МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
_____
(підпис)

"___"_____2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Управління збутовою діяльністю торговельного підприємства»

Виконавець:
студент факультету менеджменту,
обліку та інформаційних технологій
Шевченко Яна Анатоліївна_____
/підпис/

Науковий керівник:
к.е.н., доц.
Карпенко Юлія Валентинівна _____
/підпис/

Одеса 2026

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 5
1.1.Поняття збуту та збутової діяльності підприємства 5
1.2.Процес управління збутовою діяльністю підприємства 11
1.3. Особливості управління збутовою діяльністю торговельних підприємств 17
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» 24
2.1. Аналіз ринку послуг торгівлі України 24
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Довіра Фінанс Груп» 45
2.3. Аналіз практичних аспектів управління збутом ТОВ "Довіра Фінанс Груп" 53
2.4. Пропозиції щодо удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «Довіра Фінанс Груп» 58
ВИСНОВОК 69
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ 70
ДОДАТКИ 75

ВСТУП

За умов посилення конкуренції, насиченості ринку та зростання вимог споживачів особливого значення набуває раціональне управління збутовою діяльністю підприємства, спрямоване на оптимізацію каналів розподілу, удосконалення методів просування продукції, управління запасами товарів та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Саме ефективна система збуту забезпечує стабільність фінансових результатів підприємства та створює передумови для його сталого розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ управління збутовою діяльністю підприємств та практичне застосування отриманих знань для формування пропозицій з удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ "Довіра Фінанс Груп".

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- Розглянути основні підходи до визначення сутності поняття «збут» та «управління збутом»;
- Проаналізувати основні тенденції розвитку ринку послуг торгівлі України;
- формування пропозицій з удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ "Довіра Фінанс Груп".

Об’єктом дослідження є торговельне підприємство ТОВ "Довіра Фінанс Груп". Предметом дослідження є процес управління збутовою діяльністю підприємства.

Методи досліджень, використані в кваліфікаційній роботі, включають: метод групування (для встановлення сутності поняття «збут»), метод PEST - аналізу (для встановлення найбільш впливових факторів зовнішнього середовища підприємств торгівлі); модель з фіксованим періодом замовлення (для управління запасами товарів підприємства); карта процесу (для опису процесу замовлення товару менеджером магазину); XYZ- аналіз (для визначення стабільності продажу товарів).

За результатами дослідження опубліковано наукову статтю:

Карпенко Юлія, Шевченко Яна. Управління ресурсами функціональних підсистем підприємства на основі формалізації процесів. *Науковий вісник ОНЕУ*. №3(340). 2026. С. 99-107. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-3-340-99-107

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття збуту та збутової діяльності підприємства

Ефективність діяльності підприємств будь-якої сфери та галузі сьогодні безпосередньо залежить від організації збуту, тобто від того, наскільки суб'єкт господарювання здатний збільшувати обсяги продажу, протистояти конкурентам, здійснювати ефективні комунікації. Проте перш за все варто визначити сутність понять збуту та збутової діяльності.

В межах першого наукового підходу збут тлумачиться як сукупність видів діяльності з доведення товарів до кінцевих споживачів.

Так, науковцями [3] збут тлумачиться як комплекс видів діяльності, що здійснюються по закінченню виробничого процесу та включають продаж товару, його доставку клієнту та післяпродажний сервіс. Забезпечення стабільного збуту вимагає від підприємства знання ринкової ситуації, обізнаності щодо потреб споживачів, вміння протидіяти конкурентам. Організація ефективного збуту вимагає оптимізації бюджету витрат на продаж товарів, але за умов їх достатності для підтримки продажів на потрібному рівні.

Даного наукового підходу також додержується відомий вчений Балабанова Л. [4], що описує збут як сукупність видів діяльності з складування товарів, їх транспортування клієнтам, доробки (наприклад, зважування, фасування тощо), управління запасами, післяпродажного сервісу, пакування, просування в торговельних мережах (опт та роздріб) та продажу товарів для отримання підприємством прибутку.

Як процес планування, реалізації та контролю дій з управління продажем товарів розглядають збут дослідники [28, с.98]. Він є одною з головних підсистем підприємства у зв'язці «постачання-виробництво-збут», що надає можливість організації задовільнити потреби кінцевих покупців, збільшити продажі та отримати прибуток. В процесі збуту продукція має бути дороблена, упакована та розфасована, має пройти певні логістичні операції (складування, транспортування,

організація продажу з використанням ринкової інфраструктури), в результаті - доставлена клієнту.

В межах другого наукового підходу збут розуміється як активне переміщення товарів клієнтам.

Автори [45, с.77] описують збут як діяльність з фізичного переміщення товарів кінцевим споживачам. Роблячи наголос на зміні місця знаходження товару, вчені включають до збуту процеси складування продукції, вибору каналів збуту, юридичного супроводу продажу (пов'язаного зі зміною права власності на товар), транспортування, повернення товарних кредитів, а також контролю виконання договірних зобов’язань. Для організації всіх вищеописаних процесів на підприємстві створюється служба збуту (головна проміжна ланка між підприємством та покупцем), що приймає участь в забезпеченні запланованих фінансових результатів суб’єкту господарювання наряду з виробничими підрозділами.

Наголошуючи на передачі права власності на товар в процесі його переміщення автори [27, с.112] тлумачать збут суто як процес передачі товару від його виробника до кінцевого споживача. При цьому і виробник, і споживач мають свою комерційні інтереси. Зокрема, виробник бажає отримати гроші за вироблену продукцію, а споживач – закуповує товар для власних або комерційних потреб. Збут виступає проміжною ланкою, що закріплює відношення обміну між згаданими незалежними суб’єктами ринку.

Науковці [26, с.19] зазначають, що збут варто розуміти як систему дій, що забезпечує доступ споживачів до товарів з метою задоволення їх потреб. Організація доступу має бути простою та ефективною, а поняття «збут» вміщує два елементи – канали збуту та процес збуту. Канали збуту дозволяють сформувати шлях, який проходить товар від виробника до клієнта. Організація має потребу якісного підбору, організації та контролю пропускної здатності каналу розподілу. Процес збуту (друга складова) по суті є фактичним рухом товару від місця, де його вироблено, до місця споживання. Процес збуту вважається досконалим, якщо було узгоджено інтереси всіх учасників каналу збуту.

Дослідники [13] зазначають, що в раціональній організації системи збуту суб'єкта господарювання концентруються результати всіх попередніх досягнень його діяльності. Під збутом пропонується розглядати сферу управління (систему управлінських рішень) щодо поставки товарів споживачам. Основним призначенням збуту є відшкодування витрат організації у т.ч. на транспортування продукції, а також отримання прибутку. В процесі збуту формуються комунікації між продавцем та покупцем: якщо вони є успішними – підприємство отримує винагороду (прибуток).

Зводить збут до фізичного переміщення продукції від виробника до покупця автор [5, с.268]. Збут вміщує вибір каналів розподілу продукції, транспортування та юридичний супровід продажу товарів. Ефективному збуту має передувати аналіз ринку та попиту, а також формування маркетингових комунікацій.

Ми систематизували визначення авторів та виклали їх в аналітичній таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «збут»

Автор	Визначення
збут як сукупність видів діяльності з доведення товарів до кінцевих споживачів	
Багорка М., Абрамович І., Кравець О. [3]	збут - це комплекс видів діяльності, що здійснюються по закінченню виробничого процесу та включають продаж товару, його доставку клієнту та післяпродажний сервіс
Балабанова Л. В. [4]	збут - це сукупність видів діяльності з складування товарів, їх транспортування, доробки, управління запасами, післяпродажного сервісу, пакування, просування та продажу товарів для отримання підприємством прибутку
Кривдик М., П'ятничка М., Заботін В. [28]	збут - це процес планування, реалізації та контролю дій з управління продажем товарів
збут як активне переміщення товарів клієнтам	
Швед В., Омельченко О., Дробаха С. [45]	збут - це діяльність з фізичного переміщення товарів кінцевим споживачам
Корженко І. С. [27]	збут - це процес передачі товару від його виробника до кінцевого споживача
Козуб В.О., Уварова А.Є. [26]	збут - це система дій, що забезпечує доступ споживачів до товарів з метою задоволення їх потреб
Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Сотула В.В. [13]	збут - це система управлінських рішень щодо поставки товарів споживачам
Бешлей Б. В. [5]	збут - це фізичне переміщення продукції від виробника до покупця

Аналіз авторських визначень дозволив встановити, що науковці тлумачать збут у вузькому сенсі як діяльність з переміщення (передачі) товару від виробника покупцю, а також в широкому сенсі - як сукупність видів діяльності з складування товарів, транспортування, доробки, управління запасами, післяпродажного сервісу, пакування, просування та продажу товарів. Очевидно, що в межах другого підходу автори ототожнюють поняття збуту та збутової діяльності. Отже, на наш погляд більш логічним виглядає перше визначення збуту.

Розгляд поняття збутової діяльності дозволяє визначити кілька підходів до її розгляду.

Перш за все, під збутовою діяльністю розглядають сукупність дій з організації комунікацій із споживачами та логістичних процесів.

Так, автори [1, с.5-6] зазначають, що збутова діяльність є поняттям, відмінним від поняття збуту та є сукупністю процесів керування попитом, управління маркетинговими комунікаціями, розподілом та продажем продукції задля одержання прибутку та задоволення потреб споживачів. Кінцевою метою організації збутової діяльності є отримання підприємством прибутку, а основними завданнями – розподіл замовлень клієнтів відповідно до наявних потужностей, оптимізація каналів розподілу продукції, оптимізація збутових витрат, у т.ч. витрат післяпродажного обслуговування.

Так само широко описують збутову діяльність автори [19, с.154], які визначають її як дії організації з формування пропозиції та попиту на продукцію, що припускають формування каналів розподілу продукції та просування продукції до кінцевих клієнтів. Тобто важливим є не просто продати (реалізувати) продукцію споживачам, але й сформувати попит на товар, тобто першопричиною є розуміння важливості управління попитом (його створення). Це дозволить забезпечити реалізацію товару в найбільш ефективний спосіб шляхом вибору форм та методів збуту та відповідно отримати прибуток в поточному періоді, майбутніх періодах, забезпечити довготривалу ринкову стійкість підприємства та конкурентоспроможність його продукції, максимально задовільнити попит на продукцію.

Заявляє про те, що продажі – лише одна частина збутової діяльності і авторський колектив [31, с.40]. Науковці зазначають, що в цілому збутова діяльність має бути керована ідеями маркетингу. Для того, щоб провести заходи з управління збутом та розподілу продукції потрібно вивчити потреби потенційних покупців та й загалом приділити увагу аспектам маркетингової діяльності. По суті управління збутовою діяльністю є комплексом управлінських рішень та організаційних дій в сфері комунікацій із споживачами. Підприємство обирає ринки, на яких працюватиме, методи просування та розподілу продукції, що дозволять активізувати продаж в найбільш ефективний спосіб. Одною з передумов ефективного управління збутовою діяльністю є аналіз існуючої системи дистрибуції за параметрами задоволеності та залученості клієнтів, рівня та якості обслуговування, ефективності комунікацій, роботи торговельного персоналу тощо.

Збутова діяльність [32, с. 118] є складним поняттям, основними аспектами якого виступають сегментація ринку та вибір цільових сегментів, організація маркетингових комунікацій, організація роботи на підставі договорів з клієнтами та посередниками, відвантаження та транспортування продукції покупцям, формування каналів збуту, інформаційно-ресурсне забезпечення продажів продукції, пакування та зберігання, а також відбудова системи зворотного зв’язку із споживачами. В цілому збутова діяльність описується процесами транспортування та зберігання, реалізації продукції та післяпродажного обслуговування.

Другий науковий підхід полягає в розгляді збутової діяльності як діяльності зі збільшення обсягів продажу. Автори [44, с.134], що поділяють даний підхід до визначення збутової діяльності, зазначають, що вона є комплексом цілеспрямованих активностей із збільшення обсягів продажу продукції та прибутку суб’єкту господарювання на підставі врахування зв’язків між підприємством, посередниками та кінцевими споживачами. Збутова діяльність вибудовується на підставі наявного виробничого потенціалу організації, її ресурсів та можливостей, та з урахуванням матеріально-технічних зв’язків з постачальниками та контрагентами.

Так, збутова діяльність тлумачиться як сукупність дій із стимулювання продажів продукції, що дозволяє підприємству отримати прибуток та відшкодовує його витрати на організацію збуту [35]. Збутова діяльність має бути цілеорієнтованою та спрямованою на встановлення балансу між виробником та споживачем. Цілі збутової діяльності мають бути кількісно виміряними та обмеженими в часі.

Аналіз наукових першоджерел дозволяє встановити раціональність використання саме першого наукового підходу. За більшістю наукових визначень в процесі збутової діяльності обирається тип каналу збуту, визначається його інтенсивність та структура каналів збуту, характер комунікацій при взаємодії із споживачами, тип стимулювання дистриб'юторів та кінцевих споживачів. Також збутова діяльність передбачає відпрацювання логістичних процесів на підприємстві, розробку та виконання інструкцій з обробки замовлень, складування та зберігання, транспортування продукції, управління торговим персоналом.

Для ефективної організації збутової діяльності товар має відповідати потребам покупців, має бути відбудована інфраструктура збуту (наявні транспортні засоби, місця продажу та зберігання товару, банківські рахунки та послуги фінансових установ для обслуговування фінансових операцій). Крім того, збутова діяльність повинна мати інформаційне забезпечення, що дозволить приймати раціональні управлінські рішення на підставі даних щодо особливостей ринку, просування продукції, інформації щодо конкурентів, посередників та споживачів. Збутова діяльність ґрунтується на виборі оптимальних каналів збуту, а також здійснюється на підставі раціонального кадрового забезпечення збутовим персоналом (правильності підбору кадрів, забезпечення їх мотивації та навчання) та на підставі фінансового супроводу збуту.

Таким чином збут варто розуміти як діяльність підприємства з переміщення (передачі) товару від виробника покупцю, а збутову діяльність як сукупність процесів керування попитом, управління маркетинговими комунікаціями, розподілу та продажу продукції задля одержання прибутку та задоволення потреб споживачів.

1.2. Процес управління збутовою діяльністю підприємства

Зважаючи на складність збутової діяльності та важливість її реалізації для отримання підприємством запланованого фінансового результату варто розглянути процес управління збутовою діяльність, зокрема сутність та зміст його етапів, а також їх послідовність. Остання також розглядається сучасною наукової спільнотою різний спосіб, отже виникає потреба дослідження процесу управління збутовою діяльності організації.

В спрощеній формі процес розглядається в науковому джерелі [13], де авторами наводяться етапи:

- встановлення цільової аудиторії / сегменту;
- встановлення ключових особливостей товару;
- визначення розміру бюджету витрат на збут;
- оцінка різних способів збутової діяльності;
- оцінка ефективності та вдосконалення збутової діяльності.

На першому етапі варто визначитися з покупцями товару, зокрема конкретизувати демографічні, географічні та поведінкові особливості. Здебільшого це дозволяє в наступному визначитися із формами збуту товару та методами комунікацій. Встановлення ключових особливостей товару передбачає розуміння найбільш важливих для клієнта його характеристик, його переваг порівняно до товарів конкурентів, що дає основу для подальшого акцентування на цінності для споживачів та висвітлення її в рекламі. Формування бюджету витрат на збут визначається змістом попередніх етапів та залежить від фаховості збутового персоналу. Крім того, можуть бути застосовані різні методи формування бюджету витрат на збут. Оцінка різних способів збутової діяльності полягає у зіставленні різних рекламних тактик та способів стимулювання збуту, виявленні їх переваг та недоліків. На остаточний вибір способів збутової діяльності також впливає величина бюджету збутових витрат. На останньому етапі оцінюються показники продажів, охоплення клієнтів (зокрема, ринкової частки), рентабельності збутових витрат, що дозволить визначити ефективність збутової діяльності, а також внести корективи чи удосконалити підхід відповідно до отриманих результатів.

Можна зазначити, що авторами розглядається процес управління збутовою діяльністю дещо спрощено, зокрема не приділено увагу вибору каналів розподілу, не обґрунтовано їх рівень та ширину. Крім того, більш доцільним на нашу думку є змінити послідовність перших двох етапів, оскільки логічним є визначення ключових особливостей товару та вже на цій підставі формування кола споживачів, на яких він розрахований з огляду на цілі збутової діяльності та можливості підприємства.

В авторській роботі [45, с. 81] надається інший перелік етапів процесу управління збутовою діяльністю. Так, пропонуються:

- вивчення локального зовнішнього середовища;
- планування каналів розподілу товарів;
- планування збуту товарів за регіонами;
- визначення форм збутової діяльності.

В межах першого етапу аналізується здатність підприємства збувати товар в регіоні, де воно працює, зокрема порівнюють власні збутові можливості та можливості конкурентів. На етапі планування каналів розподілу товарів визначається чи підприємство самостійно буде збувати свій товар (канал нульового рівня), чи за допомогою посередників (канали першого, другого та третього рівнів). В останньому випадку формується збутова мережа. Етап планування збуту товарів за регіонами характеризується формуванням дистриб'юторської мережі за регіонами з врахуванням локальних особливостей та специфіки посередників. Останній етап процесу припускає визначення конкретних способів продажу та методів комунікацій з урахуванням особливостей споживачів та їх очікувань, активності конкурентів.

Детальний розгляд означених етапів вказує на деяку їх обмеженість. Зокрема, авторами не приділяється увага фінансовим аспектам управління збутовою діяльністю (зокрема формуванню збутового бюджету). Крім того, поза увагою авторів залишається потреба оцінювання ефективності збутової діяльності, що є логічним завершенням даного процесу. Разом з тим, позитивним фактором є приділення уваги дослідників вибору каналів розподілу товарів з врахуванням

регіонального аспекту. Останнє підкреслює певні відмінності збуту продукції в місці розміщення підприємства та інших географічних регіонах.

В авторській доробці [15, с.280] подається дещо розширений перелік етапів процесу управління збутовою діяльністю, зокрема виділяються етапи:

- формування цілей збутової діяльності;
- встановлення цільової аудиторії / ринку;
- формування збутової стратегії;
- вибір посередників / дистриб'юторів;
- встановлення умов виходу на цільовий ринок;
- створення системи контролю якості та післяпродажного сервісу.

На першому етапі в залежності від специфіки діяльності підприємства та ринку на якому воно працює формуються головні цілі збутової діяльності, які можуть стосуватися збільшення обсягів продажу, прибутку, повного використання можливостей збуту, зростання частки ринку тощо. Цілі мають бути конкретизовані за методом SMART, у т.ч. кількісно вимірюваними та досяжними.

Встановлення цільової аудиторії припускає встановлення величини сегменту (ємності) та перспектив його розвитку, аналіз конкурентів та власних можливостей реалізації продукції. На підставі результатів попередніх двох етапів формується збутова стратегія організації, тобто визначається її тип в розрізі окремих видів продукції. Вибір посередників по суті є етапом планування каналів розподілу товарів. Етап встановлення умов виходу на цільовий ринок передбачає аналіз власних можливостей, розгляд потенційних можливостей аутсорсингу, порівняння альтернативних можливостей. На останньому етапі обираються методи контролю якості обслуговування та методи післяпродажного обслуговування, тобто обґрунтовуються конкретні способи роботи с кінцевими споживачами та способи реалізації збутової діяльності.

Позитивним аспектом сформованої авторами послідовності є відокремлення етапу формування цілей, що започатковує даний процес, а також акцентування на створенні системи контролю якості та післяпродажного сервісу для споживачів, що розширює сферу збутової діяльності. Разом з тим згадана послідовність не має

логічної завершеності, зокрема відсутній етап оцінювання ефективності збутової діяльності.

Авторським колективом [10, с.53-54] сформована наступна послідовність дій з управління збутовою діяльністю:

- встановлення цілей управління збутом;
- вибір форм управління збутом;
- встановлення механізму управління збутом;
- розробка заходів з управління збутом та встановлення їх термінів;
- розробка бюджету витрат на збут;
- оцінка ефективності управління збутом;
- коригування заходів з управління збутом та забезпечення зворотного зв’язку.

Логічним початком процесу є формування цілей управління збутом, зокрема зменшення запасів продукції на складі, збільшення продажів та лояльності клієнтів тощо. Для етапу вибору форм управління збутом притаманна конкретизація методів впливу на споживача (через знижки, призи, бонуси тощо). Етап встановлення механізму управління збутом за думкою авторського колективу полягає в формуванні способу проведення заходів з управління збутом, а наступний етап – в їх деталізації шляхом прорахунку термінів, кількісних та вартісних показників. Данні цього етапу складають основу для розрахунку бюджету витрат на збут, що відбувається на наступному етапі. Оцінка ефективності управління збутом починається з розробки критеріїв оцінювання (конкретних показників), а також порівняння отриманих результатів з запланованими. Останній етап припускає внесення змін до системи розроблених збутових заходів у випадку отримання невідповідного результату. Фактично на даному етапі можуть відбутися зміни в комунікаціях з клієнтом задля отримання бажаного результату.

Варто відмітити надмірну деталізацію окремих етапів процесу управління збутовою діяльністю (вибір форм управління збутом, його механізму, а також - розробку заходів з управління збутом). Разом з тим, процес є логічним з точки зору обґрунтованості першого та останнього етапів.

В науковому джерелі [12, с.126] стисло надано такі етапи управління збутової діяльності:

- встановлення мети збутової діяльності;
- обґрунтування функцій збутової діяльності;
- оцінка ефективності збутової діяльності;
- коригування збутової діяльності.

Новим, раніше не розглянутим етапом процесу є обґрунтування функцій збутової діяльності, що розуміється авторами як організація процесів транспортування продукції, її зберігання, реалізації та сервісного обслуговування. Зокрема, такими функціями є сегментування ринку, формування каналів збуту, організація просування, налагодження контактів із клієнтами, формування системи збуту продукції тощо.

Як можна побачити, даний етап процесу містить різноспрямовані операції, які настільки різні за змістом (наприклад, сегментування ринку та формування каналів збуту), що не мають бути поєднані в одному етапі. Також слід відзначити зрозумілу логіку інших етапів.

Науковець [6, с.66] відокремлює свій склад етапів досліджуваного процесу:

- встановлення потенційних покупців;
- формування способу збутової діяльності;
- презентація особливостей товару;
- узгодження та планування збуту.

Перший етап за логікою змістовного наповнення є етапом встановлення цільової аудиторії, тобто вивчення потенційних клієнтів та їх потреб. На етапі формування способу збутової діяльності розроблюються методи контакту з клієнтом. Презентація особливостей товару є етапом формування асортиментної пропозиції та демонстрації конкурентних переваг товару. Останній етап припускає планування конкретних заходів з управління збутом товарів підприємства та їх коригування в разі потреби, організацію юридичного та фінансового супроводу реалізації товарів.

Систематизуємо розглянуті вище етапи процесу управління збутовою діяльністю в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Етапи процесу управління збутовою діяльністю

Етапи процесу управління збутовою діяльністю	Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Сотула В.В.[13]	Швед В., Омельченко О., Дробаха С.[45]	Данилюк В. О., Дашкевич Д. Р.[14]	Болотіна Є. В., Шубна О. В., Ширкова А. Д., Бондарєв Я. Г.[10]	Воронько-Невіднича Т.В., Потапюк І.П., Петракій Н.О.[12]	Бешлей Б.В.[6]
формування цілей збутової діяльності			+	+	+	
встановлення цільової аудиторії / сегменту	+		+			+
встановлення ключових особливостей товару	+					+
визначення розміру бюджету витрат на збут	+			+		
формування збутової стратегії			+			
оцінка способів збутової діяльності	+	+		+		+
встановлення механізму управління збутом				+		
розробка заходів з управління збутом				+		+
обґрунтування функцій збутової діяльності					+	
оцінка ефективності та вдосконалення збутової діяльності	+			+	+	
вивчення локального зовнішнього середовища		+				
планування каналів розподілу товарів		+	+			
планування збуту товарів за регіонами		+				
встановлення умов виходу на цільовий ринок			+			
створення системи контролю якості та післяпродажного сервісу			+			
коригування заходів з управління збутом та забезпечення зворотного зв’язку				+	+	

Підсумовуючи наукові доробки авторів пропонуємо відокремити наступні етапи процесу управління збутовою діяльністю:

формування цілей збутової діяльності;

встановлення цільової аудиторії / сегменту;

оцінка способів збутової діяльності;

оцінка ефективності та вдосконалення збутової діяльності

На нашу думку, згадані етапи процесу є змістовними, а їх послідовність логічною.

1.3. Особливості управління збутовою діяльністю торговельних підприємств

Торговельні підприємства є зв'язуючою ланкою між виробничими підприємствами та споживачами, що й визначає особливості управління їх збутовою діяльністю.

Основними напрямками збутової діяльності торговельних підприємств виступають [5, с.270]:

- посередництво між виробниками та кінцевими клієнтами;
- управління товарними запасами;
- удосконалення логістичних процесів;
- зменшення ризикованості діяльності виробників;
- удосконалення маркетингових процесів;
- фінансовий супровід.

Виступаючи як посередник торговельне підприємство допомагає виробникам охопити більші ринки, але при цьому не підвищити суттєво збутові витрати. Підприємства торгівлі здійснюють управління запасами продукції, зокрема забезпечують наявність товарів в місцях продажу, що вивільняє час виробника для зосередження на виробничих процесах. Удосконалення логістичних процесів стосується транспортування (формування оптимальних маршрутів з мінімальними відстанями або мінімальними витратами), а також розміщення товарів на складі. Оптимізація логістики дозволяє скоротити час доставки товарів покупцям та зменшити транспортно-складські витрати. Зменшення ризикованості діяльності виробників полягає в тому, що торговельні підприємства приймають на

себе відповідальність за нереалізований товар через коливання попиту, зміну сезону тощо. Удосконалення маркетингових процесів стосується активної участі торговельних посередників у просуванні товарів та стимулюванні попиту, підтримуючи його на певному рівні. Фінансовий супровід означає надання пільгових умов виробникам за рахунок післяплати.

Загальновідомо, що використання послуг торговельних підприємств призводить до втрати виробником контролю над реалізацією товару, проте має певні економічні переваги [9, с.25]. Так, часто виробники не мають достатньо коштів для організації каналу нульового рівня або не бачать доцільності в їх вкладанні в розвиток збутової мережі, отже посередництво є для них економічно вигідним. Крім того, посередники часто мають вищий фах в питаннях організації збуту продукції та розгалужену власну збутову мережу, завдяки якій інтенсифікується збут товарів.

Забезпечуючи наявність товару в торговельній мережі посередник сприяє зміцненню бренду підприємства та збереженню ринкових позицій виробника [21, с.151-152]. Торговельне підприємство є посередником, що має зворотний зв'язок із споживачами та може досліджувати його для вдосконалення збуту в перспективі. Загалом формуються партнерські відносини між посередником та виробником на довгостроковій підставі.

Торговельні підприємства створюють для виробника ефективну систему розподілу товарів шляхом удосконалення логістичних процесів з метою забезпечення безперервного товарообігу [6, с.66]. Виробник отримує можливість перейти до інтенсивного розповсюдження товару шляхом залучення клієнтів на нових сегментах ринку (у т.ч. географічних), що дозволить збільшити прибутковість. Торговельні підприємства за рахунок власних ресурсів підтримують широкий асортимент товарів в збутовій мережі, гарантуючи підтримку запасів на потрібному рівні та виключаючи дефіцит. За потребою посередник формує та підтримує гарантійні зобов’язання виробника перед споживачем. Торговельні підприємство посилює маркетинговий вплив на клієнта, приймаючи участь в його рекламних компаніях та заходах із стимулювання збуту.

Налагоджений збут за допомогою посередників дозволяє виробнику утримувати клієнтів та підвищувати їх лояльність до продукту, здійснювати персоналізований підхід.

Науковці [23, с.60] приділяють значну вагу поняттю збутового потенціалу торговельного підприємства, підкреслюючи, що саме від нього залежить успішність збутової діяльності. Останнє, в свою чергу, визначається кадровими компетенціями підприємства-посередника в галузі формування асортименту, передпродажної підготовки, сервісу та мерчандайзингу. Величину збутового потенціалу варто оцінювати на підставі показників рентабельності продажів, динаміки товарообігу, відсотку виконання договірних угод (контрактів), а також показників ефективності збутової діяльності. Оцінювання варто проводити для ситуації «як є» з подальшою розробкою за результатами збутових заходів. Також варто оцінювати збутовий потенціал після заходів для аналізу його динаміки. За думкою авторів збутовий потенціал є елементом конкурентного потенціалу підприємства, що вимагає від профільних менеджерів швидкого реагування на зміни збуту (за рахунок використання ситуаційного підходу в прийнятті управлінських рішень), а також реалізації активної збутової стратегії та забезпечення постійного моніторингу ринкових процесів. Також слід пам'ятати, що рівень збутового потенціалу залежить і від якості товару (хоча торговельне підприємство не приймає участі у його виробництві), і від його відповідності потребам споживачів. Складність забезпечення позитивної зміни збутового потенціалу полягає в тому, що від поєднує в собі комплекс інтелектуальних, комунікаційних, управлінських, організаційно-технічних ресурсів, дію яких потрібно поєднувати для виконання завдань збутової діяльності.

Автори [2, с.14-15] вказують на потребу ретельного відбору посередників для укладання договорів щодо реалізації продукції, тому що збутова діяльність неблагонадійних торговельних підприємств може супроводжуватися порушенням фінансових зобов'язань, їх низькою діловою активністю з розширення сегментів збуту, невиконанням умов договорів. Крім того, торговельні підприємства можуть відмовлятися від товарів виробника в пошуку оптимального товарного портфелю.

З іншого боку проблемами для торговельних підприємств можуть бути рішення виробника щодо відкриття власних торговельних точок реалізації товарів, високі відпускні ціни (як наслідок відмова покупців від покупки товарів виробника), відсутність своєчасної інформації / виконання зобов'язань, що унеможливлює якісне планування логістичних та складських операцій. Разом з тим недоцільно повністю відмовлятися від послуг торговельних підприємств, оскільки останні контролюють якість продукції в місцях продажу, забезпечують належне зберігання продукції, утилізацію протермінованої продукції тощо.

Основні проблеми збутової діяльності торговельних підприємств автор [25, с. 199] поділяє на функціональні та системні. Функціональні проблеми вчений вбачає в роз'єднаності зусиль служби збуту та інших відділів (відсутності єдності та комунікацій). Системні проблеми торговельного підприємства пов'язані з відсутністю єдиного стратегічного підходу до збуту, недостатнього знання ринку, відсутність прогнозів та планів, а також недосконалістю системи інформаційного забезпечення збутової діяльності

Збутова діяльність є основним видом діяльності торговельних підприємств, тому для її ефективної організації комерційний посередник має бути обізнаним щодо конкурентів та способу їх дій, визначати потенційних споживачів, вміти оцінювати асортимент [37, с.196]. Все це ставить вимоги до кваліфікації кадрів працівників торгівлі, що повинні мати знання в сфері маркетингу, менеджменту, логістики тощо. Зокрема важливими є знання споживчих потреб та їх основи (чому клієнт віддає перевагу саме даному продукту), доступного рівня цін, маржинальності товарів, регіональних та інших особливостей продажів. Одночасно фахівці торговельних підприємств аналізують можливості закупівлі товарів від різних виробників та встановлюють господарські відносини з постачальниками. Останні аналізуються на предмет можливості підтримки оптимального товарного асортименту, післяпродажного обслуговування тощо (в такий спосіб формується реєстр схвалених постачальників). Крім того, фахівці підприємств торгівлі мають здійснювати активність, спрямовану на залучення нових споживачів, збільшення обсягів збуту тощо. Для підтримки успішної збутової діяльності торговельні

організації впроваджують інновації, зокрема CRM-системи, мобільні додатки для нарощування електронної комерції, програми персоналізації пропозицій для клієнтів, інтернет речей для оптимізації процесів, автоматизація складських процесів, логістики, застосування сучасних методів та моделей управління запасами тощо. Впровадження інновацій є одним зі способів мінімізації комерційного ризику, що одночасно задовольняє інтересам і виробника, і посередника, укріплює імідж торговельного підприємства та посилює довіру партнерів до нього.

Основними способами покращення збутової діяльності підприємств торгівлі називають [37, с.197]:

- посилення стратегічного планування;
- налагодження управління якістю;
- впровадження системи управління якістю.

Зазначається, що торговельне підприємство повинно мати свою збутову стратегію, що спрямована на досягнення певних цілей збуту. В розуміння налагодження управління якістю автори вкладають наголос на підвищенні якості всіх управлінських процесів, що дозволить випередити очікування клієнтів. Впровадження системи управління якістю дозволить посилити імідж та репутацію фірми, збільшити чисельність клієнтів.

Дослідниками [38, с.262] до основних напрямків збутової діяльності торговельних підприємств відносять формування каналів збуту, що є найбільш доцільними для оптимізації відносин з клієнтами, а також інформаційне забезпечення, що дозволяє зібрати данні щодо споживачів та конкурентів, обробити та проаналізувати їх задля оптимізації товарного руху. Крім того, підприємства торгівлі приймають участь в стимулюванні збуту, в акціях від виробника, у т.ч. шляхом поширення інформації щодо товарів виробників. За допомогою торговельних посередників виробники краще розуміють свого цільового покупця (свій сегмент ринку) та його потреби. Крім того, через них виробники отримують інформацію від споживачів щодо побажань/недоліків продукту, що дає можливість підтримувати взаємозв’язок із споживачами на

постійній основі. Наявність зворотного зв’язку від споживачів дозволяє видозмінити продукт (а отже й процес його виробництва) відповідно до запитів клієнтів.

Основні напрямки збутової діяльності торговельних підприємств систематизовані та представлені нами на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні напрямки збутової діяльності торговельних підприємств (систематизовано автором за [2; 6; 25; 37; 38])

Як можна побачити напрями збутової діяльності торговельного підприємства є набагато ширшими за посередництво між виробниками та кінцевими споживачами.

Висновки до розділу.

Збут слід розуміти як діяльність підприємства з передачі товару від виробника покупцю, а збутову діяльність як сукупність процесів керування

попитом, управління маркетинговими комунікаціями, розподілу та продажу продукції задля одержання прибутку та задоволення потреб споживачів.

Основними етапами процесу управління збутовою діяльністю є формування цілей збутової діяльності; встановлення цільової аудиторії / сегменту; оцінка способів збутової діяльності; оцінка ефективності та вдосконалення збутової діяльності.

Серед напрямів збутової діяльності торговельних підприємств слід виділити наступні: управління товарними запасами; фінансовий супровід; посередництво між виробниками та кінцевими споживачами; інформаційна підтримка шляхом забезпечення зворотного зв'язку із споживачами; участь в рекламних компаніях виробника та заходах із стимулювання збуту; підтримка товарного асортименту виробника; проведення логістичних та складських операцій; забезпечення збереження якості продукції в точках продажу.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»

2.1. Аналіз ринку послуг торгівлі України

Ринок послуг торгівлі України незважаючи на четвертий рік повномасштабного вторгнення залишається одним ринків, що динамічно розвиваються. Зростаюча турбулентність вимагає від підприємств торгівлі гнучкості та адаптивності, що ставить питання вивчення факторів зовнішнього середовища та їх впливу на діяльність підприємств ринку. Відповідно до методики PEST-аналізу на діяльність підприємств ринку впливають політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Їх склад та актуальність для підприємств різних сфер діяльності може відрізнятися та потребує дослідження.

Розглянемо вплив політичних факторів на діяльність підприємств торгівлі, а саме:

військова агресія проти України;

корупційні та бюрократичні явища;

податкове законодавство;

державна підтримка підприємств торгівлі;

митні тарифи та ліцензування.

Військова агресія за чотири роки повномасштабного вторгнення завдала нашій країні величезних втрат, що на початок 2025 р. склали більше 500 млрд. у.о. При цьому торгівля входить до четвірки секторів, що найбільше постраждали від агресії (табл. 2.1). Сектор торгівлі постраждав через окупацію та руйнування підприємств, торгових центрів, складів та логістичних хабів. До найбільших руйнувань варто віднести логістичний комплекс West Gate Logistic (144 тис. кв.м), логістичний парк «Командор» (68,6 тис. кв.м), де згоріло на 46,7 млн.євро ліків компанії «Фармак» та сировини для їх виробництва. У мережі «Епіцентр» за роки війни було знищено 8 торговельних центрів з загальною площею біля 177,5 тис. кв.м. та сумарними втратами більше 1 млрд.у.о., у т.ч. 751,4 млн. у.о. – вже після повномасштабного вторгнення. Близько 72% втрат припадає на області,

розташованих найближче до лінії зіткнення (Донецьку, Харківську, Луганську, Запорізьку та Херсонську), а також Київську область.

Таблиця 2.1

Топ – секторів, що найбільше постраждали від військової агресії росії проти України (за прямими витратами), млрд. у.о. [7, с.5]

Сектор	RDNA4*	Оцінка Київської школи економіки
Транспорт	36,7	38,5
Енергетика та добувна промисловість	20,5	17,2
Переробна промисловість та торгівля	17,5	14,6
Сільське господарство	11,2	10,3

**RDNA - швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення, підготовлена Урядом України та Світовим банком*

Незважаючи на величезні руйнування в країні поступово відбувається відбудова, хоча й за галузями нерівномірно (рис. 2.1)

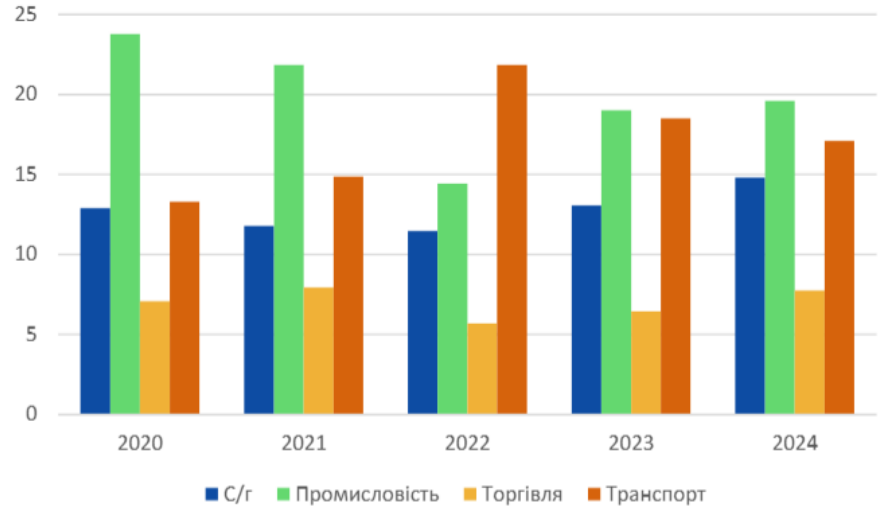


Рис. 2.1. Співвідношення капітальних витрат до валової доданої вартості за видами діяльності, % [7, с.12]

Торговельні підприємства відбудовуються як в межах релокації, так і на місцях попереднього розміщення (відновлюються торговельні центри, відбудовуються склади та логістичні комплекси).

Як можна побачити лише 15% торговельних підприємств зазначають що не мали фінансових втрат через військову агресію (рис. 2.2).

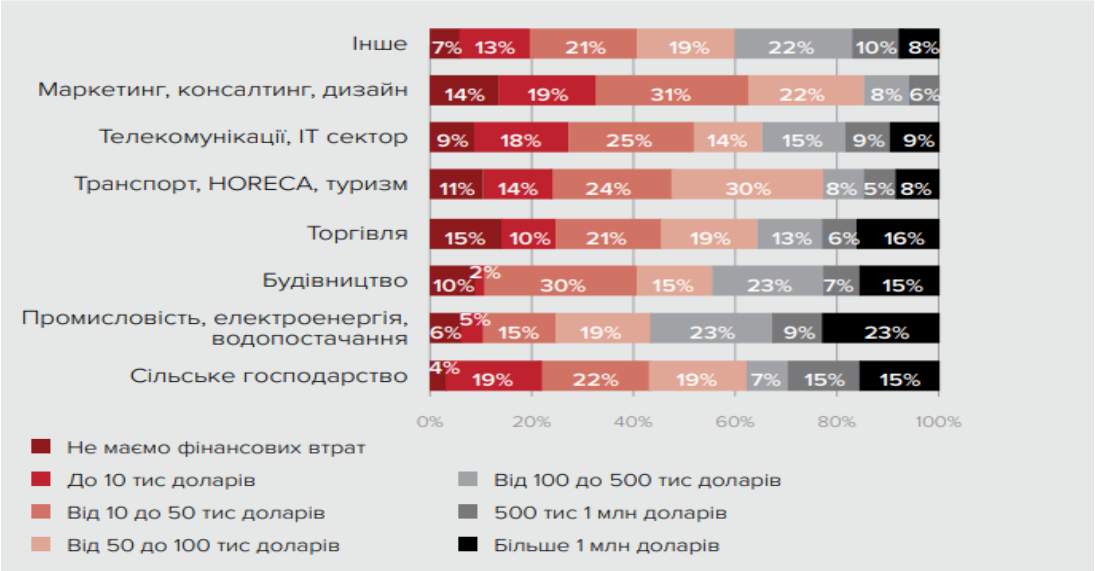


Рис. 2.2. Оцінка торговельними підприємствами втрат через повномасштабне вторгнення [34, с.36]

Корупційні та бюрократичні явища краще дослідити за допомогою індексу сприйняття корупції (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка індексу сприйняття корупції в Україні [17]

Рік	Індекс сприйняття корупції	Приріст індексу до попереднього року
2020	33	+3
2021	32	-1
2022	33	+1
2023	36	+3
2024	35	-1

Як можна побачити за п’ять років наша країна незначно покращила вищезгаданий показник (на дві позиції), проте в останній рік відбулося зменшення індексу, що свідчить про певний застій в реформах та формальний підхід до їх виконання. Проте за твердженням аналітиків зміна індексу більшою мірою відбулася через саме політичну корупцію (закупівельні скандали в оборонці та

енергетичній сфері, виток даних з НАБУ, тиск уряду на активістів та журналістів, непрозоре та скандальне призначення голови АРМА).

Для оцінювання бюрократії використовують відповідний індекс, що визначає адміністративний тягар для малого та середнього бізнесу. За результатами оцінювання України та окремих сусідніх країн в 2024 р. індекс бюрократії в Україні суттєво відрізнявся для випадків відкриття бізнесу (рис. 2.3) та ведення існуючого бізнесу (рис. 2.4).

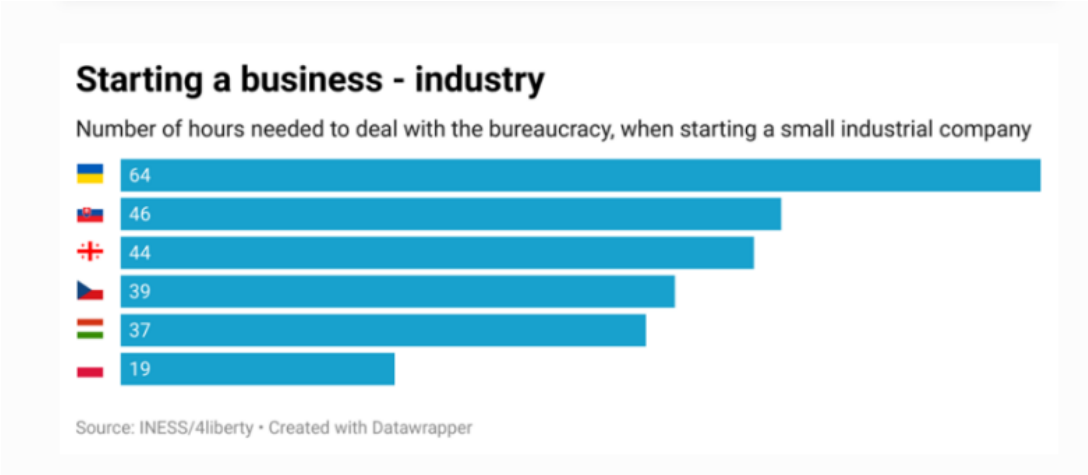


Рис. 2.3. Індекс корупції Словаччини, Угорщини, Польщі, Чехії, Грузії та України для випадків відкриття бізнесу [36]

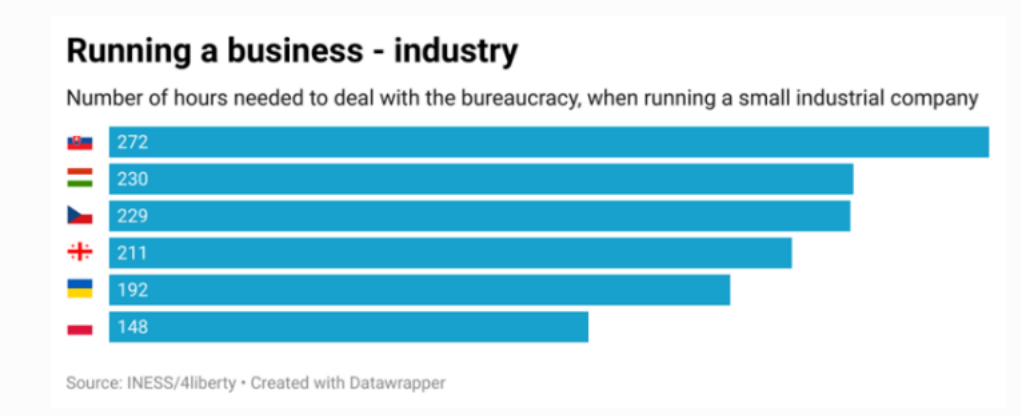


Рис. 2.4. Індекс корупції Словаччини, Угорщини, Польщі, Чехії, Грузії та України для ведення існуючого бізнесу [36]

Як можна побачити відкрити бізнес в Україні достатньо складно (на бюрократичні процедури витрачається 64 год. – найбільше значення серед країн, що розглядаються). Проте ведення вже відкритого бізнесу є набагато простішим (за

швидкістю адміністративних процедур наша країна посіла друге місце після Польщі).

В податковому законодавстві, яке від початку повномасштабного вторгнення містило деякі тимчасові антикризові норми, у 2025-2026 р. активовані окремі жорсткі вимоги. У 2025 р. пільга щодо несплати ЄСВ «за себе», запроваджена на період дії воєнного стану, завершила свою дію (до 1 січня 2025 р.). В 2026 р. планується впровадження обов'язкової ПДВ – реєстрації для ФОПів 2 та 3 групи, якщо їх річний дохід перевищує 1 млн грн. Із зростанням мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму зростатимуть й податки та граничні обсяги доходу для ФОП на спрощеній системі [24].

Крім того, платіжні термінали стануть обов'язковими для найменшого бізнесу, зокрема для ФОП (крім першої групи), торговців, що використовують торгові автомати, здійснюють виїзну / виносну торгівлю, продавців власноруч вирощеної продукції. Невиконання цієї вимоги тягне за собою серйозні фінансові санкції розміром до 17 тис. грн.

Державна підтримка підприємств торгівлі, зокрема суб'єктів малого та середнього підприємництва, ґрунтується на можливості отримання кредитів за пільговими ставками, а також на можливості отримання грантів на розвиток бізнесу. Кредитування за державною програмою «Доступні кредити 5-7-9%» реалізується Фондом розвитку підприємництва, зокрема Урядом України в особі Міністерства фінансів. Програма діє з 2020 р. з метою підтримки малого та середнього бізнесу та припускає надання пільгових кредитів під 5, 7 або 9% в залежності від певних критеріїв (наприклад, ставка знижується, якщо роботодавець створює нові робочі місця). Таким чином держава компенсує підприємцям частину ринкової відсоткової ставки. На сьогодні кредитування можна оформити в 46 банках країни.

З початку повномасштабного вторгнення і до вересня 2024 р. було видано кредитів на суму 237,5 млрд. грн. (рис. 2.5), більшість з яких – на фінансування оборотного капіталу. Іншими цілями кредитування можуть бути купівля нерухомості / земельних ділянок, будівництво, ремонт тощо.



Рис. 2.5. Динаміка видачі кредитів за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» [33]

Що стосується видачі грантів, то найбільш відомим з них є державний проект «Власна справа», що був створений в 2022 р. та реалізується державною службою зайнятості. Проект припускає розробку підприємцем бізнес-плану, проходження співбесіди та отримання коштів на власну справу. За період дії проекту було видано 8,8 млрд. грн. для 34 тис. підприємців, у т.ч. 80% коштів було спрямовано на розвиток існуючого бізнесу, а 20% - на створення нового бізнесу. Окремо видаються гранти у прифронтових громадах, для ветеранів, підтримки підприємців у містах та селах України, на розвиток інноваційних рішень для підтримки жінок у технологічних сферах, для підтримки технологічних компаній, а також в сферах дошкільної освіти.

З 1 січня 2026 р. було збільшено суми грантів, зокрема [8]:

– до 100 тис. гривень за умови реєстрації фізичною особою – підприємцем;

– до 200 тис. гривень за умови створення одного робочого місця;

– до 350 тис. гривень за умови створення не менше двох робочих місць;

– до 200 тис. гривень для молоді 18-25 років без додаткових умов створення робочих місць.

Термін реалізації гранту складає три роки.

Митні тарифи та ліцензування. З початком повномасштабного вторгнення обсяг товарного експорту України скоротився майже на 20% в гривневому еквіваленті (табл. 2.3), у т.ч. за рахунок знищення або пошкодження транспортних магістралей та блокади морських портів.

Таблиця 2.3

Динаміка експорту та імпорту товарів України [18]

Рік	Експорт, млрд. грн.	Темп росту, %	Імпорт, млрд. грн.	Темп росту, %	Сальдо (експорт-імпорт)
2014	770,121	-	834,133	-	-64,012
2015	1044,54	135,63	1084,02	129,96	-39,475
2016	1174,63	112,45	1323,13	122,06	-148,5
2017	1430,23	121,76	1618,75	122,34	-188,52
2018	1608,89	112,49	1914,89	118,29	-306
2019	1636,42	101,71	1947,6	101,71	-311,18
2020	1637,4	100,06	1681,53	86,34	-44,127
2021	2224,7	135,87	2286,07	135,95	-61,363
2022	1840,56	82,73	2712,33	118,65	-871,76
2023	1868,9	101,54	3237,01	119,34	-1368,1
2024	2252,43	120,52	3702,41	114,38	-1450

З 2024 р. експорт почав зростати. Проте разом із зростанням експорту зростає і сальдо (перебільшення експорту над імпортом).

З початком військової агресії мита на важливі категорії товарів були знижені (критично важливий експорт – окремі медичні товари, генератори, комплектуючи для БПЛА, електромобілі тощо). Важливі зміни 2023-2024 років включали підвищення мит на деякі товари (автомобілі до 10%, одяг до 10%, алкоголь до 15%, тютюн до 25%), а також повернення ПДВ 20% та мита 10% на електромобілі з 1 січня 2026 року після завершення пільгового періоду (було 0% ПДВ та мита), що впливає на кінцеву ціну для споживача. Товари вартість до 150 євро поки ще не оподатковуються митом, проте в уряді тривають обговорення щодо зняття цієї пільги.

Що стосується ліцензування, то в сфері торгівлі воно потрібно лише для підакцизних товарів, а саме алкоголь, тютюн, пальне тощо. Отримати ліцензію достатньо просто: необхідні заява, документи про реєстрацію та приміщення, підтвердження наявності РРО, а також сплата ліцензійного збору. Орган

ліцензування, як правило, податкова служба, приймає рішення протягом 10 днів та вносить відомості до реєстру.

Економічні фактори, що впливають на діяльність підприємств торгівлі, включають:

стан та тенденції зміни економічних показників підприємств торгівлі;

темпи інфляції;

динаміка доходів в галузі торгівлі;

конкурентне середовище підприємств торгівлі;

динаміка рівня безробіття.

Тенденції зміни економічних показників варто розглянути в розрізі таких показників як кількість підприємств торгівлі, обсяг реалізації та прибутку, рентабельність діяльності.

Найбільша кількість закритій підприємств торгівлі (як роздрібних, так і оптових) припала на 2022 р. (-10,52% для роздрібних підприємств та -27,34% для оптових підприємств (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка кількості підприємств торгівлі, од. [20]

Рік	Кількість підприємств роздрібної торгівлі, од.	Темп росту, %	Торгова площа, тис. кв.м.	Темп росту, %	Кількість підприємств оптової торгівлі, од.	Темп росту, %
2018	36727	-	8593,86	-	7742	-
2019	33695	91,74	8230,69	95,77	8236	106,38
2020	35034	103,97	8325,10	101,15	8399	101,98
2021	46285	132,11	9579,24	115,06	8499	101,19
2022	41415	89,48	9388,04	98,00	6175	72,66
2023	42040	101,51	8009,45	85,32	7186	116,37
2024	45685	108,67	10292,69	128,51	6847	95,28

Кількість підприємств роздрібної торгівлі в 2023-2024 рр. демонструє зростаючу тенденцію. Крім того, в 2024 р. суттєво зросли й торговельні площі. Щодо кількості оптових підприємств, то тут динаміка не є сталою, зокрема зростання їх чисельності в 2023 р. змінилося скороченням в 2024 р.

Динаміка обсягів реалізації в торгівлі є позитивною (виключення складає 2022 р.), див. рис. 2.6. Проте більші темпи зростання демонструє саме оптова торгівля.

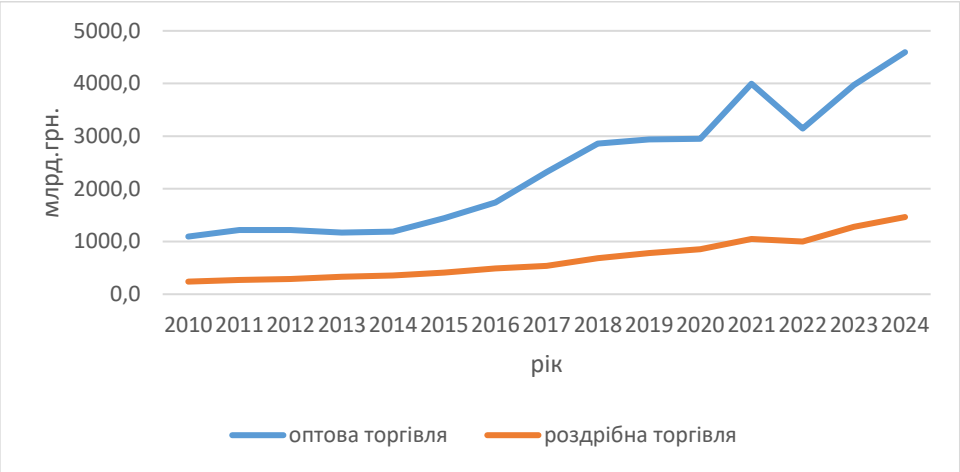


Рис. 2.6. Динаміка обсягів реалізації підприємств торгівлі, млрд. грн. [20]

Рентабельність операційної діяльності мала від'ємне значення в 2014 р. (початок вторгнення росії в Україну), див. рис. 2.7.

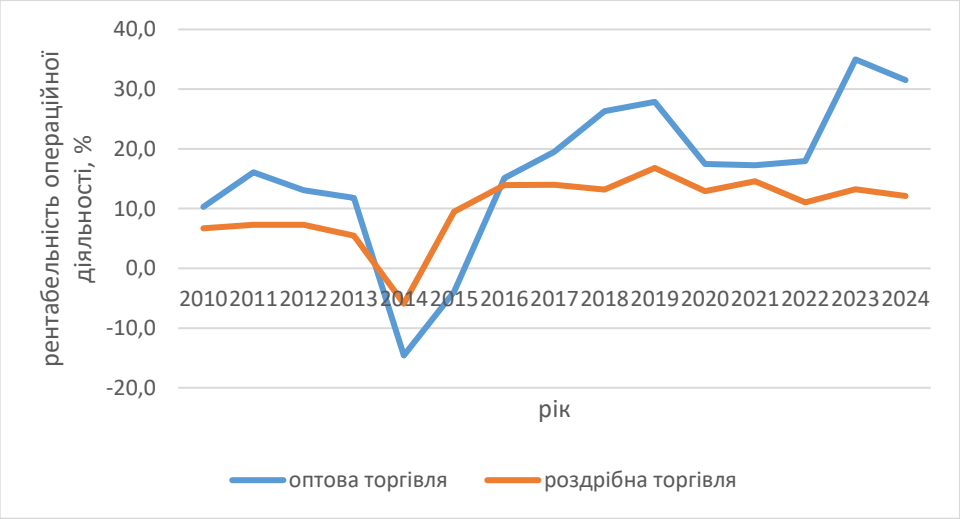


Рис. 2.7. Динаміка рентабельності операційної діяльності підприємств торгівлі, % [20]

Також слід зазначити, що рентабельність діяльності оптових підприємств в цілому є вищою, ніж роздрібних, проте й падіння рентабельності в 2014 р. було більш суттєвим саме для підприємств оптової торгівлі. Також важливо, що в 2024 р. рентабельність підприємств торгівлі зменшилася.

Що стосується динаміки чистого прибутку, то роздрібні підприємства до 2016 р. та у 2022 р. були збитковими (рис. 2.8).

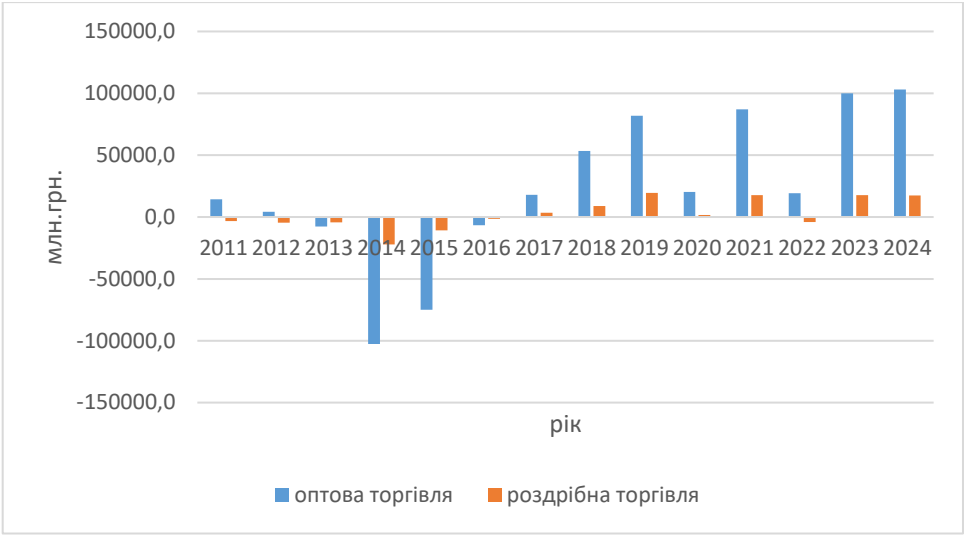


Рис. 2.8. Динаміка чистого прибутку торговельних підприємств, млн.грн. [20]

Оптові підприємства в цілому демонструють кращі результати: вони мали збитки в 2013-2016 рр., проте менш вдалими у фінансовому плані для них були 2020 та 2022 рр.

Темпи інфляції в період активізації бойових дій суттєво зростали (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка індексу споживчих цін, % [16]

Рік	Індекс споживчих цін, %	Рік	Індекс споживчих цін, %
2010	109,1	2018	109,8
2011	104,6	2019	104,1
2012	99,8	2020	105
2013	100,5	2021	110
2014	124,9	2022	126,6
2015	143,3	2023	105,1
2016	112,4	2024	112
2017	113,7	2025	108

Зокрема, в 2014 р. інфляція склала 24,9%, в 2015 р. – зросла до 43,3%. Також суттєве зростання споживчих цін відбулося в 2022 р. (+26,6%). У відносно «спокійні» роки інфляція коливалася на рівні 5-10%.

Динаміка доходів в торгівлі ілюструється за допомогою показника середньомісячної зарплати, що демонструє зростаючий характер (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка середньомісячної зарплати в галузі торгівлі, грн. [20]

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Усього по країні	3282	3480	4195	5183	7104	8865	10497	11591	14014	14847	17442	21473
В оптовій та роздрібній торгівлі	3049	3439	4692	5808	7631	9404	10795	11286	13488	15103	20630	25286
У т.ч. в % від зарплати по країні	92,90	98,82	111,85	112,06	107,42	106,09	102,84	97,37	96,24	101,72	118,28	117,75

Зазначимо, що у 2020-2021 рр. зарплата в торгівлі була меншою за зарплату в цілому по країні. В 2023-2024 рр. зарплата на підприємствах торгівлі була вищою за середню.

Конкурентне середовище підприємств торгівлі відрізняється динамічністю, конкуренція на ринку зростає. Зокрема, в роздрібній торгівлі Топ-10 компаній контролюють майже 50% ринку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Топ-10 підприємств роздрібної торгівлі за підсумками 2025 р. [11]

Торговельна мережа (компанія, місце реєстрації)	Дохід від реалізації, млрд. грн.	Питома вага, %	Темп змін, %
АТБ-маркет, Дніпропетровська область	208.91	39.47	15.36
Сільпо-фуд, м. Київ	93.02	17.58	9.78
Аврора, Вигідна покупка, Полтавська обл.	37.98	7.18	40.60
Фора, Київська область	34.95	6.6	18.51
Rozetka, Розетка. УА, м. Київ	29.74	5.62	16.80
Novus, Новус Україна, м. Київ	29.01	5.48	23.01
Metro, Метро кеш енд кері Україна, м. Київ	28.75	5.43	12.52
EVA, РУШ, Дніпропетровська область	26.93	5.09	28.23
Varus, Омега, Дніпропетровська обл.	20.02	3.78	14.33
Велика Кишеня, Фудком, м. Київ	19.92	3.76	16.10

Так, дохід від реалізації десяти найкрупніших мереж склав 529,24 млрд. грн. та збільшився в 2025 р. на 16,93%.

Сегмент оптової торгівлі є менш концентрованим (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Топ-10 підприємств оптової торгівлі за підсумками 2025 р. [11]

Компанія, місце реєстрації	Дохід від реалізації, млрд. грн.	Питома вага, %	Темп змін, %
ДЛ Солюшен, м. Київ	88.04	15.51	73.83
Окко-експрес, Львівська область	74.81	13.18	20.87
Оптіма-фарм, м. Київ	69.50	12.24	22.50
БАДМ, Дніпропетровська область	67.83	11.95	17.77
Філіп Морріс сейлз енд дистриб'юшн, м. Київ	51.97	9.15	31.82
Петрол партнер, Волинська область	49.09	8.65	1699.81
МХП, Київська область	46.79	8.24	-10.32
АДМ Юкрейн, м. Київ	43.45	7.65	165.47
Укрпалетсистем, Житомирська обл.	38.40	6.76	22.31
Метінвест-Смц, м. Київ	37.85	6.67	-7.04

Так, Топ-10 оптових торговельних компаній контролюють лише 13% ринку (567,74 млрд. грн.), проте у 2025 р. дохід цих компаній збільшився на 38,58%.

Динаміка рівня безробіття в Україні має стійку тенденцію до скорочення (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Кількість зареєстрованих безробітних в Україні [20]

Рік	Кількість зареєстрованих безробітних, тис. чол.	Кількість зареєстрованих безробітних, у % від чисельності населення	Темп росту, %
2010	452,1	0,99	-
2011	505,3	1,11	111,77
2012	467,7	1,03	92,56
2013	487,6	1,07	104,25
2014	458,6	1,07	94,05
2015	461,1	1,08	100,55
2016	407,2	0,96	88,31
2017	352,5	0,83	86,57
2018	341,7	0,81	96,94
2019	338,2	0,81	98,98
2020	459,2	1,10	135,78
2021	295	0,72	64,24
2022	186,5	0,45	63,22
2023	96,1	0,29	51,53
2024	94,2	0,30	98,02

Так, можна відзначити скорочення кількості непрацевлаштованих працівників у 2023-2024 рр. попри їх збільшення в 2022 р. Проте слід зважати, що неофіційні цифри можуть бути набагато більше. Крім того, дані не враховують приховане безробіття (скорочення робочого тижня, відпустки за свій рахунок тощо).

Соціальні фактори середовища впливу на підприємства торгівлі включають:

міграційні процеси;

зміна чисельності населення України;

купівельна спроможність населення;

зміни рівня соціального забезпечення населення;

рівень освіти робочої сили.

Міграційні процеси в країні активізувалися в 2022 р., адже саме тоді країну покинула найбільша кількість українців (більше трьох млн. осіб), див. рис.2.9.

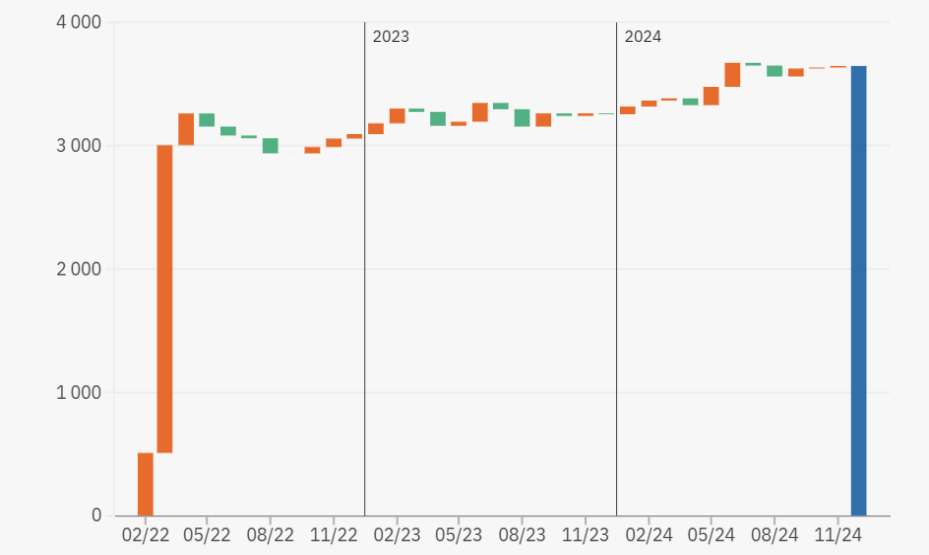


Рис. 2.9. Динаміка перетину кордону України протягом лютого 2022-листопада 2024 р., тис. осіб [41]

Впродовж 2023-2024 рр. українці частково поверталися в країну, що було пов’язано з різними обставинами (родинними, скасуванням програм тимчасового захисту або зміненням їх умов). Основний виїзд був пов'язаний з ударами росії по енергетиці та припадав на осіннє-зимні місяці. На сьогодні за кордоном перебуває за різними оцінками від 3,5 до 5,5 млн.осіб.

Зміна чисельності населення України є негативним фактором, оскільки вже багато років чисельність українців скорочується (це не тільки початок війни 2014 р., а загалом перевищення смертності над народжуваністю (рис. 2.10).

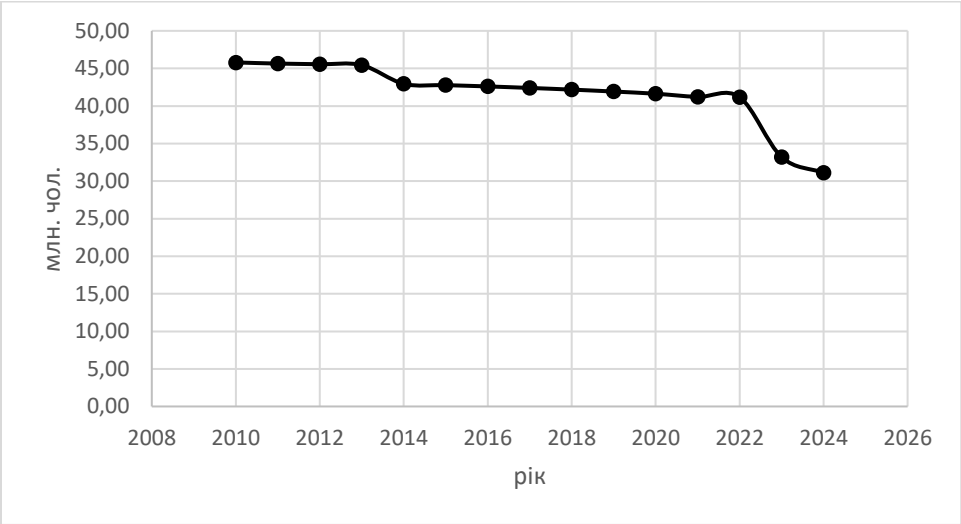


Рис. 2.10. Динаміка чисельності населення України, млн. осіб [20]

Що стосується купівельної спроможності населення, то її краще проілюструвати за допомогою динаміки середньомісячних витрат домогосподарств на продукти харчування (рис. 2.11).

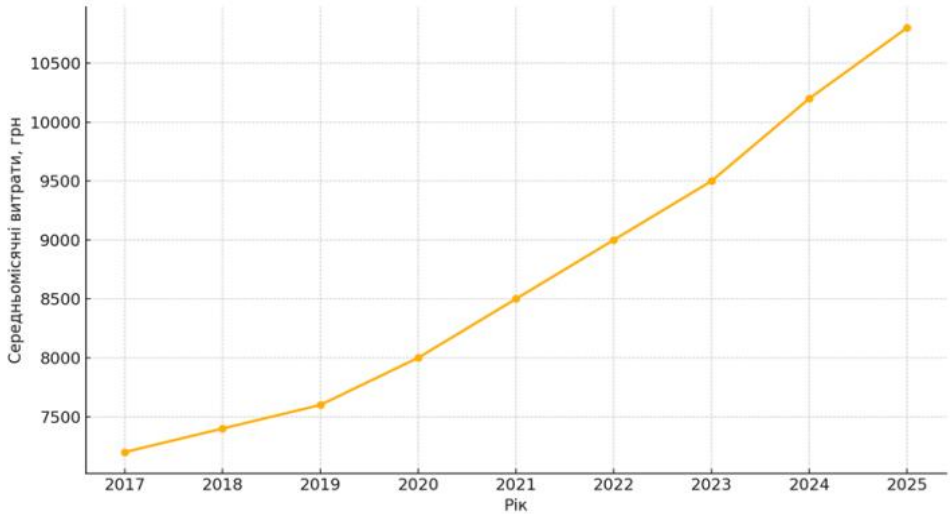


Рис. 2.11. Динаміка середньомісячних витрат домогосподарств на продукти харчування за період 2017-2025 р.р. [43, с.176]

Як можна побачити, щороку населення витрачає все більше коштів на споживання. Проте варто розглянути й динаміку окремих елементів цих витрат (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Середні місячні витрати домогосподарства за елементами (грн) [29]

Категорія витрат	2023	2025	Зміна
Продукти харчування	9 800	11 250	▲ +14,8 %
Комунальні послуги	3 200	3 600	▲ +12,5 %
Транспорт і пальне	2 000	2 350	▲ +17,5 %
Медичні витрати та ліки	1 100	1 350	▲ +22,7 %
Розважальні послуги/побут	1 500	1 450	▼ −3,3 %

Найбільшою категорією витрат є продукти харчування, проте найбільші темпи зростання продемонструвала категорія «медичні витрати та ліки». На наш погляд, це викликано більшою мірою, не тим, що населення стало краще харчуватися, приділяти увагу здоров'ю тощо, а тим, що зросли споживчі ціни, отже населення вимушене платити більше. Єдиною категорію витрат, за якою відбулося скорочення за 2 останні роки – це витрати на розважальні послуги.

Зміни рівня соціального забезпечення населення – це в першу чергу стосується допомоги при народженні дитини, а також динаміки пенсійних витрат.

Допомога на дитину була суттєво збільшена в 2024 р. та наразі покриває 70-72% витрат домогосподарства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Порівняльна характеристика розмірів соціальної допомоги при народженні дитини [43, с.175]

Рік	Загальна сума допомоги, грн	Одноразова виплата, грн	Щомісячна виплата, грн	Покриття витрат домогосподарства
2017	41280	10320	860,0	~25%
2018	41280	10320	860,0	~25%
2019	41280	10320	860,0	~25%
2020	41280	10320	860,0	~30%
2021	41280	10320	860,0	~30%
2022	41280	10320	860,0	~30%
2023	41280	10320	860,0	~50%
2024	150000	18000	3666.67	~70%
2025	304000	24000	7777,78	~72%

Що стосується обсягів пенсійних витрат, то в 2024 р. порівняно з 2023 р. суми виплат збільшилися майже на 14% (рис. 2.12).



Рис. 2.12. Динаміка зростання обсягів пенсійних витрат, млн. грн. [15]

Разом з тим, слід зазначити велику розбіжність в розмірі пенсійних виплат (2595 грн. для непрацюючих пенсіонерів та 50- 100 тис. грн. для окремих категорій пенсіонерів), що в цілому не дозволяє зробити висновок щодо збільшення грошового забезпечення пенсіонерів.

Рівень освіти робочої сили варто дослідити за динамікою кількості учбових закладів та осіб, що в них навчаються (рис. 2.13).

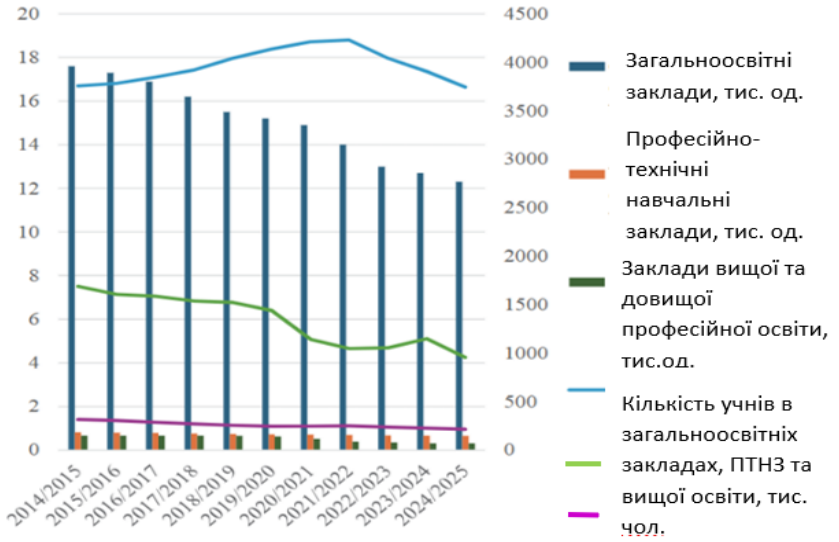


Рис. 2.13. Динаміка формальних освітніх закладів в Україні [40, с.417]

Так, можна побачити, що тенденціями останніх років є скорочення чисельності всіх типів закладів та учнів в них, що безпосередньо пов'язано з військовими діями, так як наслідок, міграційними процесами та демографічною кризою.

Разом з тим, вкажемо, що працевлаштовані більшою мірою особи, що мають вищу освіту (рис. 2.14).



Рис. 2.14. Рівень участі населення в робочій силі та рівень зайнятості населення віком 15 років і старше у 2021 р.(за рівнем освіти), % [42]

Технологічні фактори впливу на підприємства торгівлі включають наступні:

динаміка вкладень в розвиток підприємств торгівлі;

впровадження нових технологій;

старіння матеріально-технічної бази підприємств торгівлі;

поява інновацій, корисних для бізнесу;

кількість користувачів Інтернет-мережею.

Динаміка вкладень в розвиток підприємств торгівлі останні аналізовані два роки, що представлені в статистичному матеріалі, має позитивне значення (табл. 2.12). Відповідно в 2022 р. фінансування було суттєво скорочено (за роздрібною торгівлею – вполовину). Також слід зазначити, що обсяг капітальних інвестицій після початку повномасштабного вторгнення зростав більшими темпами саме в сфері роздрібної торгівлі (73,15% у 2023 р. та 37,49% у 2024 р.). У розвиток оптової торгівлі капіталовкладення були меншими за обсягом та інтенсивністю зростання (3,02% у 2023 р. та 10,88% у 2024 р.).

Таблиця 2.12

Обсяг капітальних інвестицій в торгівлі, тис. грн. [20]

Обсяг капітальних інвестицій	Рік					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
в оптовій торгівлі, тис. грн.	1122,666	1800,795	1748,706	1334,465	1374,79	1524,304
Темп росту, %	-	160,40	97,11	76,31	103,02	110,88
в роздрібній торгівлі, тис. грн.	1183,377	854,301	2147,131	1135,975	1966,95	2704,291
Темп росту, %	-	72,19	251,33	52,91	173,15	137,49

Впровадження нових технологій в сфері торгівлі проводиться достатньо інтенсивно, у т.ч. 40% компаній вкладають в автоматизацію та робототехніку. Так, активно впроваджуються голосові помічники для покупки товарів на сайті компанії, сайти адаптуються під мобільні пристрої.

Старіння матеріально-технічної бази підприємств торгівлі відбувається достатньо повільно (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Ступінь зносу матеріальних активів в торгівлі, % [20]

Показник зносу	Рік									
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
оптова торгівля	43,9	37,1	38,5	40,7	40,6	39,4	38,2	41,7	42,7	42,4
роздрібна торгівля	45	41,4	42,7	42,9	39,7	39,3	40,6	44,5	48,5	48,8

Разом з тим, зазначимо, що матеріальні активи оптової торгівлі мають кращий стан (зношені на 42,4%), ніж активи роздрібної торгівлі (зношені майже на 50%). Оновлення активів в оптовій торгівлі відбувається за рахунок побудови нових логістичних хабів, автоматизації складів тощо.

Поява інновацій, корисних для бізнесу, перш за все пов’язана із розвитком штучного інтелекту. Його можна активно використовувати для персоналізованого спілкування з метою стимулювання продажів в інтернеті. Чат-боти сьогодні не лише інформують клієнтів, звільняючи час менеджерів з продажу, але й навчаються підчас спілкування. Крім того, отримала розвиток технологія прогнозування майбутнього з допомогою нейромереж. Так, з використанням Big Data та

машинного мислення на підставі обробці великих масивів даних підприємства торгівлі можуть прогнозувати тенденції споживання, що дозволить управляти асортиментом товарів. Технологія прогнозування майбутнього з допомогою нейромереж може бути підключена до ланцюжків постачання та планування закупівель, у будь-яку базу даних, власну TMS або CRM-систему. За допомогою аналітики підприємство торгівлі може отримати інформацію щодо термінів поповнення запасів, неконкурентних товарів, а також товарів підвищеного попиту.

Кількість користувачів Інтернет-мережею впливає на діяльність підприємств торгівлі. За думкою експертів ринку, у найближчі 4 роки торгівля у соціальних мережах стане у три рази швидше за традиційну онлайн-комерцію (вона й зараз є успішною). Перевагою продажів у Facebook, Instagram чи TikTok є і те, що просування товарів та послуг можна здійснювати за допомогою інфлюенсерів, які роблять свою роботу не гірше за маркетологів. Тому чим більше проникнення інтернету, тим більше зростають обсяги продажу торговельних підприємств (рис. 2.15).

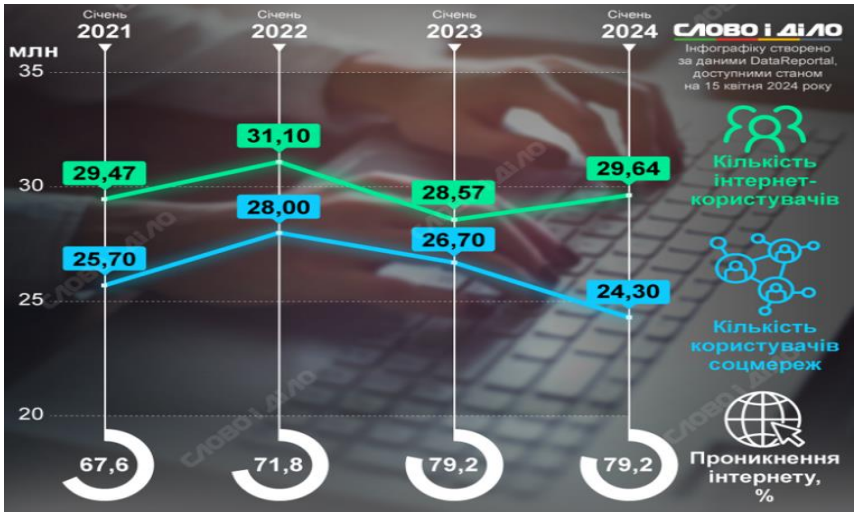


Рис. 2.15. Вплив військових дій на кількість інтернет-користувачів [46]

Як можна побачити проникнення інтернету зросло в 2023 р., а останній рік не змінилося. Одночасно зросла кількість інтернет-користувачів (але кількість користувачів соцмереж зменшилася).

Зведемо розглянуті фактори зовнішнього середовища PEST-аналізу в аналітичну таблицю 2.14.

Таблиця 2.14

PEST-аналіз ринку послуг торгівлі України

Фактори зовнішнього середовища	Зміст фактору	Питома вага	Оцінка	Загальна оцінка
політичні				
військова агресія проти України;	торгівля входить до четвірки секторів, що найбільше постраждали від військової агресії. Лише 15% підприємств торгівлі зазначають, що не мали фінансових втрат через військову агресію	0,3	-3	-0,9
корупційні та бюрократичні явища;	в останній рік відбулося погіршення індексу сприйняття корупції в Україні (через політичну корупцію). Індекс бюрократії є високим для випадків відкриття бізнесу та відносно низьким для ведення існуючого бізнесу	0,2	-2	-0,4
податкове законодавство;	податкове законодавство в 2022 р. містило тимчасові антикризові норми, але у 2025-2026 р. активовані окремі жорсткі вимоги: скасування пільги несплати ЄСВ «за себе», впровадження обов'язкової ПДВ – реєстрації для ФОПів 2 та 3 групи з доходом вище 1 млн. грн., обов'язкові термінали для майже всіх ФОПів	0,2	-2	-0,4
державна підтримка підприємств торгівлі;	кредитування за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» компенсує підприємцям частину ринкової відсоткової ставки. Також є гранти від держави «Власна справа», для ветеранів тощо.	0,15	+2	0,3
митні тарифи та ліцензування.	в 2022 р. мита на важливі категорії товарів були знижені, а в 2023-2024 рр. було підвищено мита на автомобілі, одяг, алкоголь, тютюн, а також повернене ПДВ та мита на електромобілі. Планується мито на товари вартістю до 150 євро. Ліцензування в сфері торгівлі потрібно для підакцизних товарів	0,15	-1	-0,15
всього		1		-1,55
економічні				
стан та тенденції зміни економічних показників підприємств торгівлі;	динаміка обсягів реалізації в торгівлі є позитивною, рентабельність операційної діяльності підприємств з 2014 р. позитивна (рентабельність діяльності оптових підприємств в цілому є вищою, ніж роздрібних). Сумарно роздрібні підприємства до 2016 р. та у 2022 р. були збитковими, оптові - не мали прибутку в 2013-2016 рр.	0,25	+2	0,5
темпи інфляції;	темпи інфляції в період активізації бойових дій суттєво зростали (в 2014 та 2022 рр.). У відносно «спокійні» роки інфляція коливалася на рівні 5-10%.	0,2	-1	-0,2
динаміка доходів в галузі торгівлі;	у 2020-2021 рр. зарплата в торгівлі була меншою за зарплату в цілому по країні. В 2023-2024 рр. зарплата на підприємствах торгівлі була вищою за середню.	0,15	+1	0,15
конкурентне середовище підприємств торгівлі;	конкурентне середовище відрізняється динамічністю, конкуренція на ринку зростає. Зокрема, в роздрібній торгівлі Топ-10 компаній контролюють майже 50% ринку. Сегмент оптової торгівлі є менш концентрованим - Топ-10 оптових торговельних компаній контролюють лише 13% ринку	0,25	-1	-0,25
динаміка рівня безробіття.	динаміка рівня безробіття в Україні має стійку тенденцію до скорочення, але неофіційні цифри можуть бути набагато більше. Також дані не враховують приховане безробіття	0,15	+1	0,15
всього		1		0,35

1	2	3	4	5
соціальні				
міграційні процеси;	Міграційні процеси в країні активізувалися в 2022 р., адже саме тоді країну покинула найбільша кількість українців (більше трьох млн. осіб). На сьогодні за кордоном перебуває за різними оцінками від 3,5 до 5,5 млн.осіб.	0,25	-3	-0,75
зміна чисельності населення України;	зміна чисельності населення України є негативним фактором, оскільки вже багато років чисельність українців скорочується	0,15	-1	-0,15
купівельна спроможність населення;	щороку населення витрачає все більше коштів на споживання. Найбільшою категорією витрат є продукти харчування, проте найбільші темпи зростання продемонструвала категорія «медичні витрати та ліки». Оскільки зросли споживчі ціни, населення вимушене платити більше.	0,25	-1	-0,25
зміни рівня соціального забезпечення населення;	допомога на дитину була суттєво збільшена в 2024 р. та наразі покриває 70-72% витрат домогосподарства, пенсійні виплати зросли на 14% до попереднього року. Слід зазначити велику розбіжність в розмірі пенсійних виплат, що в цілому не дозволяє зробити висновок щодо збільшення грошового забезпечення пенсіонерів.	0,2	+1	0,2
рівень освіти робочої сили.	тенденціями останніх років є скорочення чисельності всіх типів закладів та учнів в них, проте працевлаштовані більшою мірою особи, що мають вищу освіту	0,15	-1	-0,15
всього		1		-1,1
технологічні				
динаміка вкладень в розвиток підприємств торгівлі;	Динаміка вкладень в розвиток підприємств торгівлі має позитивне значення. Обсяг капітальних інвестицій після початку повномасштабного вторгнення зростав більшими темпами саме в сфері роздрібної торгівлі.	0,2	+1	0,2
впровадження нових технологій;	Впровадження нових технологій в сфері торгівлі проводиться інтенсивно, у т.ч. 40% компаній вкладають в автоматизацію та робототехніку. Так, активно впроваджуються голосові помічники, сайти адаптуються під мобільні пристрої	0,2	+2	0,4
старіння матеріально-технічної бази підприємств торгівлі;	Старіння матеріально-технічної бази підприємств торгівлі відбувається достатньо повільно. Матеріальні активи оптової торгівлі мають кращий стан (зношені на 42,4%), ніж активи роздрібної торгівлі (зношені майже на 50%).	0,3	+1	0,3
поява інновацій, корисних для бізнесу;	Поява інновацій, корисних для бізнесу, перш за все пов’язана із розвитком штучного інтелекту, розвитком технології прогнозування майбутнього з допомогою нейромереж	0,15	+2	0,3
кількість користувачів Інтернет-мережею.	Кількість користувачів Інтернет-мережею впливає на діяльність підприємств торгівлі. За думкою експертів ринку, у найближчі 4 роки торгівля у соціальних мережах стане у три рази швидше за традиційну онлайн-комерцію (вона й зараз є успішною).	0,15	+1	0,15
всього		1		1,35

За результатами проведеного аналізу зазначимо, що негативний вплив мають політичні та соціальні фактори, зокрема військова агресія проти України та міграційні процеси. Позитивним є вплив економічних та технологічних факторів, а саме стан та тенденції зміни економічних показників підприємств торгівлі та впровадження нових технологій. Розроблені заходи мають нівелювати негативний вплив факторів зовнішнього середовища, а також сприяти їх позитивному впливу.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Довіра Фінанс Груп»

Юридична особа ТОВ "Довіра Фінанс Груп" була зареєстрована 23.08.2017 за адресою м. Запоріжжя, вул. Рекордна, 26Г. У 2025 р. підприємство перереєстровано на вул. Жаботинського Л., буд. 40. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 36 млн. грн. Уповноваженою особою юридичної особи ТОВ "Довіра Фінанс Груп" є Кавицька Тетяна Ігорівна.

Основним видом діяльності підприємства є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах. Додатковими видами діяльності є оптова торгівля товарами широкого асортименту, надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів, ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування, обладнання зв’язку. Тобто підприємство здійснює оптову торгівлю (зі складу) та роздрібну торгівлю в магазині комп'ютерами, периферійним устаткуванням, програмним забезпеченням, телекомунікаційним обладнанням, електронною апаратурою побутового призначення, побутовими електротоварами, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому.

Останні три роки підприємство має стабільні обсяги продажу (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Динаміка обсягів продажу підприємства

Рік	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід від продажу, тис. грн.	14225	14991,1	12519,1	13367,2	13907,6
Темп приросту, тис. грн.	-	766,1	-2472	848,1	540,4
Темп приросту, %	-	5,39	-16,49	6,77	4,04

Розгляд структури асортименту продукції показав, що левову частку товарів складає електронна апаратура побутового призначення (20%) та побутові електротовари (23%), рис. 2.16.



Рис. 2.16. Структура асортименту товарів ТОВ "Довіра Фінанс Груп", %

Чисельність працівників підприємства поступово скорочується та на сьогодні складає 18 осіб.

Розглянемо основні показники діяльності підприємства за останні роки (табл. 2.16).

На підставі проведеного аналізу зазначимо, що підприємство не було успішним в фінансовому плані останні три роки, оскільки воно працює зі збитками. Так, в 2024 р. витрати підприємства зростали швидше за його доходи, що призвело до збільшення збитків діяльності (до -5177,8 тис. грн.). В 2025 р. ситуація трохи покращилася – доходи підприємства зростали, а витрати зменшувалися, проте діяльність все одно була збитковою. Плановий фонд заробітної плати в 2024 р. незначно збільшився через зростання середньомісячної зарплати, проте він зменшився в 2025 р. за рахунок скорочення чисельності персоналу підприємства. Загалом чисельність персоналу системно скорочувалася на 5-18% щорічно.

Зазначимо, що підприємство намагається зберегти професійний склад робітників, через що підвищує заробітну плату щорічно в розмірі 15-20% для заохочення робітників.

Таблиця 2.16

Основні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ "Довіра Фінанс Груп"

Основні показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Темп росту, %	
				2024/2023	2025/2024
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	12519,1	13367,2	13907,6	106,77	104,04
Повна собівартість, тис. грн.	14868,3	18545	17582	124,73	94,81
Чистий прибуток, тис. грн.	-2349,2	-5177,8	-3675	220,41	70,98
Плановий фонд зарплати, тис. грн.	3461,04	3901,92	3808,08	112,74	97,60
Чисельність, чол.	23	22	18	95,65	81,82
Середньомісячна зарплата одного робітника, грн.	12540	14780	17630	117,86	119,28
Активи, тис. грн.	42415,4	30343,5	16752,6	71,54	55,21
Дебіторська заборгованість, тис.грн.	36663,4	23873,8	11876,5	65,12	49,75
Гроші та їх еквіваленти, тис.грн.	379,5	1737,7	66,8	↑в 4,5 рази	3,84
Власний капітал, тис.грн	41888,5	19955,4	16279,9	47,64	81,58
Поточні зобов’язання, тис. грн.	426,3	10138,5	361,7	↑в 23,8 разів	3,57

Також вкажемо, що активи фірми системно скорочуються на 30%-45% щорічно. Більшою мірою, це викликано скороченням дебіторської заборгованості приблизно на такий самий відсоток (35-50%). Також підприємство на сьогодні залишається майже без грошових коштів: їх сума зросла в 2024 р., проте різко скоротилася (більше ніж на 80%) в 2025 р.

Не все сприятливо й з власним капіталом: він зменшується більш ніж на 50% в 2024 р. та майже на 20% в 2025 р. Поточні зобов’язання, навпаки зростають – в 23,8 разів в 2024 р. та різко скорочуються в 2025 р. (практично на 96,5%).

Далі ми проведемо фінансовий аналіз діяльності підприємства для оцінки платоспроможності, ліквідності та стійкості підприємства, виявлення його сильних та слабких сторін, пошуку можливостей для покращення показників і забезпечення стійкої роботи в перспективі.

Аналіз фінансового стану будемо проводити за показниками:

- ліквідності;

- фінансової стійкості;

- ефективності використання активів;

- рентабельності.

Аналіз ліквідності — це оцінка здатності підприємства погашати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів, що проводиться за допомогою коефіцієнтів ліквідності, які порівнюють групи активів, згрупованих за швидкістю перетворення в гроші, з групами пасивів за терміновістю оплати. Аналіз ліквідності проводять за коефіцієнтами:

- поточної ліквідності;

- термінової ліквідності;

- абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт поточної ліквідності пропонують розраховувати як відношення оборотних активів (оборотного капіталу) до поточних зобов’язань.

Кпл = ОА/ПЗ (2.1)

ОА – оборотні активи;

ПЗ – поточні зобов’язання.

Логіка цього показника полягає в тому, що підприємство погашає короткострокові зобов'язання в основному за рахунок поточних активів. За нормативами його величина має бути більшою за одиницю.

Визначимо даний показник за 2025 р.

Кпл = 14954/361,7 = 41,3

Коефіцієнт термінової ліквідності (Ктл) встановлюємо як відношення оборотних активів , коли з розрахунку виключено найменш ліквідну їх частину - виробничі запаси, до суми поточних зобов’язань:

Ктл = (ОА – З)/ ПЗ (2.2)

З - запаси

Даний коефіцієнт повинен перевищувати 0,8-0,9, його ще називають коефіцієнтом миттєвої оцінки.

Визначимо даний показник у 2025 р.

Ктл = (14954-2948,8)/361,7 = 33,2

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабл) розраховують шляхом ділення суми коштів підприємства і короткотермінових фінансових вкладень на суму поточних зобов'язань:

Кабл = ГП/ПЗ (2.3)

ГК – грошові кошти

За встановленими нормативами показник абсолютної ліквідності зазвичай повинен дорівнювати 0,2- 0,25. Показує, яку частину поточних зобов'язань компанія може покрити негайно наявними грошовими коштами.

Розрахуємо даний показник у 2025 р.

Кабл = 66,8/361,7 = 0,2

Аналіз фінансової стійкості – це оцінка здатності компанії стабільно функціонувати, погашати борги та інвестувати, аналізуючи структуру капіталу, активи та зобов'язання через систему коефіцієнтів, що показують залежність від позикових коштів та здатність покривати потреби власним капіталом, визначаючи типи стійкості. Він включає розрахунок відносних показників, таких як коефіцієнт фінансової стійкості, власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової стійкості (Кфс) розраховується як відношення позикового і власного капіталу (ВК).

Кфс = (ДЗ + ПЗ) /ВК (2.4)

де ДЗ – довгострокові зобов’язання;

ПЗ – поточні зобов’язання.

Даний показник показує кількість позикових засобів, які залучило підприємство на 1 грошову одиницю вкладених в активи власних коштів. Значення цього показника не повинно перевищувати одиницю. Перевищення вказаної межі означає залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, втрату фінансової автономії. Низьке значення показника говорить про перспективи розвитку компанії, низький ризик банкрутства, а високе - про те, що існує певний ризик втрати платоспроможності.

Визначимо даний показник за 2025 р.

Кфс = (111+361,7)/16279,9= 0,03

Коефіцієнт власного капіталу (Квк)– це відношення суми власного капіталу до загальної величини активів:

Квк = ВК /ВБ (2.5)

ВК – власний капітал;

ВБ – валюта балансу.

Даний показник характеризує незалежність від позикових засобів, а саме показує частку власних засобів у їх загальному обсязі. За нормативними даними він повинен бути як найбільше за 0,5.

Визначимо даний показник за 2025 р.

Квк = 16279,9/16752,6 = 0,97

Далі проведемо ефективності використання активів підприємства, а саме визначимо коефіцієнт ефективності використання оборотних активів.

Коефіцієнт ефективності використання оборотних активів показує, скільки разів за період оборотні кошти перетворюються на виручку**;** розраховується діленням чистого доходу (виручки) на середньорічну вартість оборотних активів. Він розраховується за формулою:

Коа = ОП/ ОА (2.6)

ОП – обсяг продажу;

ОА – оборотні активи.

Визначимо даний показник за 2025 р.

Коа= 13907,6/21637,6= 0,64 обороту за рік

Високий коефіцієнт вказує на швидкий обіг коштів, що означає ефективне управління запасами, швидку реалізацію продукції та мінімальні вкладення в оборотні активи для досягнення певного рівня продажів. Низький коефіцієнт може сигналізувати про надмірні запаси, заборгованість, низьку швидкість продажів або погану організацію роботи, що потребує додаткових фінансових вкладень.

Далі потрібно встановити показники прибутковості (рентабельності) діяльності. Аналіз рентабельності проводиться за показниками:

- Рентабельність сукупного капіталу;

- Рентабельність власного капіталу.

Рентабельність сукупного капіталу (ROA) – це ключовий фінансовий показник, що відображає, наскільки ефективно підприємство використовує усі свої активи (власні та позикові) для генерації прибутку, показуючи, скільки прибутку припадає на кожну гривню задіяних ресурсів. Він є важливим для інвесторів та аналітиків, щоб оцінити загальну ефективність управління активами. Показник розраховується як відношення операційного прибутку до валюти балансу:

*ROA = (ОПП / ВБ)*100* (2.7)

ОПП – операційний прибуток;

ВБ – валюта балансу.

Визначимо даний показник за 2025 р.

ROA = (-3675/16752,6) *100 = -21,9%

Цей показник демонструє загальну ефективність використання ресурсів компанії, включаючи як власний, так і позиковий капітал.

Рентабельність власного капіталу (ROE) — це фінансовий показник, що вимірює прибутковість бізнесу для його власників, показуючи, скільки чистого прибутку генерує кожна гривня власного капіталу, вкладеного в компанію. Він є ключовим індикатором ефективності використання коштів власників та доцільності інвестицій. Розраховується як відношення чистого прибутку (ЧП) підприємства до вартості власного капіталу (ВК):

*ROE = ЧП/ВК*100* (2.8)

ЧП – чистий прибуток;

ВК – власний капітал.

Визначимо даний показник за 2025 р.

ROE = (-3675/16279,9)*100 =-22,6%.

Показники рентабельності мають бути позитивними та безпосередньо впливають на зростання вартості акцій або розмір дивідендів, які можуть отримати власники.

Розраховані показники аналізу фінансового стану зведемо то таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Результати аналізу фінансового стану ТОВ "Довіра Фінанс Груп"

Показники	Нормативні значення	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+/-)	
					2024/ 2023	2025/ 2024
1.Показники ліквідності:						
1.1 Коефіцієнт поточної ліквідності	> 1	93,5	2,8	41,3	-90,7	38,5
1.2 Коефіцієнт термінової ліквідності	> 0,8	86,9	2,5	33,2	-84,4	30,7
1.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,25	0,9	0,2	0,2	-0,7	0
2. Показники фінансової стійкості						
2.1 Коефіцієнт фінансової стійкості	< 1	0,01	0,52	0,03	0,51	-0,49
2.2 Коефіцієнт власного капіталу	> 0,5	0,99	0,66	0,97	-0,33	0,31
3. Показники ефективності використання активів						
3.1. Коефіцієнт ефективності використання оборотних активів, об.	якнайбільше найкраще	0,31	0,39	0,64	0,08	0,25
4. Показники рентабельності діяльності						
4.1 Рентабельність сукупного капіталу, %	>0	-5,5	-17,1	-21,9	-11,6	-4,8
4.2. Рентабельність власного капіталу, %	>0	-22,6	-13,2	-22,6	9,4	-9,4

Фінансовий стан підприємства не є стабільним. Весь аналізований період підприємство працювало зі збитками, що негативно вплинуло на фінансовий стан. Показники ліквідності в цілому знаходяться в межах нормативів, хоча й фіксується погіршення абсолютної ліквідності в 2024-2025 рр. Показники фінансової стійкості також відповідають рекомендованим значенням, що пов’язано з тим, що в діяльності підприємство, головним чином використовує власний капітал та майже не залучає позикові кошти. Також за три роки підприємство покращило використання оборотних коштів, оскільки збільшилася їх оборотність. Що стосується рентабельності, то всі три роки вона була від’ємною через відсутність прибутку. Більше того, до 2025 р. триває тенденція зниження рентабельності.

2.3. Аналіз практичних аспектів управління збутом ТОВ "Довіра Фінанс Груп"

Магазин ТОВ «Довіра Фінанс Груп» є роздрібною торговельною точкою, де споживачам пропонуються комп'ютери, периферійне устаткування, програмне забезпечення, телекомунікаційне обладнання, електронна апаратура побутового призначення, побутові електротовари, освітлювальні прилади та інші товари для дому. Він не входить до жодної торговельної мережі, проте є достатньо великим і за площею, і за асортиментом товарів. Щоденно магазин відвідує 50-70 клієнтів, що здійснюють покупки офлайн. Крім того, в магазині можна замовити товар, якого тимчасово не має в наявності, але який може бути замовлений у постачальника, тобто під замовлення.

Онлайн торгівля здійснюється підприємством зі складу компанії, клієнтам пропонуються партії товарів в залежності від їх вартості від 5-10 одиниць. В даному напрямку підприємство продовжує співпрацювати з компанією «Нова пошта», яка доставляє замовлення за 48 годин. Склад підприємства є орендованим, питання побудови / покупки власного складу поки не обговорюються через близькість місця розташування до зони бойових дій.

За майже чотири роки війни змінився асортимент товарів підприємства з урахуванням сучасних реалій. Так, більш затребуваними сьогодні є зарядні пристрої, безперебійні джерела електроспоживання, лампи на акумуляторах тощо. Проте залишаються актуальними роутери, комп’ютери недорогого цінового сегменту тощо. З урахуванням критичного імпорту та потреб ринку підприємство поступово переглядає асортимент, включаючи з нього більш актуальні позиції.

В роздрібному магазині не діє жодна система знижок, проте сам магазин підтримує збутові заходи, що пропонуються постачальником. Наприклад, якщо постачальником надається акційна ціна на товар (або товар реалізується з навантаженням) на період дії пропозиції, магазин приймає участь в акції. При реалізації товару зі складу (оптова торгівля) ціна може залежати від кількості придбаних товарів. Тобто в такий спосіб підприємство надає знижки в залежності від кількості товару, що купуються клієнтом.

Динаміка витрат на збут підприємства останні роки мала позитивний вигляд (рис. 2.17).

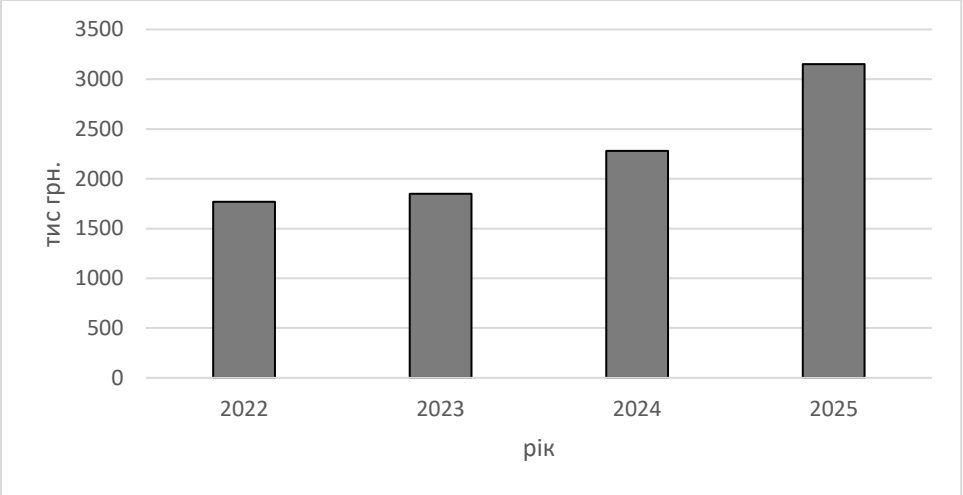


Рис. 2.17. Динаміка витрат на збут ТОВ «Довіра Фінанс Груп», тис. грн.

Як бачимо, витрати на збут підприємства щороку зростають, разом із збільшенням обсягів продажу.

У своїй роботі підприємство співробітничає з великою кількістю постачальників. В роботі з постачальниками використовується модель з фіксованим періодом часу між замовленнями товару, яка припускає, що раз на три тижні менеджер магазину перевіряє наявність товарів в магазині (у т.ч. у підсобному приміщенні) та замовляє партію товару, якщо є така потреба. Якщо товар є на складі, то він може бути доставлений за два дні, якщо ні – то поставка від постачальника може займати від одного до двох тижнів. З огляду на достатньо тривалий період поставки товарів від постачальників, підприємство створює страховий резерв для покриття клієнтських потреб в товарі. Такий страховий резерв планується на рівні в середньому 20% від добутку середньоденного продажу та кількості днів до наступної запланованої поставки товару.

Тобто страховий резерв розраховується за формулою:

$\text{СР} = d_{av} \times T \times 0{,}2$ (2.9)

де СР – страховий резерв;

d_{av} – середнєденний продаж;

Т - кількість днів до наступної запланованої поставки товару.

Наприклад, якщо клієнтами в середньому купується дві світлодіодні лампи на добу, а до наступної поставки товарів постачальником має пройти тиждень, то величина страхового резерву складе:

СР=2×7×0,2=2,8≈3 од.

Схематично процес замовлення та поставки товару можна представити у вигляді (рис. 2.18).

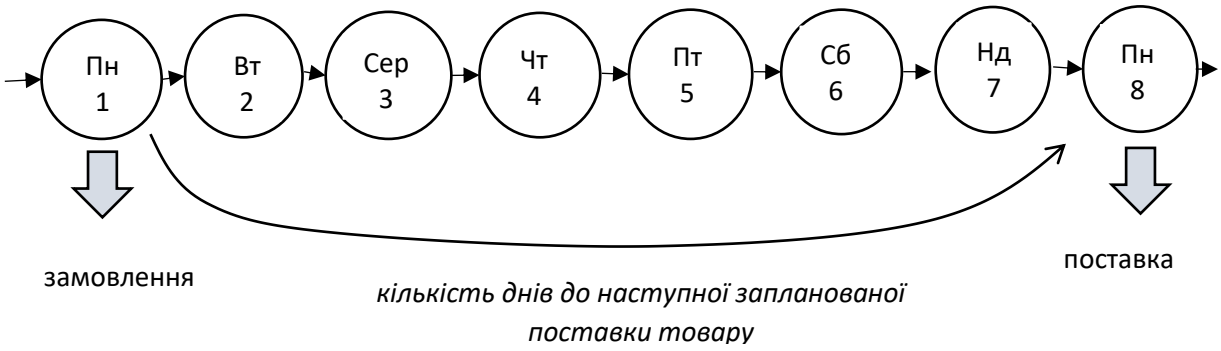


Рис. 2.18. Процес замовлення та поставки товару

Розмір страхового резерву може бути переглянутий менеджером магазину, якщо товар не розкуповується. Тобто менеджер раз на три тижні перевіряє кількість товару в магазині та відносить страховий резерву до одної з трьох зон (рис. 2.19). Якщо товар в надлишку – страховий резерв зменшують, якщо його не вистачає – страховий резерв збільшують.

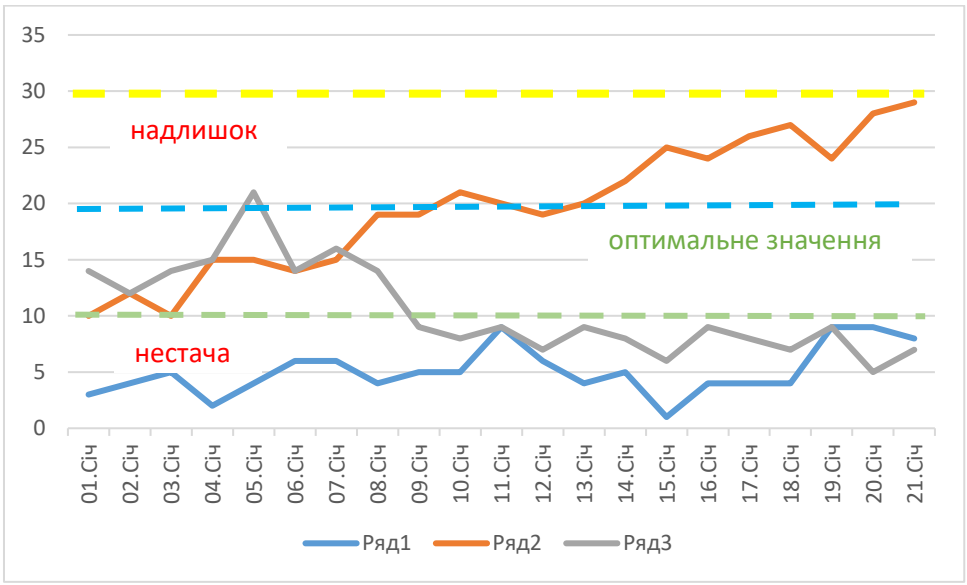


Рис. 2.19. Зонування величини страхового резерву

Сам процес замовлення товарів за моделлю з фіксованим періодом часу між замовленнями товару може бути представлений у вигляді карти процесу (рис. 2.20).

Зокрема, раз на три тижні, коли наступає час перевірки запасів товарів в магазині, менеджер перераховує наявний товар. Якщо в магазині достатня кількість товару, товар не замовляється. Якщо товару недостатньо, визначається величина замовлення. Вона в подальшому коригується на величину страхового резерву. Оскільки товар розкуповується нерівномірно, в магазині може виникнути як його надлишок, так і дефіцит. Для покриття дефіциту визначається страховий резерв. На підприємстві його базова величина складає 20%. Вона може бути підвищена або знижена менеджером магазину в ручному форматі. Тобто, відповідно до зонування страхового резерву менеджер приймає рішення щодо його збільшення або зменшення. Далі перевіряється достатність товару на складі. Якщо товар на складі присутній в достатній кількості, то планується його доставка зі складу, що займає один-два дні. Якщо товару на складі недостатньо, робиться замовлення постачальнику.

Далі порівнюється величина замовлення з партією поставки. Якщо замовлення менше партії поставки, то воно округлюється в більший бік, тобто воно збільшується до партії поставки від постачальника. Якщо замовлення більше партії поставки, то планується постачання кількох партій (кратна кількість партій). Постачальник не коригує партію поставки відповідно до потреб магазину, тому як правило, постачається більша кількість товару, ніж потрібна магазину.

Таким чином, процес замовлення товару магазином має кілька недоліків:

величина страхового резерву визначається у сталому розмірі та коригується в ручному режимі менеджером магазину. Відповідно питання накопичення зайвих запасів товару залежить від компетентності менеджера. Крім того, менеджер має бути не тільки фаховим, але й дуже уважним. Він має контролювати залишки всіх найменувань товарів, аналізувати зонування величини страхового резерву, змінюючи його величину. Оскільки асортимент магазину містить багато найменувань товарів, менеджер може легко помилитися.

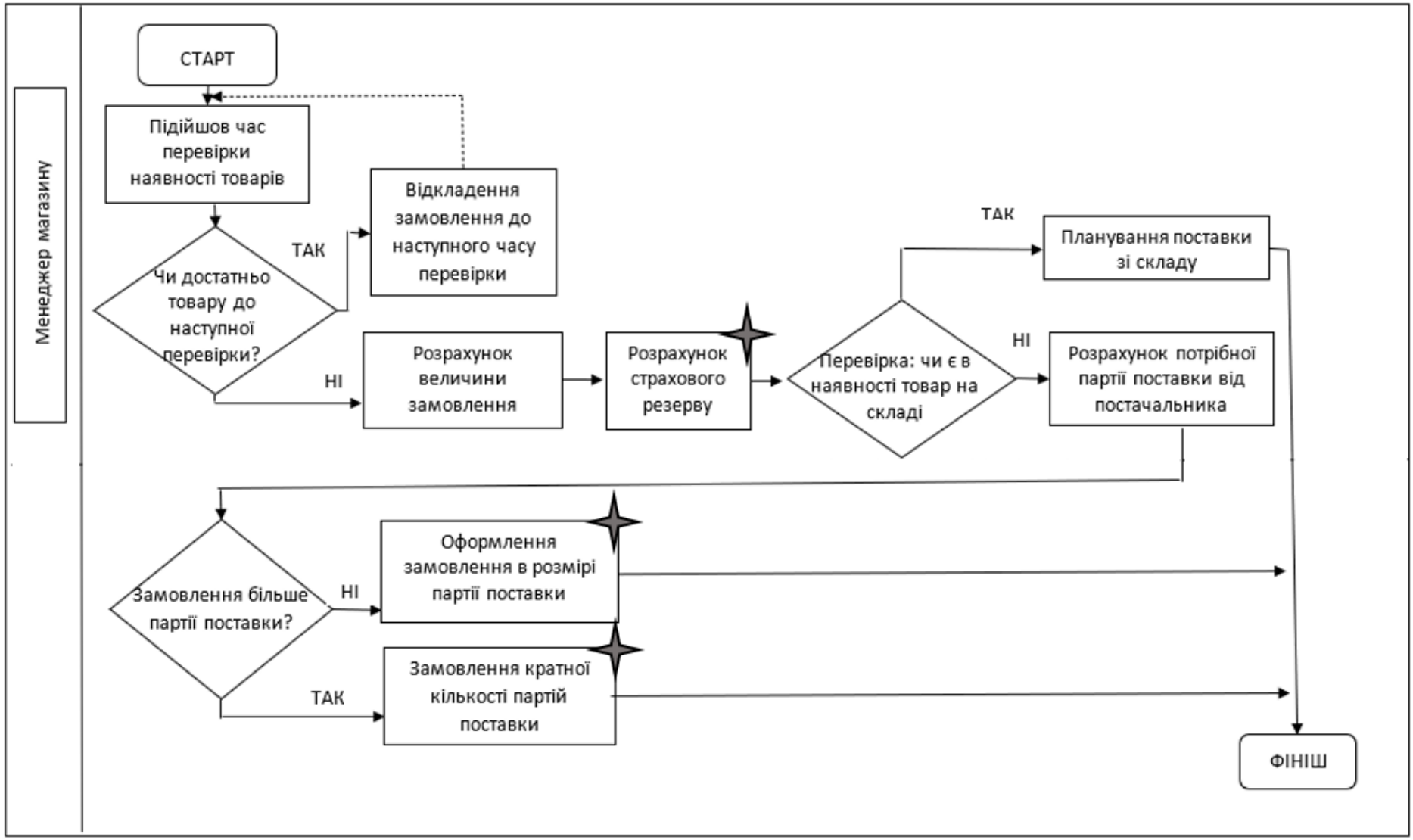


Рис. 2.20. Карта процесу замовлення товару менеджером магазину в форматі «як є»

не проводиться робота з постачальниками з точки зору аналізу затребуваності та сталості покупки їх товарів споживачами. Постачальники дають магазину можливість замовити тільки зручну для себе партію поставки товарів (часто набагато більшу за потрібну кількість товарів).

Недоліки управління запасами (дефіцит або надлишок) негативно позначаються на відносинах з персоналом. Якщо товару не вистачає, то менеджер несе грошову відповідальність (сплачує підприємству величину втраченого прибутку). Якщо в магазині накопичується надлишок товару, то він застаріває, періодично списується, що також компенсується менеджером магазину. Зрозуміло, що неможливо змінити модель управління запасами в силу об'єктивних причин (зокрема наявності достатньої кількості персоналу для моніторингу запасів) проте можна внести удосконалення, що дозволять оптимізувати використання існуючої моделі управління запасами.

З огляду на виявлені недоліки системи управління запасами товарів підприємства, запропонуємо заходи з її удосконалення.

2.4. Пропозиції щодо удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «Довіра Фінанс Груп»

В роботі нами запропоновано:

- визначати величину страхового резерву в залежності від того, наскільки рівномірно споживається товар впродовж певного періоду часу. З цією метою нами пропонується провести XYZ-аналіз, що дозволить визначити товари (товарні групи), які користуються стабільним та нестабільним попитом у споживачів. Вивчення основних тенденцій споживання товарів дозволить запланувати страховий резерв з огляду на стабільність споживання товарів клієнтами, тобто до якої з груп (XYZ) віднесено товар.

- визначати партію замовлення в постачальників з урахуванням затребуваності та сталості покупки їх товарів споживачами. Вибір партії замовлення від постачальника має відбуватися на підставі попереднього XYZ - аналізу (стабільності споживання товару), а також відстеження основних тенденцій

збуту. Позитивна тенденція збуту свідчить про те, що товар є популярним у споживачів, отже у випадку перевищення партії постачальника над потребою в товарі, слід погоджуватися на партію поставки від постачальника. Якщо попит на товар має тенденцію до зниження, то може бути прийнято рішення щодо відмови від запропонованої партії постачальника (в крайньому випадку – відмови від співпраці з постачальником взагалі).

Зобразимо удосконалену карту процесу замовлення товарів за моделлю з фіксованим періодом часу між замовленнями (рис. 2.21) з урахуванням виявлених недоліків процесу та наших пропозиції щодо покращення.

Так, ключовими відмінностями від попередньої карти, запропонованими нами, є проведення XYZ-аналізу, для різних груп товарів якого визначається в різний спосіб страховий резерв. Так, для товарів групи X, що відрізняються стабільністю споживання, планується мінімальний страховий резерв (що відповідає рівню обслуговування 75-85% (див. Додаток А). Товари групи Y, споживання яких більш складно спрогнозувати потребують більшого страхового резерву, що відповідає більш високому рівню обслуговування (90-99%). Товари групи Z, попит на які є непрогнозованим, не передбачають формування страхового резерву (рівень обслуговування 50%), оскільки саме з товарів даної групи в довгостроковій перспективі формуються заморожені оборотні активи.

Що стосується роботи з постачальником, то спочатку перевіряється, чи відноситься товар до групи X (тобто чи є стабільним його споживання). Якщо так, то замовляється партія поставки від постачальника (кратна кількість партій поставки). Для товарів групи Y (товари мінливого попиту) перевіряється тенденція споживання товару. Якщо попит зростає, то оформлюється замовлення в розмірі партії поставки від постачальника (яка як правило, є більшою за потребу магазину). Якщо товар відноситься до групи Z або до групи Y, але із споживанням, що має тенденцію до скорочення, то партія поставки зменшується за домовленістю з постачальником до розміру замовлення магазину. У випадку, якщо постачальник не готовий надати потрібний нам розмір партії ми можемо взагалі відмовитися від його товару.

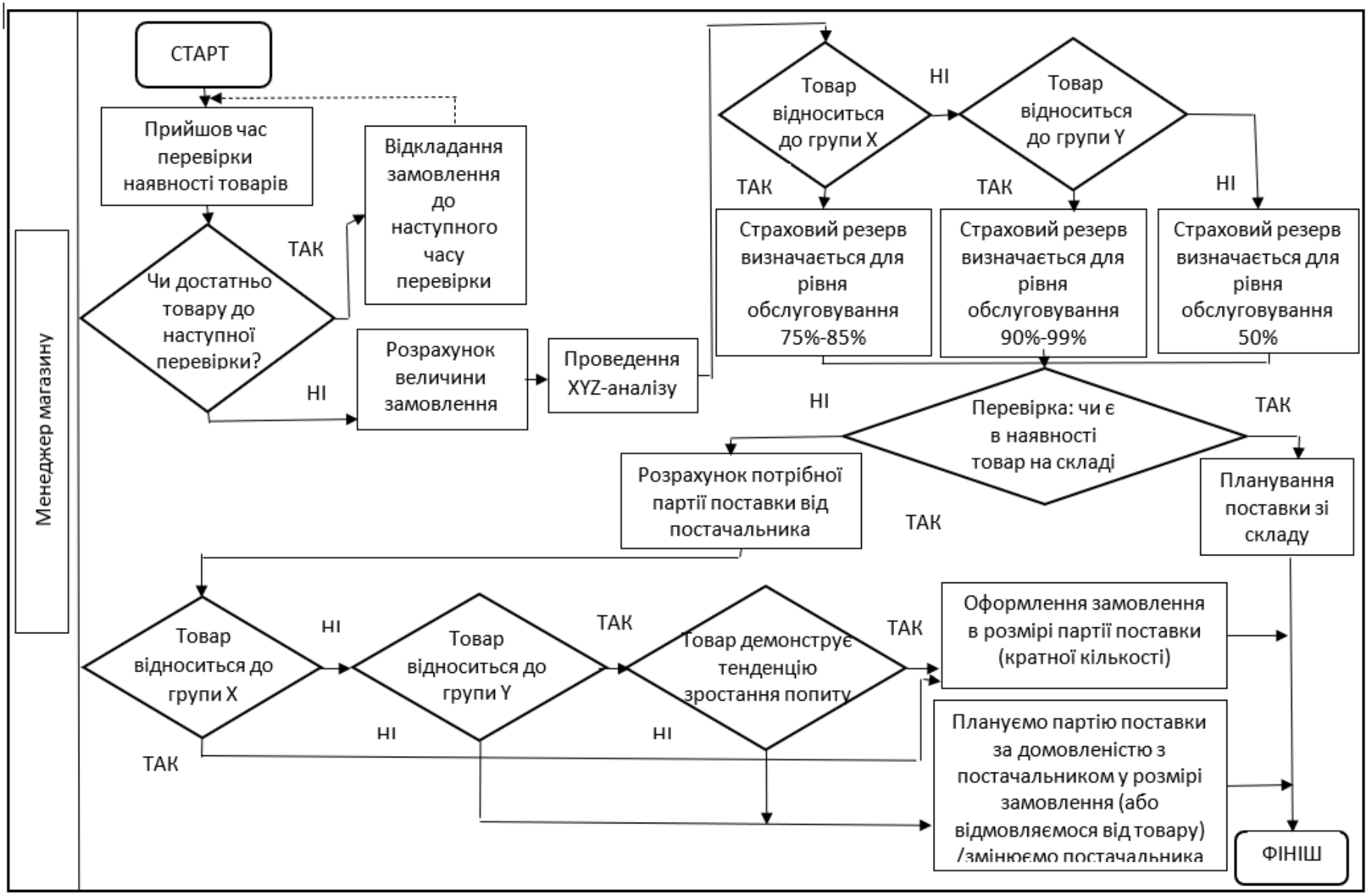


Рис. 2.21. Карта процесу замовлення товару менеджером магазину в форматі «як має бути»

Модель з фіксованим періодом замовлення в математичному вигляді можна представити наступним чином:

$$q = d_{av} \times (T + L) + s - I \quad (2.10)$$

де q – розмір замовлення;

T – кількість діб між контрольними точками;

L – час виконання замовлення, діб;

d_{av} - прогнозована середньодобова потреба у товарі, од.;

s – страховий резерв;

I – поточний рівень запасу товару в магазині, од.

Величина страхового резерву визначається за формулою:

$$s = \sigma \times s_f \quad (2.11)$$

де σ – стандартне відхилення;

s_f – фактор безпеки, що залежить від рівня сервісу, який магазин гарантує покупцю (визначається за спеціальними таблицями Додатку). Вищий рівень сервісу означає, що товар буде доступний покупцю, коли він звертається в магазин. Відповідно, щоб це забезпечити продавець має підтримувати більший рівень страхового резерву.

Перш ніж використати вищенаведену модель для планування закупівлі товарів магазину слід провести XYZ- аналіз для визначення стабільності продажу для коректного визначення страхового резерву. Критерієм для аналізу обираємо обсяг реалізації продукції за останнє півріччя 2026 р.

XYZ- аналіз передбачає наступну послідовність дій:

- розрахувати середньоарифметичне значення обсягів продажу;
- визначити середньоквадратичне відхилення за формулою (2.12):

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{n} (x_i - \tilde{x})^2}{n}} \quad (2.12)$$

де x_i– значення обсягу продажу в і-му місяці, тис. грн.

$\tilde{x}$ - середньоарифметичне значення обсягів продажу, тис. грн.

- визначити коефіцієнт варіації V за формулою (2.13):

$$V=\frac{\sigma}{\tilde{x}} \quad (2.13)$$

За величиною коефіцієнта варіації V визначають групи XYZ товарів. Він ділить товари на три групи: X - стабільний попит (коефіцієнт варіації 0-10%), Y - мінливий, але прогнозований (більше 10 до 25%), і Z - непередбачуваний, випадковий попит (понад 25%). Товари групи X мають мінімальні коливання продажу, для них не потрібно створювати великий страховий резерв. Товари групи Y є складно прогнозованими, їх страховий резерв має бути більшим. Товари категорії Z мають нерегулярне споживання та непередбачені коливання, їх попит неможливо спрогнозувати, отже немає потреби створювати страховий резерв, оскільки шанси швидко їх продати мінімальні.

Результати проведення XYZ- аналізу для товарів групи «освітлювальні прилади» наведемо в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Результати XYZ- аналізу продажу товарів групи «освітлювальні прилади» магазину

Товари групи «освітлювальні прилади»	Середньо-арифметичне значення обсягів продажу, грн.	Середньо-квадратичне значення обсягів продажу	Коефіцієнт варіації	Група
Атмосферна настільна лампа Yeelight з батареєю	2346,7	1148,83	0,49	z
Настільна лампа Yeelight 4 в 1 з батареєю	3400,0	2596,79	0,76	z
Світильник для шафи Yeelight A40 (Чорний) 4000k	820,0	916,78	1,12	z
Світильник свічка Yeelight Redbud Candle Light	1773,3	1982,64	1,12	z
LED лампа Lightwell 20 Вт	3216,0	711,41	0,22	y
Лампа люмінесцентна Philips T8 TL-D 18W	14456,8	1255,98	0,09	x
Світлодіодна лампа LED Horoz 3W E27 220V	5648,5	419,89	0,07	x
Світильник люмінесцентний ЛПО 09У-236-020 Ореол	797,0	1127,12	1,41	z
Лампа люмінесцентна Philips T8 TL-D 36W	3717,3	202,73	0,05	x
Лампа безтіньова настільна 30W прямокутна біла	5530,0	7326,15	1,32	z
Лампа настільна для манікюру регульована, біла	1275,0	707,54	0,55	z

1	2	3	4	5
Лампа світлодіодна 5W з АКБ настільна на прищіпці	16917,5	4302,39	0,25	y
Ліхтар Solar Body CL-S190 вуличний-автономний	54418,0	3224,02	0,06	x
Лампа (ліхтар) світлодіодна акумуляторна Solar	16768,0	1684,42	0,10	x
Лампа настільна нічник BT-3401	1955,0	1084,90	0,55	z
Світлодіодний світильник TETRA/SQ-72 72W 6400K	1386,0	1578,03	1,14	z
Світлодіодна панель LED LEZARD 48W +драйвер	2962,5	2243,16	0,76	z
Освітлювальне обладнання Wireless DMX512	696,0	984,29	1,41	z
LED світильник Lightwell UFO 150 Вт 6500K підвісний	3553,0	2748,96	0,77	z
LED світильник Superfire XYD01 3.5 Вт	8382,5	1829,21	0,22	y
LED світильник лінійний Lightwell 30 Вт	5655,0	5473,63	0,97	z
LED-світильник Lightwell 6 Вт квадратний накладний	2979,3	652,99	0,22	y
Комплект LED світильників 3 шт 12 Вт	29756,7	7489,97	0,25	y
Світильник трековий магнітний 10Вт	5212,5	1315,61	0,25	y
Лампа PINK CAT CS-290-3 600mAh	1163,3	1645,20	1,41	z
Настільна світлодіодна панель Yeelight Rays	4630,0	8453,18	1,83	z
Комплект LED світильників 2 шт Superfire	4702,5	1000,51	0,21	y
BKL-L2 настільна лампа 3 режими сенсорне включення акум	20511,7	10478,15	0,51	z
YELLOW CAT CS-290-3 гнучка настільна лампа з органайзером жовта	3750,0	853,91	0,23	y

Наприклад, коефіцієнт варіації для LED лампи Lightwell 20 Вт дорівнює:

$$V = \frac{711,41}{3216} = 0,22$$

Відповідно до величини коефіцієнта варіації товар відноситься до групи Y (10-25%), тобто має мінливий, але прогнозований попит.

Визначимо величину страхового резерву для товарів груп XYZ за формулою (2.11), додатком А та відповідно до схеми 2.21 (див. табл. 2.19). Для групи X візьмемо рівень обслуговування 80% (фактор безпеки 0,84), а для групи Y – рівень обслуговування 95% (фактор безпеки 1,65). Відповідно для групи Z при рівні обслуговування 50% фактор безпеки дорівнює нулю, тобто страховий резерв не планується.

Таблиця 2.19

Розрахунок страхового запасу товарів групи «освітлювальні прилади»

Товари групи «освітлювальні прилади»	Група	Стандартне відхилення	Страховий резерв
Атмосферна настільна лампа Yeelight з батареєю	z	0,897527	0
Настільна лампа Yeelight 4 в 1 з батареєю	z	1,527525	0
Світильник для шафи Yeelight A40 (Чорний) 4000k	z	0,745356	0
Світильник свічка Yeelight Redbud Candle Light	z	0,745356	0
LED лампа Lightwell 20 Вт	y	7,410578	12,2
Лампа люмінесцентна Philips T8 TL-D 18W	x	9,889669	8,3
Світлодіодна лампа LED Horoz 3W E27 220V	x	5,315073	4,5
Світильник люмінесцентний ЛПО 09У-236-020 Ореол	z	1,414214	0
Лампа люминесцентная Philips T8 TL-D 36W	x	1,490712	1,3
Лампа безтіньова настільна 30W прямокутна біла	z	3,091206	0
Лампа настільна для манікюру регульована, біла	z	1,57233	0
Лампа світлодіодна 5W з АКБ настільна на прищіпці	y	8,519585	14,1
Ліхтар Solar Body CL-S190 вуличний-автономний	x	6,674995	5,6
Лампа (ліхтар) світлодіодна акумуляторна Solar	x	3,21455	2,7
Лампа настільна нічник BT-3401	z	1,57233	0
Світлодіодний світильник TETRA/SQ-72 72W 6400K	z	1,707825	0
Світлодіодна панель LED LEZARD 48W +драйвер	z	1,892969	0
Освітлювальне обладнання Wireless DMX512	z	0,471405	0
LED світильник Lightwell UFO 150 Вт 6500K підвісний	z	2,192158	0
LED світильник Superfire XYD01 3.5 Вт	y	3,818813	6,3
LED світильник лінійний Lightwell 30 Вт	z	6,291529	0
LED-світильник Lightwell 6 Вт квадратний накладний	y	5,990734	9,9
Комплект LED світильників 3 шт 12 Вт	y	23,70244	39,1
Світильник трековий магнітний 10Вт	y	1,892969	3,1
Лампа PINK CAT CS-290-3 600mAh	z	0,471405	0
Настільна світлодіодна панель Yeelight Rays	z	1,825742	0
Комплект LED світильників 2 шт Superfire	y	0,957427	1,6
BKL-L2 настільна лампа 3 режими сенсорне включення акум	z	33,80048	0
YELLOW CAT CS-290-3 гнучка настільна лампа з органайзером жовта	y	1,707825	2,8

Наприклад, для LED лампи Lightwell 20 Вт страховий резерв визначається:

$$s = \sigma \times s_f = 7{,}410578 \times 1{,}65 = 12{,}2$$

Далі встановимо потрібний розмір замовлення відповідно до моделі з фіксованою періодичністю замовлення, користуючись формулою (2.10). Результати покажемо в табл. 2.20.

Наприклад, для LED лампи Lightwell 20 Вт розмір замовлення складе:

$$q = d_{av} \times (T + L) + s - I = 1{,}11 \times (21 + 7) + 12{,}2 - 0 = 43{,}28 \approx 43$$

Таблиця 2.20

Визначення розміру замовлення за моделлю

Товари групи «освітлювальні прилади»	Прогнозована середньодобова потреба у товарі, од.	Час виконання замовлення, днів	Кількість діб між контрольними точками	Поточний рівень запасу товару в магазині	Страховий резерв	Розмір замовлення за моделлю, од.
Атмосферна настільна лампа Yeelight з батареєю	0,06	7	21	2	0,0	0
Настільна лампа Yeelight 4 в 1 з батареєю	0,06	7	21	0	0,0	2
Світильник для шафи Yeelight A40 (Чорний) 4000k	0,02	7	21	1	0,0	0
Світильник свічка Yeelight Redbud Candle Light	0,02	14	21	1	0,0	0
LED лампа Lightwell 20 Вт	1,11	7	21	0	12,2	43
Лампа люмінесцентна Philips T8 TL-D 18W	3,79	7	21	25	8,3	90
Світлодіодна лампа LED Horoz 3W E27 220V	2,38	7	21	0	4,5	71
Світильник люмінесцентний ЛПО 09У-236-020 Ореол	0,03	14	21	0	0,0	1
Лампа люмінесцентна Philips T8 TL-D 36W	0,91	7	21	1	1,3	26
Лампа безтіньова настільна 30W прямокутна біла	0,07	7	21	1	0,0	1
Лампа настільна для манікюру регульована, біла	0,09	7	21	3	0,0	0
Лампа світлодіодна 5W з АКБ настільна на прищіпці	1,11	14	21	3	14,1	50
Ліхтар Solar Body CL-S190 вуличний-автономний	3,75	14	21	12	5,6	125
Лампа (ліхтар) світлодіодна акумуляторна Solar	1,06	7	21	1	2,7	32
Лампа настільна нічник BT-3401	0,09	7	21	1	0,0	2
Світлодіодний світильник TETRA/SQ-72 72W 6400K	0,05	7	21	0	0,0	1
Світлодіодна панель LED LEZARD 48W +драйвер	0,08	14	21	2	0,0	1
Освітлювальне обладнання Wireless DMX512	0,01	7	21	2	0,0	0
LED світильник Lightwell UFO 150 Вт 6500K підвісний	0,09	7	21	1	0,0	2
LED світильник Superfire XYD01 3.5 Вт	0,58	7	21	1	6,3	22
LED світильник лінійний Lightwell 30 Вт	0,21	14	21	5	0,0	3
LED-світильник Lightwell 6 Вт квадратний накладний	0,91	7	21	2	9,9	33
Комплект LED світильників 3 шт 12 Вт	3,13	7	21	40	39,1	87
Світильник трековий магнітний 10Вт	0,25	14	21	1	3,1	11
Лампа PINK CAT CS-290-3 600mAh	0,01	7	21	0	0,0	0
Настільна світлодіодна панель Yeelight Rays	0,03	7	21	0	0,0	1
Комплект LED світильників 2 шт Superfire	0,15	7	21	2	1,6	4
BKL-L2 настільна лампа 3 режими сенсорне включення акум	2,20	14	21	12	0,0	65
YELLOW CAT CS-290-3 гнучка настільна лампа з органайзером жовта	0,25	7	21	1	2,8	9

Далі з урахуванням даних щодо розміру партії постачальника, а також даних щодо тенденції споживання товару проводиться остаточне встановлення розміру замовлення (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Встановлення розміру замовлення з урахуванням розміру партії постачальника та тенденцій споживання товару

Товари групи «освітлювальні прилади»	Група	Розмір замовлення за моделлю	Розмір партії постачальника	Темп росту до попереднього місяця, %	Розмір замовлення остаточний
Атмосферна настільна лампа Yeelight з батареєю	z	0	5	-	0
Настільна лампа Yeelight 4 в 1 з батареєю	z	2	20	-	2
Світильник для шафи Yeelight A40 (Чорний) 4000k	z	0	5	-	0
Світильник свічка Yeelight Redbud Candle Light	z	0	2	-	0
LED лампа Lightwell 20 Вт	y	43	20	49/35*100 =140	60
Лампа люмінесцентна Philips T8 TL-D 18W	x	90	50	-	100
Світлодіодна лампа LED Horoz 3W E27 220V	x	71	45	-	90
Світильник люмінесцентний ЛПО 09У-236-020 Ореол	z	1	5	-	1
Лампа люмінесцентна Philips T8 TL-D 36W	x	26	15	-	30
Лампа безтіньова настільна 30W прямокутна біла	z	1	25	-	1
Лампа настільна для манікюру регульована, біла	z	0	5	-	0
Лампа світлодіодна 5W з АКБ настільна на прищіпці	y	50	30	48/36*100 =133,3	60
Ліхтар Solar Body CL-S190 вуличний-автономний	x	125	50	-	150
Лампа (ліхтар) світлодіодна акумуляторна Solar	x	32	20	-	40

1	2	3	4	5	6
Лампа настільна нічник BT-3401	z	2	5	-	2
Світлодіодний світильник TETRA/SQ-72 72W 6400K	z	1	5	-	1
Світлодіодна панель LED LEZARD 48W +драйвер	z	1	5	-	1
Освітлювальне обладнання Wireless DMX512	z	0	5	-	0
LED світильник Lightwell UFO 150 Вт 6500K підвісний	z	2	5	-	2
LED світильник Superfire XYD01 3.5 Вт	y	22	10	10/15*100 =66,7	22
LED світильник лінійний Lightwell 30 Вт	z	3	2	-	3
LED-світильник Lightwell 6 Вт квадратний накладний	y	33	20	15/25*100 =60	33
Комплект LED світильників 3 шт 12 Вт	y	87	25	115/115*100 =100	87
Світильник трековий магнітний 10Вт	y	11	15	10/9*100 =111,1	15
Лампа PINK CAT CS-290-3 600mAh	z	0	5	-	0
Настільна світлодіодна панель Yeelight Rays	z	1	2	-	1
Комплект LED світильників 2 шт Superfire	y	4	10	6/5*100 =120	10
BKL-L2 настільна лампа 3 режими сенсорне включення акум	z	65	25	-	65
YELLOW CAT CS-290-3 гнучка настільна лампа з органайзером жовта	y	9	25	10/9*100 =111,1	25

Пояснення до таблиці:

- *постачання не планується*
- *постачання планується в розмірі партії постачальника (кількох кратних партій)*
- *постачання планується в розмірі замовлення за домовленістю з постачальником*

Як можна побачити всі товари групи X постачаються в розмірі партії постачальника (кількох кратних партій). Наприклад, лампа люмінесцентна Philips

T8 TL-D 36W (група X) при розмірі замовлення 26 од. буде постачатися в кількості двох партій постачальника по 15 од. (всього 30 од.).

Для товарів групи Y буде проводитися перевірка наявності тенденції зростання попиту (аналізується динаміка останнього місяця до попереднього). Наприклад, для світильника трекового магнітного 10Вт темп росту споживання складає:

10/9*100=111,1%, тобто динаміка позитивна, товар буде купуватися клієнтом, можна оформлювати замовлення в розмірі партії постачальника (15 од. замість 11 од.).

В іншому випадку, для LED світильнику Superfire XYD01 3.5 Вт (також група Y) темп росту споживання складає:

10/15*100=66,7%, тобто динаміка негативна, товар навряд чи буде швидко розкуплений споживачем, отже слід оформити партію поставки за домовленістю з постачальником у розмірі замовлення, тобто 22 од.

Всі товари групи Z слід купувати партіями поставки за домовленістю з постачальником у розмірі замовлення.

Далі потрібно оцінити ефективність пропонованих заходів на підставі отриманих результатів, зокрема зменшення страхового резерву.

Розрахунок зменшення страхового резерву наведено в Додатку С, що сумарно складе:

47075,22-35658,56=11416,66 грн. або на 24,25% (лише за одною групою товарів «освітлювальні прилади). Тобто за рахунок зменшення страхового резерву підприємство вивільняє кошти.

Отже, пропоновані заходи можна вважати цілком прийнятними.

ВИСНОВОК

На підставі проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження, зробимо наступні висновки:

1. Збут слід розуміти як діяльність підприємства з передачі товару від виробника покупцю, а збутову діяльність як сукупність процесів керування попитом, управління маркетинговими комунікаціями, розподілу та продажу продукції задля одержання прибутку та задоволення потреб споживачів.

2. За результатами проведеного аналізу ринку послуг торгівлі України зазначимо, що кількість підприємств роздрібної торгівлі в 2023-2024 рр. демонструє зростаючу тенденцію. Крім того, в 2024 р. суттєво зросли й торговельні площі. Динаміка обсягів реалізації в торгівлі є позитивною, проте більші темпи зростання демонструє саме оптова торгівля. За результатами PEST-аналізу негативний вплив мають політичні та соціальні фактори, зокрема військова агресія проти України та міграційні процеси. Позитивним є вплив економічних та технологічних факторів, а саме стан та тенденції зміни економічних показників підприємств торгівлі та впровадження нових технологій.

3. Управління збутом в магазині в першу чергу пов’язано з управлінням запасами товарів, що має певні недоліки. Зокрема величина страхового резерву визначається у сталому розмірі та коригується в ручному режимі менеджером магазину. Також не проводиться робота з постачальниками з точки зору аналізу затребуваності та сталості покупки їх товарів споживачами. Для усунення виявлених недоліків управління запасами запропоновано визначати величину страхового резерву в залежності від того, наскільки рівномірно споживається товар впродовж певного періоду часу, для чого нами слід провести XYZ-аналіз. Також пропонуємо, щоб вибір партії замовлення від постачальника відбувався на підставі попереднього XYZ - аналізу та відстеження основних тенденцій збуту. В результаті проведених заходів страховий резерв зменшився на 11,4 тис. грн. або на 24,25% (лише за одною групою товарів «освітлювальні прилади). Отже, пропоновані заходи можна вважати цілком прийнятними.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Азарова А.С., Лінькова О.Ю. Сутність та основні характеристики збутової діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ».* 2017. № 54 (1257). С. 3-9.
2. Бабух І.Б., Царик М.І. Комерційна діяльність торговельних підприємств: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Маркетинг: виклики та рішення : матеріали II Міжн. науково-практ. конф.*, м. Одеса, 21 квітня 2021 року / за ред. І.Л. Литовченко. Одеса : ВД «Гельветика», 2021. 155 с.
3. Багорка М., Абрамович І., Кравець О. Організація збутової політики в системі маркетингу аграрного підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2024. №30. С. 59–65
4. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
5. Бешлей Б. В. Збутова діяльність дистриб'юторських підприємств: сутність та особливості здійснення. *Бізнесінформ*. 2024. № 9. С. 266-273.
6. Бешлей Б.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення обліку збутової діяльності дистриб'юторських підприємств. *Економіка, управління та адміністрування.* № 2 (112). 2025. С. 64-72.
7. Бізнес, що постраждав внаслідок збройної агресії: оцінка збитків та шляхи відновлення. Аналітична записка. Репко М., Ланда В. та інші. BRP. 24.09.2025. https://ces.org.ua/business-during-wartime/
8. Більше підтримки для бізнесу: як зміниться проект «Власна справа» у 2026 році. Урядовий портал. https://www.kmu.gov.ua/news/bilshe-pidtrymky-dlia-biznesu-iak-zminytsia-proekt-vlasna-sprava-u-2026-rotsi
9. Бовкун О. Управління збутовою діяльністю промислового підприємства. *Економічні горизонти*. №1(19). 2022. С. 22-30.
10. Болотіна Є. В., Шубна О. В., Ширкова А. Д., Бондарєв Я. Г. Інституційний підхід до формування стратегічних напрямів збутової діяльності суб'єктів ринку. *Економічний вісник Донбасу.* № 2(72). 2023. С. 48-55.
11. Виторг найбільших компаній. Опендатабот. https://opendatabot.ua/c/index

12. Воронько-Невіднича Т.В., Потапюк І.П., Петракій Н.О. Особливості управління збутовою діяльністю аграрних підприємств. *Інфраструктура ринку*. №17. 2018. С. 124-129.
13. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Сотула В.В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство.* 2023. №51. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8
14. Данилюк В. О., Дашкевич Д. Р. Особливості управління збутовою діяльністю в бізнес-організаціях різних галузей. *Бізнесінформ*. № 9. 2020. С. 276-283.
15. Дані про розподіл банків уповноважених на здійснення пенсійної виплати за чисельністю пенсіонерів та динаміку зростання обсягів пенсійних виплат через поточні рахунки у банках впродовж 2023-2024 років станом на 01.01.2025 року. ПФУ. https://surl.li/iqccvn
16. Динаміка індексу споживчих цін. Мінфін. https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/
17. Динаміка індексу сприйняття корупції. TIU. https://surl.lt/wwrkgr
18. Експорт та імпорт України. Мінфін. https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/eximp/
19. Іваніцький І., Іваніцький Ю. Організація управління збутовою діяльністю підприємств. *Вісник Львівського національного університету природокористування*. 2024. № 31. С. 153–156.
20. Інформація щодо розвитку підприємств торгівлі. Держстат. https://www.ukrstat.gov.ua/
21. Кара Н. І., Зинич Л. В. Шляхи підвищення ефективності збутової діяльності підприємств харчової промисловості України в умовах міжнародної економічної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. №1(9). 2023. С. 150-158.
22. Карпенко Ю. Використання сучасних управлінських технологій у маркетинговій діяльності підприємства. *Науковий вісник Миколаївського нац. університету імені В.О. Сухомлинського*. 2016. № 1. С. 51 − 56.

23. Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Організація збутової діяльності торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. №26. 2021. С.56-65.
24. Коваленко О. Готуємось до 2026 року: 6 ключових змін для українських підприємців, які не можна пропустити. Торгсофт. https://torgsoft.ua/articles/law/ukraine-tax-rules-2026/
25. Коваль Д.В. Сучасні особливості та складові механізму збутової діяльності підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2021. № 1. С. 196-204
26. Козуб В.О., Уварова А.Є. Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. №34. С. 18-23.
27. Корженко І. С. Збутова діяльність підприємства-імпортера. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 111–114.
28. Кривдик М., П'ятничка М., Заботін В. Рівні управління збутовою діяльністю підприємств. *Development Service Industry Management*. 2024. №1. С. 97–101.
29. Крусь М. Як змінилась купівельна спроможність українців у 2025 році. Ukrmedia news. https://ukrmedia.news/tsiny-dokhody-vytraty-ukrainciv-2025/analitika/
30. Кузнецова І.О., Балабаш О.С., Карпенко Ю.В., Сокуренко І.А. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі: монографія. За заг. ред. І.О. Кузнецової. Харків: Діса плюс, 2022. 156 с.
31. Літвінчук К.В. Особливості розвитку збутової діяльності промислових підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського.* Т. 34 (73). № 2. 2023. С. 39-42.
32. Матвієць О. В., Кошівська М. В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern Economics*. №10. 2018. С. 116-121.

33. Мінфін: За час дії воєнного стану підприємці отримали 60 317 кредитів на 237,5 млрд грн за програмою «Доступні кредити 5-7-9%». Міністерство фінансів України. https://surl.li/hsrpjr
34. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. К.: Програма розвитку ООН в Україні, 2024. 86 с. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf
35. Пєтухова О.М., Стасішена К.В. Удосконалення збутової діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/11.pdf
36. Пикало О. Бізнес торік витрачав 192 години на бюрократію, відкриття промислового МСП займало 64 години – дослідження. Forbes. https://surl.li/pitnpr
37. Попова І.А., Соловйов В.І. Шляхи вдосконалення комерційної діяльності торговельних підприємств. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку»: мат. доповідей V наук.-практ. конф*. (1 листопада 2016 р.): Х.: Монограф. 2016. 358 с.
38. Сімоненко Т.Г., Боровік Л.В. Збутова діяльність торгового підприємства. *Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів: матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф*. (28 травня 2021 р.) / за ред. Н.В. Кириченко. Херсон: КВ ФОП Вишемирський В.С. 484 с.
39. Сучасні технології управління: монографія. За заг. ред. І. О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2023. 320 с.
40. Турло Н., Літвін О., Мархонос С. Освіта та кваліфікація працівників в Україні: виклики та європейський контекст. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №6 (57). С.414-421.
41. Українські біженці після трьох років за кордоном. Четверта хвиля дослідження. Центр економічної стратегії. https://ces.org.ua/refugees_fourth_wave/

42. Фахівці з вищою освітою на ринку праці України: сучасні реалії. Національний інститут стратегічних досліджень. https://surl.li/pehpos
43. Хмелюк А.В. Статистичний аналіз купівельної спроможності соціальної допомоги при народженні та по догляду за дитиною в Україні. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2025. № 1(10). С. 173-180.
44. Чернявська І. М., Голуб О. В. Вплив елементів економічного забезпечення на ефективність управління інноваціями в збутовій діяльності компанії. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 1. С. 133–142.
45. Швед В., Омельченко О., Дробаха С. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки.* 2024. №2(49). С. 76-82.
46. Як повномасштабна війна відобразилася на кількості інтернет-користувачів в Україні. Слово і діло. https://surl.li/wtszjh

ДОДАТКИ

Додаток А

Відповідність рівня обслуговування та фактору безпеки

Рівень обслуговування, %	Фактор безпеки
50	0
75	0,67
80	0,84
85	1,04
90	1,28
94	1,56
95	1,65
96	1,75
97	1,88
98	2,05
99	2,33
99,86	3,00
99,99	4,00

Додаток В

Обсяги продажу товарів групи «освітлювальні прилади» магазину на 2 півріччя 2025 р.

Товари	Ціна, грн.	Кількість проданих товарів, од.						Обсяг продажу, грн.					
		7	8	9	10	11	12	7	8	9	10	11	12
Атмосферна настільна лампа Yeelight з батареєю	1280	1	1	2	1	3	3	1280	1280	2560	1280	3840	3840
Настільна лампа Yeelight 4 в 1 з батареєю	1700	0	1	1	2	4	4	0	1700	1700	3400	6800	6800
Світильник для шафи Yeelight A40 (Чорний) 4000k	1230	1	2	1	0	0	0	1230	2460	1230	0	0	0
Світильник свічка Yeelight Redbud Candle Light	2660	1	2	1	0	0	0	2660	5320	2660	0	0	0
LED лампа Lightwell 20 Вт	96	27	28	32	30	35	49	2592	2688	3072	2880	3360	4704
Лампа люмінесцентна Philips T8 TL-D 18W	127	110	112	96	115	125	125	13970	14224	12192	14605	15875	15875
Світлодіодна лампа LED Horoz 3W E27 220V	79	66	69	65	75	74	80	5214	5451	5135	5925	5846	6320
Світильник люмінесцентний ЛПО 09У-236-020 Ореол	797	4	1	0	0	1	0	3188	797	0	0	797	0
Лампа люмінесцентна Philips T8 TL-D 36W	136	26	28	26	30	26	28	3536	3808	3536	4080	3536	3808
Лампа безтіньова настільна 30W прямокутна біла	2370	8	1	0	5	0	0	18960	2370	0	11850	0	0
Лампа настільна для манікюру регульована, біла	450	4	5	4	1	1	2	1800	2250	1800	450	450	900
Лампа світлодіодна 5W з АКБ настільна на прищіпці	505	20	28	33	36	36	48	10100	14140	16665	18180	18180	24240
Ліхтар Solar Body CL-S190 вуличний-автономний	483	115	122	110	100	115	114	55545	58926	53130	48300	55545	55062
Лампа (ліхтар) світлодіодна акумуляторна Solar	524	28	29	30	33	36	36	14672	15196	15720	17292	18864	18864

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Лампа настільна нічник ВТ-3401	690	4	5	4	2	1	1	2760	3450	2760	1380	690	690
Світлодіодний світильник TETRA/SQ-72 72W 6400K	924	1	5	1	0	0	2	924	4620	924	0	0	1848
Світлодіодна панель LED LEZARD 48W +драйвер	1185	3	6	3	1	2	0	3555	7110	3555	1185	2370	0
Освітлювальне обладнання Wireless DMX512	2088	1	1	0	0	0	0	2088	2088	0	0	0	0
LED світильник Lightwell UFO 150 Вт 6500K підвісний	1254	5	5	5	1	1	0	6270	6270	6270	1254	1254	0
LED світильник Superfire XYD01 3.5 Вт	479	20	20	20	20	15	10	9580	9580	9580	9580	7185	4790
LED світильник лінійний Lightwell 30 Вт	870	18	9	9	2	1	0	15660	7830	7830	1740	870	0
LED-світильник Lightwell 6 Вт квадратний накладний	109	32	30	32	30	25	15	3488	3270	3488	3270	2725	1635
Комплект LED світильників 3 шт 12 Вт	316	45	90	100	100	115	115	14220	28440	31600	31600	36340	36340
Світильник трековий магнітний 10Вт	695	5	6	6	9	9	10	3475	4170	4170	6255	6255	6950
Лампа PINK CAT CS-290-3 600mAh	3490	1	0	1	0	0	0	3490	0	3490	0	0	0
Настільна світлодіодна панель Yeelight Rays	4630	5	1	0	0	0	0	23150	4630	0	0	0	0
Комплект LED світильників 2 шт Superfire	1045	4	3	4	5	5	6	4180	3135	4180	5225	5225	6270
BKL-L2 настільна лампа 3 режими сенсорне включення акум	310	22	43	48	69	90	125	6820	13330	14880	21390	27900	38750
YELLOW CAT CS-290-3 гнучка настільна лампа з органайзером жовта	500	5	6	7	8	9	10	2500	3000	3500	4000	4500	5000

Додаток С

Розрахунок зміни страхового резерву в результаті заходів

Товари групи «освітлювальні прилади»	Прогнозована середньодобова потреба у товарі, од.	Час виконання замовлення, днів	Кількість діб між контрольними точками	Страховий резерв до змін, од.	Ціна од., грн.	Страховий резерв до змін, грн.	Страховий резерв після змін, од.	Страховий резерв після змін, грн.
Атмосферна настільна лампа Yeelight з батареєю	0,06	7	21	0,336	1280	430,08	0,0	0
Настільна лампа Yeelight 4 в 1 з батареєю	0,06	7	21	0,336	1700	571,2	0,0	0
Світильник для шафи Yeelight A40 (Чорний) 4000k	0,02	7	21	0,112	1230	137,76	0,0	0
Світильник свічка Yeelight Redbud Candle Light	0,02	14	21	0,14	2660	372,4	0,0	0
LED лампа Lightwell 20 Вт	1,11	7	21	6,216	96	596,73	12,2	1173,83
Лампа люмінесцентна Philips T8 TL-D 18W	3,79	7	21	21,224	127	2695,44	8,3	1055,03
Світлодіодна лампа LED Horoz 3W E27 220V	2,38	7	21	13,328	79	1052,91	4,5	352,70
Світильник люмінесцентний ЛПО 09У-236-020 Ореол	0,03	14	21	0,21	797	167,37	0,0	0
Лампа люмінесцентна Philips T8 TL-D 36W	0,91	7	21	5,096	136	693,05	1,3	170,29
Лампа безтіньова настільна 30W прямокутна біла	0,07	7	21	0,392	2370	929,04	0,0	0
Лампа настільна для манікюру регульована, біла	0,09	7	21	0,504	450	226,8	0,0	0
Лампа світлодіодна 5W з АКБ настільна на прищіпці	1,11	14	21	7,77	505	3923,85	14,1	7098,94
Ліхтар Solar Body CL-S190 вуличний-автономний	3,75	14	21	26,25	483	12678,75	5,6	2708,17
Лампа (ліхтар) світлодіодна акумуляторна Solar	1,06	7	21	5,936	524	3110,46	2,7	1414,91
Лампа настільна нічник BT-3401	0,09	7	21	0,504	690	347,76	0,0	0
Світлодіодний світильник TETRA/SQ-72 72W 6400K	0,05	7	21	0,28	924	258,72	0,0	0
Світлодіодна панель LED LEZARD 48W +драйвер	0,08	14	21	0,56	1185	663,6	0,0	0

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Освітлювальне обладнання Wireless DMX512	0,01	7	21	0,056	2088	116,92	0,0	0
LED світильник Lightwell UFO 150 Вт 6500K підвісний	0,09	7	21	0,504	1254	632,01	0,0	0
LED світильник Superfire XYD01 3.5 Вт	0,58	7	21	3,248	479	1555,79	6,3	3018,19
LED світильник лінійний Lightwell 30 Вт	0,21	14	21	1,47	870	1278,9	0,0	0
LED-світильник Lightwell 6 Вт квадратний накладний	0,91	7	21	5,096	109	555,46	9,9	1077,43
Комплект LED світильників 3 шт 12 Вт	3,13	7	21	17,528	316	5538,84	39,1	12358,45
Світильник трековий магнітний 10Вт	0,25	14	21	1,75	695	1216,25	3,1	2170,76
Лампа PINK CAT CS-290-3 600mAh	0,01	7	21	0,056	3490	195,44	0,0	0
Настільна світлодіодна панель Yeelight Rays	0,03	7	21	0,168	4630	777,84	0,0	0
Комплект LED світильників 2 шт Superfire	0,15	7	21	0,84	1045	877,8	1,6	1650,84
BKL-L2 настільна лампа 3 режими сенсорне включення акум	2,2	14	21	15,4	310	4774	0,0	0
YELLOW CAT CS-290-3 гнучка настільна лампа з органайзером жовта	0,25	7	21	1,4	500	700	2,8	1408,95
Всього						47075,22		35658,56