропоновані заходи сприятимуть зміцненню конкурентних позицій підприємства, зростанню обсягів реалізації та покращенню фінансових результатів у середньостроковій перспективі.

Апробація результатів дослідження. За темою кваліфікаційної роботи було опубліковано тези доповіді:

Лук'янова А.Ю. Удосконалення системи мотивації збутового персоналу як інструмент реалізації плану продажів. *Концепт науки XXI: стратегії, методи та наукові інструменти*: матеріали ІХ Міжнародної студентської наукової конференції, 26 грудня 2025 р. Ужгород, Україна, 2025. С. 105–107.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 98 сторінок, з яких основний текст викладено на 88 сторінках. Робота містить 32 таблиці, 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 52 найменування. Кількість додатків – 3.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність, функції та принципи планування збутової діяльності підприємства

У сучасних умовах здійснення підприємницької діяльності стрімкі зміни ринкового середовища, високі вимоги споживачів, а також посилення конкуренції та інтеграційних процесів зумовлюють необхідність ретельно формалізованого підходу до планування збутової діяльності на рівні кожного підприємства. Планування збуту не лише спрямоване на забезпечення реалізації товарів чи послуг, але й стає фундаментальним інструментом логістично-маркетингового управління, що дозволяє підприємству передбачати зміни попиту, оптимізувати канали розподілу, стабілізувати доходи та підтримувати конкурентні позиції. У цьому контексті доцільно спершу дослідити, як саме в сучасній українській науці обґрунтовано поняття «збутова діяльність», щоб надалі на основі цих підходів сформулювати власне визначення та перейти до розкриття функцій і принципів планування збутової діяльності підприємства.

Підходи до визначення категорії «збутова діяльність» наведемо в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

#### Підходи до визначення категорії «збутова діяльність»

Автор	Визначення
1	2
Літвінчук К.В. [1, с. 39-42]	Збутова діяльність підприємств завершує виробничо-комерційний цикл, оскільки саме через неї здійснюється реалізація продукції та встановлення зворотного зв'язку з ринком
Кар Н. І. та Зинич Л. В. [2, с. 150-158]	Мета збутової діяльності підприємства – забезпечити доставку товарів у потрібному місці й у потрібному часі за вимогами споживача
Бешлей Б. В. [3, С. 266-273]	Збутова діяльність дистриб'юторських підприємств ... є ключовим елементом функціонування сучасного ринкового середовища, забезпечуючи ефективне переміщення товарів від виробника до кінцевого споживача

Продовж. табл. 1.1

1	2
Lindaiev D. V. [5, с. 84-94]	Збутова діяльність розглядається як ключовий елемент забезпечення ефективного функціонування підприємства, його адаптації до ринкових умов та підвищення конкурентоспроможності
Гринько Т., Гвініашвілі Т., Сотула В. [31]	Збут продукції є областю управління, що спрямовано на розробку та прийняття ефективних управлінських рішень з метою відвантаження або постачання товару споживачеві для відшкодування витрат на створення, зберігання та транспортування продукції, а також отримання прибутку.
Ямкова О.М. [32, с. 57]	Комплекс процедур просування готової продукції на ринок і організацію розрахунків за неї (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків із покупцями за відвантажену продукцію)
Кальченко А.Г. [33, с. 135]	Процес організації товарного обміну готової продукції з метою одержання підприємницького прибутку
Лук'янець Т.І. [34, с. 65]	Процес просування готової продукції на ринок та організацію товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку
Майбогіна Н.В. [35]	Комплекс відносин, які включають юридичні, комерційні та технологічні операції
Л. В. Балабанова, А. В. Балабаниц [36, с. 15]	Все те, що забезпечує максимальну вигоду торговельної угоди для кожного з партнерів при першочерговому врахуванні інтересів і вимог проміжного чи кінцевого споживача
А. Балабаниць, Л. Бадабанова [37, с. 20]	Цілісний процес, що охоплює: планування обсягу реалізації товарів із урахуванням рівня прибутку, що очікується; пошук і обрання найкращого партнера — постачальника (покупця); проведення торгів, включаючи встановлення ціни відповідно до якості товару та інтенсивності попиту; виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації.
Глазкова К.О. [38, с. 103]	Процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку

Джерело: власна розробка автора на основі [1-5, 31-38]

Зокрема, Літвінчук К.В. зазначає, що «збутова діяльність підприємств завершує виробничо-комерційний цикл, оскільки саме через неї здійснюється реалізація продукції та встановлення зворотного зв'язку з ринком» [1, с. 39-42]. У дослідженні Кара Н. І. та Зинич Л. В. підкреслено, що «мета збутової діяльності підприємства – забезпечити доставку товарів у потрібному місці й у потрібному часі за вимогами споживача» [2, с. 150-158]. У публікації Бешлей Б. В. зазначено: «збутова діяльність дистрибуторських підприємств ... є ключовим елементом функціонування сучасного ринкового середовища, забезпечуючи ефективне переміщення товарів від виробника до кінцевого

споживача» [3, с. 266-273]. У статті Денег А. А. підкреслено: «незважаючи на те, що збут є фінальною стадією господарської діяльності, в умовах ринку планування збутової діяльності повинно йти перед стадією виробництва» [4, с. 10]. А також Lindaiev D. V. зазначає, що «збутова діяльність розглядається як ключовий елемент забезпечення ефективного функціонування підприємства, його адаптації до ринкових умов та підвищення конкурентоспроможності» [5, с. 84-94]. На підставі наведених підходів можна сформулювати власне визначення: збутова діяльність підприємства – це комплекс взаємопов’язаних маркетингових, логістичних та комерційних заходів, спрямованих на забезпечення ефективної реалізації товарів і/або послуг, організацію їх руху від виробника до споживача з урахуванням попиту, каналів розподілу, комунікацій та оптимізації доходів підприємства.

Функціональна система планування збуту охоплює дослідження ринку, прогнозування попиту, формування збутової політики, оптимізацію каналів розподілу, управління асортиментом, встановлення цінових параметрів, визначення географії продажів, бюджетування збутових операцій та оцінку ефективності діяльності. Вона дозволяє виявляти можливості і загрози зовнішнього середовища, мінімізувати ризики товарних надлишків і дефіцитів, а також забезпечувати синхронізацію виробничих планів зі специфікою ринку. Важливим компонентом таких функцій є розвиток довгострокових взаємин із партнерами та покупцями, що зумовлено розширенням цифрових інструментів комунікацій і появою нових бізнес-моделей (омніканальність, електронна комерція, прямі продажі). Усе це створює основу для збалансованого управління збутовою мережею та підвищення конкурентоспроможності підприємства [12, с. 582–584].

Нижче наведено узагальнену характеристику ключових функцій у структурованому вигляді для кращої візуалізації їх ролі в системі управління збутом (табл. 1.2).

Зміст кожної функції у таблиці 1.2 свідчить про те, що планування збуту не є фрагментарною діяльністю, а виступає інтегрованим управлінським

Таблиця 1.2

## Ключові функції планування збутової діяльності підприємства

Функції	Змістове призначення	Очікувані результати
Аналітико-інформаційна	Вивчення ринку, конкурентного середовища, поведінки споживачів, формування бази для прийняття рішень	Обґрунтоване прогнозування, зменшення невизначеності
Стратегічна	Визначення цілей та пріоритетів збутової політики, формування портфеля ринків і каналів	Довгострокове зміцнення позицій підприємства
Асортиментно-товарна	Планування структури продукції та її адаптація до вимог ринку	Підвищення рентабельності та задоволеності споживачів
Логістично-канальна	Оптимізація каналів розподілу, вибір партнерів, управління запасами	Мінімізація витрат та прискорення товарообігу
Цінова	Установлення конкурентоспроможних та економічно доцільних цін	Підвищення прибутковості і розширення ринку
Комунікаційно-збутова	Планування маркетингових активностей для стимулювання продажів	Формування попиту, посилення бренду
Контрольно-корегуюча	Моніторинг результатів, аналіз відхилень, коригування планів	Гнучке реагування на ринкові зміни, підвищення ефективності

Джерело: власна розробка автора на основі [1-5]

механізмом. Аналітико-інформаційна функція забезпечує доступ до релевантних даних, а стратегічна – перетворює ці дані на вектор розвитку. Асортиментно-товарна та цінова функції адаптують продукт до ринкових очікувань, тоді як логістично-канальна забезпечує його своєчасну доступність. Комунікаційно-збутова формує споживче сприйняття цінності, а контрольно-корегуюча запобігає помилкам і перетворює управління збутом на замкнений цикл постійного вдосконалення.

Отже, у результаті аналізу функцій планування збутової діяльності визначено, що вони є системоутворюючими елементами маркетингового управління, завдяки яким підприємство здатне не лише забезпечувати стабільний товарообіг, а й формувати конкурентні переваги на цільових ринках. Їх реалізація підсилює адаптивність бізнесу, сприяє точнішому прогнозуванню, підвищує ефективність використання ресурсів і дозволяє досягати максимального комерційного результату в умовах високої ринкової турбулентності [20, с. 111–113].

Планування збутової діяльності ґрунтується на системі принципів, які задають логіку побудови управлінських рішень і забезпечують узгодженість між намірами підприємства та динамікою ринку. Йдеться не лише про технічну організацію процесу продажу, а й про філософію взаємодії з клієнтами, конкурентами та партнерами. Саме принципи визначають межі гнучкості, інноваційності й економічної доцільності, формуючи підґрунтя для стійкої збутової політики. У сучасних умовах вони трансформуються під впливом цифровізації, зміни споживчих моделей та глобальної ринкової турбулентності, але їх базова сутність залишається незмінною: ефективність розподільчих рішень і довгострокове стратегічне бачення [17, с. 193–194].

Планування збуту повинно відштовхуватися від принципу комплексності, що забезпечує взаємозв'язок маркетингу, логістики, фінансів, виробництва й сервісу. Поряд із цим ключову роль відіграє орієнтація на споживача, яка вимагає не лише врахування попиту, а й активного формування його через розвиток брендової цінності. Наступним важливим орієнтиром є адаптивність, оскільки ринок демонструє високу варіативність і потребує оперативного корегування планів. Логіка економічної обґрунтованості забезпечує баланс між витратами і результатами, тоді як науковість базує рішення на прогнозах і доказовій аналітиці. Координаційний вимір принципів розкривається через єдність збутових дій на різних рівнях управління – від стратегічного до операційного, а принцип безперервності акцентує на циклічному характері планування, що періодично оновлюється результатами контролю [16, с. 84–85].

Для узагальнення сутності розглянутих положень наведено систематизовану характеристику принципів планування збуту (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

#### Основні принципи планування збутової діяльності підприємства

Принцип	Сутність і управлінське значення	Ефект для підприємства
1	2	3
Орієнтація на споживача	Пріоритет інтересів клієнтів і прогнозування їх майбутніх потреб	Зростання лояльності, стабільний попит
Комплексність	Узгодження збуту з маркетингом, логістикою, фінансами, виробництвом	Системність рішень і збалансованість ресурсів

Продовж. табл. 1.3

1	2	3
Адаптивність	Оперативна реакція на зміни кон'юнктури та фактори ризику	Зменшення втрат від ринкової невизначеності
Економічна обґрунтованість	Прийняття рішень з урахуванням рентабельності та оптимізації витрат	Підвищення прибутковості збутових операцій
Науковість	Використання аналітики, прогнозування, фактичних ринкових даних	Підвищення точності планів і рівня управлінської раціональності
Координація	Узгодження дій між структурними підрозділами та партнерами	Відсутність конфлікту інтересів, синергія процесів
Безперервність	Регулярне оновлення планів на основі моніторингу результатів	Накопичення досвіду й постійне вдосконалення збуту

Джерело: власна розробка автора на основі [1-5]

Синтез принципів дозволяє усвідомити планування збуту не як механічний розподіл товарних потоків, а як цілісну управлінську функцію, що забезпечує стратегічну стійкість підприємства. Орієнтація на клієнта формує довготривалі взаємини та демонструє гнучке переосмислення продукту під ринкові зміни. Комплексність та координація запобігають дисбалансам між виробництвом і реалізацією, що особливо важливо в умовах ризику дефіциту чи надлишків складських запасів. Адаптивність, економічна обґрунтованість і науковість слугують запорукою того, що підприємство рухатиметься не інтуїтивно, а впевнено й точно у напрямі рентабельного розширення ринкової присутності (табл. 1.3) [18, с. 129–136].

У підсумку визначено, що принципи планування збутової діяльності виступають методологічним фундаментом ефективного управління продажами. Вони забезпечують досягнення стратегічних орієнтирів, підтримують оптимальні товарні потоки та формують конкурентоспроможність підприємства за рахунок здатності поєднувати економічну логіку, маркетингове бачення і динамічну адаптацію до сучасних ринкових викликів.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що планування збутової діяльності підприємства – це не просто формування кількісних показників реалізації, а комплексний управлінський процес, який охоплює маркетинг, логістику, канал-структуру, комунікацію зі споживачем та фінансове

забезпечення. У сучасних умовах саме чітке та гнучке планування створює основу для виконання збутового плану, підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення стійкого розвитку.

## 1.2. Характеристика етапів процесу планування збутової діяльності підприємства

Процес планування як цілісний управлінський потік забезпечує генерування обґрунтованих рішень щодо реалізації продукції та послуг на ринку. У сучасних умовах господарювання, коли конкурентне середовище, динаміка попиту й макроекономічна нестабільність створюють високі ризики для підприємств, планування збуту набуває особливої важливості. Звернення до наукових напрацювань українських науковців дає змогу систематизувати підходи до визначення етапів цього процесу і на їхній основі обґрунтувати логіку структурованого підходу.

Планування має бути випереджувальним, а не лише реактивним. Т. Гринько стверджує, що: «якісно організований та реалізований процес збутової діяльності... дозволяє значно підвищити загальну ефективність підприємницької діяльності» [6] – тобто робить акцент на плануванні як складовій управлінської системи підприємства. Дослідження А. С. Донських містять алгоритм етапів формування збутової політики, зокрема підкреслюючи роль маркетингових досліджень, прогнозування, планування, каналів збуту, просування та контролю [7]. Хоча це стосується ширше політики, а не тільки планування, все ж підкреслює структурованість процесу. У роботі Б. В. Литовченко – автор досліджує управління збутовою діяльністю і зазначає, що «аналізуючи етапи управління збутовою діяльністю підприємства можна виділити наступну послідовність дій: визначаються цілі збуту, аналізуються чинники внутрішнього й зовнішнього середовища, приймаються рішення щодо каналів збуту та їх структури, обирається стратегія збуту, здійснюється відбір

посередників, розробляються технології контролю збутової діяльності» [8]. Цей перелік формує основу для виділення загальних етапів у процесі планування. Очевидно, що планування збуту – це не хвилиний акт, а ретельно вибудований цикл дій, що охоплює низку взаємопов'язаних етапів.

Процес планування збутової діяльності підприємства становить складну, багатоаспектну та структуровану систему управлінських дій, спрямованих на узгодження обсягів виробництва із прогнозованим попитом, оптимізацію руху товарних потоків, забезпечення ефективної взаємодії із контрагентами та кінцевими споживачами, а також підтримання стабільного рівня прибутковості підприємства. У сучасних умовах зростаючої турбулентності ринкового середовища, швидкої зміни конкурентних переваг і цифровізації каналів збуту, планування збутової діяльності стає не просто функцією оперативного менеджменту, а ключовим елементом стратегічного розвитку. Його сутність полягає у формуванні передбачуваного й керованого процесу просування продукції від виробника до споживача із максимальним урахуванням ринкових тенденцій, поведінкових моделей покупців, логістичних можливостей підприємства та фінансових параметрів реалізації [5].

Першим етапом планування є аналітичне обґрунтування збутової стратегії, що включає комплексне дослідження ринкового середовища, оцінку місткості та динаміки попиту, структури конкурентного поля, тенденцій поведінки споживачів та зміни профілю цільових сегментів. Цей етап передбачає використання таких інструментів, як аналіз трендів, конкурентний профайл, сегментація ринку та прогнозування місткості попиту на основі статистичних моделей. Саме на цьому рівні відбувається визначення потенційного обсягу збуту, вибір пріоритетних сегментів і каналів продажу, а також формування гіпотез щодо успішності просування товару [7].

Наступним етапом є формування цілей збутової діяльності, які повинні бути водночас досяжними та вимірюваними. Цілі можуть мати як кількісний вимір (обсяги реалізації, частка ринку, рівень прибутковості), так і якісний (зміцнення впізнаваності бренду, підвищення лояльності клієнтів, оптимізація

товарообігу). Особливістю сучасного менеджменту є тісна інтеграція збутових цілей із виробничими та фінансовими параметрами, що сприяє побудові збалансованої моделі розвитку підприємства.

Ключовим етапом виступає розробка механізмів реалізації збутового плану, яка включає вибір каналів продажу, визначення політики цін, формування комунікаційної програми, побудову логістичних маршрутів та системи контролю і моніторингу.

В умовах цифрової економіки особливу роль відіграє омніканальність, що передбачає синхронізовану присутність підприємства у фізичному та електронному просторах взаємодії зі споживачем. Одним із критичних аспектів стає ефективність логістичної підтримки, адже оптимізація складських запасів, прискорення оборотності товарів та скорочення витрат на транспортування безпосередньо впливають на прибутковість [8].

Завершальним компонентом планування є система контролю, що поєднує оперативний та стратегічний моніторинг результатів збутової діяльності. Контроль передбачає відстеження ключових показників ефективності, аналіз відхилень, визначення причин можливих диспропорцій та коригування планів. На практиці це реалізується через побудову KPI-моделей та використання систем маркетингової аналітики.

На підставі наведеного вище є доцільним представити процес планування збутової діяльності підприємства як послідовність таких взаємопов'язаних етапів: аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища щодо збуту; прогнозування обсягів, каналів і споживчого попиту; формування плану збуту, що містить обсяги реалізації, строки, ресурси; визначення та опрацювання каналів збуту і розподілу; формування заходів щодо підтримки збуту (просування, стимулювання, сервісне забезпечення); встановлення системи контролю, оцінки й коригування планових показників [8].

Кожен із цих етапів має свою характеристику: наприклад, етап аналізу передбачає оцінювання ринкової кон'юнктури, характеристик конкурентів і потреб споживачів; етап прогнозування – моделювання обсягів продажу, рис

попиту та можливих змін; етап формування плану – встановлення кількісних й якісних цілей, визначення ресурсів і відповідальності; етап каналів збуту – вибір оптимальної структури постачання до кінцевого споживача, налаштування логістики й взаємодії з посередниками; етап підтримки збуту – розробка програм стимулювання, маркетингових комунікацій, обслуговування клієнтів; етап контролю й коригування – встановлення системи показників ефективності, моніторинг фактичних результатів, прийняття коригувальних заходів [9].

Для зручності систематизації пункти етапів і їх характеристик наведено в табличному вигляді табл. 1.4.

Таблиця 1.4

#### Етапи планування збутової діяльності і їх характеристики

Етапи процесу планування збутової діяльності	Характеристика етапу
Аналіз середовища збуту	Дослідження чинників попиту, конкурентів, внутрішніх ресурсів підприємства
Прогнозування обсягів і каналів	Моделювання очікуваних обсягів продажу, визначення цільових каналів реалізації
Формування плану збуту	Встановлення обсягів, строків, ресурсів, відповідальних осіб
Визначення каналів збуту та розподілу	Вибір та налаштування логістичних каналів, посередників, маршрутів товароруку
Підтримка збуту (просування, стимулювання)	Розробка та впровадження маркетингових, сервісних, стимулюючих програм
Контроль і коригування	Встановлення KPI, аналіз відхилень, внесення коректив у планові показники

Джерело: власна розробка автора на основі [4; 6; 7; 8]

З урахуванням наукових підходів можна зробити висновок, що процес планування збутової діяльності підприємства має характер циклічного та інтегрованого управлінського потоку: він не обмежується лише встановленням планових показників, а охоплює етапи від аналітичної підготовки до моніторингу та коригування реалізації. У сучасних умовах, коли зовнішнє середовище нестабільне, кожний із етапів набуває підвищеного значення, а ефективність планування у великій мірі залежить від синергетичної взаємодії усіх етапів. Зокрема, зміни каналів збуту, адаптація до цифрових платформ, використання аналітики попиту тощо, роблять процес планування більш

динамічним і вимогливим до ресурсного, інформаційного та технологічного забезпечення. Таким чином, для підприємства, що прагне підвищити ефективність збутової діяльності, важливо не лише слідувати структурі етапів, але й забезпечувати гнучкість і адаптивність кожного з них у відповідь на ринкові виклики.

### 1.3. Методичні підходи та інструменти планування збуту

У процесі планування збутової діяльності доцільно чітко розмежовувати методи як сукупність аналітичних і розрахункових прийомів формування управлінських рішень та інструменти як практичні засоби їх реалізації, контролю і коригування. Об'єднання цих категорій, що нерідко трапляється в економічній літературі, призводить до методологічної нечіткості, оскільки методи відповідають на запитання «як формувати план», тоді як інструменти – «за допомогою чого і в якій формі він реалізується».

У зв'язку з цим доцільним є структурований підхід до аналізу методів і інструментів планування збуту з урахуванням логіки управлінського циклу: прогнозування → планування → організаційно-інформаційне забезпечення.

Методи прогнозування збуту є базовою аналітичною складовою процесу планування збутової діяльності підприємства, оскільки саме вони визначають очікувані обсяги реалізації, на які в подальшому орієнтуються виробничі, логістичні та фінансові плани. У практиці управління збутом прийнято розрізняти кількісні та якісні методи прогнозування, вибір яких залежить від рівня доступності інформації, стабільності ринку та горизонту планування.

Кількісні методи прогнозування ґрунтуються на використанні статистичних даних про фактичні обсяги продажів за попередні періоди та дозволяють виявити стійкі закономірності розвитку попиту. Одним з найпоширеніших є аналіз динамічних рядів, який використовується для визначення тренду, сезонності та циклічних коливань збуту. Сутність цього

методу полягає у дослідженні часової послідовності показників реалізації з метою екстраполяції виявлених тенденцій у майбутні періоди. Базовою формою трендової моделі є лінійне рівняння виду (1.1):

$$y_t = a + bt \quad (1.1)$$

де  $y_t$  – обсяг збуту у період  $t$ ,

$a$  – базовий рівень,

$b$  – середній темп зміни збуту за одиницю часу.

Наприклад, якщо середньомісячний приріст продажів становить 2–3 %, підприємство може розраховувати план збуту на наступний квартал з урахуванням цього тренду, коригуючи його на сезонні фактори.

Регресійний аналіз застосовується для прогнозування збуту з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. На відміну від простої екстраполяції, цей метод дозволяє встановити функціональну залежність між обсягом продажів і такими змінними, як ціна, рівень доходів споживачів, витрати на маркетинг, кількість торгових точок або логістичні обмеження. Спрощена форма багатофакторної регресійної моделі має вигляд формули (1.2):

$$Q = a + b_1P + b_2M + b_3I \quad (1.2)$$

де  $Q$  – обсяг збуту,

$P$  – ціна продукції,

$M$  – маркетингові витрати,

$I$  – індекс споживчої активності.

З практичної точки зору цей метод дозволяє оцінити, як зміна ціни або збутової активності вплине на обсяг реалізації, і використовується при формуванні альтернативних сценаріїв плану продажів.

Аналіз життєвого циклу продукту застосовується у випадках, коли збут значною мірою залежить від стадії розвитку товару на ринку. На етапі впровадження прогнозування ґрунтується на обережних оцінках і сценарному аналізі, на стадії зростання – на екстраполяції швидких темпів приросту, на стадії зрілості – на стабільних динамічних рядах, а на етапі спаду – на прогнозах скорочення попиту. Цей підхід дає змогу коригувати план збуту залежно від

стратегічного положення продукту та уникати завищених або занижених прогнозів.

Метод ковзної середньої використовується для згладжування випадкових коливань збуту та отримання більш стабільного прогнозного значення. Формула простої ковзної середньої має вигляд (1.3):

$$\bar{Q} = \frac{Q_{t-1} + Q_{t-2} + \dots + Q_{t-n}}{n} \quad (1.3)$$

де  $n$  – кількість попередніх періодів, що враховуються в розрахунку. Застосування цього методу є доцільним для короткострокового прогнозування в умовах високої волатильності попиту, наприклад при щомісячному або тижневому плануванні продажів.

Якісні методи прогнозування збуту використовуються у випадках, коли статистичних даних недостатньо або ринок зазнає різких структурних змін, характерних для кризових та воєнних умов. Метод Делфі передбачає багатоетапне опитування незалежних експертів із подальшим узгодженням їх оцінок. На кожному етапі експертам надається узагальнена інформація про попередні результати, що дозволяє поступово зменшити розбіжності в прогнозах і сформулювати зважену колективну оцінку майбутнього обсягу збуту.

Оцінка збутового персоналу як метод прогнозування ґрунтується на практичному досвіді менеджерів з продажу, які безпосередньо контактують із клієнтами та володіють інформацією про зміну попиту, платоспроможність покупців і поведінкові тренди. Перевагою цього методу є його оперативність та чутливість до короткострокових змін ринку, однак він потребує коригування для мінімізації суб'єктивності оцінок.

Тестовий маркетинг застосовується для перевірки прогнозних припущень шляхом запуску продукту або збутової кампанії на обмеженій території чи в окремому каналі збуту. Результати тестового продажу використовуються для коригування прогнозу масштабного впровадження, що дозволяє зменшити ризик помилкових управлінських рішень.

Таким чином, кількісні методи забезпечують аналітичну точність

прогнозування за умов стабільності ринку, тоді як якісні методи виконують компенсуючу функцію в умовах невизначеності та структурних зрушень. Їх комбіноване використання створює методичну основу для формування реалістичних, адаптивних і економічно обґрунтованих планів збуту підприємства.

Методи планування обсягів і асортименту збутової діяльності спрямовані на трансформацію результатів прогнозування попиту у конкретні планові показники виробництва і реалізації продукції. На цьому етапі управлінського циклу ключовим завданням є забезпечення узгодженості між можливостями підприємства, ринковим попитом і фінансовими обмеженнями. До найбільш уживаних у вітчизняній практиці належать метод максимізації завантаження виробничих потужностей, балансовий метод та нормативний метод.

Метод максимізації завантаження виробничих потужностей ґрунтується на припущенні, що досягнення найкращих фінансових результатів можливе за умов повного або оптимального використання наявних виробничих ресурсів. У межах цього методу обсяги та структура збуту формуються з урахуванням пропускну́ї спроможності обладнання, режимів роботи та технологічних обмежень. Формально завдання планування можна подати як задачу оптимізації, де цільовою функцією є максимізація обсягу випуску або прибутку за наявних ресурсів. У спрощеному вигляді вона записується як формула (1.4):

$$Q \rightarrow \max, \text{ за умови } Q \leq P_{\max}, \quad (1.4)$$

де  $Q$  – плановий обсяг випуску і реалізації

$P_{\max}$  – максимально можлива виробнича потужність підприємства.

З практичної точки зору цей метод застосовується в умовах високих постійних витрат, коли недозавантаження потужностей призводить до зростання собівартості одиниці продукції. Наприклад, підприємство може планувати асортимент продажів таким чином, щоб пріоритет віддавався виробам із найбільш стабільним попитом і технологічною сумісністю з основним обладнанням, що дозволяє мінімізувати простої та втрати ефективності. У воєнних та кризових умовах метод використовується для збереження

економічної стійкості шляхом концентрації збуту на ключових продуктах.

Балансовий метод планування обсягів і асортименту збуту забезпечує узгодження між ресурсним потенціалом підприємства та плановими показниками реалізації. Його сутність полягає у складанні системи балансів, у яких обсяг запланованого збуту має відповідати сумарним можливостям виробництва, складських запасів і закупівель за вирахуванням обмежень. У загальному вигляді баланс збуту можна подати як формула (1.5):

$$Q_{зб} = Q_{вир} + Z_{поч} - Z_{кін} \quad (1.5)$$

де  $Q_{зб}$  – плановий обсяг збуту,

$Q_{вир}$  – плановий обсяг виробництва,

$Z_{поч}$  і  $Z_{кін}$  – відповідно початкові та кінцеві залишки запасів готової продукції.

Застосування балансового методу є особливо важливим у багатомноменклатурному виробництві, де необхідно забезпечити пропорційність між асортиментом продукції, потребами ринку та наявністю матеріальних ресурсів. Наприклад, за умови обмежених поставок сировини підприємство може скоригувати асортимент плану збуту на користь менш ресурсомістких виробів, не знижуючи загального обсягу реалізації. Таким чином, балансовий метод дозволяє уникати нереалістичних планів продажу та забезпечує логічний зв'язок між збутом і виробництвом [10].

Нормативний метод планування обсягів і асортименту ґрунтується на застосуванні економічних норм і нормативів, які відображають допустимі або цільові параметри діяльності підприємства. До таких нормативів належать норми рентабельності, оборотності запасів, матеріаломісткості продукції, трудомісткості та рівня витрат. Планові показники збуту в цьому випадку формуються з урахуванням досягнення встановлених нормативів ефективності. Наприклад, якщо задано норматив оборотності готової продукції у днях, обсяг збуту може визначатися за формулою (1.6):

$$Q_{зб} = (Z_{сер} \times 360) / T_{норм} \quad (1.6)$$

де  $Z_{сер}$  – середні запаси готової продукції,

Тнорм – нормативний період обороту.

Нормативний метод широко застосовується для планування асортименту з орієнтацією на фінансовий результат, оскільки дозволяє виключати з планів реалізації малорентабельні або збиткові позиції. Він також використовується як інструмент контролю, адже відхилення фактичних показників збуту від нормативних значень сигналізують про проблеми в організації виробництва, логістики або комерційної політики.

Узагальнюючи, слід зазначити, що метод максимізації завантаження виробничих потужностей забезпечує ресурсну доцільність планів збуту, балансовий метод – їх внутрішню узгодженість, а нормативний метод – економічну ефективність і фінансову обґрунтованість. Комплексне використання цих методів дозволяє сформувавши реалістичний план обсягів і асортименту збуту, адаптований до умов обмежених ресурсів і високої мінливості ринкового середовища [13].

Інструменти планування збуту виконують прикладну функцію в системі управління збутовою діяльністю підприємства, забезпечуючи практичну реалізацію прогнозних і планових рішень, формалізацію інформаційних потоків та контроль за виконанням встановлених показників. На відміну від методів, які формують аналітичну логіку планування, інструменти забезпечують технічну, інформаційну й організаційну підтримку збутового процесу на всіх етапах управлінського циклу.

Аналітичні та розрахункові інструменти планування збуту є базовим елементом підготовки, перевірки та коригування планових показників. Найбільш поширеним інструментом залишаються електронні таблиці, які використовуються для розрахунку прогнозів продажів, формування варіантних сценаріїв, аналізу відхилень та бюджетування збуту. Завдяки можливості агрегування даних, використання формул, сценарного аналізу та моделювання чутливості електронні таблиці дозволяють швидко оцінювати наслідки зміни цін, обсягів реалізації або структури асортименту. Разом із тим їх функціональні можливості є обмеженими в умовах зростання обсягів даних і складності

збутових каналів [15].

У зв'язку з цим дедалі ширше застосування знаходять системи Business Intelligence, які інтегрують дані з різних джерел і забезпечують багатовимірний аналіз збутових показників у реальному часі. ВІ-платформи дозволяють візуалізувати структуру продажів за регіонами, каналами збуту, клієнтами та асортиментом, будувати дашборди виконання плану продажів і виявляти відхилення ще на ранніх етапах. Функціонально такі інструменти створюють основу для переходу від ретроспективного аналізу до оперативного та прогнозного управління збутом.

Програмне забезпечення планування збуту представлено передусім CRM-та ERP-системами, які виконують інтегруючу роль в управлінні взаємовідносинами з клієнтами та ресурсами підприємства. CRM-системи акумулюють інформацію про клієнтську базу, історію продажів, стан замовлень і дебіторської заборгованості, що дозволяє формувати плани збуту з урахуванням реальної структури попиту та поведінки споживачів. У плановому аспекті CRM забезпечує розподіл планів продажів між менеджерами, контроль виконання індивідуальних показників і прогнозування повторних продажів [15].

ERP-системи забезпечують узгодження планування збуту з виробничими, фінансовими та логістичними процесами підприємства. Вони дозволяють формувати зведений план реалізації продукції з урахуванням виробничих потужностей, складських запасів і фінансових обмежень, що мінімізує ризик конфлікту між збутовими цілями та реальними можливостями підприємства. Використання ERP створює передумови для комплексного управління ланцюгом постачання і забезпечує цілісність планових рішень.

Організаційні інструменти планування збуту спрямовані на регламентацію управлінських процесів і забезпечення дисципліни виконання планів. План-графік продажів є ключовим інструментом календарного планування і використовується для деталізації річних і квартальних планів збуту за місяцями, регіонами та категоріями клієнтів. Він дозволяє координувати роботу відділу продажів із графіками виробництва та постачань, а також оперативно коригувати

збутові завдання в разі зміни ринкової ситуації [15].

Система ключових показників ефективності виконує роль інструменту мотивації та контролю у плануванні збуту. Вона дозволяє пов'язати виконання плану продажів із показниками прибутковості, оборотності, рівня дебіторської заборгованості та якості обслуговування клієнтів. Застосування КРІ забезпечує фокусування персоналу на досягненні узгоджених цілей збутової діяльності та формує зворотний зв'язок між плануванням і фактичними результатами.

Отже, інструменти планування збуту формують операційну основу реалізації методів збутового планування і забезпечують перехід від аналітичних моделей до практичних управлінських дій. Їх комплексне використання дозволяє підвищити точність планових рішень, оперативність управління збутом та загальну ефективність комерційної діяльності підприємства в умовах зростаючої складності ринкового середовища [17].

## Висновки до 1 розділу

1. У результаті аналізу теоретичних засад планування збутової діяльності встановлено, що збут виступає ключовою функціональною ланкою системи управління підприємством, яка поєднує маркетингові, виробничі, логістичні та фінансові процеси. Визначено, що сучасне планування збуту виходить за межі простого формування планів продажу та трансформується у комплексний управлінський механізм, спрямований на прогнозування попиту, координацію ресурсів і забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

2. У ході дослідження методів планування збутової діяльності обґрунтовано доцільність поділу їх на кількісні та якісні методи прогнозування, а також методи планування обсягів і асортименту продукції. Доведено, що ефективно управління збутом потребує поєднання математичних інструментів аналізу динамічних рядів, регресійного моделювання та методів життєвого

циклу продукту з експертними оцінками, тестовим маркетингом і оцінкою збутового персоналу, що дозволяє зменшити ризики помилок прогнозування.

3. Узагальнення сучасних інструментів планування збуту дало змогу встановити, що найбільш результативними є цифрові рішення, зокрема CRM-, ERP- та BI-системи, у поєднанні з організаційними інструментами управління продажами. Визначено, що саме інтеграція аналітичних, програмних і організаційних інструментів створює передумови для переходу від фрагментованого управління збутом до системної, прогнозно-орієнтованої моделі.

## РОЗДІЛ 2

### МОНІТОРИНГ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДОМІНІК КО»

#### 2.1. Характеристика соціально-економічних умов функціонування ТОВ «Домінік Ко»

Підприємство «Домінік Ко», зареєстроване за кодом ЄДРПОУ 00382208, розташоване в м. Полтава (Полтавська область), за юридичною адресою: вул. Решетилівська, 2. Основним видом діяльності підприємства є виробництво какао-, шоколадних та цукрових кондитерських виробів (КВЕД 10.82) з додатковими видами діяльності, серед яких виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів; оптова торгівля цукром, шоколадом та кондитерськими виробами [21]. Офіційний звіт за 2023 рік свідчить, що підприємство здійснює продаж продукції на внутрішньому ринку через оптових дистриб'юторів і точки роздрібної торгівлі, а також експортує продукцію до країн Європи [22].

З соціально-економічної точки зору, функціонування такого підприємства в сучасних реаліях України пов'язане з низкою важливих умов і факторів, які формують як внутрішній контекст діяльності, так і зовнішнє середовище. По-перше, розташування у Полтавській області створює певну географічну перевагу: центральне розміщення, доступ до транспортної мережі, можливість охоплення широкого внутрішнього ринку. Водночас, регіональний контекст характеризується загальними викликами, притаманними для середніх промислових міст України: уповільненим зростанням доходів населення, обмеженими темпами модернізації виробничих потужностей, залежністю від логістичних маршрутів і коливань вартості паливно-енергетичних ресурсів.

Кондитерська галузь України в останні роки зазнає впливу декількох ключових тенденцій: зростання цін на сировину (какао-боби, цукор, борошно), волатильність валютного курсу, підвищені логістичні витрати, а також зміна

споживчих уподобань на користь здорових продуктів чи імпортованих брендів. Для підприємства «Домінік Ко» це означає, що планування збуту має враховувати не лише постійне оновлення каналів дистрибуції, але й адаптацію до підвищених витрат, можливих затримок у постачанні сировини, а також потребу в інноваційних продуктах, здатних задовольнити сучасного споживача.

Підприємство функціонує в умовах, коли внутрішній попит на кондитерські вироби залишається відносно стабільним, але зростають вимоги до якості, упаковки, швидкості доставки та клієнтського сервісу. Звіт про управління підприємства за 2024 рік свідчить, що прибуток за цей рік становив 52399 тис. грн, у 2023 році прибуток становив 19 398 тис. грн, тоді як у 2022 році підприємство отримало прибуток 53 749 тис. грн, що свідчить про зниження прибутковості [22]. Така ситуація вказує на присутність обтяжливих зовнішніх і внутрішніх факторів, які вплинули на фінансовий стан, і ставить перед підприємством завдання удосконалення планування збутової діяльності з урахуванням нестабільності.

Продукція з 2006 року продається на європейському ринку [22]. Експорт створює додаткові можливості, але водночас ставить і додаткові виклики: потреба в стандартах якості, валютному ризику, логістичних витратах, митних процедурах. В умовах України це означає, що підприємство має планувати збут не лише на домашньому ринку, але й враховувати міжнародні умови, конкуренцію з боку закордонних виробників, коливання курсу валют та затримки у ланцюгах постачання.

Північна та центральна Україна, зокрема Полтавщина, мають значний кадровий потенціал, але й стикаються з проблемами трудової мобільності, старінням кадрів та зростаючою необхідністю підвищення кваліфікації працівників. Для підприємства це означає, що кадрове забезпечення, адаптація персоналу до нових технологій, а також мотивація і утримання кадрів стають важливими складовими, які мають бути враховані при плануванні збутової діяльності.

У таблиці 2.1 наведемо окремі соціально-економічні показники для

регіону, в якому функціонує ТОВ «Домінік Ко» (Полтавська область).

Таблиця 2.1

Соціально-економічні показники для регіону, в якому функціонує ТОВ  
«Домінік Ко»

Показники	Значення / орієнтовне значення
Середня місячна заробітна плата по області	~ 17 500 грн – медіанна за 2024 р. (розрахунок по області) [23]
Середня місячна заробітна плата по області	~ 22 970 грн – липень 2025 р. по Полтавщині [24]
Експорт кондитерських виробів Полтавської області	Зростання обсягу на ~ 34 % та виторгу на ~ 23 % у сегменті цукрових кондитерських виробів у 2023 р. [25]
Стан кондитерської промисловості Полтавської області	У дослідженні 2025 р. зазначено: частота підприємств із негативною динамікою в кондитерській промисловості – ~10 % [26]

Джерело: власна розробка автора

Як свідчать дані таблиці 2.1 показники допомагають окреслити соціально-економічне середовище, в якому функціонує підприємство Домінік Ко: середня зарплата на регіоні дозволяє оцінити рівень купівельної спроможності населення, тоді як тенденції в кондитерській галузі – частково те, з якими викликами та можливостями стикається галузь в цілому (а отже – й підприємство).

Узагальнено суспільно-економічні умови функціонування підприємства можна представити таким чином: географічне положення – сприятливе, але з регіональними обмеженнями; внутрішній попит – стабільний, але з підвищеними вимогами; зовнішнє середовище – динамічне, із значними викликами з боку сировинних та логістичних витрат; кадровий ресурс – доступний, але потребує модернізації. Усі ці чинники формують контекст, в якому здійснюється моніторинг процесу планування збутової діяльності підприємства і обумовлюють необхідність удосконалення методів, каналів та інструментів збуту.

На підставі зазначеного доцільно зробити висновок, що соціально-економічні умови функціонування «Домінік Ко» створюють як можливості

(експортний ринок, потенціал кадрів, географічна перевага), так і суттєві виклики (коливання витрат, зміни споживчих уподобань, логістичні ризики). У контексті планування збутової діяльності це означає, що підприємство повинно бути максимально адаптивним, орієнтованим на аналітику, і готовим реагувати на зовнішні зміни, формуючи гнучкі плани, які враховують як внутрішні ресурси, так і ринкову динаміку.

Далі поведемо докладний SWOT-аналіз із ваговими визначеннями показників для ТОВ «Домінік Ко». Використано підхід до зважування факторів: кожному фактору (сильній стороні, слабкості, можливості, загрозі) призначено вагу (важливість) від 0,00 до 1,00, сума ваг у кожній групі = 1,00 (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Сильні сторони (Strengths)

№	Фактори	Вага	Коментарі
S1	Висока якість продукції та наявність позитивного бренду	0,3	Підприємство має сталу репутацію на ринку, що створює конкурентну перевагу.
S2	Налагоджена мережа дистрибуції на внутрішньому ринку	0,25	Забезпечення товаром власного ринку дозволяє гнучко реагувати на попит.
S3	Експортний потенціал і участь у зовнішніх ринках	0,2	Додатковий канал реалізації знижує залежність лише від внутрішнього ринку.
S4	Досвід виробництва, кваліфікований персонал	0,15	Наявність компетенцій дає змогу підтримувати конкурентоспроможність.
S5	Стабільна матеріально-технічна база	0,1	Підтримка виробничих потужностей створює основу для реалізації збуту.

Сума ваг: 1,00

Джерело: власна розробка автора

Проаналізовані сильні сторони у таблиці 2.2 свідчать, що підприємство має потужний бренд, розвинену дистрибуцію, кваліфікований персонал і достатню виробничу базу, що забезпечує конкурентну стійкість і дає потенціал для подальшого розвитку на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Виявлені слабкі сторони демонструють високі логістичні витрати, залежність від зовнішніх цінових факторів та недостатній рівень цифровізації й

інновацій, що формує ризики втрати частки ринку та знижує ефективність маркетингової діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Слабкості (Weaknesses)

№	Фактори	Вага	Коментарі
W1	Значні логістичні витрати через регіональне розташування	0,3	Підвищені витрати можуть зменшувати маржу при збуті.
W2	Залежність від вартості сировини і коливань курсу валют	0,25	Зростання витрат сировини впливає на кінцеву ціну і конкурентність.
W3	Недосконала система цифрового моніторингу збуту	0,2	Без належної інформаційної підтримки планування ускладнюється.
W4	Обмежена диверсифікація каналів збуту	0,15	Залежність від обмеженої кількості каналів створює ризики.
W5	Середній рівень інновацій у продуктах та упаковці	0,1	Поступове оновлення продукту може відставати від ринку.

Сума ваг: 1,00

Джерело: власна розробка автора

Аналіз даних таблиці 2.3 показав значний потенціал росту збуту завдяки збільшенню попиту та освоєнню нових ринків, а також можливість підвищення ефективності через digital-інструменти та партнерства з великими мережами (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Можливості (Opportunities)

№	Фактори	Вага	Коментарі
O1	Зростання попиту на якісні кондитерські вироби в Україні	0,35	Розширення ринку дає потенціал для збільшення збуту.
O2	Вихід на нові зовнішні ринки (євро-ринок)	0,3	Експорт відкриває додаткові канали реалізації.
O3	Використання digital-маркетингу та e-commerce	0,2	Впровадження нових каналів продажу може підвищити охоплення.
O4	Співпраця з великими дистриб'юторами/ретейлерами	0,1	Партнерство може забезпечити більшу партію та кращі умови.
O5	Підвищення екологічної та енергоефективної складової виробництва	0,05	Еко-орієнтація може стати конкурентною перевагою.

Сума ваг: 1,00

Джерело: власна розробка автора

Ідентифіковані загрози у таблиці вказують на суттєвий вплив зовнішнього середовища: зростання витрат, валютні ризики, посилення конкуренції та падіння купівельної спроможності, що може призвести до погіршення фінансових результатів без активної адаптації до ринкових умов (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Загрози (Threats)

№	Фактори	Вага	Коментар
T1	Зростання цін на сировину та логістику	0,3	Це впливає на собівартість і кінцеву ціну.
T2	Посилення конкуренції зі сторони імпортних брендів	0,25	Імпорт може витіснити національного виробника.
T3	Зміни законодавства, податків, митних умов	0,2	Регулювання може збільшити витрати чи обмежити експорт.
T4	Коливання валютного курсу (експорт/імпорт)	0,15	Валютний ризик впливає на експортну маржу.
T5	Зниження купівельної спроможності населення	0,1	Це може зменшити внутрішній попит.

Сума ваг: 1,00

Джерело: власна розробка автора

Виконаний аналіз дозволяє чітко побачити, що для «Домінік Ко» найбільш вагомими внутрішніми сильними сторонами є висока якість продукції та позитивний бренд (вага 0,30), а також налагоджена система дистрибуції (вага 0,25). Ці складові створюють значний ресурс для розвитку. Одночасно, найбільша внутрішня слабкість – це логістичні витрати та географічна дислокація (вага 0,30), а також вплив вартості сировини і курсу валют (вага 0,25). Це означає, що для ефективного планування збуту підприємству необхідно акцентувати увагу саме на оптимізації логістики та управлінні витратами.

З зовнішніх можливостей найперспективнішою є зростання попиту на якісні кондитерські вироби (вага 0,35) і вихід на нові зовнішні ринки (вага 0,30). Ці можливості створюють важливий простір для розширення збуту. Проте значущими загрозами залишаються зростання цін на сировину і логістику (вага 0,30) та посилення конкуренції з імпортом (вага 0,25). Це потребує проактивного підходу в плануванні збуту: передбачення змін у витратах, адаптація цінової

політики та стратегія по каналам реалізації.

Вагове розподілення факторів підтверджує, що підприємству доцільно формувати збутові плани з акцентом на використанні своїх сильних сторін (якість, бренд, дистрибуція) для скористання можливостями (внутрішній попит, експорт) та водночас озброюватися проти слабких місць і загроз (логістика, витрати, конкуренція). Планування має стати гнучким і адаптивним, із врахуванням зовнішніх ризиків, із залученням цифрових каналів та аналітики.

Матриця стратегій для ТОВ «Домінік Ко» представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Матриця стратегій для ТОВ «Домінік Ко»

Клас стратегії	Орієнтація	Приклади стратегічних заходів
SO (сильні сторони + можливості)	Використати наявні переваги підприємства для активного розвитку і росту	Посилити бренд якості і тримати асортимент преміальних кондитерських виробів, виходячи на нові внутрішні сегменти зростання.
		Використати експортний канал і високу якість продукції для розширення зовнішніх ринків, використовуючи вже наявні виробничі та дистрибуційні потужності.
WO (можливості + слабкі сторони)	Використати зовнішні можливості для усунення або пом'якшення слабких місць	Використання цифрових каналів (e-commerce, онлайн-маркетинг) для диверсифікації збуту та зниження логістичних витрат.
		Впровадження сучасних інформаційних систем моніторингу збуту (CRM, BI) для підвищення ефективності планування та контролю з урахуванням слабкої цифрової підтримки.
ST (сильні сторони + загрози)	Використати свої переваги, щоб нейтралізувати або зменшити вплив загроз	Застосовувати високий стандарт якості і бренд-репутацію, щоб протистояти імпортним конкурентам, які загрожують чудовій частці ринку.
		Оптимізувати логістичні та витратні процеси, використовуючи виробничий досвід та ресурси, щоб зменшити вплив зростання вартості сировини та логістики.
WT (слабкі сторони + загрози)	Звести до мінімуму слабкі місця і одночасно уникнути або зменшити вплив загроз	Розробити стратегію стабілізації витрат і запасів (наприклад, формування стратегічних резервів, довгострокові контракти з постачальниками) для захисту від коливань сировинних цін та курсів валют.
		Зменшити залежність від окремих каналів збуту та логістичних схем, впровадити альтернативні маршрути, партнерства або мультиканальність, щоб зменшити ризик, пов'язаний із зовнішньою нестабільністю.

Джерело: власна розробка автора

Як свідчать дані таблиці 2.6 для «Домінік Ко» найбільш актуальними є стратегії SO та WO, адже підприємство має сильні сторони (якість продукції, бренд, потенціал дистрибуції) та водночас стоїть перед можливостями (зростання ринку, цифрові канали), які дозволяють усунути слабкі місця. Стратегії ST мають бути використані як захисні заходи для того, щоб зберегти позиції і протистояти ринковим і зовнішнім загрозам. Стратегії WT – резервні сценарії, які застосовуються як механізми вирівнювання ризиків, коли слабкі сторони + загрози починають суттєво впливати на діяльність підприємства (табл. 2.6).

Для подальшого впровадження варто визначити терміни реалізації, відповідальних осіб, ресурси, а також ключові показники ефективності (KPI) для кожної стратегії – це дозволить здійснити перехід від аналізу до дії. Зазначена методика повністю відповідає підходу розробки стратегій на основі SWOT-матриці, що широко описано в сучасній науковій та практичній літературі.

Ось детальний PEST-аналіз для ТОВ «Домінік Ко» із ваговими оцінками ключових факторів, які впливають на зовнішнє середовище підприємства. Він допоможе врахувати політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники при плануванні збутової діяльності (табл. 2.7-2.10).

Таблиця 2.7

## Політичні фактори (P)

№	Фактори	Вага
P1	Продовження воєнного стану та непередбачуваність регуляторних змін, податків і митного режиму в Україні (вплив на логістику, експорт, внутрішній ринок)	0,3
P2	Інтеграція України до ЄС і реформування законодавства (наприклад, приведення стандартів, екологічних вимог, прав споживачів)	0,2
P3	Державна підтримка виробничих підприємств, субсидії, пільги для українських виробників	0,15
P4	Політика безпеки, логістична інфраструктура, ризики пошкодження транспорту/заводів через військові дії	0,2
P5	Міжнародні торговельні угоди та бар'єри, митні режими, зміни у доступі до зовнішніх ринків	0,15

Сума ваг у політичному блоці: 1,00

Джерело: власна розробка автора

Політичні умови є надзвичайно важливими для діяльності підприємства, яке функціонує в Україні в умовах воєнного конфлікту, високої нестабільності та активного реформування. Найбільш вагомим фактором є непередбачуваність регуляторного і безпекового середовища (вага 0,30). Наприклад, згідно з оцінками, «економічні перспективи України залишаються вкрай невизначеними, оскільки все залежить від курсу воєнних дій, енергетичної безпеки та міжнародної допомоги» [27].

Таблиця 2.8

## Економічні фактори (E)

№	Фактори	Вага
E1	Сповільнення економічного зростання України, інфляція, зростання витрат сировини та логістики	0,35
E2	Валютні коливання, доступ до фінансування, кредитні ставки	0,2
E3	Купівельна спроможність населення, структура попиту на продукцію (внутрішній ринок)	0,2
E4	Експортні можливості підприємства, доступ до зовнішніх ринків, митні витрати	0,15
E5	Витрати на енергію, логістику, транспорт через інфраструктурні ризики	0,1

Джерело: власна розробка автора

Економічні фактори (табл. 2.8) мають центральне значення для збутової діяльності, оскільки вони безпосередньо впливають на витрати, доходи, попит і канали збуту. Найбільша вага (0,35) присвоєна сповільненню зростання і зростанню витрат – це відповідає аналітиці: зростання ВВП України в 2025 році прогнозується на рівні лише ~2 %–2.5 % [28].

Таблиця 2.9

## Соціальні фактори (S)

№	Фактори	Вага
S1	Зміни поведінки споживачів: зростання вимог до якості, сервісу, екологічності продукції	0,3
S2	Демографічні тенденції: рівень зайнятості, міграція, забезпеченість кадрами, регіональні відмінності	0,2
S3	Ставлення населення до вітчизняного виробництва, бренд-усвідомлення, національна орієнтація	0,15
S4	Соціальна нерівність, рівень доходів, купівельна спроможність населення	0,2
S5	Культурні фактори: звички споживання кондитерської продукції, сезонність, святковий попит	0,15

Джерело: власна розробка автора

Соціальні фактори (табл. 2.9) для кондитерського підприємства як «Домінік Ко» дуже важливі: поведінка споживача, дохід населення, популярність бренду – все це впливає на збут. Найбільша вага (0,30) присвоєна зміні поведінки споживачів у бік якості і екологічності.

Таблиця 2.10

## Технологічні фактори (Т)

№	Фактори	Вага
T1	Цифровізація продажу: e-commerce, CRM-системи, аналітика даних	0,3
T2	Інновації у виробництві, упаковці, логістиці (автоматизація, інтегровані системи)	0,25
T3	Доступ до нових технологій, IT-інфраструктури, модернізація	0,2
T4	Зміни у транспортних і логістичних технологіях (доставка, складська логістика)	0,15
T5	Ризики технічного відставання, кібербезпеки, даних клієнтів	0,1

Джерело: власна розробка автора

Технологічні чинники (табл. 2.10) набувають дедалі більшої ваги в плануванні збуту. Для підприємства «Домінік Ко» це означає, що інвестиції в цифрові продажі і CRM можуть стати конкурентною перевагою. Максимальна вага (0,30) приділена цифровим каналам і аналітиці.

З агрегованих ваг видно, що економічні і політичні чинники мають найвищу вагу серед усіх – 35 % та 30 % відповідно. Це відповідає ситуації, коли зовнішнє середовище України має високий рівень ризику через економічну слабкість та політичну нестабільність. Соціальні і технологічні фактори також значущі, але їхній вплив може бути більш контрольованим з боку підприємства.

Для «Домінік Ко» це означає, що у процесі планування збуту надзвичайно важливо приділяти увагу: моніторингу макроекономічних умов (витрати, інфляція, попит), адаптації до регуляторного середовища (зміни податків, мит), а також активному використанню цифрових технологій і змінам у поведінці споживачів. Водночас, підприємству слід мати стратегії пом'якшення ризиків, пов'язаних із зовнішніми політичними шоками або економічною нестабільністю (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

## PEST-аналіз діяльності ТОВ «Домінік Ко»

Фактори	Вага
Політичні	
Нестабільність політичної та безпекової ситуації в Україні, що створює логістичні та регуляторні ризики	0,25
Реформи, інтеграція з ЄС, зміни законодавства щодо виробництва, експорт-імпорту	0,15
Державна підтримка промислових підприємств, субсидії, пільги	0,1
Економічні	
Висока волатильність витрат сировини, логістики, інфляція, зростання витрат	0,3
Зміни купівельної спроможності населення, структура попиту на продукцію	0,15
Валютні коливання, умови експорту, доступ до фінансування	0,1
Соціальні	
Зростання вимог споживачів до якості, екологічності, сервісу, бренду	0,2
Демографічні тенденції, трудові ресурси, мобільність кадрів, регіональна специфіка	0,1
Технологічні	
Цифровізація продажів (e-commerce), CRM-системи, аналітика даних збуту	0,2
Інновації у виробництві, упаковці, логістиці, модернізація технологій	0,1
Екологічні	
Зростаючі екологічні вимоги до виробництва, ресурсозбереження, «зелена» політика	0,1
Ризики екологічних втрат/збитків через воєнні дії, логістичні труднощі, енергетичну нерухомість	0,05
Юридичні	
Зміни законодавства щодо виробництва, сертифікації, експортно-імпортних правил	0,1
Посилення контролю якості, захист прав споживачів, вимоги до маркування, етики бізнесу	0,05

Джерело: власна розробка автора

Як свідчать дані таблиці 2.11 найбільший «ваговий тиск» припадає на економічні та політичні фактори – це обумовлено тим, що підприємство працює в Україні в умовах значної нестабільності: високі витрати, логістичні ризики, змінне регуляторне середовище. Соціальні, технологічні, екологічні й юридичні чинники мають трохи менші ваги, але все одно значущі, особливо з огляду на розвиток цифрових каналів та підвищення екологічних вимог до виробництва.

Для «Домінік Ко» даний PESTLE-аналіз вказує на те, що при плануванні збутової діяльності першочергово слід зосереджуватись на адаптації до

економічних викликів (валюта, витрати, попит) і політичних/регуляторних ризиків (безпека, закони, митні бар'єри). Водночас технологічна модернізація та екологічна орієнтація повинні бути стратегічними напрямками, щоб використати можливості майбутнього. Юридична складова не менш важлива – підприємству доцільно тримати руку на пульсі змін у сертифікації, якості, експортному праві. З огляду на це, у подальших розділах (зокрема, у розділі 3) доцільно прописати заходи, які враховують ці макрочинники, забезпечать гнучкість, стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

## 2.2. Оцінювання фінансово-економічної діяльності ТОВ «Домінік Ко»

Оцінювання фінансово-економічної діяльності ТОВ «Домінік Ко» почнемо із аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства в табл. 2.12.

За результатами аналізу фінансово-економічних показників ТОВ «Домінік Ко» за 2022–2024 рр. (табл. 2.12) виявлено позитивну динаміку загального обсягу активів підприємства, які зросли з 474323 тис. грн у 2022 році до 588556 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 114233 тис. грн або 24,08 %. Даний приріст обумовлений насамперед збільшенням оборотних активів, позитивна динаміка яких зумовлена адаптацією підприємства до умов військового часу та переорієнтацією ресурсу на забезпечення безперебійного виробництва й реалізації продукції. Так, оборотні активи зросли з 325223 тис. грн у 2022 році до 477401 тис. грн у 2024 році, що відповідає приросту 152178 тис. грн або 46,79 %. У цій групі найбільш інтенсивно зростали грошові кошти, обсяг яких підвищився майже вдвічі – з 125218 тис. грн у 2022 році до 239908 тис. грн у 2024 році (приріст 114690 тис. грн або 91,59 %), що пояснюється прагненням підприємства забезпечити високу ліквідність в умовах воєнних ризиків і нестабільного функціонування банківської та логістичної систем.

Таблиця 2.12

Фінансово-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Домінік Ко» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Од. виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2022	2023	2024	2024 р. до 2022 р.		2024 р. до 2023 р.	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100- 100	9=6-5	10=6/5*100- 100
<b>1. Капітал підприємства</b>									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн	Форма 1 «Баланс»	474 323	500 958	588 556	+114 233	124,08	+87 598	117,49
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн	Форма 1 «Баланс»	444 500	463 898	516 297	+71 797	116,15	+52 399	111,30
<b>2. Ресурси підприємства</b>									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	Форма 1 «Баланс»	147 847	130 917	109 622	-38 225	74,15	-21 295	83,73
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн	Форма 1 «Баланс»	294	208	122	-172	41,50	-86	58,65
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн	Форма 1 «Баланс»	325 223	369 016	477 401	+152 178	146,79	+108 385	129,37
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	Форма 1- підприємництво, форма 1-ПВ	42	45	48	+6	114,29	+3	106,67
<b>3. Економічні показники</b>									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	638 511	735 277	837 760	+199 249	131,21	+102 483	113,94

Продовж. табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн	Форма 1- підприємство	515 820	620 962	690 612	+174 792	133,89	+69 650	111,22
3.3. Операційні витрати	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	48 018	46 729	52 593	+4 575	109,53	+5 864	112,55
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн	Форма 1-ПВ	29 750	36 300	41 820	+12 070	140,58	+5 520	115,21
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	(3.4/2.4/12)*1000	59 040	67 222	72 708	+13 668	123,15	+5 486	108,16
<b>4. Фінансові результати</b>									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	65 831	27 097	63 926	-1 905	97,11	+36 829	235,92
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	53 749	19 398	52 399	-1 350	97,49	+33 001	270,13
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	63 851	73 528	83 776	+19 925	131,21	+10 248	113,94
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	51 582	62 096	69 061	+17 479	133,89	+6 965	111,22
<b>5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат</b>									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис. грн / особу	3.2 / п.2.4	12 281	13 799	14 387	+2 106	117,15	+588	104,26

Продовж. табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Сума зносу/Первісна вартість ОЗ (форма 1)	0,64	0,69	0,74	+0,10	115,63	+0,05	107,25
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		Сума введених нових ОЗ (форма 5)/ Первісна вартість ОЗ кін.р. (форма 1)	0,05	0,03	0,02	-0,03	—	-0,01	—
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		Сума вибулих ОЗ (форма 5)/ Первісна вартість ОЗ поч.р. (форма 1)	0,02	0,04	0,05	+0,03	—	+0,01	—
5.5. Фондовіддача	грн / грн	п.3.2 / п.2.1	3,49	4,74	6,30	+2,81	180,52	+1,56	132,91
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п.3.1 / п.2.3	1,96	1,99	1,75	-0,21	—	-0,24	—
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.6	184	181	206	+22	—	+25	—
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	п.4.1 / п.1.1	0,14	0,05	0,11	-0,03	—	+0,06	—
5.9. Операційні витрати на 1грн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2*100	9,31	7,52	7,62	-1,69	—	+0,10	—
6. Показники рентабельності підприємства									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	11,33	3,98	9,62	-1,71	84,87	+5,64	241,71
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	12,10	4,27	10,69	-1,41	88,35	+6,42	250,35
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	8,77	2,66	6,35	-2,42	72,40	+3,69	238,72

Продовж. табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Показники оцінки логістичної діяльності*									
7.1. Запаси	тис. грн	ф.1, р. 1100	136 566	133 262	163 639	+27 073	119,82	+30 377	122,79
7.2. Виробничі запаси	тис. грн	ф.1, р. 1101	94 532	94 151	118 772	+24 240	125,65	+24 621	126,15
7.3. Незавершене виробництво	тис. грн	ф.1, р. 1102	5 799	6 230	6 275	+476	108,21	+45	100,72
7.4. Готова продукція	тис. грн	ф.1, р. 1103	22 358	15 481	21 337	-1 021	95,43	+5 856	137,82
7.5. Товари	тис. грн	ф.1, р. 1104	166	261	286	+120	172,29	+25	109,58
7.6. Гроші та їх еквіваленти	тис. грн	ф.1, р. 1165	125 218	164 153	239 908	+114 690	191,59	+75 755	146,15
7.7. Витрати на збут	тис. грн	ф.2, р. 2150	48 018	46 729	52 593	+4 575	109,53	+5 864	112,55
7.8. Коефіцієнт накопичення (оцінка структури запасів товарно-матеріальних цінностей)		(п.7.2+п.7.3)/ (п.7.4+п.7.5)	(94 532 + 5 799) / (22 358 + 166) = 4,46	(94 151 + 6 230) / (15 481 + 261) = 6,38	(118 772 + 6 275) / (21 337 + 286) = 5,78	+1,32	129,60	-0,60	90,60

Джерело: власна розробка автора на основі фінансової звітності ТОВ «Домінік Ко» за 2022 – 2024 рр.

Водночас значне збільшення дебіторської заборгованості – з 13144 тис. грн до 73854 тис. грн (зростання на 561,88 %) – свідчить про активізацію відстрочених форм розрахунків зі споживачами, збільшення частки продажів у кредит та ускладнення швидкого повернення коштів через загальний економічний спад, релокацію бізнесів, зменшення платоспроможності контрагентів унаслідок повномасштабної війни.

Необоротні активи, навпаки, скоротилися на 37945 тис. грн до рівня 111155 тис. грн у 2024 році. Зменшення основних засобів з 147847 тис. грн до 109622 тис. грн (–38225 тис. грн) пояснюється підвищенням рівня їх зносу, який зріс із 0,64 до 0,74. Це прямо пов'язано із відсутністю масштабних інвестицій в оновлення виробничої бази, переорієнтацією ресурсів на забезпечення оборотного циклу в умовах воєнних ризиків та можливого пошкодження активів.

Власний капітал протягом досліджуваного періоду стабільно зростав і досяг 516297 тис. грн у 2024 році, що на 71797 тис. грн більше, ніж у 2022 році, і зумовлено виключно зростанням нерозподіленого прибутку (396660 → 468457 тис. грн). Така тенденція підтверджує здатність підприємства не лише утримувати операційну ефективність під час воєнного стану, а й забезпечувати приріст власного капіталу, мінімізуючи залучення позикових ресурсів.

Поточні зобов'язання також зросли – з 29823 тис. грн у 2022 році до 72259 тис. грн у 2024 році (приріст на 42436 тис. грн), що є наслідком подорожчання кредиторської заборгованості постачальникам на фоні порушених логістичних ланцюгів та потреби у швидкій закупівлі сировини для забезпечення виробництва. Кредиторська заборгованість за товари збільшилася майже утричі – з 16925 до 50078 тис. грн.

У розрізі фінансових результатів підприємство демонструє зростання чистого доходу з 638511 тис. грн до 837760 тис. грн у 2024 році, що відповідає приросту 199249 тис. грн або 31,21 %. Водночас спостерігалось скорочення валового прибутку у 2023 році до 114315 тис. грн через різке подорожчання сировини, проте у 2024 році показник відновився до 147148 тис. грн. Аналогічна ситуація простежується і за операційним прибутком: падіння у 2023 році до

19398 тис. грн та істотне зростання у 2024 році до 52399 тис. грн, що вказує на часткове відновлення рентабельності після шоків перших місяців та років війни.

Отже, діяльність ТОВ «Домінік Ко» у 2022–2024 роках характеризується адаптацією до воєнних викликів через переорієнтацію активів на забезпечення оборотного процесу та підтримання підвищеної ліквідності. Зростання виручки та чистого прибутку свідчить про стійкий попит на продукцію, водночас збільшення дебіторської та кредиторської заборгованостей формує додаткові ризики втрати частини ресурсів через затримки платежів і здорожчання закупівель. Загальною тенденцією є послаблення інвестицій у довгостроковий розвиток при збереженні короткострокової фінансової стійкості та здатності ефективно реагувати на нестабільність ринку.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко» за 2022–2024 роки свідчить про високий рівень автономності підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко»  
за 2022 – 2024 рр., %

Показники	Норма- тив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,94	0,93	0,88	+0,44	+0,43	+0,38
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,06	0,07	0,12	-0,44	-0,43	-0,38
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2$	1,07	1,08	1,14	+0,93	+0,92	+0,86
Коефіцієнт фінансування	$> 1$	14,91	12,52	7,14	+13,91	+11,52	+6,14
Коефіцієнт заборгованості	$< 1$	0,07	0,08	0,14	+0,93	+0,92	+0,86
Коефіцієнт забезпеченості запасів	$> 0,8$	2,19	2,48	2,17	+1,39	+1,68	+1,37
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів	$\geq 0,5$	1,26	1,18	0,81	+0,76	+0,68	+0,31
Коефіцієнт маневреності	$> 0,5$	0,66	0,62	0,57	+0,16	+0,12	+0,07
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	0	0	0	x	x	x
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	-	1	1	1	x	x	x

Джерело: власна розробка автора на основі фінансової звітності ТОВ «Домінік Ко» за 2022 – 2024 рр.

Як свідчать дані таблиці 2.13 значення коефіцієнта автономії у 2022 році становило 0,94, у 2023 – 0,93, у 2024 – 0,88, що перевищує норматив  $\geq 0,5$  на відповідно +0,44; +0,43 та +0,38. Це підтверджує домінування власного капіталу в структурі джерел фінансування та низьку залежність від зовнішніх кредиторів навіть у складних умовах повномасштабної війни. Незначне зниження показника у 2024 році пов'язане із більш інтенсивним зростанням поточних зобов'язань порівняно із власним капіталом на тлі загального подорожчання ресурсів та затримок платежів через погіршення платоспроможності контрагентів (рис. 2.1).

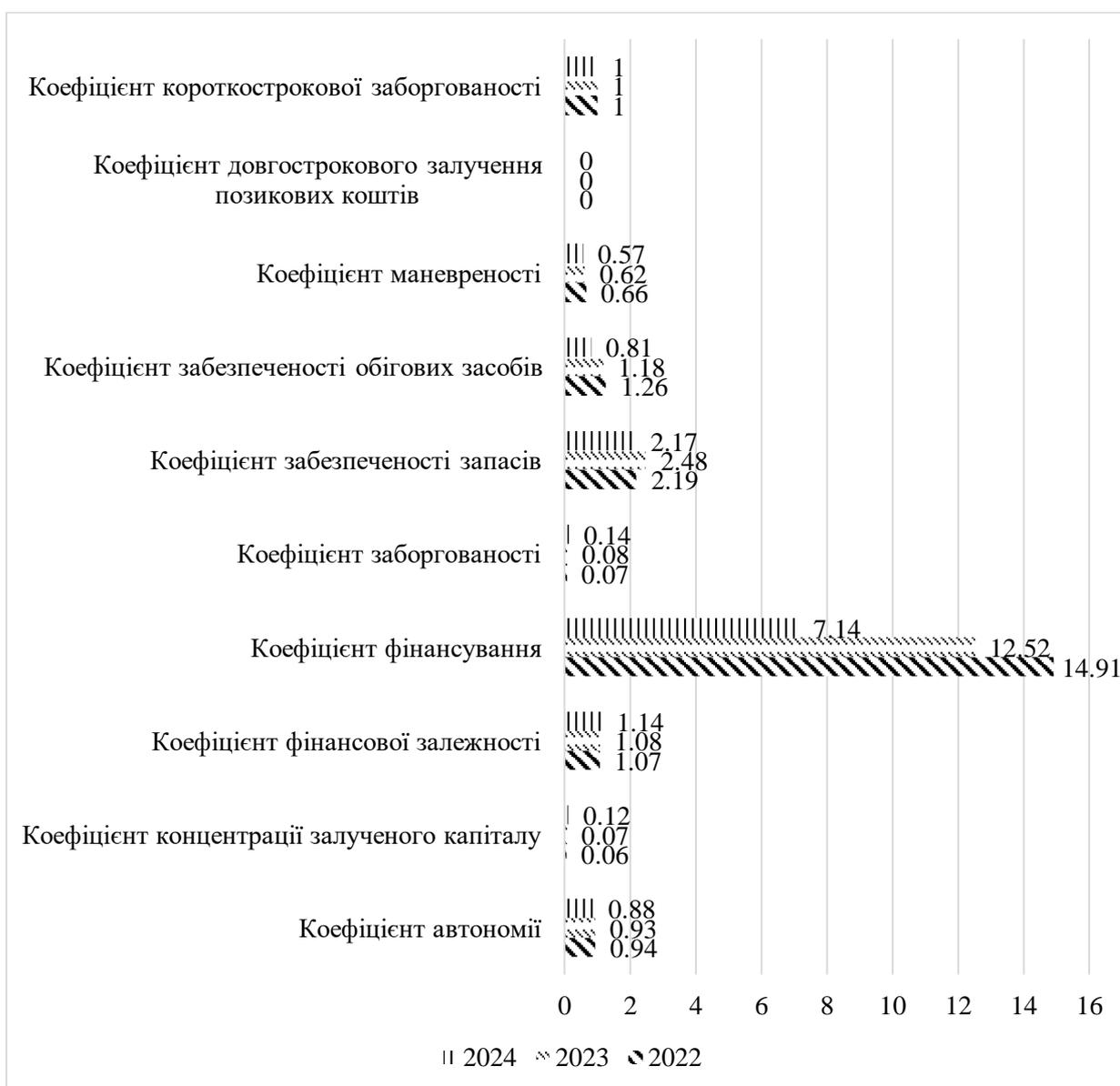


Рис. 2.1. Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко» за 2022 – 2024 рр., %

Джерело: складено за результатами розрахунків

Як свідчать дані рисунку 2.1, показник концентрації залученого капіталу у 2022–2024 роках становив 0,06; 0,07 та 0,12, що нижче нормативного обмеження  $<0,5$  на 0,44–0,38 пунктів. Це означає, що частка залучених коштів у структурі капіталу залишається низькою, а підприємство зберігає фінансову стійкість і незалежність від банківських позик, що важливо в умовах високих кредитних ставок та ризиків блокування кредитування внаслідок військових дій.

Коефіцієнт фінансової залежності залишився в межах нормативу  $<2$  та становив 1,07 у 2022 році, 1,08 у 2023 році та 1,14 у 2024 році. Незважаючи на незначне зростання, відхилення від нормативного значення є позитивним і коливається від +0,93 до +0,86, що вказує на стабільність структури фінансових ресурсів.

Коефіцієнт фінансування також значно перевищує норматив  $>1$  і у 2022 році дорівнював 14,91, у 2023 – 12,52, у 2024 – 7,14, що свідчить про надзвичайно сильний запас фінансової стійкості. Водночас зниження значення за три роки зумовлене швидшим зростанням поточних зобов'язань порівняно з темпами приросту власного капіталу, що частково пояснюється збільшенням потреби у товарному кредиті для підтримання виробничо-збутового процесу в несприятливих економічних умовах.

Коефіцієнт заборгованості підтверджує низьку частку позикового капіталу – 0,07; 0,08; 0,14 при нормі  $<1$ , що формує позитивне відхилення +0,93; +0,92; +0,86 та характеризує підприємство як фінансово надійне. Зростання показника у 2024 році пов'язане з активнішим використанням кредиторської заборгованості постачальникам як джерела тимчасового фінансування.

Показники забезпеченості запасів власними оборотними коштами значно перевищують норматив 0,8 та становлять 2,19; 2,48; 2,17, що зумовлено випереджаючим зростанням власного оборотного капіталу, хоча зниження у 2024 році може свідчити про збільшення витрат на формування запасів через інфляційний та логістичний тиск. Аналогічно позитивною є динаміка забезпеченості обігових засобів, хоча вона зменшилася з 1,26 до 0,81, що сигналізує про потребу у посиленому контролі за ліквідністю.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу, що характеризує мобільність капіталу, зменшився з 0,66 до 0,57, проте залишається вище нормативу  $>0,5$ . Це вказує на достатність частки власних коштів у ліквідній формі, але одночасно підкреслює тенденцію до їх перетікання в менш мобільні активи через стратегічну потребу в підтриманні запасів у період воєнних загроз.

Відсутність довгострокових позикових ресурсів у 2022–2024 роках демонструє прагнення уникати фінансової залежності від банківського сектору, який працює зі значними ризиками під час війни. Коефіцієнт короткострокової заборгованості залишається на рівні 1 у всі роки, що свідчить про відсутність відповідної реальної структури боргових джерел.

Таким чином, за всіма ключовими показниками ТОВ «Домінік Ко» у 2022–2024 роках характеризується високим рівнем фінансової стійкості, здатністю виконувати платіжні зобов'язання та значною незалежністю від зовнішніх джерел фінансування. Незначні тенденції погіршення у 2024 році пояснюються воєнними ризиками, подорожчанням ресурсів, зростанням дебіторської та кредиторської заборгованості, однак вони не становлять критичної загрози для стабільності підприємства.

Аналіз показників платоспроможності ТОВ «Домінік Ко» свідчить про надзвичайно високий рівень поточної ліквідності протягом 2022–2024 років (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

## Аналіз показників платоспроможності (ліквідності)

ТОВ «Домінік Ко» за 2022 – 2024 рр., %

Показники	Норматив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт покриття	$> 1-1,5$	10,91	9,96	6,61	+9,91	+8,96	+5,61
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$> 0,5-0,6$	4,63	4,97	4,34	+4,13	+4,47	+3,84
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$> 0,2-0,3$	4,20	4,43	3,32	+4,00	+4,23	+3,12

Джерело: власна розробка автора на основі фінансової звітності ТОВ «Домінік Ко» за 2022 – 2024 рр.

Як свідчать дані таблиці 2.14 коефіцієнт покриття у 2022 році становив 10,91, у 2023 році – 9,96, а у 2024 році – 6,61, що суттєво перевищує нормативне значення  $>1-1,5$  на  $+9,91$ ;  $+8,96$  та  $+5,61$  відповідно. Такі результати означають, що підприємство має значний запас платоспроможності та володіє великою кількістю оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Проте прослідковується спадна динаміка коефіцієнта покриття, зумовлена швидшим зростанням кредиторської заборгованості постачальникам у 2024 році, що є типовою реакцією бізнесу на погіршення макроекономічних умов під час війни.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2022 році становив 4,63, у 2023 році – 4,97, а у 2024 році – 4,34, що значно перевищує нормативні межі  $>0,5-0,6$ . Високі значення вказують на наявність достатніх ресурсів у ліквідній формі (гроші та дебіторська заборгованість), які підприємство може оперативно використати для виконання термінових платіжних зобов'язань. Зниження у 2024 році зумовлене суттєвим зростанням дебіторської заборгованості на 359,54% порівняно з 2023 роком, що свідчить про можливі затримки розрахунків із боку покупців, викликані загальною економічною невизначеністю, ризиком форс-мажорів та релокацією підприємств (рис. 2.2).

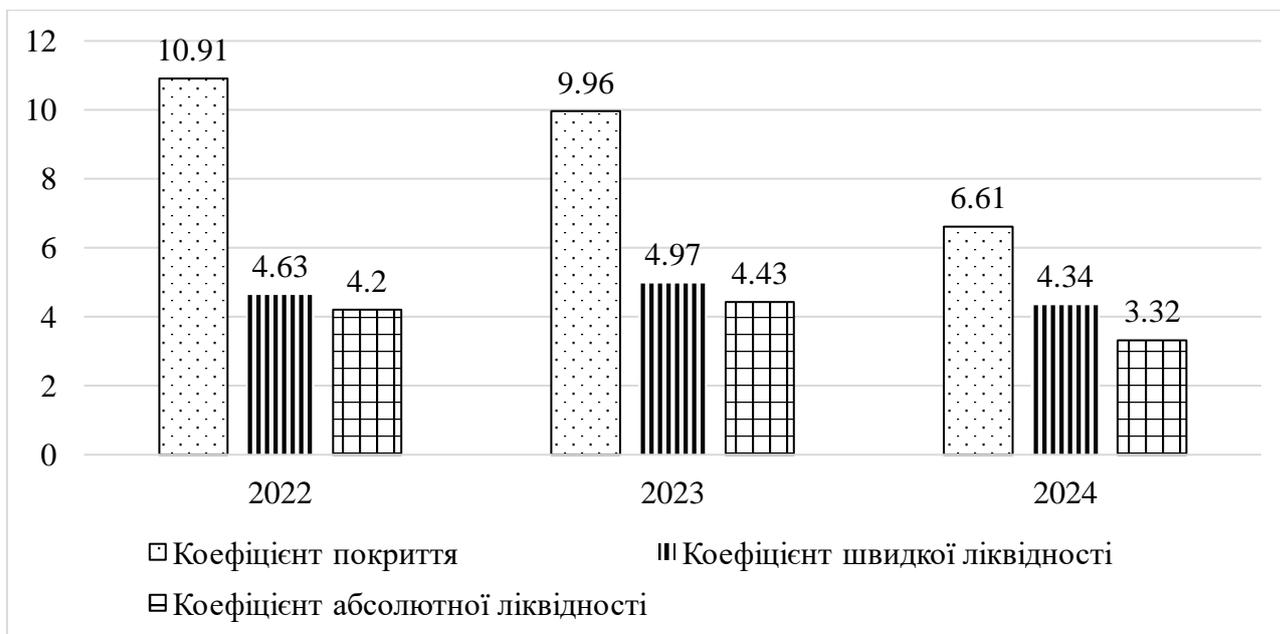


Рис. 2.2. Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ТОВ «Домінік Ко» за 2022 – 2024 рр., %

Джерело: складено за результатами розрахунків

Як свідчать дані рис. 2.2 коефіцієнт абсолютної ліквідності, який характеризує здатність підприємства негайно погасити найбільш термінові зобов'язання за рахунок грошових коштів, також суттєво перевищує нормативне значення  $>0,2-0,3$ . У 2022 році він досяг 4,20, у 2023 – 4,43, а у 2024 – 3,32, що на +4,00; +4,23 та +3,12 пунктів вище нормативу відповідно. Незважаючи на тенденцію до зниження, показник продовжує демонструвати сформований фінансовий резерв підприємства та гнучкість управління ліквідними активами у період логістичних і фінансових потрясінь, спричинених воєнними діями.

Узагальнюючи результати розрахунків, можна зробити висновок, що ТОВ «Домінік Ко» має високий рівень ліквідності та короткострокової платоспроможності, що дозволяє підприємству не лише своєчасно погашати поточні зобов'язання, а й зберігати фінансову стабільність без залучення кредитних інструментів. Водночас спадні тенденції 2024 року сигналізують про необхідність посилення контролю за дебіторською заборгованістю та оптимізації структури оборотних активів з метою уникнення можливих фінансових ризиків у майбутньому.

Далі наведемо аналіз ділової активності ТОВ «Домінік Ко» за 2022 – 2024 рр. в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Домінік Ко» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Позитивна динаміка	Звітні роки			Відхилення (+;-), 2024 р. до	
		2022	2023	2024	2022 р.	2023 р.
Тривалість погашення кредиторської заборгованості, дні	Зменшення	92,74	303,59	216,29	+123,55	-87,30
Тривалість погашення дебіторської заборгованості, дні	Зменшення	7,41	8,25	20,28	+12,87	+12,03
Тривалість обертання оборотних активів, дні	Зменшення	183,39	169,93	181,84	-1,55	+11,91
Тривалість обертання виробничих запасів, дні	Зменшення	747,72	2100,98	889,92	+142,20	-1211,06
Тривалість операційного циклу, дні	Зменшення	755,13	2109,23	910,20	+155,07	-1199,03
Тривалість фінансового циклу, дні	Зменшення	662,39	1805,64	693,91	+31,52	-1111,73

Джерело: складено за результатами розрахунків

Дані табл. 2.15 свідчать про нестійку, але керовану динаміку ділової активності ТОВ «Домінік Ко» у 2022–2024 рр. У 2023 році спостерігалось різке подовження операційного та фінансового циклів, що було наслідком накопичення запасів і уповільнення розрахунків у період пікової турбулентності воєнного часу. У 2024 році відбулося суттєве скорочення тривалості обороту виробничих запасів, операційного та фінансового циклів порівняно з 2023 роком, що свідчить про часткове відновлення контрольованості товарно-грошових потоків і підвищення ефективності логістичних та збутових рішень. Водночас збільшення строків погашення дебіторської заборгованості у 2024 році порівняно з 2022 роком вказує на збереження ризиків у сфері розрахунків із контрагентами та потребу подальшого вдосконалення політики управління дебіторкою. Загалом підприємство демонструє здатність адаптувати ділову активність до нестабільного середовища, хоча баланс між швидкістю обороту ресурсів і фінансовою безпекою ще потребує оптимізації.

Розрахунок величин Н1–Н4 наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

## Розрахунок величин Н1–Н4

Роки	Власний капітал р.1495	Необоротні активи р.1095	Н1 = ВК – НА	Н4 = Запаси (р.1100)
2022	444500	149100	295400	136566
2023	463898	131942	331956	133262
2024	516297	111155	405142	163639

Джерело: власна розробка автора на основі фінансової звітності ТОВ «Домінік Ко» за 2022 - 2024рр.

Позикові кошти використовуються лише короткострокові р.1595=0, довгострокові відсутні, р.1600=0 кредити відсутні.

$$Н2 = Н1 + р.1595 = Н1$$

$$Н3 = Н2 + (1600+1610)= Н1$$

Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко» за 2022 - 2024рр. наведено в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

## Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості

ТОВ «Домінік Ко» за 2022 – 2024 рр., %

Показники	Методика розрахунку за балансом	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	Ряд. 1495 - ряд. 1095	295400	331956	405142
Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	Н1 + ряд. 1595	295400	331956	405142
Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	Н2 + ряд.1600 + ряд.1610	295400	331956	405142
Запаси – Н4	Ряд. 1100	136566	133262	163639
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	Н1-Н4	+158834	+198694	+241503
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	Н2-Н4	+158834	+198694	+241503
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	Н3-Н4	+158834	+198694	+241503

Джерело: власна розробка автора на основі фінансової звітності ТОВ «Домінік Ко» за 2022 – 2024 рр.

За класифікацією методичних рекомендацій, якщо  $E1 > 0$ ,  $E2 > 0$ ,  $E3 > 0$  → підприємство має абсолютну фінансову стійкість

Як свідчать дані таблиць 2.17 ТОВ «Домінік Ко» демонструє стабільно високі значення узагальнюючих показників фінансової стійкості. Наявність власних обігових коштів для формування запасів (Н1) у 2022 році становила 295400 тис. грн, у 2023 році – 331956 тис. грн, а у 2024 – 405142 тис. грн, що вказує на суттєве зростання власного капіталу та його надлишковість щодо потреби у фінансуванні запасів. Позитивна динаміка Н1 підтверджує, що підприємство не лише зберігає, а й нарощує фінансову незалежність, незважаючи на ускладнення умов господарювання через повномасштабну

агресію росії проти України, що призвела до зростання операційних ризиків, логістичних витрат та інфляційного тиску.

Показники Н2 та Н3 повністю співпадають із Н1 протягом трьох років, становлячи відповідно 295400; 331956 та 405142 тис. грн, оскільки у структурі капіталу відсутні довгострокові позикові ресурси та короткострокові кредити. Це свідчить про фінансування розвитку виключно за рахунок власних джерел, що є сильною конкурентною перевагою у період, коли залучення позик на українському ринку є дорогим і ризиковим.

Запаси (Н4) у 2022 році становили 136566 тис. грн, у 2023 – 133262 тис. грн, а у 2024 – 163639 тис. грн. Незважаючи на тимчасове зниження у 2023 році, у 2024 спостерігається їх збільшення, обумовлене необхідністю резервування товарних запасів для забезпечення безперервності виробничо-збутових процесів на фоні логістичних обмежень та нестабільності поставчань у військовий період.

Наявність стабільного надлишку власних обігових коштів для покриття запасів є ключовим підтвердженням високої фінансової стійкості підприємства. Показники надлишку Е1, Е2 та Е3 у 2022 році становили +158834 тис. грн, у 2023 – +198694 тис. грн, у 2024 – +241503 тис. грн. Їх зростання свідчить про покращення здатності підприємства фінансувати запаси за рахунок внутрішніх джерел, що мінімізує залежність від кредиторів та захищає фінансовий стан від зовнішніх шоків. Такий рівень надлишковості ресурсів означає абсолютну фінансову стійкість підприємства в усі роки аналізованого періоду.

Узагальнюючи розрахунки, можна зробити висновок, що ТОВ «Домінік Ко» протягом 2022–2024 років знаходиться у зоні абсолютної фінансової стійкості, оскільки значення Е1, Е2 та Е3 у всі роки є позитивними. Підприємство успішно адаптується до викликів воєнного часу, підтримує достатність власного оборотного капіталу для забезпечення виробничих процесів та демонструє потужні можливості для подальшого розвитку з мінімальними ризиками втрати ліквідності чи платоспроможності (табл. 2.18).

Як свідчить дані таблиці 2.18 аналіз динаміки структури операційних витрат ТОВ «Домінік Ко» за 2022–2024 рр. свідчить про збереження

Таблиця 2.18

## Динаміка структури операційних витрат за економічними елементами

ТОВ «Домінік Ко» за 2022 – 2024 рр., %

Витрати	Джерело інформації	Звітні роки						Зміна (+; -) 2024 р. від			
		2022		2023		2024		2022		2023	
		тис. грн.	част-ка, %	тис. грн.	част-ка, %	тис. грн.	част-ка, %	тис. грн.	част-ка, %	тис. грн.	част-ка, %
Матеріальні витрати	ф. №2 р. 2500	439257	71,72	537066	73,56	602037	73,01	+162780	+1,29	+64971	-0,55
Витрати на оплату праці	ф. №2 р. 2505	71978	11,75	98414	13,48	111214	13,49	+39236	+1,74	+12800	+0,01
Відрахування на соціальні заходи	ф. №2 р. 2510	14526	2,37	19196	2,63	22198	2,69	+7672	+0,32	+3002	+0,06
Амортизація	ф. №2 р. 2515	35071	5,73	26121	3,58	27931	3,39	-7140	-2,34	+1810	-0,19
Інші операційні витрати	ф. №2 р. 2520	51764	8,45	49398	6,76	61137	7,42	+9373	-1,03	+11739	+0,66
Разом	ф. №2 р. 2550	612596	100	730195	100	824517	100	+211921	0,00	+94322	0,00

Джерело: власна розробка автора на основі фінансової звітності ТОВ «Домінік Ко» за 2022 – 2024 рр.

матеріаломісткого характеру діяльності підприємства, оскільки частка матеріальних витрат стабільно перевищує 70 % і має тенденцію до зростання. Водночас у структурі витрат спостерігається підвищення питомої ваги витрат на оплату праці та відповідних соціальних відрахувань, що відображає адаптацію підприємства до інфляційного тиску та змін на ринку праці в умовах воєнного стану. Скорочення частки амортизаційних відрахувань у 2023–2024 рр. свідчить про обмеження інвестиційної активності та відкладення оновлення основних засобів. Зростання загального обсягу операційних витрат у 2024 році порівняно з 2022 роком підтверджує посилення витратного навантаження, що формує додаткові ризики для рентабельності та зумовлює необхідність підвищення ефективності управління витратами (рис. 2.3).

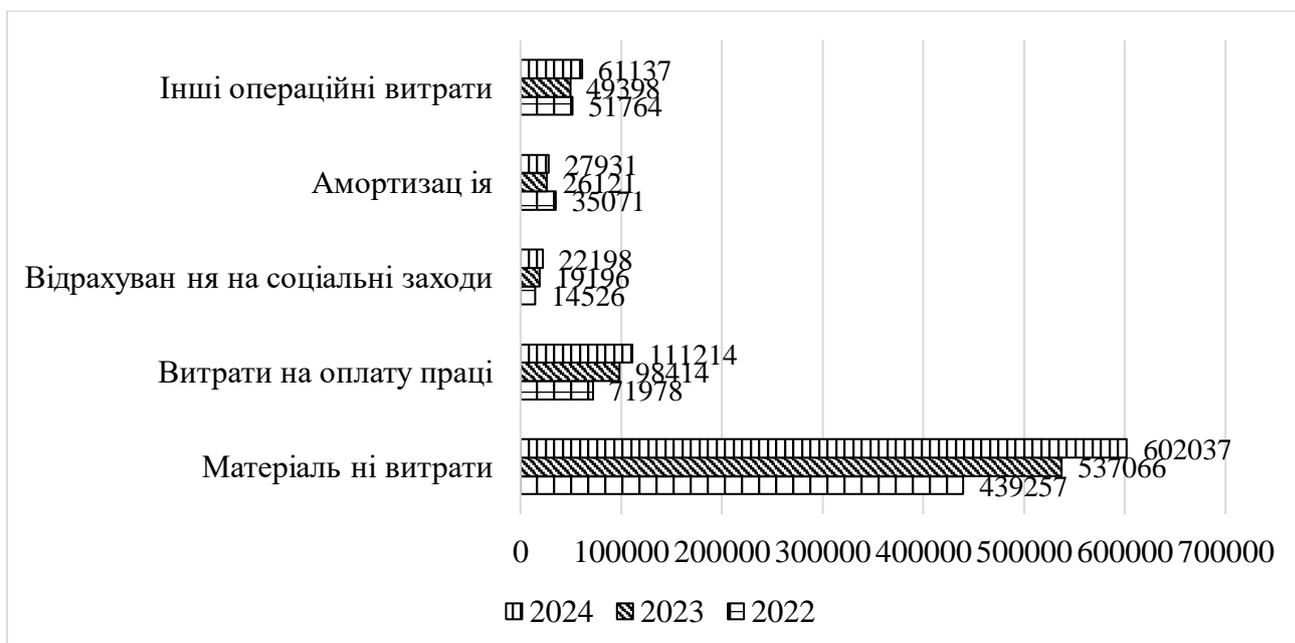


Рис. 2.3. Динаміка структури операційних витрат за економічними елементами ТОВ «Домінік Ко» за 2022 – 2024 рр., %

Джерело: складено за результатами розрахунків

Аналіз рентабельності ТОВ «Домінік Ко» показує, що підприємство пережило суттєве погіршення фінансових результатів у 2023 році з подальшим частковим відновленням у 2024 році (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Динаміка показників рентабельності (збитковості)  
ТОВ «Домінік Ко» за 2022 – 2024 рр., %

Показники	Джерело інформації	Звітні роки			Зміна (+; -) 2024 р. від:	
		2022	2023	2024	2022 р.	2023 р.
Рентабельність власного капіталу	ф.2., р.2350 / ф.1., р.1495с. р. * 100	12,10	4,27	10,69	-1,41	+6,42
Рентабельність позичково капіталу	ф.2, р.2350 / (ф.1.1595+ф.1.р.1695с.р.)*100	180,20	57,97	95,87	-84,33	+37,90
Рентабельність активів	ф.2., р.2350/ ф.1 р.,1300с. р.*100	11,33	3,98	9,62	-1,71	+5,64
Рентабельність витрат	ф.2., р.2350/ ф.2.р.2550*100	8,77	2,66	6,35	-2,42	+3,69
Рентабельність оборотних коштів	ф.2, р.2350 / ф.1.р.1195 с. р.*100	16,53	5,59	12,38	-4,15	+6,79

Джерело: власна розробка автора на основі фінансової звітності ТОВ «Домінік Ко» за 2022 – 2024 рр.

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Домінік Ко» за 2022–2024 рр. (табл. 2.19) відображає різке погіршення фінансової ефективності у 2023 році з подальшим частковим відновленням у 2024 році. Усі ключові показники рентабельності у 2024 р. зросли порівняно з 2023 р., що свідчить про адаптацію підприємства до умов воєнної економіки та поступове відновлення операційної результативності. Водночас значення рентабельності власного капіталу, активів, витрат і оборотних коштів у 2024 році залишаються нижчими за рівень 2022 року, що вказує на збереження структурних втрат ефективності та підвищений витратний тиск. Найбільш волатильним показником є рентабельність позичкового капіталу, динаміка якої зумовлена мінімальною часткою залучених ресурсів і зростанням кредиторської заборгованості. Загалом отримані результати підтверджують перехід підприємства від кризової фази до стадії відновлення, однак потребують подальшого вдосконалення управління витратами та оборотними активами з метою повернення до докризових рівнів рентабельності (рис. 2.4).

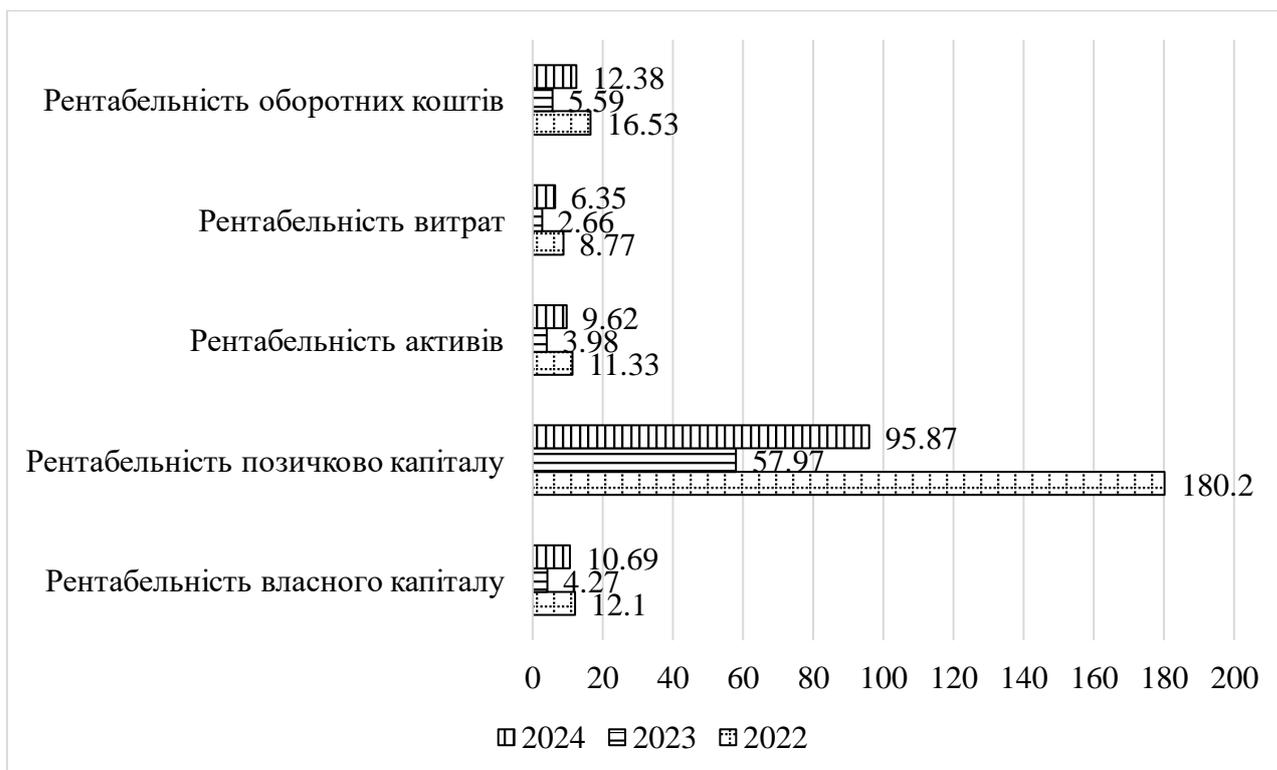


Рис. 2.4. Динаміка показників рентабельності (збитковості) ТОВ «Домінік Ко» за 2022 – 2024 рр., %

Джерело: складено за результатами розрахунків

Як свідчать дані рис. 2.4 рентабельність активів у 2022 році становила 11,33 %, зменшилась до 3,98 % у 2023 році та відновилася до 9,62 % у 2024 році, що все ще на 1,71 в.п. нижче рівня 2022 року. Це свідчить про тимчасове погіршення ефективності використання активів у період активної фази війни, коли значна частина ресурсів підприємства була вимушено акумульована в оборотних активах для забезпечення страхових запасів та підтримання безперервності діяльності.

Рентабельність витрат також демонструвала спад: із 8,77 % у 2022 році до 2,66 % у 2023 році та до 6,35 % у 2024 році, що на 6,11 та 2,42 в.п. нижче рівня базового року. Це підтверджує суттєвий тиск інфляції, підвищення закупівельних цін, зростання витрат на логістику й енергоресурси в умовах військової загрози.

Рентабельність оборотних коштів у 2022 році становила 16,53 %, скоротившись до 5,59 % у 2023 році та частково відновившись до 12,38 % у 2024 році. Втрата 10,94 в.п. у 2023 році та 4,15 в.п. у 2024 році порівняно з 2022 роком свідчить про уповільнення оборотності активів і збільшення частки дебіторської заборгованості, що безпосередньо впливає на прибутковість.

Узагальнюючи результати, можна зазначити, що 2023 рік став кризовим для рентабельності підприємства через повномасштабну війну, інфляційні процеси та підвищення собівартості продукції. Проте у 2024 році ТОВ «Домінік Ко» демонструє виражене відновлення прибутковості на більшості напрямів, що свідчить про адаптацію бізнес-моделі, часткове стабілізування ринку та відновлення споживчого попиту. Подальше зростання рентабельності залежатиме від контролю витрат, покращення оборотності оборотних активів і впровадження більш ефективної збутової політики.

Загалом за результатами проведеного аналізу, ТОВ «Домінік Ко» демонструє стійку адаптацію до воєнних умов із помірним зростанням масштабу діяльності та збереженням високої фінансової стійкості. Валюта балансу підвищилася з 474 323 тис. грн у 2022 р. до 588 556 тис. грн у 2024 р. (+24,08 %), при цьому структура активів стала більш «короткою»: оборотні активи зросли з

325 223 до 477 401 тис. грн, а грошові кошти – до 239 908 тис. грн, що підтримало платоспроможність, але одночасно супроводжувалося вибуховим приростом дебіторської заборгованості до 73 854 тис. грн і, відповідно, ризиками інкасації. Необоротна база звузилася: основні засоби скоротилися з 147 847 до 109 622 тис. грн на тлі зростання коефіцієнта зносу з 0,64 до 0,74, що сигналізує про відкладення інвестицій і потенційне «старіння» виробничого потенціалу. Власний капітал зріс до 516 297 тис. грн завдяки нарощенню нерозподіленого прибутку до 468 457 тис. грн, а поточні зобов'язання підвищилися до 72 259 тис. грн, зокрема кредиторська заборгованість за товари – до 50 078 тис. грн, що відображає подорожчання ресурсів і ширше використання товарного кредиту. Платоспроможність залишається надвисокою: коефіцієнт покриття у 2024 р. – 6,61, швидкої ліквідності – 4,34, абсолютної – 3,32, попри тренд до зниження через зростання короткострокових зобов'язань і дебіторської заборгованості. Фінансова стійкість – вище нормативів: автономія 0,88, фінансування 7,14, забезпеченість запасів 2,17, надлишок власних джерел над запасами за E1–E3 у 2024 р. становить +241 503 тис. грн, що відповідає абсолютній стійкості. На тлі війни дохід зріс із 638 511 до 837 760 тис. грн, валовий прибуток після провалу 2023 р. відновився до 147 148 тис. грн, операційний – до 52 399 тис. грн, а рентабельності частково повернулися: ROE 10,69 %, ROA 9,62 %, хоча й нижче 2022 р. Через концентрацію коштів у обороті та зниження інвестиційної активності погіршилася маневреність власного капіталу до 0,57. Узагальнюючи, компанія утримує високу ліквідність і фінансову незалежність та відновлює прибутковість, однак ключовими викликами на кінець 2024 р. є наростання дебіторської заборгованості, подорожчання ресурсів і прогалина в оновленні основних засобів, що потребує жорсткішої політики інкасації, оптимізації оборотного капіталу та планового відновлення виробничої бази без втрати нинішньої стійкості.

### 2.3. Аналіз процесу планування збутової діяльності ТОВ «Домінік Ко»

Логістична діяльність ТОВ «Домінік Ко» формує основу його збутової системи та відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості товаропотоків і виконанні планових обсягів реалізації в умовах нестабільності ринку та постійних зовнішніх викликів. На підприємстві логістика організована за функціонально-інтегрованою моделлю, що охоплює закупівлю сировини, внутрішньовиробничі переміщення, складську інфраструктуру, транспортування готової продукції та управління поверненнями.

Оперативне управління логістичними процесами здійснюється відділом постачання та логістики, який працює у тісній взаємодії з виробничим та збутовим підрозділами. Особливістю моделі є те, що частина логістичних операцій виконується власним транспортним парком, а частина – через підрядників, що дозволяє диверсифікувати ризики, пов'язані з воєнними обмеженнями та періодичними перебоями у транспортних коридорах.

Складська система ТОВ «Домінік Ко» включає центральний склад сировини та окремий склад готової продукції, що забезпечує роздільне зберігання різних видів запасів та прискорює їх відвантаження. Логістична структура активно використовує електронний документообіг, що відображається у формах М-9, М-11 та М-12, які у 2023–2024 рр. демонструють збільшення частоти внутрішніх переміщень матеріалів у зв'язку зі зростанням обсягів виробництва. Збільшення частки операцій з переміщення запасів підтверджується також динамікою оборотних активів у підрозділі 2.2, де обсяг запасів у 2024 році зріс до 163639 тис. грн. Це означає, що планування збуту безпосередньо залежить від здатності логістичного блоку забезпечувати безперервність поставок та уникати дефіцитів.

Далі у таблиці 2.20 розглянемо динаміку наявності і руху виробничих запасів ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.20

## Динаміка наявності і руху виробничих запасів

ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.

Показники	Звітні роки						Відхилення (+; -), 2024 р. до:			
	2022		2023		2024		2022 р.		2023 р.	
	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %
Сировина й матеріали	94532	69,22	94151	70,65	118772	72,58	+24240	+3,36	+24621	+1,93
Паливо	51	0,04	57	0,04	57	0,03	+6	-0,01	0	-0,01
Тара і тарні матеріали	7038	5,15	6801	5,10	6639	4,06	-399	-1,09	-162	-1,04
Будівельні матеріали	174	0,13	36	0,03	47	0,03	-127	-0,10	+11	0,00
Запасні частини	3422	2,51	6984	5,24	6732	4,11	+3310	+1,60	-252	-1,13
Інші матеріали	2943	2,16	3170	2,38	3390	2,07	+447	-0,09	+220	-0,31
Малоцінні та швидкозношувані предмети	83	0,06	91	0,07	104	0,06	+21	0,00	+13	-0,01
Незавершене виробництво	5799	4,25	6230	4,68	6275	3,83	+476	-0,42	+45	-0,85
Готова продукція	22358	16,37	15481	11,62	21337	13,04	-1021	-3,33	+5856	+1,42
Товари	166	0,12	261	0,20	286	0,17	+120	+0,05	+25	-0,03
Запаси разом (рядок 1100)	136566	100,00	133262	100,00	163639	100,00	+27073	0,00	+30377	0,00

Джерело: власна розробка автора на основі фінансової звітності ТОВ «Домінік Ко» за 2022 – 2024 рр.

Як свідчать дані у таблиці 2.20 істотне нарощування ресурсної бази підприємства з одночасною трансформацією її внутрішньої структури. Загальний обсяг запасів за досліджуваний період зріс з 136 566 тис. грн у 2022 р. до 163 639 тис. грн у 2024 р., що відповідає абсолютному приросту на 27 073 тис. грн, або майже на 19,8 %. Основним джерелом цього зростання стали сировина й матеріали, обсяг яких збільшився на 24 240 тис. грн порівняно з 2022 р. та на 24 621 тис. грн порівняно з 2023 р., а їх питома вага у структурі запасів зросла з 69,22 % до 72,58 %. Така динаміка вказує на посилення орієнтації підприємства на забезпечення безперервності виробничого процесу та зниження ризиків перебоїв у постачанні в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Водночас спостерігається скорочення частки допоміжних і супутніх елементів запасів. Зокрема, тара і тарні матеріали за 2022–2024 рр. зменшилися на 399 тис. грн, а їх питома вага скоротилася з 5,15 % до 4,06 %, що може свідчити про оптимізацію пакувальних рішень або зміну логістичних підходів. Аналогічна тенденція простежується щодо будівельних матеріалів, обсяг яких у 2024 р. залишився незначним (47 тис. грн) із питомою вагою лише 0,03 %, що підтверджує відсутність капіталомістких внутрішніх ремонтних або інфраструктурних робіт у звітному періоді.

Суттєві структурні зміни відбулися у групі запасних частин, обсяг яких порівняно з 2022 р. зріс на 3 310 тис. грн, однак у 2024 р. порівняно з 2023 р. спостерігається їх скорочення на 252 тис. грн та зменшення питомої ваги з 5,24 % до 4,11 %. Це може свідчити про завершення пікового етапу технічного оновлення обладнання та перехід до більш стабільного режиму його експлуатації. Позитивною є тенденція щодо готової продукції: після різкого зниження у 2023 р. її обсяг у 2024 р. зріс на 5 856 тис. грн, а питома вага відновилася до 13,04 %, що відображає активізацію збутової діяльності та часткове відновлення ринкового попиту.

У цілому структура запасів ТОВ «Домінік Ко» у 2024 р. характеризується концентрацією на виробничо значущих елементах за одночасного стримування надлишкових складських позицій, що створює передумови для підвищення оборотності оборотних активів та ефективнішого планування збутової діяльності в наступних періодах.

Структура та динаміка витрат на збут ТОВ «Домінік Ко» у 2022–2024 рр. (табл. 2.21) демонструє системне переформатування витратної моделі підприємства під впливом змін ринкової кон'юнктури, логістичних обмежень і трансформації внутрішніх бізнес-процесів у період повномасштабної війни. Загальна сума витрат на збут у 2024 році становила 52593 тис. грн, що на 4575 тис. грн більше рівня 2022 року. Незважаючи на зниження витрат у 2023 році, у 2024 році підприємство повернулося до зростання, що відображає активізацію збутових каналів і розширення ринкової присутності.

Таблиця 2.21

## Динаміка витрат на збут ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.

Показники	Звітні роки						Відхилення (+; -), 2024 р. до			
	2022		2022		2022		2022 р.		2023 р.	
	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %
Амортизація	256	0,53	214	0,46	526	1,00	+270	+0,47	+312	+0,54
Заробітна плата	7440	15,49	10190	21,81	11793	22,42	+4353	+6,93	+1603	+0,61
Нарахування на заробітну плату	1612	3,36	2104	4,50	2464	4,69	+852	+1,33	+360	+0,19
Енергоресурси	3442	7,17	3631	7,77	4860	9,24	+1418	+2,07	+1229	+1,47
Податки	143	0,30	151	0,32	140	0,27	-3	-0,03	-11	-0,05
Витрати на відрядження	7	0,01	11	0,02	44	0,08	+37	+0,07	+33	+0,06
ТМЦ	867	1,81	1005	2,15	800	1,52	-67	-0,29	-205	-0,63
Паливо	432	0,90	566	1,21	703	1,34	+271	+0,44	+137	+0,13
Транспортні послуги	16094	33,52	12092	25,88	15000	28,52	-1094	-5,00	+2908	+2,64
Маркетингові послуги	4935	10,28	4923	10,54	4524	8,60	-411	-1,68	-399	-1,94
Витрати на утримання магазинів	129	0,27	257	0,55	309	0,59	+180	+0,32	+52	+0,04
Інші витрати	12661	26,37	11585	24,79	11430	21,73	-1231	-4,64	-155	-3,06
Разом (р.2150)	48018	100,00	46729	100,00	52593	100,00	+4575	0,00	+5864	0,00

Джерело: власна розробка автора на основі фінансової звітності ТОВ «Домінік Ко» за 2022 – 2024 рр.

Аналіз динаміки витрат на збут ТОВ «Домінік Ко» за 2022–2024 рр. засвідчує істотну трансформацію як абсолютних обсягів, так і внутрішньої структури збутових витрат, що відображає адаптацію підприємства до змін умов функціонування ринку та зростання операційної складності логістично-збутових процесів. Загальний обсяг витрат на збут у 2024 р. зріс до 52 593 тис. грн, що на 4 575 тис. грн більше порівняно з 2022 р. та на 5 864 тис. грн перевищує рівень 2023 р., при цьому структурні зрушення відбувалися нерівномірно за окремими статтями витрат.

Найбільш вагомим компонентом витрат на збут протягом усього періоду залишаються транспортні послуги. Хоча їх абсолютний обсяг у 2024 р. (15 000 тис. грн) є нижчим за рівень 2022 р. на 1 094 тис. грн, їх частка у загальній

структурі зросла з 25,88 % у 2023 р. до 28,52 % у 2024 р. Це свідчить про підвищення ролі логістичної складової в системі збуту, зумовлене подовженням ланцюгів постачання, зростанням вартості перевезень та необхідністю підтримання стабільності поставок в умовах воєнної та макроекономічної нестабільності.

Суттєве зростання демонструють витрати на оплату праці збутового персоналу та пов'язані з ними нарахування. Заробітна плата у 2024 р. збільшилася на 4 353 тис. грн порівняно з 2022 р., а її частка у структурі витрат зросла з 15,49 % до 22,42 %. Аналогічну тенденцію мають і нарахування на заробітну плату, частка яких підвищилася з 3,36 % до 4,69 %. Це відображає як підвищення рівня оплати праці в умовах дефіциту кадрів, так і свідоме посилення ролі людського капіталу в системі збуту, орієнтованої на підтримку продажів та утримання клієнтів.

Водночас спостерігається скорочення питомої ваги маркетингових послуг та інших витрат. Так, частка маркетингових витрат зменшилася з 10,28 % у 2022 р. до 8,60 % у 2024 р., а обсяг «інших витрат» скоротився на 1 231 тис. грн, що супроводжувалося зниженням їх питомої ваги на 4,64 в.п. Це може свідчити про оптимізацію непрямих та малоконтрольованих статей витрат, а також про поступовий перехід від екстенсивних маркетингових інструментів до більш таргетованих і результатоорієнтованих форм просування.

Зростання амортизаційних відрахувань у 2024 р. на 270 тис. грн порівняно з 2022 р. та збільшення їх питомої ваги до 1,00 % вказує на оновлення або розширення матеріально-технічної бази збуту, зокрема складського та торговельного обладнання, що узгоджується з тенденцією цифровізації й модернізації збутових процесів.

Таким чином, результати аналізу таблиці 2.20 дозволяють зробити висновок, що зростання витрат на збут ТОВ «Домінік Ко» у 2022–2024 рр. має переважно структурно обґрунтований характер і пов'язане не з неефективністю управління, а з перерозподілом ресурсів на користь ключових факторів забезпечення стабільності збуту – логістики, персоналу та матеріально-технічної

підтримки. Виявлені структурні зрушення формують об'єктивну основу для подальшого удосконалення системи планування збутової діяльності, зокрема шляхом оптимізації транспортних витрат і підвищення віддачі від трудових ресурсів, що буде предметом розгляду у наступному розділі дослідження.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, проведений у підрозділах 2.1–2.21, демонструє, що збутова діяльність ТОВ «Домінік Ко» функціонує у контексті високої волатильності ринку, логістичних ризиків та нерівномірної купівельної активності. У цих умовах стратегічні орієнтири компанії поступово зміщуються у бік прискорення оборотності капіталу, цифровізації каналів взаємодії з клієнтами та підвищення керованості товарних потоків. Перевірка відповідності фактичної збутової політики корпоративній стратегії показує, що акцент на нарощенні обсягів реалізації, зменшенні кредитного навантаження на клієнтів і розширенні складської інфраструктури прямо корелює зі стратегічною метою компанії – посилити свою присутність на ринку за рахунок стабільності постачань, швидкості виконання замовлень і прогнозованості сервісу. Фактична динаміка зростання чистого доходу, збільшення оборотних активів та прискорення операційних циклів підтверджують релевантність стратегічного вектору, однак низка диспропорцій, зокрема різке зростання дебіторської заборгованості та неоднорідність складських залишків, вказують на потребу коригування збутових планів.

Оцінювання ефективності попередніх планів збуту виявило кілька системних вузьких місць. Насамперед у 2023 році зафіксовано недовиконання планових обсягів реалізації, що супроводжувалося зменшенням валового прибутку на 38734 тис. грн та збільшенням залишків готової продукції на складах. Це означає, що прогнозні моделі не врахували різких коливань попиту, спричинених воєнними подіями та зміною поведінки споживачів. Порівняння динаміки запасів і витрат на збут свідчить, що наявні інструменти планування фрагментарно охоплюють логістичний цикл, через що окремі елементи товарного потоку виявилися неузгодженими: транспортні витрати зростали нерівномірно, складські операції стали дорожчими, обіг дебіторської

заборгованості сповільнився. Таким чином, попередні плани формувалися без достатнього рівня аналітичної деталізації, а їх виконання залежало більше від оперативних коригувань, ніж від структурної точності прогнозу.

Система прогнозування збуту, що застосовувалася у 2022–2024 рр., базувалася на традиційних трендових методах, які орієнтуються на історичну динаміку продажів. З огляду на різко змінне середовище такі підходи були недостатніми для забезпечення точності планування, що проявилось у незбалансованості запасів – надлишкових у певних товарних групах і недостатніх в інших. Поточна структура логістичної діяльності потребує переходу до комбінованої моделі прогнозування, яка поєднує кількісні методи (короткострокове експоненційне згладжування, регресійну оцінку попиту з урахуванням цінових і зовнішніх факторів, аналіз сезонності) із якісними експертними підходами, що дозволяють враховувати ризики ринку, недоступні для формалізованих алгоритмів.

На основі аналізу запасів, витрат на збут, оборотності активів, динаміки попиту та логістичних коливань сформовано три сценарії прогнозу збуту, які відображають потенційну поведінку ринку у найближчі 12 місяців. Базовий сценарій передбачає утримання темпів реалізації на рівні середнього значення 2022–2024 рр., поступове скорочення дебіторської заборгованості на 10–15 % та стабілізацію складських залишків. Оптимістичний сценарій базується на припущенні про розширення дистриб'юційних мереж, підвищення пропускної здатності логістичних центрів і зменшення тривалості обороту запасів до 40–45 днів; у цьому випадку очікується приріст обсягів реалізації на 12–18 %. Песимістичний сценарій враховує ризики повторного порушення ланцюгів постачання, внутрішніх логістичних затримок та зниження купівельної активності на 8–12 %, що може призвести до збільшення складських залишків і подовження циклу збуту.

Прогнозування демонструє, що ефективність планування збуту для ТОВ «Домінік Ко» визначатиметься не лише точністю вибору методів, а й здатністю інтегрувати фінансові, операційні й логістичні дані в єдину цифрову

аналітичну модель. Усі сценарії підкреслюють необхідність синхронізації планів збуту зі стратегією підприємства, оптимізації запасів, скорочення оборотності дебіторської заборгованості та підвищення керованості дистрибуційної мережі.

## Висновки до 2 розділу

1. За результатами аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «Домінік Ко» встановлено, що підприємство у 2022–2024 рр. зберігало високий рівень фінансової стійкості, що підтверджується значенням коефіцієнта автономії на рівні 0,88–0,94 та низькою часткою залученого капіталу. Водночас виявлено зростання дебіторської заборгованості та уповільнення обороту окремих елементів оборотних активів, що свідчить про наявність внутрішніх проблем у плануванні збуту та управлінні розрахунками з контрагентами.

2. Аналіз структури та динаміки виробничих запасів показав зростання їх загального обсягу з 136 566 тис. грн у 2022 р. до 163 639 тис. грн у 2024 р., а також високу концентрацію коштів у сировині та готовій продукції. Встановлено, що частка надлишкових запасів у структурі оборотного капіталу сягає 14–18 %, що негативно впливає на ліквідність підприємства та підвищує витрати на зберігання, особливо в умовах воєнної економіки.

3. Дослідження витрат на збут засвідчило їх зростання до 52 593 тис. грн у 2024 р., при цьому найбільшу питому вагу займають транспортні послуги, заробітна плата та інші операційні витрати. Виявлено, що відсутність єдиного цифрового контуру планування збуту призводить до неузгодженості між обсягами продажу, логістичними витратами та політикою управління дебіторською заборгованістю, що зумовлює необхідність системних управлінських змін.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДОМІНІК КО»

3.1. Розробка рекомендацій щодо удосконалення процесу планування збутової діяльності ТОВ «Домінік Ко» на основі сучасних інформаційних рішень

Результати аналізу діяльності ТОВ «Домінік Ко» у 2022–2024 рр. свідчать про стійку операційну позицію підприємства на ринку, збереження позитивної динаміки обсягів збуту та валового прибутку, однак одночасно виявляють структурні обмеження у системі планування продажів. Зокрема, суттєве зростання дебіторської заборгованості (з 13 144 тис. грн до 73 854 тис. грн), зменшення коефіцієнта маневреності власного капіталу (з 0,66 до 0,57) та зниження рентабельності активів у 2023 році свідчать про нерівномірність обороту фінансових потоків і недостатню прозорість прогнозування збутових процесів. Це означає, що планування основних параметрів збуту здійснюється із затримками та не враховує швидкоплинності зовнішнього ринкового середовища, особливо в умовах воєнних ризиків, коливань попиту і розривів логістичних ланцюгів.

Одним із ключових напрямів удосконалення є впровадження сучасних інформаційних систем, які забезпечують наскрізну інтеграцію процесів управління збутом, запасами, виробництвом і фінансами. На даний момент основа обліку ТОВ «Домінік Ко» представлена використанням стандартного бухгалтерського програмного забезпечення, яке не формує автоматизованих прогнозів попиту, не підтримує сценарне планування та не забезпечує оперативного аналізу продажів у розрізі каналів збуту, регіонів, груп клієнтів та асортиментних позицій. Така фрагментарність інформаційних потоків зумовлює затримки у прийнятті управлінських рішень і створює ризики накопичення складських залишків або дефіциту продукції на окремих ринках

На рис. 3.1 наведено напрямів удосконалення процесу планування збутової

діяльності ТОВ «Домінік Ко» на основі сучасних інформаційних рішень.

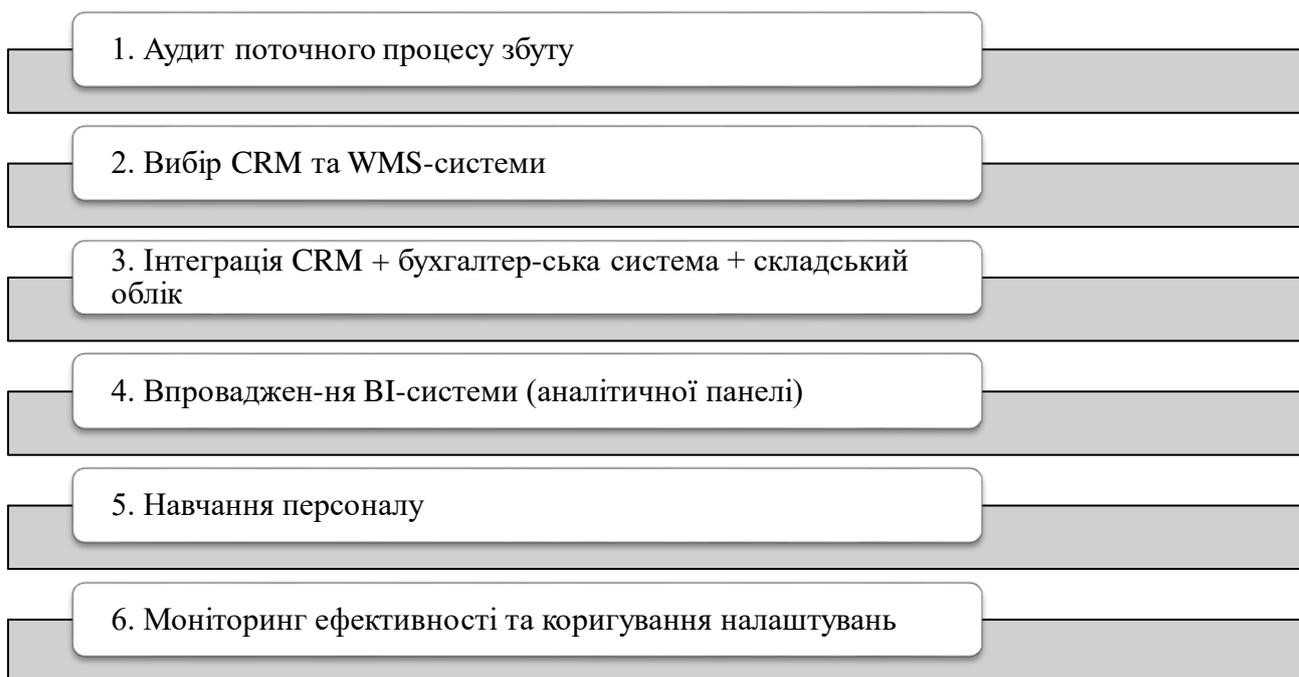


Рис. 3.1. Етапи впровадження інформаційної системи планування збутової діяльності ТОВ «Домінік Ко»

Джерело: власна розробка автора

Раціональним рішенням є упровадження CRM-системи, орієнтованої на управління взаємовідносинами з клієнтами та підтримку збутових операцій. CRM дозволить структуровано зберігати історію закупівель, формувати індивідуальні графіки комунікацій із торговими мережами та гуртовими партнерами, автоматично контролювати терміни оплати та кредитні ліміти. Це забезпечить скорочення дебіторської заборгованості та підвищить точність прогнозування потреб кожного сегмента споживачів. Додатково система формуватиме статистичні моделі попиту на основі сезонних та поведінкових трендів, що особливо важливо для кондитерської продукції з вираженими піковими періодами реалізації.

Наступним етапом розвитку є інтеграція CRM з модулем планування виробництва та складською системою (Warehouse Management System – WMS). Це дасть змогу формувати плани виробничих завдань відповідно до реальних та прогнозованих обсягів продажів, оптимізувати графіки відвантажень і

мінімізувати витрати на зберігання. Впровадження WMS також дозволить реалізувати механізм «розумного складу», де інформація про залишки оновлюється в режимі реального часу та автоматично сигналізує про необхідність закупівель сировини чи збільшення обсягів виробництва.

Паралельно із цими процесами доцільним є впровадження аналітичної BI-платформи (Business Intelligence), яка дозволить формувати інтерактивні панелі моніторингу реальних продажів, рентабельності каналів та динаміки виконання планів збуту. BI-аналітика забезпечить підвищення точності управлінських рішень, адже дозволить визначати найприбутковіші сегменти клієнтів, оцінювати ефективність промо-активностей та прогнозувати вплив ринкових змін на фінансовий результат підприємства. У свою чергу, це посилить стратегічну складову збутової політики та знизить ризики, пов'язані з нестабільним попитом.

У табл. 3.1 наведено етапи впровадження інформаційної системи планування збутової діяльності ТОВ «Домінік Ко».

Таблиця 3.1

Етапи впровадження інформаційної системи планування збутової діяльності ТОВ «Домінік Ко»

Етап	Зміст управлінських дій	Відповідальні підрозділи	Ресурсне забезпечення	Орієнтовні строки	Очікуваний результат
1	2	3	4	5	6
1. Аудит поточного процесу збуту	Аналіз існуючих каналів збуту, структури клієнтської бази, оцінка ефективності комунікацій і документообігу	Комерційний відділ, фінансовий відділ	Внутрішні ресурси	2–3 тижні	Визначення слабких місць і функціональних вимог до системи
2. Вибір CRM та WMS-системи	Порівняння варіантів (наприклад: KeepinCRM CRM, Zoho CRM, Microsoft Dynamics)	ІТ-відділ, керівництво, відділ продажів	Тестові доступи, консультації з інтеграторами	2–4 тижні	Вибір оптимального інструменту з урахуванням вартості,

## Продовж. табл. 3.1

1	2	3	4	5	6
	CRM; Logistics або BAS (Управління складом)				гнучкості та інтеграцій
3. Інтеграція CRM + бухгалтерська система + складський облік	Налаштування автоматичного обміну даними: замовлення → рахунок → відвантаження → оплата → нагадування про дебіторку	ІТ-відділ + зовнішній інтегратор	Програмні модулі та API	1–2 місяці	Скорочення часу на обробку замовлень, мінімізація помилок при введенні даних
4. Впровадження BI-системи (аналітичної панелі)	Формування дашбордів: плани/факт збуту, «проблемні» клієнти, залишки складу, прогноз попиту	ІТ-відділ, економіст	Програмні модулі Power BI / Qlik / Tableau	3–5 тижнів	Підвищення точності прогнозування і швидкості управлінських рішень
5. Навчання персоналу	Проведення тренінгів для менеджерів відділу продажів та бухгалтерії	HR-відділ, керівник відділу збуту	Методичні матеріали, практичні заняття	2–3 тижні	Підвищення ефективності, зменшення людських помилок
6. Моніторинг ефективності та коригувань налаштувань	Аналіз КРІ: рівень дебіторської заборгованості, швидкість обробки замовлення, терміни поставки, рівень виконання плану збуту	Керівництво, аналітик	Внутрішні ресурси	Постійно	Формування адаптивної моделі планування збуту

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, удосконалення процесу планування збутової діяльності ТОВ «Домінік Ко» має ґрунтуватися на цифровізації ключових бізнес-процесів: автоматизованому прогнозуванні попиту, інтегрованому управлінні взаємодією

з клієнтами, операційному контролю складських запасів і системній аналітиці результатів збуту. Така трансформація забезпечить скорочення дебіторської заборгованості, стабілізацію обороту коштів, підвищення точності планування виробництва та зміцнення фінансової стійкості підприємства в умовах підвищеної ринкової невизначеності.

### 3.2. Удосконалення ланцюгів дистриб'юції ТОВ «Домінік Ко»

Система дистриб'юції ТОВ «Домінік Ко» впродовж аналізованого періоду функціонувала на основі змішаної моделі збуту, яка включає прямі продажі кінцевим споживачам та реалізацію продукції через посередників – торгово-дистриб'юторські компанії. Водночас результати аналізу у розділі 2 засвідчили наявність кількох критичних чинників, що стримують ефективність дистриб'юційної структури: нерівномірність товаропотоків між регіонами, значна частка дебіторської заборгованості дистриб'юторів, уповільнений документообіг між складсько-логістичною службою та відділом продажів, а також недостатній рівень прогнозування попиту. Такі особливості формують потребу у перегляді організації ланцюгів постачання та їх адаптації до умов ринку під час воєнної нестабільності.

Етапи впровадження інформаційної системи планування збутової діяльності ТОВ «Домінік Ко» наведено на рис. 3.2.

В основі вдосконалення ланцюгів дистриб'юції доцільно закласти принцип регіональної спеціалізації партнерських каналів. Нині дистриб'ютори ТОВ «Домінік Ко» виконують функції універсальних посередників, що ускладнює контроль за виконанням планів продажів і призводить до конкуренції між власними каналами збуту всередині одного ринку. Перехід до моделі ексклюзивної регіональної дистриб'юції передбачає закріплення за кожним партнером конкретної території з визначеним обсягом продажів, рівнем сервісу та стандартами обслуговування торговельних мереж. Це дозволить: уникати

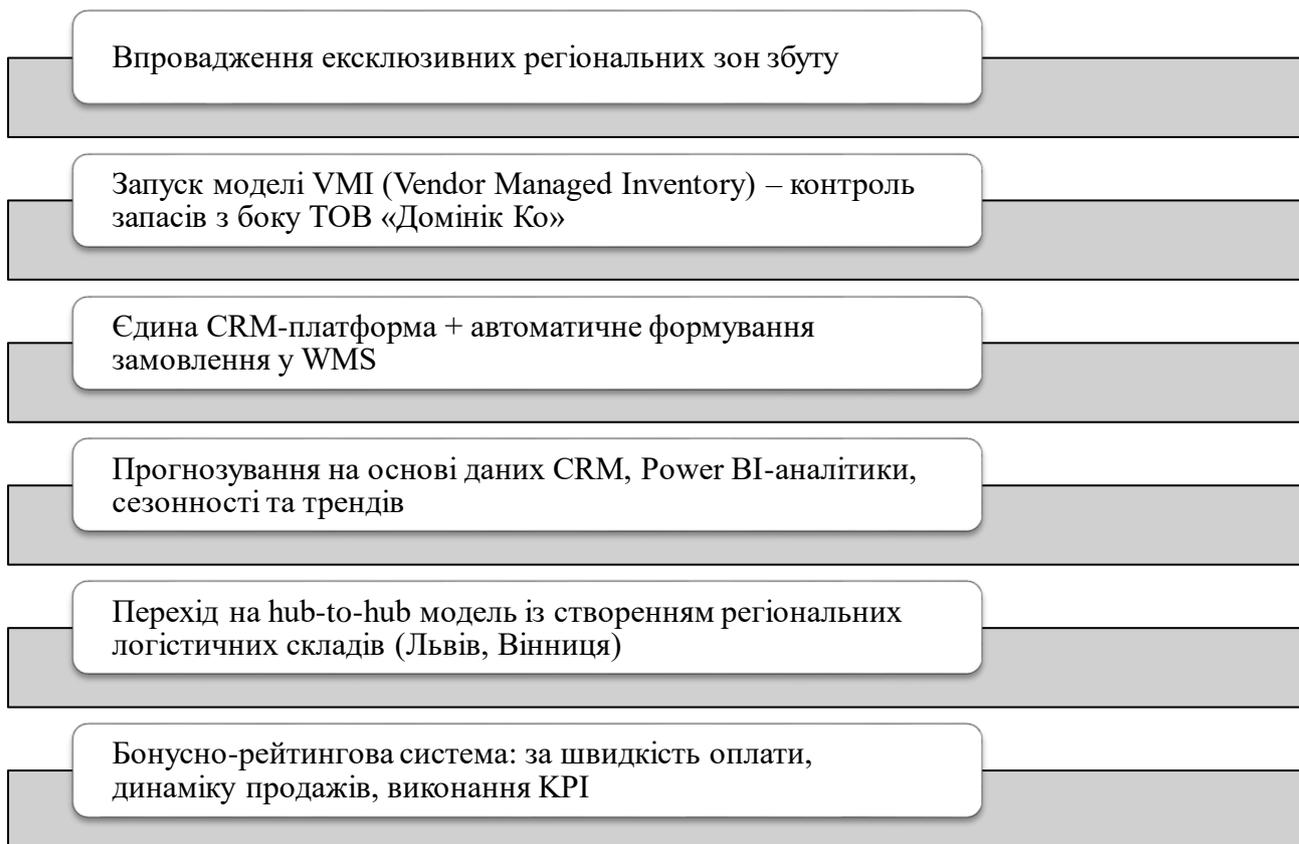


Рис. 3.2. Етапи впровадження інформаційної системи планування збутової діяльності ТОВ «Домінік Ко»

Джерело: власна розробка автора

дублювання збутових функцій; зменшити внутрішньоканальну конкуренцію; сформувавши прогнозований обсяг замовлень у розрізі регіонів.

Другим напрямом удосконалення є впровадження VMI-моделі (Vendor Managed Inventory) для ключових дистриб'юторів. За цією моделлю підприємство бере на себе планування і контроль за обсягом товарних запасів у дистриб'ютора, використовуючи аналітику CRM та WMS. Такий підхід дозволить: скоротити надлишкові складські залишки; стабілізувати частоту замовлень; зменшити рівень простроченої дебіторської заборгованості шляхом узгоджених графіків постачання.

У практичному вимірі це означає впровадження спільного цифрового планування попиту, де менеджери ТОВ «Домінік Ко» та дистриб'ютори працюють із єдиними прогнозними моделями, побудованими на історії

продажів, сезонних коливаннях, рекламних кампаніях та логістичних обмеженнях. Така синхронізація мінімізує випадки дефіциту або надлишку товару та забезпечує рівномірність товаропотоків.

Окремої уваги потребує логістична складова ланцюга постачання. Аналіз у розділі 2 показав підвищення запасів у 2024 році, що частково пов'язане із затримками транспортних перевезень та нестабільністю маршрутів. Доцільним є перехід до гнучкої схеми доставки «hub-to-hub», коли замість відвантаження товару безпосередньо кожному дистриб'ютору, частина постачань акумулюється у проміжних логістичних центрах у найбільш критичних регіонах (наприклад, Львів та Вінниця як безпечні та логістично вигідні точки). Це скорочує час відвантаження до кінцевих складів і дозволяє перерозподіляти запас у разі відхилень попиту.

З метою підвищення мотивації партнерів до виконання договірних зобов'язань доцільно впровадити бонусно-мотиваційну систему, що передбачає надання знижок або маркетингової підтримки за дотримання ритмічності замовлень, скорочення термінів оплати та зростання обсягів реалізації. Такий підхід сприятиме зміцненню довгострокової взаємодії та зменшенню ризиків накопичення проблемної дебіторської заборгованості.

Порівняння існуючої та удосконаленої моделі дистриб'юції ТОВ «Домінік Ко» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняння існуючої та удосконаленої моделі дистриб'юції  
ТОВ «Домінік Ко»

Критерії	Існуючі моделі	Удосконалені моделі	Очікуваний результат
Територіальний розподіл дистриб'юторів	Один дистриб'ютор може працювати в кількох регіонах без закріплення території	Впровадження ексклюзивних регіональних зон збуту	Усунення внутрішньої конкуренції, прогнозованість обсягів продажу
Контроль запасів у дистриб'юторів	Дистриб'ютори самостійно формують запаси, відсутній контроль залишків	Запуск моделі VMI (Vendor Managed Inventory) – контроль запасів з боку ТОВ «Домінік Ко»	Зменшення надлишкових запасів на 10–15%, прискорення оборотності

Продовж. табл. 3.2

1	2	3	4
Передача замовлень і документообіг	В основному телефон/електронна пошта, різні формати документів	Єдина CRM-платформа + автоматичне формування замовлення у WMS	Скорочення часу обробки замовлення на 65–80%
Система формування попиту і прогнозування	Реактивна – виробництво орієнтується на поточні замовлення	Прогнозування на основі даних CRM, Power BI-аналітики, сезонності та трендів	Зменшення ризику дефіциту та заморожування капіталу в запасах
Логістична схема	Прямі постачання зі складу підприємства	Перехід на hub-to-hub модель із створенням регіональних логістичних складів (Львів, Вінниця)	Скорочення термінів поставок, оптимізація транспортних витрат
Мотивація дистриб'юторів	Знижки без прив'язки до результатів	Бонусно-рейтингова система: за швидкість оплати, динаміку продажів, виконання KPI	Зменшення дебіторської заборгованості, підвищення дисципліни каналів збуту

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, удосконалення ланцюгів дистрибуції для ТОВ «Домінік Ко» має здійснюватися через перехід до регіонально структурованої моделі збуту з елементами цифрового управління запасами, інтегрованого прогнозування попиту та логістичної оптимізації. Така трансформація забезпечить підвищення гнучкості системи постачання, скорочення операційних ризиків та стабільне виконання планів збуту в умовах ринкової нестабільності.

### 3.3. Очікувані результати та оцінка ефективності запропонованих заходів

Запропоновані зміни спрямовані на перехід від фрагментованої, частково ручної системи збуту до інтегрованої цифрової моделі управління попитом та товаропотоками, що забезпечує: стабільність виконання планів продажу; прискорення обороту капіталу; зменшення залежності від зовнішніх шоків;

підвищення загальної фінансової стійкості підприємства.

Очікуваний економічний ефект від впровадження цифрової моделі планування збуту наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Очікуваний економічний ефект від впровадження цифрової моделі  
планування збуту ТОВ «Домінік Ко»

Показники	Поточний рівень (2024 р.)	Прогноз після впровадження (через 6–12 міс.)	Ефекти
Середній період погашення дебіторської заборгованості	~ 45–60 днів	25–35 днів	Звільнення оборотного капіталу (зменшення Debtors на 20–35%)
Рівень надлишкових складських запасів	14–18% від оборотного капіталу	6–10%	Зменшення витрат на зберігання та ризик псування продукції
Тривалість обробки одного замовлення	3–12 годин (залежно від каналу)	30–60 хвилин	Підвищення пропускної здатності відділу продажів
Рентабельність операційної діяльності	6–7%	9–12%	Зростання прибутковості без збільшення витрат

Джерело: власна розробка автора

Як свідчать дані табл. 3.3, впровадження CRM, WMS та BI-аналітики дозволить ТОВ «Домінік Ко» перетворити збут із реактивної моделі, коли рішення приймаються постфактум, на проактивну модель прогнозного управління попитом і каналами реалізації. Це забезпечить прискорення обороту капіталу, зменшення обсягу дебіторської заборгованості, стабілізацію складських запасів та підвищення рентабельності, що особливо критично в умовах макроекономічної нестабільності воєнного часу.

Очікувані результати та економічна оцінка ефективності удосконалення ланцюгів дистрибуції наведено в табл. 3.4.

Для оцінки ефекту застосуємо три ключові групи показників: фінансовий ефект (економія + підвищення доходності), логістичний ефект (скорочення витрат та часу обігу товару), комерційний ефект (покращення керованості збуту і прогнозованості продажів) (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Очікуваний економічний ефект від удосконалення дистриб'юційної  
мережі ТОВ «Домінік Ко»

Показники	Поточний рівень (2024 р.)	Після впровадження (прогноз на 12 міс.)	Економічні ефекти
Середній період обороту запасів	62 дні	42 дні	Прискорення циклу обігу + вилучення ~ 11–18% капіталу з обороту
Обсяг простроченої дебіторської заборгованості	27,5% від загальної дебіторської заборгованості	≤ 12%	Звільнення до 18–25 млн грн обігових коштів
Середній час обробки замовлення	8 годин	1,5 години	Зменшення операційного навантаження на персонал на 65–80%
Надлишкові складські залишки	14–18% оборотного капіталу	6–10%	Економія на зберіганні ~ 6–8 млн грн/рік
Витрати на логістику на одиницю продукції	100%	88–92%	Економія 8–12% транспортних витрат
Рентабельність операційної діяльності	7%	10–12%	Зростання прибутковості без додаткових інвестицій у виробництво

Джерело: власна розробка автора

Як свідчать дані табл. 3.4, запропоновані заходи передбачають перехід ТОВ «Домінік Ко» від фрагментованої моделі збуту до інтегрованої цифрової моделі управління ланцюгами постачання, що об'єднує CRM-систему, складську систему управління WMS та модулі аналітики Business Intelligence. Впровадження цих рішень дозволяє підприємству не лише автоматизувати процеси планування та дистриб'юції, але й трансформувати сам підхід до управління попитом – від реактивного до прогнозного.

1. Обґрунтування витрат на реалізацію запропонованих заходів.

Етап 1. Впровадження CRM-системи для управління збутом

Склад етапу включає закупівлю ліцензій, налаштування, міграцію даних, навчання персоналу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

## Впровадження CRM-системи для управління збутом ТОВ «Домінік Ко»

Показники	Значення
CRM-система	KeerInCRM
Вартість ліцензії на 25 користувачів	31 250 грн/рік
Послуги інтегратора та налаштування (100 год × 850 грн/год)	85 000 грн
Навчання персоналу (2 сесії × 10 осіб × 750 грн)	15 000 грн

Джерело: власна розробка автора

Як свідчать дані табл. 3.5, загальні витрати на Етап 1 дорівнюють:  $31\,250 + 85\,000 + 15\,000 = 131\,250$  грн.

Проектом охоплюються менеджери з продажу (12 осіб), аналітик збуту (1 особа), регіональні менеджери (5 осіб), керівник відділу продажів та комерційний директор.

Етап 2. Впровадження WMS-модуля складського управління (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

## Впровадження WMS-модуля складського управління ТОВ «Домінік Ко»

Показники	Значення
Придбання WMS (SmartWMS, базовий модуль)	54 000 грн
Термічні сканери штрих-кодів (6 шт × 4 800 грн)	28 800 грн
Налаштування маршрутизації товарних потоків	20 000 грн

Джерело: власна розробка автора

Як свідчать дані табл. 3.6, загальні витрати на Етап 2 дорівнюють:  $54\,000 + 28\,800 + 20\,000 = 102\,800$  грн.

Етап 3. Впровадження BI-аналітика (Power BI + інтеграційні звіти) (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

## Впровадження BI-аналітика (Power BI + інтеграційні звіти) ТОВ «Домінік Ко»

Показники	Значення
Ліцензія Power BI Pro (25 користувачів × 410 грн/міс × 12 міс.)	123 000 грн
Розробка дашбордів (80 год × 900 грн/год)	72 000 грн

Джерело: власна розробка автора

Як свідчать дані табл. 3.7, загальні витрати на Етап 3 дорівнюють:  
 $123\,000 + 72\,000 = 195\,000$  грн.

Сумарні інвестиційні витрати на проєкт =  $131\,250 + 102\,800 + 195\,000 =$   
 $= 429\,050$  грн.

2. Розрахунок фінансового результату від впровадження.

Виходячи з даних розділу 2, дебіторська заборгованість у 2024 р. становила  
 73 854 тис. грн., частка простроченої дебіторської заборгованості – 27,5%  
 дорівнює 20 408 тис. грн.

Впровадження CRM + рейтингової системи дебіторів дозволяє скоротити  
 прострочену заборгованість до 12%.

Звільнення оборотного капіталу дорівнює:  $20\,408 - (73\,854 \times 0,12) =$   
 $= 20\,408 - 8\,862 = 11\,546$  тис. грн.

Ці кошти перестають бути замороженими в боргах і можуть працювати.

Скорочення надлишкових складських запасів.

Запаси у 2024 р. = 163 639 тис. грн.

Надлишковість 14-18%, беремо середнє 16% = 26 182 тис. грн.

Після оптимізації на 7% = 11 455 тис. грн.

Економія =  $26\,182 - 11\,455 = 14\,727$  тис. грн.

Витрати складування дорівнюють 6% від вартості:  $14\,727 \times 0,06 =$   
 884 тис. грн у рік економії.

Підвищення рентабельності операційної діяльності.

Операційний прибуток у 2024 р. = 52 399 тис. грн.

Очікуване зростання рентабельності з 7% до 11% = +4 в.п.

Додатковий прибуток =  $(837\,760 \text{ тис. грн} \times 4\%) = 33\,510$  тис. грн у рік.

Сумарний річний економічний ефект наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

#### Сумарний річний економічний ефект

Джерело ефекту	Сума, тис. грн
Звільнення оборотного капіталу	11 546
Економія витрат зберігання	0,884
Зростання прибутковості операційної діяльності	33 510

Джерело: власна розробка автора

Як свідчать дані табл. 3.8, загальний економічний ефект дорівнює:  $11\,546 + 884 + 33\,510 = 45\,940$  тис. грн / рік.

3. Розрахунок економічної ефективності за формулою (3.1):

$$E = \frac{\text{Річний економічний ефект} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \quad (3.1)$$

$$E = \frac{45940000 - 429050}{429050} = 106,0$$

Ефективність = 10600%, що свідчить про надвисоку доцільність заходів.

4. Період окупності наведено за формулою (3.2):

$$T = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Річний економічний ефект}} \quad (3.2)$$

$$T = \frac{429050}{45940000} = 0,0093 \text{ року} = 3,4 \text{ дні}$$

Отже, заміна CRM-системи на вітчизняне програмне забезпечення KeerInCRM не лише усуває ризики використання продуктів російського походження, але й дозволяє зменшити загальні інвестиційні витрати проєкту на 8,4 %. При цьому функціональні можливості системи повністю забезпечують реалізацію поставлених управлінських завдань у сфері збуту. Оновлений розрахунок підтверджує надвисоку економічну ефективність запропонованих заходів (10 600 %) та надкороткий період їх окупності – близько 3–4 днів, що свідчить про стратегічну доцільність впровадження цифрової моделі управління збутом в умовах воєнної економіки..

### Висновки до 3 розділу

1. У процесі обґрунтування напрямів удосконалення планування збутової діяльності визначено доцільність переходу ТОВ «Домінік Ко» до інтегрованої цифрової моделі управління на основі вітчизняних інформаційних рішень (KeerInCRM, WMS та BI-аналітики). Доведено, що така модель забезпечує контроль кредитних лімітів і строків оплат, синхронізацію товаропотоків та оперативне управління продажами у розрізі регіонів і каналів збуту.

2. У межах удосконалення ланцюгів дистрибуції обґрунтовано

впровадження регіонально структурованої системи збуту з елементами VMI та логістичної моделі hub-to-hub, що дозволяє вирівняти товарні потоки, скоротити час обробки замовлень і зменшити рівень надлишкових складських запасів. Запропонована система мотивації дистриб'юторів на основі KPI сприяє підвищенню дисципліни інкасації та стабільності виконання планів продажу.

3. Розрахунок економічної ефективності показав, що реалізація запропонованих заходів забезпечує річний економічний ефект у розмірі близько 45 940 тис. грн при одноразових інвестиціях 429,05 тис. грн, що зумовлює надвисокий рівень ефективності та період окупності близько 3–4 днів. Узагальнено, що впровадження цифрового контуру планування збуту створює стійкі передумови для зростання рентабельності, прискорення обороту капіталу та зниження фінансових і логістичних ризиків підприємства в умовах воєнної економіки.

## ВИСНОВКИ

1. У результаті аналізу теоретичних засад планування збутової діяльності встановлено, що збут виступає ключовою функціональною ланкою системи управління підприємством, яка поєднує маркетингові, виробничі, логістичні та фінансові процеси. Визначено, що сучасне планування збуту виходить за межі простого формування планів продажу та трансформується у комплексний управлінський механізм, спрямований на прогнозування попиту, координацію ресурсів і забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

2. У ході дослідження методів планування збутової діяльності обґрунтовано доцільність поділу їх на кількісні та якісні методи прогнозування, а також методи планування обсягів і асортименту продукції. Доведено, що ефективно управління збутом потребує поєднання математичних інструментів аналізу динамічних рядів, регресійного моделювання та методів життєвого циклу продукту з експертними оцінками, тестовим маркетингом і оцінкою збутового персоналу, що дозволяє зменшити ризики помилок прогнозування.

3. Узагальнення сучасних інструментів планування збуту дало змогу встановити, що найбільш результативними є цифрові рішення, зокрема CRM-, ERP- та BI-системи, у поєднанні з організаційними інструментами управління продажами. Визначено, що саме інтеграція аналітичних, програмних і організаційних інструментів створює передумови для переходу від фрагментованого управління збутом до системної, прогнозно орієнтованої моделі.

4. За результатами аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «Домінік Ко» встановлено, що підприємство у 2022–2024 рр. зберігало високий рівень фінансової стійкості, що підтверджується значенням коефіцієнта автономії на рівні 0,88–0,94 та низькою часткою залученого капіталу. Водночас виявлено зростання дебіторської заборгованості та уповільнення обороту окремих елементів оборотних активів, що свідчить про наявність внутрішніх проблем у

плануванні збуту та управлінні розрахунками з контрагентами.

5. Аналіз структури та динаміки виробничих запасів показав зростання їх загального обсягу з 136 566 тис. грн у 2022 р. до 163 639 тис. грн у 2024 р., а також високу концентрацію коштів у сировині та готовій продукції. Встановлено, що частка надлишкових запасів у структурі оборотного капіталу сягає 14–18 %, що негативно впливає на ліквідність підприємства та підвищує витрати на зберігання, особливо в умовах воєнної економіки.

6. Дослідження витрат на збут засвідчило їх зростання до 52 593 тис. грн у 2024 р., при цьому найбільшу питому вагу займають транспортні послуги, заробітна плата та інші операційні витрати. Виявлено, що відсутність єдиного цифрового контуру планування збуту призводить до неузгодженості між обсягами продажу, логістичними витратами та політикою управління дебіторською заборгованістю, що зумовлює необхідність системних управлінських змін.

7. У процесі обґрунтування напрямів удосконалення планування збутової діяльності визначено доцільність переходу ТОВ «Домінік Ко» до інтегрованої цифрової моделі управління на основі вітчизняних інформаційних рішень (KeepinCRM, WMS та BI-аналітики). Доведено, що така модель забезпечує контроль кредитних лімітів і строків оплат, синхронізацію товаропотоків та оперативне управління продажами у розрізі регіонів і каналів збуту.

8. У межах удосконалення ланцюгів дистрибуції обґрунтовано впровадження регіонально структурованої системи збуту з елементами VMI та логістичної моделі hub-to-hub, що дозволяє вирівняти товарні потоки, скоротити час обробки замовлень і зменшити рівень надлишкових складських запасів. Запропонована система мотивації дистриб'юторів на основі KPI сприяє підвищенню дисципліни інкасації та стабільності виконання планів продажу.

9. Розрахунок економічної ефективності показав, що реалізація запропонованих заходів забезпечує річний економічний ефект у розмірі близько 45 940 тис. грн при одноразових інвестиціях 429,05 тис. грн, що зумовлює надвисокий рівень ефективності та період окупності близько 3–4 днів.

Узагальнено, що впровадження цифрового контуру планування збуту створює стійкі передумови для зростання рентабельності, прискорення обороту капіталу та зниження фінансових і логістичних ризиків підприємства в умовах воєнної економіки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Літвінчук К.В. Особливості розвитку збутової діяльності промислових підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. Т. 34 (73), № 2. С. 39–42. URL: [https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/34\\_73\\_2/9.pdf](https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/34_73_2/9.pdf) (дата звернення: 05.11.2025).
2. Кара Н.І., Зинич Л.В. Шляхи підвищення ефективності збутової діяльності підприємств харчової промисловості України в умовах міжнародної економічної діяльності. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2023. Vol. 5, № 1. С. 150–158. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu\\_2023\\_5\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2023_5_1_17) (дата звернення: 05.11.2025).
3. Бешлей Б.В. Збутова діяльність дистриб'юторських підприємств: сутність та особливості здійснення. *БізнесІнформ*. 2024. № 9. С. 266–273. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2024-9\\_0-pages-266\\_273.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-9_0-pages-266_273.pdf) (дата звернення: 05.11.2025).
4. Денєга А.А. Вдосконалення управління збутовою діяльністю підприємства: кваліфікаційна робота. Івано-Франківськ, 2023. 74 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/51242/1/Денєга%20А.А.%20С%20МАРКmi-21.pdf> (дата звернення: 05.11.2025).
5. Ліндаєв Д.В. Сутність, значення та особливості розвитку збутової діяльності виробничих підприємств України: кваліфікаційна робота. Київ, 2025. С. 84–94. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/5376cbb2-dc2b-4a53-9699-27ab8e19e507> (дата звернення: 05.11.2025).
6. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Сотула В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8> (дата звернення: 05.11.2025).
7. Кадирус І.Г., Донських А.С., Якубенко Ю.Л. Економічні особливості збутової діяльності аграрних підприємств. *Modern Economics*. 2019. №15. С.102–107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon\\_2019\\_15\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_15_16) (дата звернення: 05.11.2025).

05.11.2025).

8. Литовченко Б.В. Управління збутовою діяльністю підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища: магістерська робота. Київ, 2024. 124 с. URL: <https://ela.kpi.ua/items/6ea3bd6b-88c1-46f0-a5c4-c3540a44eddf> (дата звернення: 05.11.2025).

9. Іваночко Н.В. Методологічні основи управління збутовою діяльністю підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 3 (28). С. 115–121. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/...=sre\\_2015\\_3\\_18](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/...=sre_2015_3_18) (дата звернення: 05.11.2025).

10. Ткаченко І. Планування збутової діяльності на підприємстві. Наука онлайн. 2019. № 2. 12 с. URL: <https://nauka-online.com/publications/economy/2019/2/planirovanie-sbytovoj-deyatelnosti-na-predpriyatii/> (дата звернення: 05.11.2025).

11. Ваховський О.О. Удосконалення збутової діяльності підприємства на засадах логістики: бакалаврська робота. Первомайськ, 2021. 53 с. URL: <https://rep.nuos.edu.ua/.../a337a939-72de-4edd-8eec-ce810d093449/content> (дата звернення: 05.11.2025).

12. Гуржій Н. Значення збутової діяльності торговельних підприємств в період повоєнної відбудови: кваліфікаційна робота. Запоріжжя, 2023. С. 582–584. URL: <https://er.knutd.edu.ua/.../hybrid-threats-22-11-2023.pdf> (дата звернення: 05.11.2025).

13. Доліна К.А. Модель оцінки ризиків збутової діяльності підприємства: пояснювальна записка. Харків, 2025. 100 с. URL: <https://openarchive.nure.ua/.../f9095bd7-a98b-40e4-a9b5-ffe957e641e5> (дата звернення: 05.11.2025).

14. Іваніцький Ю., Іваніцький І. Організація збутової діяльності в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2024. Вип. 31. С. 153–156. URL: <https://www.researchgate.net/...#page=53> (дата звернення: 05.11.2025).

15. Шубна О.В., Скиба П.Р. Логістика торгового підприємства як фактор збільшення ефективності збутової діяльності. 2023. С. 211–212. URL: <http://www.dgma.donetsk.ua/...page=211> (дата звернення: 05.11.2025).

16. Макаренко М.Б., Макарова В.В. Напрямки покращення збутової діяльності підприємства засобами інформаційних технологій. 2024. С. 84–85. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/...#page=85> (дата звернення: 05.11.2025).

17. Теренков Д.Д., Кадирус І.Г. Сучасні підходи до планування збутової діяльності підприємств. *Агросвіт*. 2024. № 23. С. 165–171. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5196> (дата звернення: 05.11.2025).

18. Чорна Л.О., Омельченко О.В., Дробаха С.В. Особливості збутової діяльності підприємства, орієнтованого на експорт. *Подільський науковий вісник*. 2024. № 2 (30). С. 129–136. URL: [https://pnv.in.ua/images/.../Chorna\\_Omelchenko\\_Drobakha.pdf](https://pnv.in.ua/images/.../Chorna_Omelchenko_Drobakha.pdf) (дата звернення: 05.11.2025).

19. Назаренко С., Черноус О., Филик А. Механізми управління ризиками у процесі збутової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-145> (дата звернення: 05.11.2025).

20. Сень В.М. Особливості обліку витрат збутової діяльності підприємства. *Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченій 55-річчю кафедри обліку і оподаткування та 85-річчю від дня народження д. е. н., проф. Б. М. Литвина (26-27 вересня 2024 р., м. Тернопіль). Том 2. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. С. 111–113. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/a0b0e809-381a-4c94-9169-09379e647c0b/content> (дата звернення: 05.11.2025).*

21. ТОВ «Домінік Ко». URL: <https://opendatabot.ua/c/00382208> (дата звернення: 05.11.2025).

22. Звіт про управління ТОВ «Домінік Ко» за 2023 рік. URL: [https://dominik.ua/wp-content/uploads/2024/04/zvit\\_pro\\_upravlinnya\\_za\\_2023\\_year.pdf](https://dominik.ua/wp-content/uploads/2024/04/zvit_pro_upravlinnya_za_2023_year.pdf) (дата звернення: 05.11.2025).

23. За рік середня зарплата у Полтаві зросла на 17%. 2025. URL: <https://poltavawave.com.ua/p/za-rik-serednya-zarplata-u-poltavi-zrosla-na-17> (дата

звернення: 05.11.2025).

24. Середня заробітна плата по Полтавській області за останні роки. 2025. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/poltavskaya/> (дата звернення: 05.11.2025).

25. У 2023 році Україна покращила експорт солодошів. 2024. URL: <https://landlord.ua/news/u-2023-roczy-ukrayina-pokrashhyla-eksport-solodoshiv> (дата звернення: 05.11.2025).

26. Роганова Г.О. Стан ділової активності підприємств кондитерської промисловості України: застосування «золотого правила економіки підприємства». *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. № 4 (4). С. 53–61. URL: <https://share.google/QFBoPOv7AGawMDUIX> (дата звернення: 05.11.2025).

27. EBRD decreases Ukraine's 2025 economic growth forecast to 2.5%. *Kyiv Post*. 2025. URL: <https://www.kyivpost.com/post/60937> (дата звернення: 05.11.2025).

28. Григоренко Ю. Курс на падіння: перспективи української економіки значно погіршуються. *GMK.center*. 2025. URL: <https://gmk.center/ua/posts/kurs-na-padinnya-perspektivi-ukrainskoi-ekonomiki-znachno-pogirshujutsya> (дата звернення: 05.11.2025).

29. Офіційний сайт ТОВ «Домінік Ко». URL: [dominik.ua/](http://dominik.ua/) (дата звернення: 05.11.2025).

30. Досьє ділової репутації компанії ТОВ «Домінік Ко». URL: <https://edrrou.ubki.ua/ua/00382208> (дата звернення: 05.11.2025).

31. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Сотула В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8> (дата звернення: 05.11.2025).

32. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. *Економіка і управління*. 2012. № 2. С. 52–59.

33. Кальченко А.Г. Логістика. Підручник. К.: КНЕУ, 2003. 284 с.

34. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: навч.-метод, посібн. К.: КНЕУ, 2002. 272 с.

35. Майбогіна Н.В. Організація і методика аналізу збутової діяльності промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)». К.: Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, 2007. 17 с.

36. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 240 с.

37. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник КНУТД Проблеми економіки організацій та управління підприємствами*. 2014. № 3. С. 102–107.

38. Білоус С.П., Власенко А.Ю. Управління ризиками на підприємстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 17–21. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.8-4> (дата звернення: 05.11.2025).

39. Филик В.І. Ризики у підприємництві: стратегії управління та аналіз. Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2021. 236 с.

40. Чорнуха В.В. Механізми управління ризиками у бізнесі: теорія і практика. К.: Наукова думка, 2020. 345 с.

41. Анісімова Т.І. Управління ризиками в процесі збутової діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2020. № 22. URL: [economyandsociety.in.ua](http://economyandsociety.in.ua) (дата звернення: 05.11.2025).

42. Іванова О.О., Петров М.О. Механізми управління ризиками в системах підприємств. *Електронний науковий журнал «Сучасні проблеми економіки»*. 2022. URL: [elartu.tntu.edu.ua](http://elartu.tntu.edu.ua) (дата звернення: 05.11.2025).

43. Шевченко О.В., Литвинова М.В. Оцінка та управління ризиками у бізнес-процесах. *Вісник економіки та менеджменту*. 2020. DOI: 10.31336/management.2020.03 (дата звернення: 05.11.2025).

44. Макалюк І.В. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. *Сучасні проблеми*

*економіки і підприємництво*. 2019. Вип. 23. С. 140–149.

45. Макарова В.В., Могильна Л.М., Ткаченко А.В. Інноваційні напрями розвитку збутової діяльності лісогосподарських підприємств завдяки інформаційним та цифровим технологіям. *Сучасна економіка*. 2023. Вип. 39. С. 104–111.

46. Макаренко Н.О., Вовчок С.В. Оптимізація логістичних рішень щодо забезпечення стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. № 4. С. 65–75.

47. Іваненко Л. М., Боєнко О. Ю. Маркетинг: навчальний посібник. Вид. 3-є, доп. і перероб. Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса. 2022. 362 с.

48. Молнар О.С., Андрійчук Е.С., Салтикова Н.В. Маркетингові стратегії управління збутом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. Вип. 11 (246). С. 83–88.

49. Палига Є. М., Гірняк О. М., Лазановський П. П. Маркетинг. Львів: Українська академія друкарства. 2020. 352 с.

50. Райко Д.В., Лебедева Л.Е. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 107–123.

51. Швед В., Омельченко О., Дробаха С. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 76–82.

52. Язвінська Н.В. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 60 с.

## ДОДАТКИ