

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ  
ТА БЕЗПЕКИ**

**Кафедра менеджменту та економічної безпеки**

**УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА**

**кваліфікаційна робота**

здобувача вищої освіти

4 курсу заочної форми навчання

**Вікторія ДУТКО**

**Науковий керівник:**

професор, доктор економічних наук

**Ярослав ПУШАК**

**Рецензент:**

доцент, кандидат економічних наук

**Галина СКОРИК**

*Кваліфікаційна робота допущена до захисту*

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2026 р., протокол № \_\_\_

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки

\_\_\_\_\_ Марта КОПИТКО

Львів

2026

## АНОТАЦІЯ

ДУТКО В. Управління системою збутової діяльності підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2026.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах господарювання. У першому розділі роботи узагальнено теоретичні засади управління збутовою діяльністю підприємства, визначено її сутність, основні функції та значення для забезпечення ефективності діяльності суб'єкта господарювання. У другому розділі здійснено аналіз управління збутовою діяльністю ПП «Мульти Арт», оцінено особливості організації збуту та виявлено основні проблеми у даній сфері. Результатом дослідження стали обґрунтовані рекомендації та практичні пропозиції щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю ПП «Мульти Арт» і підвищення ефективності збутових процесів підприємства.

**Ключові слова:** підприємство, операційна діяльність, збутова діяльність, прибуток, товар, реалізація.

## ABSTRACT

Dutko V. Management of a Company's Sales Activities. Manuscript.

Research on the bachelor's degree in specialty 073 «Management». Lviv State University of Internal Affairs, MIA of Ukraine, Lviv, 2026.

This thesis is devoted to the study of the theoretical and practical aspects of managing a company's sales activities in the current economic environment. The first chapter summarizes the theoretical foundations of managing a company's sales activities, defines its essence, main functions, and significance for ensuring the effectiveness of the business entity's operations. The second chapter analyzes the management of sales activities at Multi Art LLC, evaluates the characteristics of the sales organization, and identifies the main problems in this area. The study resulted in well-founded recommendations and practical proposals for improving the management of sales activities at Multi Art LLC and enhancing the efficiency of the company's sales processes.

**Keywords:** enterprise, operational activities, sales activities, profit, goods, sales.

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1.                   Сутність збутової діяльності підприємства	7
1.2.                   Структура системи збутової діяльності підприємства	12
1.3.   Інструменти та напрями управління збутовою діяльністю підприємства	17
Висновки до першого розділу	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «МУЛЬТИ АРТ»	23
2.1.                   Загальна характеристика підприємства	23
2.2.   Аналіз фінансово-господарської діяльності приватного підприємства «Мульти Арт»	29
2.3.   Оцінка ефективності забезпечення системи збутової діяльності приватного підприємства «Мульти Арт»	36
Висновки до другого розділу	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ «МУЛЬТИ АРТ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ	43
Висновки до третього розділу	47
ВИСНОВКИ	49

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	56

## ВСТУП

**Актуальність теми** зумовлена зростаючою роллю збутової діяльності у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств в умовах нестабільного економічного середовища, посилення конкуренції та трансформації ринкових відносин. Ефективне управління системою збуту виступає ключовим фактором формування доходів підприємства, забезпечення стабільності грошових потоків та розширення ринків збуту. В умовах цифровізації економіки, зміни поведінки споживачів і розвитку онлайн-каналів продажу підприємства змушені адаптувати свої збутові стратегії, впроваджувати сучасні інструменти управління та оптимізувати канали реалізації продукції.

Особливої актуальності дослідження управління збутовою діяльністю набуває для підприємств реального сектору економіки, зокрема ПП «Мульти Арт», діяльність якого пов'язана з виробництвом та реалізацією поліграфічної продукції. У таких умовах ефективна організація збуту, налагодження взаємодії з клієнтами, використання сучасних маркетингових інструментів і підвищення результативності збутових процесів стають визначальними чинниками розвитку підприємства. Це обумовлює необхідність поглибленого дослідження теоретичних та практичних аспектів управління збутовою діяльністю з метою розроблення дієвих рекомендацій щодо її вдосконалення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання організації та управління збутовою діяльністю підприємств висвітлювали у своїх працях такі українські науковці, як М. Борисенко, О. Біловодська, О. Матвієць, М. Окландер, П. Орлов, Г. Холодний. Водночас специфіка кожного виду продукції чи послуг зумовлює необхідність індивідуального підходу до формування та реалізації збутових процесів. З огляду на це, дослідження системи управління збутовою діяльністю підприємств, а також удосконалення відповідних механізмів і інструментів з урахуванням галузевих особливостей і сучасних викликів залишаються актуальними та потребують подальшого наукового опрацювання.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних та практичних аспектів системи управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах функціонування.

Для досягнення поставленої мети необхідно визначити наступні **завдання:**

- визначити сутність збутової діяльності підприємства;
- дослідити структура системи збутової діяльності підприємства;
- охарактеризувати інструменти та напрями управління збутовою діяльністю підприємства;
- дати загальна характеристику приватного підприємства «Мульти Арт»;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності приватного підприємства «Мульти Арт»;
- оцінити ефективність забезпечення системи збутової діяльності приватного підприємства «Мульти Арт»;
- обґрунтувати напрями покращення системи збутової діяльності «Мульти Арт» в сучасних умовах.

**Об'єктом дослідження** є система управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах господарювання.

**Предметом дослідження** виступає сукупність теоретичних і практичних аспектів формування та підвищення ефективності управління збутовою діяльністю ПП «Мульти Арт».

**Методи дослідження.** У процесі дослідження теоретичних і прикладних засад управління збутовою діяльністю використано такі методи: узагальнення та систематизації наукових підходів, порівняльного аналізу результатів теоретичних і практичних досліджень, графічного та табличного подання отриманих результатів, а також методи синтезу та формалізації.

**Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження.** Основні положення та практичні результати дослідження були підтверджені на

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається з анотації, вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи становить 47 сторінок та містить 5 рисунків, 8 таблиць. Список використаних джерел містить 36 найменування.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність збутової діяльності підприємства**

Збутова діяльність підприємства є однією з ключових складових його господарської діяльності, оскільки саме вона забезпечує доведення продукції або послуг до кінцевого споживача та формує основну частину доходів. У сучасних умовах розвитку ринкових відносин, посилення конкуренції та зміни споживчих пріоритетів ефективна організація збуту набуває стратегічного значення, виступаючи важливим інструментом забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Особливу роль збутова діяльність відіграє в контексті інтеграції виробничих, маркетингових та логістичних процесів, оскільки вона поєднує результати виробництва з потребами ринку. Від рівня організації збуту залежить не лише обсяг реалізації продукції, а й рівень задоволення споживачів, імідж підприємства та його конкурентні позиції. Це зумовлює необхідність детального дослідження сутності збутової діяльності, її змісту, функцій та ролі в системі управління підприємством.

Згідно з І. Корженко збутова діяльність підприємства базується на комбінуванні внутрішніх (збутові підрозділи фірми; служба сервісу; фірмові магазини) та зовнішніх (фірми, що забезпечують перевезення; посередники та їх склади) елементів [14].

В. Швед В., О. Омельченко та С. Дробаха зазначають, що збутова діяльність підприємства являє собою цілеспрямовану, системно організовану сукупність процесів, методів і управлінських рішень, спрямованих на забезпечення просування продукції або послуг від виробника до кінцевого споживача з метою отримання прибутку та задоволення потреб ринку. Вона охоплює комплекс взаємопов'язаних функцій, зокрема планування обсягів реалізації, формування збутової стратегії, вибір і управління каналами розподілу, організацію взаємодії з посередниками та клієнтами, укладання договорів, управління запасами готової продукції, логістичне забезпечення поставок, ціноутворення, стимулювання збуту та післяпродажне обслуговування [30].

Автори Л. Балабанова та Ю. Митрохіна Ю. П. вказують на те, що збутова діяльність виступає завершальною стадією відтворювального процесу підприємства, поєднуючи виробничу сферу з ринковим середовищем та забезпечуючи трансформацію створеної вартості у грошові надходження. Водночас вона є важливим елементом системи управління підприємством, оскільки від ефективності її організації залежить конкурентоспроможність продукції, швидкість обігу капіталу, фінансова стійкість та можливості подальшого розвитку. У сучасних умовах цифровізації економіки та динамічних змін попиту збутова діяльність набуває інтеграційного характеру, поєднуючи традиційні інструменти продажу з інноваційними технологіями, що дозволяє підприємствам більш гнучко реагувати на потреби споживачів і зміни ринкової кон'юнктури [3].

Збутова діяльність підприємства є складним механізмом реалізації товарів, що охоплює процеси комунікації та скоординовану взаємодію різних суб'єктів, задіяних у доведенні продукції до кінцевого споживача, зокрема:

- виробник (підприємство), який формує товарну пропозицію та визначає збутову політику;
- споживачі (кінцеві покупці), що формують попит на продукцію;
- торговельні посередники (дистриб'ютори, дилери, оптові та роздрібні продавці), які забезпечують просування товарів на ринку;
- збутові підрозділи підприємства (відділ продажу, маркетингу, логістики), що організують процес реалізації;
- логістичні структури та транспортні організації, які забезпечують доставку продукції;
- фінансові установи (банки, платіжні системи), що обслуговують розрахункові операції;
- інформаційно-комунікаційні системи (CRM, онлайн-платформи, маркетплейси), які підтримують взаємодію з клієнтами та управління продажами [3; 18; 20].

Основними функціями системи товароруку є оброблення замовлень покупця, технічний контроль виробів, одержаних від постачальників, формування партій товарів на замовлення покупців, зберігання продукції, формування оптимальних транспортних партій, пакування продукції відповідно до вимог транспортних і складських служб, оформлення митних документів і страхування, відвантаження і контроль за рухом вантажів, обслуговування в процесі експлуатації. Зважаючи на те, що успішність збутової діяльності визначають одночасно фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, у процесі її формування необхідно враховувати низку принципів, основними серед яких є принцип економічності, плановості, синергізму, системності та комплексності, соціальної відповідальності, стратегічної гнучкості та ефективності (рисунок 1).

Узагальнення наведених принципів дає підстави стверджувати, що за умови їх дотримання збутова діяльність підприємства, зокрема суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, може розглядатися як цілісна система

управлінських і операційних дій, спрямованих на організацію процесу реалізації продукції та доведення її до кінцевих споживачів відповідно до їх потреб і вимог ринку.

Потреба у формуванні ефективної системи збуту зумовлена прагненням підприємств мінімізувати ризики, пов'язані із зовнішньоекономічною діяльністю. Вихід на міжнародні ринки дозволяє диверсифікувати попит, оскільки економічні цикли різних країн не збігаються, а продукція може перебувати на різних стадіях життєвого циклу. Крім того, розширення кола споживачів сприяє зниженню залежності від окремих клієнтів і підвищує стійкість підприємства до ринкових коливань.





Рис. 1.1. Характеристика принципів збутової діяльності підприємства (згруповано автором за 3; 8; 20; 30)

У сучасних умовах збутова діяльність підприємства виконує такі функції:

- формування інформаційної бази про ринок, аналіз попиту, проведення маркетингових досліджень та прогнозування обсягів реалізації;
- укладання контрактів і договорів на постачання продукції, ведення переговорів із партнерами;
- вибір та управління каналами збуту, формування ефективної системи розподілу продукції;
- організація комунікацій із клієнтами, партнерами та посередниками, забезпечення правового супроводу збутових операцій;
- забезпечення логістичних процесів, включаючи транспортування, зберігання та управління запасами;
- організація сервісного та після продажного обслуговування споживачів;
- управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), підтримка лояльності та розширення клієнтської бази;
- стимулювання збуту через застосування маркетингових інструментів, реклами та просування продукції;
- контроль і оцінка ефективності збутової діяльності, аналіз результатів реалізації та коригування збутової стратегії [1-3; 17].

Сутність збутової діяльності поліграфічного підприємства полягає в організації та управлінні процесом реалізації поліграфічної продукції з урахуванням специфіки попиту, індивідуалізації замовлень і тісної взаємодії з клієнтами. На відміну від масового виробництва, у поліграфії значна частина

продукції виготовляється під конкретне замовлення, що зумовлює необхідність поєднання функцій збуту з елементами консалтингу, дизайну та переддрукарської підготовки. Збутова діяльність у цій сфері передбачає активну комунікацію із замовником на всіх етапах — від формування технічного завдання до погодження макетів і контролю якості готової продукції, що забезпечує високий рівень задоволення клієнтів та формування довгострокових партнерських відносин.

Особливістю збутової діяльності поліграфічного підприємства є висока залежність від якості обслуговування, швидкості виконання замовлень, гнучкості ціноутворення та здатності адаптуватися до потреб різних сегментів ринку. Важливу роль відіграє використання сучасних цифрових каналів просування, онлайн-комунікацій і персоналізованих пропозицій, що дозволяє розширювати клієнтську базу та підвищувати конкурентоспроможність. Крім того, збут у поліграфії тісно пов'язаний із логістикою малих і середніх партій продукції, сезонністю попиту (рекламні кампанії, календарі, навчальні матеріали) та необхідністю забезпечення високих стандартів якості, що формує специфічні підходи до управління збутовою діяльністю таких підприємств [24; 27].

## **1.2. Структура системи збутової діяльності підприємства**

Збутова діяльність підприємства являє собою систему взаємопов'язаних дій, що охоплює широкий спектр процесів, комунікацій і управлінських рішень, спрямованих на ефективну реалізацію продукції та задоволення потреб споживачів. Вона включає формування каналів збуту, організацію взаємодії з клієнтами та посередниками, управління логістичними потоками, ціноутворення та просування продукції. Усі ці елементи тісно пов'язані між собою і мають безпосередній вплив на операційну стратегію підприємства,

оскільки визначають обсяги виробництва, структуру витрат, швидкість обігу ресурсів і рівень конкурентоспроможності на ринку [14].

Л. Балабанова, В. Холод В. В., Балабанова І. В. визначають систему збуту підприємства як впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, процесів і суб'єктів, які забезпечують організацію, управління та здійснення реалізації продукції від виробника до кінцевого споживача з метою отримання економічного результату. Вона охоплює канали розподілу, методи продажу, логістичні механізми, інструменти комунікації з клієнтами, а також організаційну структуру управління збутом, що функціонують як єдине ціле для забезпечення ефективного просування продукції на ринку [2].

Схематично система буде включати наступні елементи (рисунок 1.2).



Рис. 1.2. Основні складові системи збуту підприємства [3; 12]

Канали збуту в системі збутової діяльності підприємства — це сукупність шляхів і учасників, через які продукція просувається від

виробника до кінцевого споживача. Вони визначають організацію процесу реалізації товарів, рівень охоплення ринку та ефективність взаємодії з клієнтами. Вибір оптимальних каналів збуту впливає на обсяги продажу, витрати підприємства та його конкурентні позиції на ринку. Канали збуту визначають шлях, яким продукція рухається від виробника до кінцевого споживача та можуть бути:

- прямі канали (власний відділ продажу, сайт, соціальні мережі);
- непрямі канали (дистриб'ютори, дилери, роздрібні мережі);
- змішані канали (поєднання прямих і непрямих);
- онлайн-канали (маркетплейси, інтернет-магазини) [29].

Методи продажу відображають способи, за допомогою яких підприємство взаємодіє зі своїми клієнтами з метою реалізації продукції або послуг. Одним із ключових є особистий продаж, що передбачає прямий контакт із клієнтом через переговори та зустрічі, що особливо ефективно для складних або індивідуальних замовлень. Дистанційний продаж здійснюється за допомогою телефону, електронної пошти чи месенджерів і дозволяє швидко підтримувати зв'язок із клієнтами без фізичної присутності. Значного поширення набуває онлайн-продаж через вебсайти, маркетплейси та інші цифрові платформи, що розширює географію збуту. Окреме місце займає проєктний продаж, який характерний для поліграфічних підприємств і передбачає виконання індивідуальних замовлень з урахуванням специфічних вимог клієнта.

Збутова стратегія виступає інтегруючим елементом, який поєднує всі складові збутової діяльності підприємства в єдину узгоджену систему. Вона визначає напрями організації каналів збуту, методів продажу, комунікації з клієнтами та формування цінової політики. Саме завдяки збутовій стратегії забезпечується цілісність і ефективність реалізації продукції відповідно до цілей підприємства та умов ринку [5; 25].

Клієнтська база підприємства охоплює сукупність існуючих клієнтів, які вже здійснюють покупки, та потенційних, що можуть стати споживачами

продукції у майбутньому. Вона формується на основі сегментації (B2B, B2C), аналізу потреб, поведінки клієнтів і підтримання довгострокових відносин із постійними покупцями. А посередники забезпечують просування продукції від виробника до кінцевого споживача. До них належать дистриб'ютори, дилери, торгові агенти, а також оптові та роздрібні продавці. Їх залучення дозволяє розширити ринки збуту, підвищити доступність продукції та оптимізувати витрати підприємства на реалізацію [5].

Логістична система є важливим елементом збутової діяльності підприємства, що забезпечує ефективне переміщення продукції від виробника до споживача з дотриманням термінів, якості та мінімальних витрат. Вона охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на оптимізацію матеріальних потоків і підвищення рівня обслуговування клієнтів. Основними складовими логістичної системи є:

- транспортування продукції (вибір транспорту, маршрутизація, доставка);
- управління запасами (контроль залишків, оптимізація обсягів);
- планування поставок (графіки відвантаження, узгодження термінів);
- складські процеси (зберігання, комплектація, відвантаження);
- контроль термінів доставки (відстеження виконання замовлень);
- інформаційне забезпечення логістики (облік, автоматизація процесів); координація логістичних операцій між підрозділами підприємства [22; 23].

Складські процеси є важливою складовою логістичної системи підприємства та забезпечують зберігання і рух продукції в межах складу. Вони включають приймання товарів, їх розміщення з урахуванням умов зберігання, а також облік і контроль залишків. Важливим етапом є комплектація замовлень відповідно до вимог клієнтів і підготовка продукції до відвантаження. Ефективна організація складських процесів дозволяє

зменшити витрати, уникнути втрат продукції та забезпечити своєчасне виконання замовлень.

Цінова політика підприємства є важливим елементом системи збутової діяльності, який визначає підходи до формування та регулювання цін на продукцію або послуги. Вона формується з урахуванням витрат виробництва, рівня попиту, конкурентного середовища та стратегічних цілей підприємства. Правильно обрана цінова політика дозволяє забезпечити прибутковість діяльності та підвищити конкурентоспроможність продукції на ринку. Важливим аспектом є використання різних підходів до ціноутворення, зокрема витратного, ринкового та ціннісного. Підприємства також застосовують систему знижок, акцій та диференціацію цін залежно від обсягів замовлення або категорії клієнтів. У сучасних умовах значну роль відіграє гнучкість цінової політики, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Ефективна цінова політика сприяє збільшенню обсягів реалізації, оптимізації доходів і формуванню позитивного сприйняття підприємства споживачами [12; 33].

Маркетингові заходи є важливим інструментом стимулювання збутової діяльності підприємства та формування попиту на продукцію. Вони включають проведення рекламних кампаній, акцій, участь у виставках, просування в соціальних мережах та інші способи привернення уваги клієнтів. Ефективне використання маркетингових заходів сприяє підвищенню впізнаваності бренду, розширенню клієнтської бази та зростанню обсягів продажу. Маркетингові заходи спрямовані на стимулювання збуту та формування попиту:

- акції та знижки;
- участь у виставках;
- рекламні кампанії;
- брендинг і просування.

Інформаційні системи, зокрема CRM, відіграють важливу роль у сучасній системі збутової діяльності підприємства, забезпечуючи ефективне

управління взаємовідносинами з клієнтами. Вони дозволяють вести облік клієнтів, зберігати контактну інформацію та систематизувати дані про взаємодію з ними. Важливою функцією є фіксація історії замовлень, що дає можливість аналізувати поведінку споживачів і прогнозувати їх потреби. Автоматизація продажів за допомогою CRM сприяє підвищенню оперативності обробки замовлень і зменшенню впливу людського фактору. Крім того, такі системи забезпечують формування аналітики та звітності, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Сервісне та післяпродажне обслуговування є невід'ємною складовою збутової діяльності, оскільки спрямоване на підтримку клієнтів після здійснення покупки. Воно включає надання консультацій щодо використання продукції, оперативне реагування на запити та потреби споживачів. Важливим елементом є обробка скарг і вирішення проблемних ситуацій, що сприяє підвищенню рівня довіри до підприємства. Гарантійне обслуговування та підтримка довгострокових відносин із клієнтами забезпечують їх лояльність і формують позитивний імідж підприємства на ринку [3; 18].

### **1.3. Інструменти та напрями управління збутовою діяльністю підприємства**

Управління збутовою діяльністю підприємства є важливою складовою загальної системи менеджменту, що спрямована на забезпечення ефективної реалізації продукції та досягнення стратегічних цілей підприємства. У широкому розумінні управління збутовою діяльністю — це цілеспрямований процес планування, організації, мотивації та контролю всіх елементів збуту, який забезпечує доведення продукції до кінцевого споживача з максимальним економічним результатом. Воно охоплює формування збутової стратегії,

управління каналами збуту, взаємодію з клієнтами, організацію логістики та використання сучасних інструментів продажу [6].

Ефективне управління збутовою діяльністю передбачає постійний аналіз ринкового середовища, адаптацію до змін попиту та конкурентних умов, а також впровадження інноваційних підходів до реалізації продукції. Важливу роль відіграє координація роботи різних підрозділів підприємства, зокрема маркетингу, виробництва та логістики, що забезпечує узгодженість дій і підвищує результативність збуту. Крім того, управління збутом спрямоване на підвищення рівня задоволеності клієнтів, розширення ринків збуту та зміцнення конкурентних позицій підприємства в сучасних умовах господарювання.

Основними завданнями управління збутовою діяльністю сучасного підприємства є:

- формування та реалізація ефективної збутової стратегії, яка відповідає цілям підприємства, ринковим умовам і забезпечує досягнення запланованих обсягів продажу;
- організація та оптимізація каналів збуту, включаючи вибір форм реалізації продукції, співпрацю з посередниками та розширення ринків збуту;
- забезпечення ефективної взаємодії з клієнтами шляхом формування клієнтської бази, підтримки лояльності та розвитку довгострокових партнерських відносин;
- управління процесами продажу, що охоплює планування обсягів реалізації, координацію роботи відділу збуту та контроль виконання планів;
- формування та реалізація цінової політики з урахуванням витрат, попиту, конкуренції та стратегічних цілей підприємства;

- організація логістичного забезпечення збуту, включаючи транспортування, управління запасами та своєчасну доставку продукції споживачам;
- застосування маркетингових інструментів для стимулювання попиту, просування продукції та підвищення впізнаваності бренду;
- аналіз та оцінка ефективності збутової діяльності, виявлення резервів підвищення результативності та прийняття управлінських рішень;
- впровадження сучасних інформаційних технологій (CRM, автоматизація продажів) для підвищення ефективності управління збутом;
- адаптація збутової діяльності до змін зовнішнього середовища, управління ризиками та забезпечення гнучкості підприємства на ринку [3; 18; 25].

В сучасних умовах господарювання важливого значення набуває чітке формування напрямів управління збутовою діяльністю підприємства, оскільки саме вони визначають узгодженість дій, ефективність використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей. Системний підхід до визначення таких напрямів дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, оптимізувати процеси реалізації продукції та підвищити конкурентоспроможність. Крім того, чітко визначені напрями управління збутом сприяють покращенню координації між підрозділами підприємства та забезпечують стабільність його розвитку (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

#### Основні напрями управління збутовою діяльністю підприємства

<b>Напря́м</b>	<b>Характеристика</b>
Формування збутової стратегії	Визначення довгострокових цілей, ринків збуту та способів реалізації продукції
Управління каналами збуту	Вибір та оптимізація прямих і непрямих каналів реалізації продукції

Напря́м	Характеристика
Управління клієнтською базою	Формування, сегментація та підтримка довгострокових відносин із клієнтами
Цінова політика	Встановлення цін, системи знижок і адаптація до ринкових умов
Організація логістики	Забезпечення транспортування, зберігання та своєчасної доставки продукції
Стимулювання збуту та маркетинг	Використання реклами, акцій та інших інструментів просування продукції

Методи управління збутовою діяльністю підприємства являють собою сукупність прийомів, інструментів і способів впливу на процес реалізації продукції з метою досягнення запланованих результатів. Вони охоплюють економічні, організаційні, адміністративні та соціально-психологічні підходи, які забезпечують ефективне функціонування збутової системи. Економічні методи передбачають використання цінової політики, системи знижок, бонусів і стимулів, що спрямовані на активізацію попиту та підвищення обсягів продажу. Організаційні методи пов'язані з побудовою структури збуту, розподілом функцій між підрозділами та налагодженням взаємодії між учасниками збутового процесу. Адміністративні методи включають регламентацію діяльності, встановлення стандартів, контроль виконання планів і прийняття управлінських рішень [3; 9; 27].

Водночас важливу роль відіграють соціально-психологічні методи, які спрямовані на мотивацію персоналу, формування корпоративної культури та встановлення ефективної комунікації з клієнтами. У сучасних умовах значного поширення набувають цифрові методи управління збутом, що базуються на використанні CRM-систем, аналітики даних та автоматизації процесів продажу. Поєднання різних методів дозволяє підприємству забезпечити комплексний вплив на збутову діяльність, підвищити її гнучкість і адаптивність до змін ринку. Таким чином, ефективне використання методів

управління збутом сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, зростанню прибутковості та зміцненню його конкурентних позицій.

Також, не менш важливу роль у забезпеченні ефективності збутової діяльності відіграють інструменти управління, які дозволяють підприємству впливати на обсяги продажу, формувати попит і налагоджувати взаємодію з клієнтами. Використання сучасних інструментів забезпечує підвищення результативності збутових процесів, оптимізацію витрат і адаптацію до змін ринкового середовища. Вони охоплюють як традиційні підходи (ціноутворення, реклама, стимулювання збуту), так і сучасні цифрові рішення, що дозволяють автоматизувати продажі та покращити аналітичне забезпечення управління. Раціональне поєднання різних інструментів сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства та зміцненню його конкурентних позицій (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Основні інструменти управління збутовою діяльністю підприємства [3; 9; 27].

<b>Інструмент</b>	<b>Характеристика</b>
Цінова політика	Встановлення рівня цін, застосування знижок та акцій для стимулювання попиту
Реклама	Інформування споживачів про продукцію та формування позитивного іміджу підприємства
Стимулювання збуту	Проведення акцій, бонусів, програм лояльності для активізації продажу

продовження таблиці 1.2

CRM-системи	Управління взаємовідносинами з клієнтами, автоматизація процесів продажу
Канали збуту	Вибір та оптимізація шляхів реалізації продукції
Маркетингові дослідження	Аналіз ринку, попиту та конкурентного середовища
Персональний продаж	Безпосередня взаємодія з клієнтами з метою укладання угод
Інтернет-маркетинг	Використання цифрових каналів (сайти, соцмережі, реклама онлайн) для просування продукції

Наведені інструменти управління збутовою діяльністю формують комплексний механізм впливу на процес реалізації продукції підприємства. Їх використання дозволяє не лише стимулювати обсяги продажу, а й підвищувати ефективність взаємодії з клієнтами. Важливим є те, що кожен інструмент виконує окрему функцію, але лише у поєднанні вони забезпечують досягнення максимального результату. Наприклад, цінова політика впливає на доступність продукції, тоді як реклама формує попит і впізнаваність бренду. У свою чергу, CRM-системи забезпечують якісне управління клієнтською базою та дозволяють персоналізувати продажі. Інтернет-маркетинг значно розширює можливості підприємства щодо охоплення нових сегментів ринку. Водночас маркетингові дослідження створюють інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Персональний продаж сприяє встановленню довгострокових відносин із клієнтами та підвищенню рівня довіри. Вибір оптимальних каналів збуту забезпечує ефективне просування продукції до кінцевого споживача. Таким чином, комплексне застосування інструментів управління збутом дозволяє підприємству досягати стратегічних цілей та зміцнювати свої позиції на ринку. Ефективність використання цих інструментів значною мірою залежить від їх адаптації до специфіки діяльності підприємства та умов функціонування ринку.

### **Висновки до першого розділу**

Досліджено, що збутова діяльність підприємства являє собою складну, багатокомпонентну систему взаємопов'язаних процесів, спрямованих на ефективну реалізацію продукції та задоволення потреб споживачів. Вона охоплює широкий спектр управлінських і операційних дій, включаючи формування каналів збуту, організацію взаємодії з клієнтами, логістичне

забезпечення та використання сучасних методів продажу. Встановлено, що збутова діяльність відіграє ключову роль у формуванні доходів підприємства, забезпеченні його конкурентоспроможності та адаптації до змін ринкового середовища.

Визначено, що структура системи збутової діяльності підприємства включає сукупність взаємопов'язаних елементів, зокрема канали збуту, методи продажу, клієнтську базу, посередників, логістичну систему, цінову політику, комунікаційні інструменти та інформаційні системи. Доведено, що ефективність функціонування цієї системи залежить від узгодженості її складових та їх здатності забезпечувати безперервність і результативність збутових процесів. При цьому важливе значення має комплексний підхід до управління всіма елементами системи з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

Обґрунтовано, що інструменти та напрями управління збутовою діяльністю підприємства є визначальними чинниками підвищення ефективності реалізації продукції. Встановлено, що їх раціональне поєднання, зокрема використання цінової політики, маркетингових заходів, CRM-систем, каналів збуту та інших інструментів, забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства. Доведено, що впровадження сучасних підходів до управління збутом сприяє оптимізації витрат, розширенню ринків збуту та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «МУЛЬТИ АРТ»**

### **2.1. Загальна характеристика підприємства**

Приватне підприємство «Мульти Арт» було створене з метою провадження господарської діяльності у сфері поліграфічних послуг та

забезпечення попиту споживачів на якісну друковану продукцію. Підприємство функціонує як окремий самостійний суб'єкт господарювання, який здійснює свою діяльність відповідно до вимог чинного законодавства України та орієнтується на надання послуг як фізичним, так і юридичним особам. Головною метою діяльності підприємства є отримання прибутку за рахунок надання різноманітних поліграфічних послуг, підвищення рівня обслуговування клієнтів і поступового розширення ринків збуту.

Діяльність підприємства зосереджена на виробництві різних видів друкованої продукції із застосуванням сучасних технологічних рішень, що дозволяє максимально враховувати індивідуальні потреби замовників. У своїй роботі підприємство поєднує класичні способи друку з новітніми інноваційними підходами, що сприяє забезпеченню високого рівня конкурентоспроможності та стабільного функціонування на ринку поліграфічних послуг. Водночас важливе значення приділяється розвитку партнерських відносин із клієнтами, а також підвищенню ефективності виробничих і організаційних процесів.

Основними партнерами приватного підприємства «Мульти Арт» виступають:

- постачальники паперу, картонної продукції та інших витратних матеріалів, необхідних для здійснення поліграфічного виробництва;
- постачальники поліграфічного обладнання, фарб, допоміжних матеріалів і комплектуючих;
- рекламні агентства та маркетингові компанії, що забезпечують просування продукції;
- підприємства малого та середнього бізнесу, які виступають основними замовниками поліграфічної продукції;
- державні установи та органи місцевого самоврядування;
- заклади освіти та інші освітні організації;
- громадські об'єднання та благодійні організації;

- логістичні та кур'єрські служби, які забезпечують доставку готової продукції;
- дизайн-студії та фахівці-фрилансери, що надають послуги зі створення макетів.

Відповідно до відкритої інформації щодо організаційно-правового статусу та особливостей діяльності, приватне підприємство «Мульти Арт» функціонує як юридична особа, створена та зареєстрована згідно з вимогами чинного законодавства України. Повна офіційна назва підприємства — приватне підприємство «Мульти Арт», скорочена форма — ПП «Мульти Арт», яка широко використовується у господарській діяльності та діловому обігу. Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ становить 34921716, що забезпечує можливість його ідентифікації у державних реєстрах та ведення обліку як суб'єкта господарювання. Дата державної реєстрації підприємства — 28 лютого 2007 року, що підтверджує наявність значного досвіду роботи на ринку поліграфічних послуг.

Розмір статутного капіталу підприємства становить 1 000 000 гривень, що формує фінансову основу його діяльності та свідчить про певний рівень економічної стійкості й платоспроможності. Юридична адреса підприємства: Україна, Львівська область, Жовківський район, село Гряда, вул. Шевченка, будинок 5. Територіальне розміщення підприємства у Львівській області створює сприятливі умови для здійснення господарської діяльності, зокрема забезпечує доступ до широкого кола клієнтів як на регіональному, так і на міжрегіональному рівнях. Вигідне географічне положення також сприяє розвитку логістичних процесів та ефективній взаємодії з партнерами. Крім того, підприємство має можливість оперативно реагувати на зміни попиту в регіоні та адаптувати свою діяльність до потреб ринку. Це забезпечує підвищення рівня конкурентоспроможності та зміцнення позицій підприємства у сфері поліграфічних послуг.

Друкарня «Мульти Арт» позиціонується як сучасне поліграфічне підприємство багатопрофільного типу з повним виробничим циклом, що

дозволяє виконувати комплекс поліграфічних робіт — від розробки та підготовки макетів до виготовлення готової продукції. Такий підхід забезпечує замовникам отримання повного спектра послуг в межах одного підприємства, що підвищує зручність співпраці та якість кінцевого результату. У межах друкарських процесів підприємства здійснюється ряд послідовних операцій, які забезпечують підготовку продукції до друку.

До основних етапів друкарських процесів у друкарні «Мульти Арт» належать:

- 1) отримання від замовників електронних макетів із подальшою перевіркою їх відповідності технічним вимогам друку, зокрема за форматами, роздільною здатністю, кольоровими профілями, використаними шрифтами та наявністю полів під обріз;
- 2) оцінка якості наданих матеріалів, виявлення можливих технічних недоліків, помилок у зображеннях чи текстах, а також погодження із замовником необхідних змін перед запуском у виробництво;
- 3) доопрацювання електронних файлів відповідно до встановлених стандартів підприємства, що включає підготовку макетів до друку, налаштування параметрів кольороподілу та уніфікацію технічних характеристик;
- 4) проведення кольорокорекції для забезпечення максимально точної передачі кольорів у готовій продукції з урахуванням особливостей паперу, фарб і технології друку;
- 5) виконання верстки та редагування макетів поліграфічної продукції, зокрема книг, брошур, каталогів, рекламних матеріалів та інших видів друкованих виробів;
- 6) виготовлення друкарських форм із застосуванням сучасної технології CtP (Computer-to-Plate), що передбачає безпосередній вивід зображення з цифрового носія на друкарську пластину без використання плівок, що сприяє підвищенню точності та якості підготовчого етапу;

7) перевірка якості створених друкарських форм та їх підготовка до подальшого використання у процесі друку.

Безпосередній етап друку на підприємстві передбачає використання офсетної та цифрової технологій для виготовлення продукції різних форматів і тиражів із застосуванням сучасного обладнання та якісних витратних матеріалів, що забезпечує високу чіткість відбитків і точність відтворення кольорів. Після завершення друкарських операцій здійснюється комплекс післядрукарських робіт, до яких належать фальцювання, різання, біговка, ламінування, тиснення, вибіркоче лакування, брошурування, палітурні операції, різні способи скріплення продукції, а також пакування готових виробів.

Підприємство виготовляє широкий спектр поліграфічної продукції, зокрема:

- книги;
- журнали;
- брошури;
- каталоги;
- календарі;
- блокноти;
- рекламну та ділову поліграфію;
- пакувальну продукцію та етикетки.

Різноманітність продукції дає змогу друкарні «Мульти Арт» ефективно задовольняти потреби різних груп клієнтів і забезпечувати стабільну діяльність в умовах конкурентного ринку поліграфічних послуг. Підприємство було засноване у 2007 році та від початку своєї діяльності орієнтується на надання якісних поліграфічних послуг, пов'язаних із виготовленням різноманітної друкованої продукції. Основними напрямками його роботи є друк книг, журналів, каталогів, брошур та іншої видавничої й

рекламної продукції, що вимагає високого рівня точності та дотримання технологічних стандартів.

У процесі розвитку підприємство поступово нарощувало виробничий потенціал, удосконалювало технології та впроваджувало сучасне обладнання, що дозволило підвищити якість продукції та відповідність вимогам замовників. Орієнтація на виготовлення складної та багатотиражної поліграфічної продукції сприяла формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню його позицій на національному ринку поліграфічних послуг. Додатково важливим чинником розвитку стало впровадження сучасних підходів до організації виробництва та обслуговування клієнтів. Це дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним та ефективно реагувати на зміни попиту.

Друкарня була заснована у 2007 році та з початку своєї діяльності орієнтується на надання якісних поліграфічних послуг, що охоплюють виготовлення різноманітної друкованої продукції. Основними напрямками роботи підприємства є друк книг, журналів, каталогів, брошур, а також іншої видавничої та рекламної продукції, яка потребує високої точності виконання, якісного відтворення кольорів і дотримання технологічних норм. Протягом періоду функціонування підприємство поступово нарощувало виробничий потенціал, вдосконалювало технологічні процеси та впроваджувало сучасне обладнання, що дозволило забезпечити стабільно високий рівень якості продукції та відповідність вимогам замовників. Орієнтація на виготовлення складної та великотиражної поліграфічної продукції сприяла формуванню позитивної ділової репутації підприємства та зміцненню його позицій на вітчизняному ринку поліграфічних послуг.

Приватне підприємство «Мульти Арт» активно використовує сучасні технологічні рішення та новітнє обладнання, що забезпечує високий рівень організації виробництва. Це дозволяє досягати високої якості друку та точності кольоровідтворення відповідно до професійних стандартів поліграфії. Підприємство має можливість виконувати замовлення різних

форматів і тиражів з урахуванням індивідуальних вимог клієнтів. Завдяки високій продуктивності обладнання скорочуються терміни виготовлення продукції та підвищується оперативність виконання замовлень. Важливим результатом є також підвищення ефективності виробничих процесів і раціональне використання матеріальних ресурсів. Забезпечується стабільність якості продукції на всіх стадіях виробничого циклу — від підготовки макета до готового виробу. Підприємство здійснює повний цикл поліграфічних робіт, включаючи додрукарську підготовку, друк та післядрукарську обробку. Це сприяє зниженню виробничих втрат і оптимізації собівартості продукції. Крім того, підприємство здатне швидко адаптуватися до змін попиту та вимог ринку, що підвищує його конкурентоспроможність. У результаті продукція відповідає сучасним естетичним і функціональним вимогам споживачів.

Відповідно до класифікації видів економічної діяльності (КВЕД) приватне підприємство «Мульти Арт» здійснює господарську діяльність за такими напрямками:

1. Основний вид діяльності — 18.12 Друкування іншої продукції.
2. Додаткові види діяльності:
  - 18.13 Виготовлення друкарських форм і надання супутніх поліграфічних послуг;
  - 18.14 Брошурувально-палітурні роботи та пов'язані з ними послуги;
  - 46.90 Оптова торгівля без чіткої спеціалізації;
  - 58.19 Інші види видавничої діяльності;
  - 73.11 Діяльність рекламних агентств.

Функціонування приватного підприємства «Мульти Арт» забезпечується професійною діяльністю кваліфікованого персоналу, який залучений до виконання всіх етапів поліграфічного виробництва та управлінських процесів. Працівники підприємства здійснюють як виробничі операції, так і організаційно-управлінські функції, що сприяє безперервності технологічного процесу, дотриманню встановлених термінів виконання

замовлень і забезпеченню належної якості продукції. Структура кадрового складу включає адміністративний персонал, менеджерів із роботи з клієнтами, спеціалістів додрукарської підготовки, операторів друкарського обладнання, а також працівників післядрукарського етапу, кожен із яких виконує визначені функції в межах виробничого процесу.

## **2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності приватного підприємства «Мульти Арт»**

Ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання значною мірою залежить від впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які визначають рівень його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та перспектив розвитку. Для приватного підприємства «Мульти Арт», яке здійснює діяльність у сфері поліграфічних послуг з 2007 року, особливої актуальності набуває оцінка цих факторів в умовах економічної нестабільності, цифровізації та зростання конкуренції на ринку. Підприємство функціонує в середовищі, що характеризується змінами попиту на друковану продукцію, розвитком електронних комунікацій та необхідністю впровадження сучасних технологій виробництва.

Комплексний аналіз фінансового стану приватного підприємства «Мульти Арт» здійснюється на основі фінансової звітності (Додаток А, Б), а також офіційного сайту приватного підприємства. Проаналізуємо активи приватного підприємства «Мульти Арт» (таблиця 2.1) відповідно до даних фінансової звітності підприємства за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки активів приватного підприємства «Мульти Арт» у 2022-2024 роках, тис. грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2022
Нематеріальні активи	2,0	1,7	2,8	0,8
Незавершені капітальні інвестиції	57,0	15,6	15,6	-41,4
Основні засоби	1449,8	1293,4	1168,3	-281,5
Довгострокові біологічні активи	0,0	0,0	0,0	0,0
Довгострокові фінансові інвестиції	0,0	0,0	0,0	0,0
Інші необоротні активи	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Усього необоротних активів</b>	<b>1508,8</b>	<b>1310,7</b>	<b>1186,7</b>	<b>-322,1</b>
Запаси	536,3	413,7	111,0	-425,3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	133,6	223,8	254,2	120,6
Дебіторська заборгованість за бюджетом	10,8	0,0	120,9	110,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	30,2	4,8	44,2	14,0
Поточні фінансові інвестиції	0,0	0,0	0,0	0,0
Грошові кошти та їх еквіваленти	69,3	193,7	141,0	71,7
Витрати майбутніх періодів	0,0	0,0	0,0	0,0
Інші оборотні активи	234,0	177,2	109,6	-124,4
<b>Усього оборотних активів</b>	<b>1014,2</b>	<b>1013,2</b>	<b>780,9</b>	<b>-233,3</b>
<b>Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Усього активів</b>	<b>2523,0</b>	<b>2323,9</b>	<b>1967,6</b>	<b>-555,4</b>

Проведений аналіз активів приватного підприємства «Мульти Арт» за 2022–2024 роки свідчить про загальну тенденцію до скорочення ресурсного потенціалу підприємства. Загальна вартість активів зменшилась з 2523,0 тис. грн у 2022 році до 1967,6 тис. грн у 2024 році, тобто на 555,4 тис. грн, що свідчить про зниження масштабів діяльності або оптимізацію ресурсів у складних економічних умовах.

Найбільше скорочення відбулося за рахунок необоротних активів, які зменшились на 322,1 тис. грн, зокрема основні засоби знизились на 281,5 тис. грн, що може свідчити про їх знос, вибуття або відсутність оновлення матеріально-технічної бази. Також значно скоротилися незавершені капітальні інвестиції (на 41,4 тис. грн), що вказує на зменшення інвестиційної активності підприємства.

У складі оборотних активів також спостерігається негативна динаміка, їх обсяг зменшився на 233,3 тис. грн. Найбільш суттєво скоротилися запаси — на 425,3 тис. грн, що може бути пов'язано зі зниженням обсягів виробництва або оптимізацією складських залишків. Водночас позитивною тенденцією є зростання дебіторської заборгованості за продукцію (на 120,6 тис. грн) та грошових коштів (на 71,7 тис. грн), що свідчить про активізацію розрахунків із покупцями та підвищення ліквідності підприємства.

Отже, результати аналізу свідчать про певне скорочення активів підприємства в умовах нестабільного економічного середовища, однак одночасно спостерігаються окремі позитивні зміни, пов'язані з покращенням ліквідності та управлінням оборотними активами. Це дає підстави вважати, що підприємство адаптується до сучасних умов господарювання, хоча потребує активізації інвестиційної діяльності та оновлення основних засобів.

Власний капітал приватного підприємства «Мульти АРТ» складається з зареєстрованого пайового капіталу який поділений між власниками компанії, резервного капіталу та нерозподіленого прибутку (таблиця 2.2).

## Таблиця 2.2

Аналіз динаміки власного капіталу приватного підприємства «Мульти Арт» у 2022-2024 роках, тис. грн.

<b>Показники</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Відхилення 2024-2022</b>
Зареєстрований пайовий капітал	1000,0	1000,0	1000,0	0,0
Додатковий капітал	0,0	0,0	0,0	0,0
Резервний капітал	6,3	6,3	30,0	23,7
Нерозподілений прибуток	-544,9	-263,1	-16,0	528,9
<b>Усього власного капіталу</b>	<b>461,9</b>	<b>743,2</b>	<b>1014,0</b>	<b>552,1</b>

Аналіз структури власного капіталу приватного підприємства «Мульти Арт» за 2022–2024 роки свідчить про позитивні зміни у фінансовому стані підприємства та поступове відновлення його платоспроможності. Загальний обсяг власного капіталу зріс з 461,9 тис. грн у 2022 році до 1014,0 тис. грн у 2024 році, тобто на 552,1 тис. грн, що є свідченням покращення фінансової стійкості підприємства.

Зареєстрований пайовий капітал протягом досліджуваного періоду залишався незмінним і становив 1000,0 тис. грн, що вказує на стабільність засновницької бази підприємства. Водночас резервний капітал зріс з 6,3 тис. грн у 2022 році до 30,0 тис. грн у 2024 році, що свідчить про формування фінансових резервів і підвищення рівня фінансової безпеки підприємства.

Найбільш суттєві зміни відбулися у структурі нерозподіленого прибутку: якщо у 2022 році підприємство мало значний збиток у розмірі -544,9 тис. грн, то у 2024 році цей показник зменшився до -16,0 тис. грн, що означає скорочення збитків на 528,9 тис. грн. Це свідчить про поступове покращення результатів господарської діяльності та наближення підприємства до беззбиткової роботи.

Отже, результати аналізу показують, що підприємство змогло стабілізувати свою фінансову ситуацію, наростити власний капітал і суттєво скоротити накопичені збитки. Це свідчить про ефективні управлінські

рішення та адаптацію підприємства до сучасних умов господарювання, хоча подальше зростання прибутковості залишається важливим завданням для забезпечення його довгострокового розвитку.

Аналіз зобов'язань приватного підприємства «Мульти Арт» за 2022-2024 роки представлено в таблиця 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки зобов'язань приватного підприємства «Мульти Арт» у 2022-2024 роках, тис. грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2022
<b>Усього довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>482,1</b>	<b>73,4</b>	<b>0,0</b>	<b>-482,1</b>
Короткострокові кредити банків	0,0	0,0	0,0	0,0
Поточна кредиторська заборгованість за довготроковими зобов'язаннями	0,0	0,0	0,0	0,0
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	473,9	675,6	633,3	159,4
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	22,5	74,8	39,9	17,4
Поточна кредиторська заборгованість з податку на прибуток	22,5	60,5	39,9	17,4
Поточна кредиторська заборгованість зі страхування	0,0	9,1	0,0	0,0
Поточна кредиторська заборгованість з оплати праці	0,0	33,8	14,3	14,3

продовження таблиці 2.3

Доходи майбутніх періодів	0,0	0,0	0,0	0,0
Інші поточні зобов'язання	1083,1	714,0	266,1	-817,0

<b>Усього поточні зобов'язання і забезпечення</b>	<b>1579,5</b>	<b>1507,3</b>	<b>953,6</b>	<b>-625,9</b>
---	---------------	---------------	--------------	---------------

Проведений аналіз зобов'язань приватного підприємства «Мульти Арт» за 2022–2024 роки свідчить про суттєві зміни у структурі позикового капіталу та загальне зниження боргового навантаження. Загальний обсяг поточних зобов'язань зменшився з 1579,5 тис. грн у 2022 році до 953,6 тис. грн у 2024 році, тобто на 625,9 тис. грн, що є позитивною тенденцією та свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства.

Особливо варто відзначити повне погашення довгострокових зобов'язань, обсяг яких у 2022 році становив 482,1 тис. грн, а у 2024 році дорівнює нулю. Це свідчить про зниження залежності підприємства від довгострокових джерел фінансування. Водночас спостерігається збільшення поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги з 473,9 тис. грн у 2022 році до 633,3 тис. грн у 2024 році, що може бути пов'язано з активізацією господарської діяльності або відстрочкою платежів постачальникам.

Позитивною тенденцією є значне скорочення інших поточних зобов'язань — на 817,0 тис. грн, що суттєво вплинуло на загальне зменшення зобов'язань підприємства. Також відбулося незначне зростання заборгованості перед бюджетом та з оплати праці, що може бути пов'язано з поточними розрахунками та особливостями фінансового планування.

Отже, результати аналізу свідчать про зменшення загального рівня зобов'язань підприємства та покращення його фінансової незалежності. Разом з тим, збільшення кредиторської заборгованості за товари та послуги потребує контролю, щоб уникнути ризиків втрати платоспроможності в майбутньому. Загалом підприємство демонструє тенденцію до стабілізації фінансового стану та більш ефективного управління своїми зобов'язаннями.

Здійснено аналіз основних показників фінансових результати «Мульти Арт» за 2022-2024 роки, та показують ефективність роботи на ринку (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз складу і динаміки фінансових результатів приватного підприємства «Мульти Арт» у 2022-2024 роках, тис. грн.

<b>Показники</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Відхилення 2024-2022</b>
Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	3 035,1	5 939,7	5 448,4	2 413,3
Інші операційні доходи	50,9	341,2	443,6	392,7
Інші доходи	168,5	1,6	1,4	-167,1
Разом (всього) доходів	3 254,5	6 282,5	5 893,4	2 638,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3 018,8	4 954,2	4 534,9	1 516,1
Інші операційні витрати	51,8	917,1	970,3	918,5
Інші витрати	427,0	55,4	47,5	-379,5
Разом (всього) витрат	3 497,6	5 926,7	5 552,7	2 055,1
Фінансовий результат до оподаткування	-243,1	355,8	340,7	583,8
Податок на прибуток	33,1	74,0	69,9	36,8

Проведений аналіз фінансових результатів приватного підприємства «Мульти Арт» за 2022–2024 роки свідчить про суттєве покращення результативності діяльності підприємства та перехід від збитковості до прибуткової роботи. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 3 035,1 тис. грн у 2022 році до 5 448,4 тис. грн у 2024 році, тобто на 2 413,3 тис. грн, що свідчить про розширення обсягів реалізації та активізацію господарської

діяльності. Загальна сума доходів також зросла на 2 638,9 тис. грн і у 2024 році становила 5 893,4 тис. грн.

Водночас зростання доходів супроводжувалося збільшенням витрат підприємства. Загальні витрати зросли з 3 497,6 тис. грн у 2022 році до 5 552,7 тис. грн у 2024 році, тобто на 2 055,1 тис. грн. Найбільше збільшення відбулося за рахунок собівартості реалізованої продукції (на 1 516,1 тис. грн) та інших операційних витрат (на 918,5 тис. грн), що може свідчити про зростання цін на ресурси, витрат на виробництво та обслуговування діяльності. Водночас інші витрати значно скоротилися — на 379,5 тис. грн, що є позитивним фактором оптимізації витрат.

Фінансовий результат підприємства зазнав значних позитивних змін: якщо у 2022 році підприємство було збитковим (-243,1 тис. грн), то у 2023 році отримано прибуток у розмірі 355,8 тис. грн, а у 2024 році — 340,7 тис. грн. Загальне покращення фінансового результату становило 583,8 тис. грн. Водночас сума податку на прибуток зросла з 33,1 тис. грн у 2022 році до 69,9 тис. грн у 2024 році, що є наслідком переходу підприємства до прибуткової діяльності.

### **2.3. Оцінка ефективності забезпечення системи збутової діяльності приватного підприємства «Мульти Арт»**

Збутова діяльність приватного підприємства ПП «Мульти Арт» значною мірою залежить від структури його клієнтської бази та особливостей попиту на поліграфічну продукцію. Саме клієнти визначають обсяги реалізації, асортимент продукції та напрями розвитку підприємства. Для досліджуваного підприємства характерною є різноманітність клієнтів, серед яких як комерційні організації, так і державні установи та освітні заклади. Кожна група клієнтів формує попит на певні види продукції, що впливає на організацію збутової діяльності. Аналіз клієнтської бази дозволяє виявити

ключові сегменти ринку та визначити найбільш прибуткові напрями реалізації продукції. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності збуту та вдосконаленню управлінських рішень підприємства.

Проаналізуємо обсяги чистого доходу та собівартості від реалізації товарів, робіт послуг приватного підприємства «Мульти Арт» протягом 2022-2024 років (рисунок 2.1)

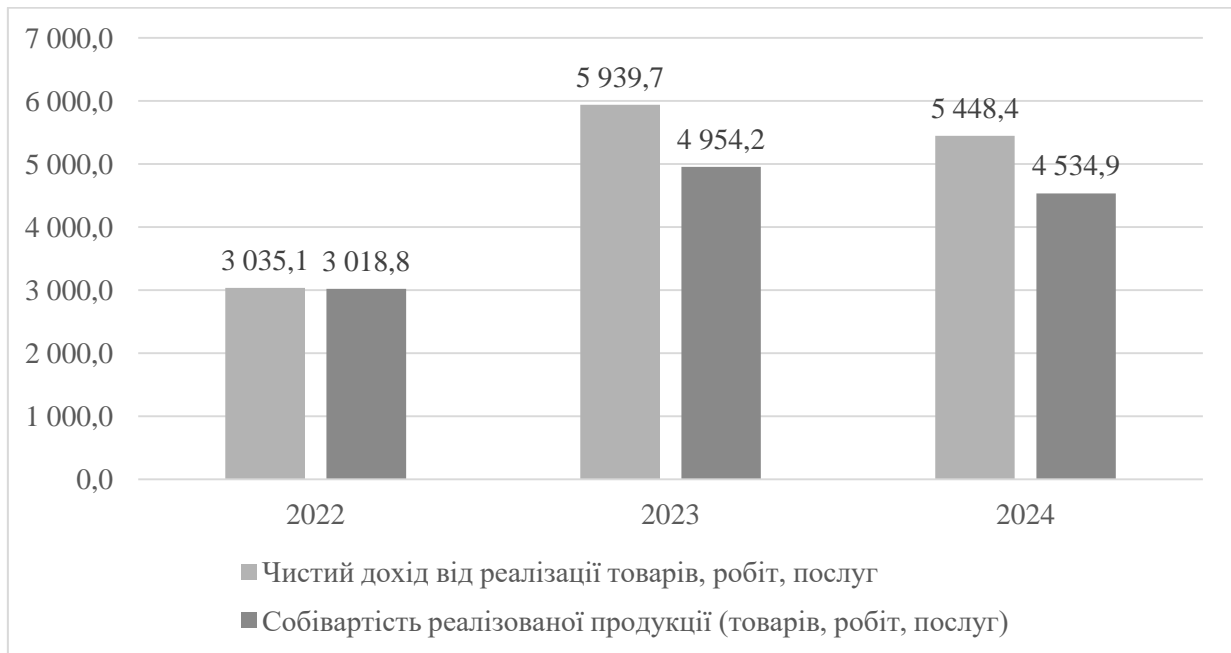


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу від реалізації та собівартості реалізованої продукції приватного підприємства «Мульти Арт» протягом 2022-2024 років, тис грн

Аналіз динаміки чистого доходу та собівартості реалізованої продукції приватного підприємства «Мульти Арт» протягом 2022–2024 років свідчить про загальну тенденцію до зростання обсягів діяльності підприємства. Зокрема, у 2023 році спостерігається суттєве збільшення чистого доходу від реалізації продукції — з 3035,1 тис. грн у 2022 році до 5939,7 тис. грн, що обумовлено активізацією збутової діяльності та розширенням клієнтської бази. Водночас собівартість реалізованої продукції також зросла — з 3018,8 тис. грн до 4954,2 тис. грн, що є закономірним результатом збільшення обсягів виробництва.

У 2024 році спостерігається незначне зниження чистого доходу до 5448,4 тис. грн порівняно з попереднім роком, що може бути пов'язано зі зменшенням обсягів замовлень або змінами кон'юнктури ринку. Водночас собівартість реалізованої продукції також скоротилася до 4534,9 тис. грн, що свідчить про певну оптимізацію витрат або зниження виробничої активності. Незважаючи на це, у порівнянні з 2022 роком обидва показники мають позитивну динаміку, що підтверджує загальне зростання масштабів діяльності підприємства. Таким чином, зміни у співвідношенні доходів і витрат свідчать про необхідність подальшого вдосконалення управління збутовою діяльністю з метою підвищення її ефективності та забезпечення стабільного прибутку.

Тепер проаналізуємо структуру збутової діяльності приватного підприємства «Мульти Арт» у розрізі видів продукції протягом 2022-2024 років (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка та структура збутової діяльності приватного підприємства «Мульти Арт» у розрізі видів продукції протягом 2022-2024 років, тис од.

Види продукції	2022	2023	2024	Відхилення 2022-2024
Книги	12	22	20,5	8,5
Журнали	8,5	14	13,2	4,7
Брошури	15	28	26,5	11,5
Каталоги	6	11,5	10,8	4,8
Календарі	5,5	9,5	8,7	3,2
Блокноти	7	13	12,2	5,2
Рекламна та ділова поліграфія	18	35	33	15
Пакувальна продукція та етикетки	10	18	17,5	7,5
<b>Разом</b>	<b>82</b>	<b>151</b>	<b>142,4</b>	<b>60,4</b>

Аналіз обсягів реалізації поліграфічної продукції ПП «Мульти Арт» у 2022–2024 роках свідчить про суттєве зростання збутової діяльності

підприємства у 2023 році з подальшою незначною корекцією у 2024 році. Загальний обсяг реалізації зріс з 82,0 тис. од. у 2022 році до 151,0 тис. од. у 2023 році, що зумовлено активізацією роботи з клієнтами, розширенням асортименту продукції та збільшенням попиту на поліграфічні послуги. У 2024 році обсяг реалізації дещо знизився до 142,4 тис. од., що може бути пов'язано зі змінами ринкової кон'юнктури або оптимізацією замовлень.

У структурі реалізації найбільшу частку займає рекламна та ділова поліграфія, обсяги якої зросли з 18,0 тис. од. у 2022 році до 35,0 тис. од. у 2023 році та склали 33,0 тис. од. у 2024 році, що свідчить про високий попит на даний вид продукції. Значне зростання також спостерігається за такими позиціями, як брошури, книги та пакувальна продукція, що підтверджує диверсифікацію збутової діяльності підприємства. Водночас менш динамічними є обсяги реалізації календарів і журналів, що пояснюється сезонністю попиту та специфікою замовлень. У розріз продуктів реалізації за 2024 рік (рисунок 2.2) найбільше реалізовано саме рекламної та ділової поліграфії.



Рис. 2.2. Структура реалізованої продукції приватним підприємством «Мульти Арт» у 2024 році, %

Аналіз структури реалізації продукції ПП «Мульти Арт» у 2024 році свідчить, що найбільшу частку в обсягах збуту займає рекламна та ділова поліграфія, що обумовлено високим попитом з боку бізнес-клієнтів. Значну частку також формують брошури, книги та пакувальна продукція, що підтверджує диверсифікований характер збутової діяльності підприємства. Водночас інші види продукції мають меншу частку, що пояснюється специфікою попиту та сезонністю замовлень.

У цілому динаміка обсягів реалізації продукції свідчить про позитивний розвиток збутової діяльності підприємства, розширення ринків збуту та зростання клієнтської бази. Незначне зниження показників у 2024 році не має критичного характеру та може розглядатися як стабілізація після різкого зростання у попередньому періоді. Отже, підприємство демонструє здатність ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища та підтримувати достатній рівень реалізації продукції.

Клієнтська база приватного підприємства «Мульти Арт» різноманітна, включає як фізичних так і юридичних осіб (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Основні клієнти приватного підприємства «Мульти Арт» та види замовленої продукції

<b>Клієнти</b>	<b>Вид продукції</b>
Підприємства малого та середнього бізнесу	рекламна та ділова поліграфія (листівки, візитки, буклети)
Рекламні агентства	каталоги, брошури, рекламні матеріали
Державні установи	бланки, звіти, офіційна документація
Навчальні заклади	книги, методичні матеріали, блокноти
Торговельні компанії	пакувальна продукція, етикетки
Громадські організації	брошури, інформаційні матеріали

Аналіз структури клієнтів ПП «Мульти Арт» свідчить про диверсифікований характер збутової діяльності підприємства, що охоплює

різні сегменти ринку. Найбільшу частку замовлень формують підприємства малого та середнього бізнесу, а також рекламні агентства, які потребують рекламної та ділової поліграфії, що забезпечує стабільний попит і регулярність замовлень. Водночас державні установи та навчальні заклади формують попит на більш стандартизовану продукцію, зокрема бланки, книги та навчальні матеріали.

Наявність різних категорій клієнтів дозволяє підприємству зменшити залежність від одного сегмента ринку та підвищити стійкість збутової діяльності. Кожна група клієнтів замовляє специфічні види продукції, що сприяє розширенню асортименту та оптимізації виробничих процесів. Таким чином, сформована клієнтська база забезпечує стабільність доходів підприємства та створює передумови для подальшого розвитку збутової діяльності.

## **Висновки до розділу 2**

Досліджено, що ПП «Мульти Арт» є сучасним поліграфічним підприємством із повним виробничим циклом, діяльність якого спрямована на виготовлення широкого асортименту друкованої продукції та задоволення потреб різних категорій клієнтів. Визначено, що ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від організації збуту, рівня взаємодії з клієнтами та здатності адаптуватися до змін ринкового середовища. При цьому аналіз показників активу і пасиву за 2022–2024 роки свідчить про загальне зростання обсягів ресурсів підприємства та джерел їх формування, що підтверджує поступове зміцнення його фінансового стану.

Аналіз активів і пасивів ПП «Мульти Арт» за 2022–2024 роки свідчить про зміни у структурі ресурсів підприємства та джерел їх формування. Загальна сума активів зменшилась з 2523,0 тис. грн у 2022 році до 1967,6 тис. грн у 2024 році, тобто на 555,4 тис. грн. У структурі пасивів підприємства

спостерігається покращення фінансової стійкості, оскільки загальний обсяг власного капіталу зріс з 461,9 тис. грн у 2022 році до 1014,0 тис. грн у 2024 році, тобто на 552,1 тис. грн.

Проаналізовано ефективність збутової діяльності ПП «Мульти Арт» за 2022–2024 роки, яка показала позитивну динаміку розвитку зростання обсягів реалізації у 2023 році та незначне зниження показників у 2024 році. Встановлено, що найбільшу частку в структурі збуту займає рекламна та ділова поліграфія, що формує основний дохід підприємства. Водночас аналіз фінансових результатів свідчить про необхідність підвищення ефективності управління витратами на збут і оптимізації логістичних процесів. Визначено, що підприємство має диверсифіковану клієнтську базу, що сприяє стабільності його функціонування та зменшенню ризиків.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ «МУЛЬТИ АРТ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються високим рівнем нестабільності економічного середовища, впливом воєнних дій, посиленням конкуренції та активною цифровізацією бізнес-процесів, особливого значення набуває вдосконалення системи збутової діяльності. Для ПП «Мульти Арт» це питання є надзвичайно актуальним, оскільки зміни у поведінці споживачів, зростання ролі онлайн-комунікацій і підвищення вимог до якості продукції потребують адаптації існуючих підходів до реалізації поліграфічної продукції. Крім того, в умовах воєнного стану підприємства стикаються з нестабільністю попиту, логістичними труднощами та зростанням витрат, що також вимагає підвищення ефективності управління збутом. Водночас цифровізація відкриває нові можливості для розширення ринків збуту, автоматизації процесів продажу та покращення взаємодії з клієнтами. У зв'язку з цим виникає необхідність формування сучасних підходів до управління збутовою діяльністю, які забезпечать підприємству стійкість, гнучкість та конкурентоспроможність.

З урахуванням зазначених умов доцільно виділити такі основні напрями вдосконалення системи управління збутовою діяльністю ПП «Мульти Арт» подано на рисунку 2.3.

Удосконалення збутової стратегії ПП «Мульти Арт» є ключовою передумовою підвищення ефективності реалізації поліграфічної продукції в сучасних умовах. З урахуванням змін ринкового середовища, зростання конкуренції та цифровізації бізнесу підприємству необхідно переглянути підходи до організації збуту. Важливим є орієнтація на потреби клієнтів, зокрема персоналізацію замовлень і підвищення рівня сервісу. Удосконалення стратегії має також враховувати розвиток онлайн-каналів продажу та активне використання цифрових інструментів комунікації. Необхідним є розширення ринків збуту, зокрема за рахунок залучення нових сегментів клієнтів.

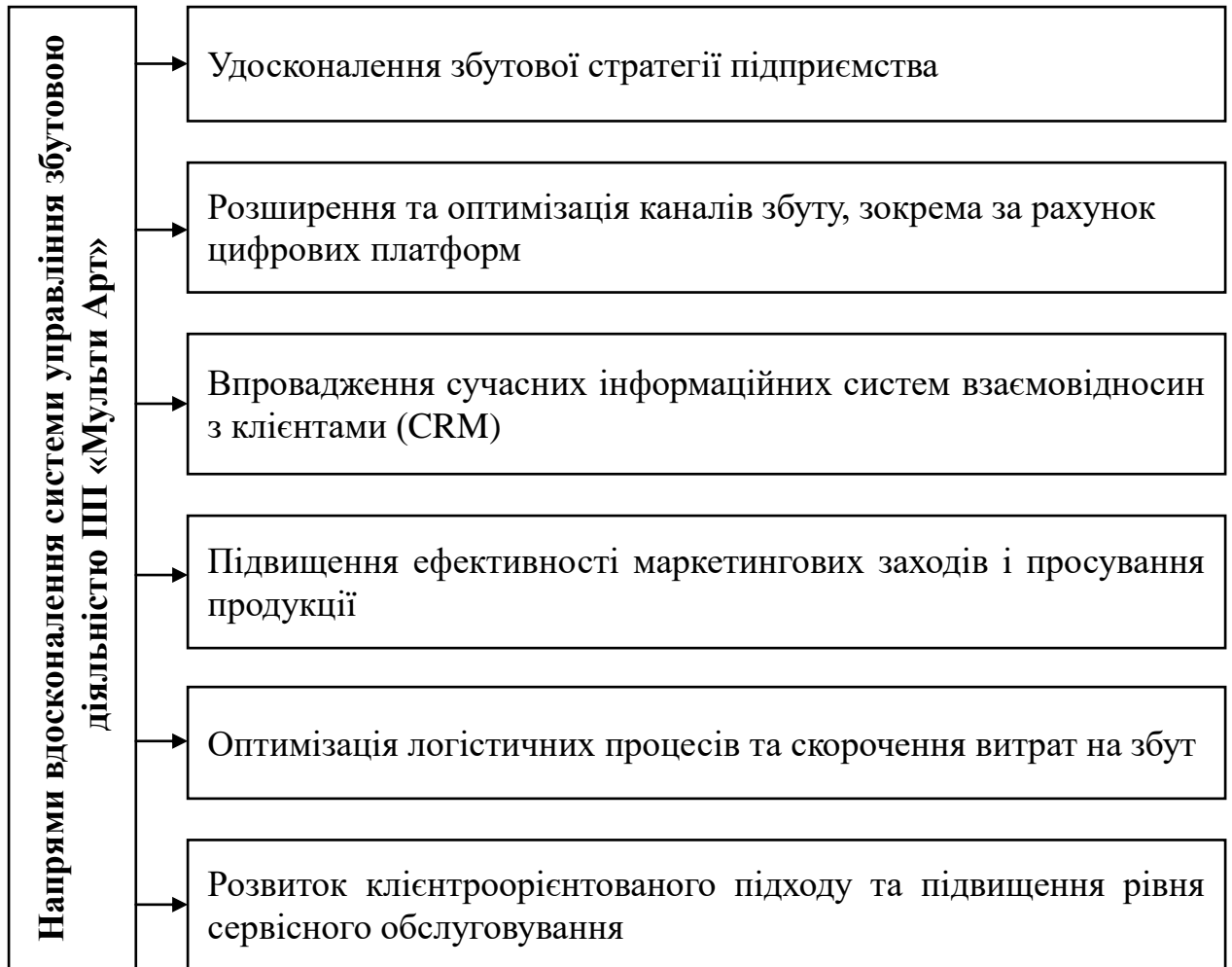


Рис. 2.3. Основні напрями вдосконалення системи управління збутовою діяльністю ПП «Мульти Арт» (сформовано автором за даними 3; 8; 20; 30)

Крім того, слід забезпечити оптимальне поєднання різних каналів збуту для досягнення максимального ефекту. У результаті це сприятиме зростанню обсягів реалізації, підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню позицій підприємства на ринку.

Основні етапи удосконалення збутової стратегії ПП «Мульти Арт»:

- аналіз поточної збутової діяльності підприємства та оцінка її ефективності;
- дослідження ринку поліграфічних послуг і визначення ключових тенденцій попиту;
- сегментація клієнтської бази та визначення цільових ринків;

- формування оновленої збутової стратегії з урахуванням цифрових каналів;
- впровадження нових методів продажу та інструментів просування продукції;
- оптимізація взаємодії з клієнтами та посередниками;
- контроль результатів реалізації стратегії та її коригування відповідно до змін ринку.

Розширення та оптимізація каналів збуту є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності ПП «Мульти Арт» в умовах цифрової трансформації економіки. Зростання ролі онлайн-середовища зумовлює необхідність активного використання цифрових платформ для просування та реалізації поліграфічної продукції. Підприємству доцільно розвивати власний вебсайт, інтегрувати онлайн-замовлення та використовувати соціальні мережі як канал комунікації з клієнтами. Крім того, ефективним є розміщення продукції на маркетплейсах і співпраця з онлайн-платформами для розширення географії збуту. Оптимізація каналів збуту передбачає також оцінку їх результативності та скорочення неефективних напрямів реалізації. Важливим є поєднання традиційних і цифрових каналів, що дозволяє охопити ширше коло клієнтів і підвищити доступність продукції. У результаті це сприятиме зростанню обсягів продажу, підвищенню швидкості обробки замовлень та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Впровадження сучасних інформаційних систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) є важливим кроком для підвищення ефективності збутової діяльності ПП «Мульти Арт». Такі системи дозволяють автоматизувати процеси обробки замовлень, вести облік клієнтів, контролювати етапи виконання робіт і покращувати комунікацію з замовниками. Використання CRM сприяє підвищенню рівня обслуговування, персоналізації пропозицій і формуванню довгострокових відносин із клієнтами. Крім того, ці системи забезпечують аналітику продажів, що дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Для друкарського підприємства можуть бути використані такі CRM-системи:

- Bitrix24 — для управління клієнтами, замовленнями та комунікаціями;
- amoCRM — для автоматизації продажів і роботи з лідами;
- Salesforce — для комплексного управління взаємовідносинами з клієнтами;
- HubSpot CRM — для маркетингу, продажів і аналітики;
- Zoho CRM — для інтеграції продажів, маркетингу та підтримки клієнтів;
- Microsoft Dynamics 365 — для масштабного управління бізнес-процесами;
- OneBox — українська CRM/ERP-система, адаптована під виробничі підприємства;
- Creatio (Terrasoft) — для автоматизації бізнес-процесів і управління продажами.

Підвищення ефективності маркетингових заходів і просування продукції є важливим напрямом розвитку збутової діяльності ПП «Мульти Арт». У сучасних умовах підприємству необхідно активніше використовувати цифрові канали комунікації, зокрема соціальні мережі, контекстну рекламу та власний вебсайт. Важливим є створення привабливого візуального контенту, що демонструє приклади виконаних робіт і підвищує довіру клієнтів. Доцільним є також застосування таргетованої реклами та програм лояльності для залучення нових і утримання існуючих клієнтів. У результаті це сприятиме зростанню впізнаваності підприємства, розширенню клієнтської бази та збільшенню обсягів реалізації продукції.

Оптимізація логістичних процесів та скорочення витрат на збут є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності ПП «Мульти Арт». Удосконалення логістики передбачає раціональне планування поставок, оптимізацію маршрутів доставки та ефективне управління запасами готової

продукції. Важливим є також використання сучасних інформаційних систем для відстеження замовлень і координації логістичних операцій. Скорочення витрат на збут може досягатися за рахунок оптимізації каналів реалізації, зменшення витрат на транспортування та більш ефективного використання ресурсів. У результаті це дозволяє знизити собівартість продукції, підвищити швидкість виконання замовлень і забезпечити конкурентні переваги підприємства.

Розвиток клієнтоорієнтованого підходу та підвищення рівня сервісного обслуговування є необхідною умовою зміцнення позицій підприємства на ринку. Орієнтація на потреби клієнтів передбачає індивідуальний підхід до кожного замовника, врахування його вимог і оперативне реагування на запити. Важливим є забезпечення якісного консультування, підтримки на всіх етапах виконання замовлення та післяпродажного обслуговування. Підвищення рівня сервісу сприяє формуванню лояльності клієнтів і розвитку довгострокових партнерських відносин. У результаті це забезпечує стабільність збуту та зростання обсягів реалізації продукції підприємства.

### **Висновки до третього розділу**

Запропоновано напрями вдосконалення системи управління збутовою діяльністю ПП «Мульти Арт», які передбачають оновлення збутової стратегії, розширення каналів реалізації за рахунок цифрових платформ, впровадження сучасних CRM-систем, підвищення ефективності маркетингових заходів, оптимізацію логістичних процесів та розвиток клієнтоорієнтованого підходу. Визначено, що використання цифрових інструментів і сучасних методів управління збутом дозволить підприємству покращити взаємодію з клієнтами, прискорити обробку замовлень та підвищити рівень сервісного обслуговування. Крім того, удосконалення логістики та оптимізація витрат на

збут сприятимуть підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства.

Обґрунтовано, що реалізація запропонованих заходів позитивно вплине на конкурентоспроможність ПП «Мульти Арт», забезпечить зростання обсягів реалізації продукції та зміцнення позицій підприємства на ринку поліграфічних послуг. Встановлено, що впровадження сучасних підходів до управління збутовою діяльністю дозволить підприємству більш ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищити рівень фінансової стійкості та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Таким чином, удосконалення збутової діяльності є важливим напрямом підвищення результативності функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання.

## ВИСНОВКИ

Проведені в кваліфікаційній роботі теоретичні та практичні дослідження системи збутової діяльності приватного підприємства «Мульти Арт» дають можливість зробити наступні висновки.

Встановлено, що збутова діяльність підприємства є складною системою взаємопов'язаних процесів і дій, спрямованих на забезпечення ефективної реалізації продукції та задоволення потреб споживачів. Вона охоплює комплекс управлінських і операційних функцій, зокрема формування каналів реалізації, організацію взаємодії з клієнтами, логістичне забезпечення та застосування сучасних підходів до продажу. Система збутової діяльності підприємства складається з комплексу взаємопов'язаних елементів, до яких належать канали збуту, методи продажу, клієнтська база, посередники, логістика, цінова політика, комунікаційні інструменти та інформаційні системи.

Обґрунтовано, що інструменти та напрями управління збутовою діяльністю відіграють ключову роль у підвищенні ефективності реалізації продукції. Визначено, що їх комплексне використання, включаючи цінову політику, маркетингові заходи, CRM-системи, канали збуту та інші сучасні інструменти, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Впровадження інноваційних підходів до управління збутом дозволяє оптимізувати витрати, розширити ринки реалізації та зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Аналіз фінансово-господарської діяльності приватного підприємства «Мульти Арт» за 2022–2024 роки свідчить про позитивні тенденції у розвитку підприємства. Незважаючи на складні умови функціонування, зумовлені воєнним станом, економічною нестабільністю та зростанням витрат на матеріальні ресурси, підприємство зуміло покращити фінансові

результати діяльності, перейти від збиткової до прибуткової роботи та зміцнити власний капітал. Скорочення зобов'язань і зростання чистого прибутку свідчать про ефективну політику управління фінансовими ресурсами.

Аналіз активів приватного підприємства «Мульти Арт» за 2022–2024 роки свідчить про скорочення їх загального обсягу з 2523,0 тис. грн у 2022 році до 1967,6 тис. грн у 2024 році, що зумовлено насамперед зменшенням вартості необоротних активів на 322,1 тис. грн та оборотних активів на 233,3 тис. грн. У структурі пасивів спостерігається позитивна динаміка зростання власного капіталу з 461,9 тис. грн до 1014,0 тис. грн при одночасному скороченні поточних зобов'язань на 625,9 тис. грн, що свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства. Результати фінансової діяльності характеризуються переходом від чистого збитку у 2022 році в сумі 276,2 тис. грн до отримання чистого прибутку у 2024 році в розмірі 270,8 тис. грн, що підтверджує покращення ефективності господарської діяльності підприємства.

Запропоновано основні напрями вдосконалення збутової діяльності підприємства, які передбачають оновлення збутової стратегії з урахуванням сучасних ринкових умов. Обґрунтовано доцільність розширення каналів збуту за рахунок цифрових платформ, впровадження CRM-систем та підвищення ефективності маркетингових заходів. Визначено, що реалізація запропонованих заходів сприятиме оптимізації витрат, підвищенню якості обслуговування клієнтів і зміцненню конкурентних позицій підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М., Абрамович І., Кравець О. Організація збутової політики в системі маркетингу аграрного підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2024. № (30). С. 59–65.
2. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Управління збутовою діяльністю підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
3. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2011. 240 с.
4. Беззубко Б. І., Мінаєва А. О. Напрями покращення організації управління збутом. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2018. № 4. С. 155-159.
5. Гноєвий В.Г., Бугайчук Т.В., Яременко В.А. Впровадження унікальних технологій для оптимізації взаємодії з клієнтами. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 67. С. 1 – 6.
6. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Сотула В.В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 51. С. 1 – 9.
7. Дубівка Д. В. Поняття «збут» в системі управління підприємством. *Економіка та держава*. 2013. № 2. С. 93-96.
8. Загородна О. М., Спільник І. В. Збутова діяльність підприємства: аналіз ефективності. Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій: монографія. 2017. С. 93-105.
9. Іваночко Н. В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017, № 18. С. 214–218.

10. Кабаченко Д. В., Демиденко М. А. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 51. С. 207-214.
11. Кавтиш О. П. Наукові підходи до формування та запровадження системи управління збутовою політикою комерційного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 21, Ч. 1. С. 99–103.
12. Камілова С. Р., Яцун Ю. Ю. Управління збутовою діяльністю. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наук. праць*: Випуск 31. Київ: НАУ, 2019. С. 15-23.
13. Кара Н.І., Зинич Л.В. Шляхи підвищення ефективності збутової діяльності підприємств харчової промисловості України в умовах міжнародної економічної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 1 (9). С. 150 – 157.
14. Корженко І. С. Збутова діяльність підприємства-імпортера. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 111–114.
15. Кузняк В. В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>
16. Кулакова С. Ю., Калембет А. В., Подкопова Д. Є. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 8. С. 22–29.
17. Ліндаєв Д. В. Сутність, значення та особливості розвитку збутової діяльності виробничих підприємств України. Кафедра бізнес-економіки та підприємництва. 2025. № 38. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/50284>.

18. Макалюк І. В., Ліндаєв Д. В. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. Випуск 23. 2019. С. 140–149.
19. Марченко О. М., Леськів Г. З., Пушак Я. Я. Комплаєнс як інструмент управління маркетинговими комунікаціями українських брендів. *Управління економікою: теорія та практика*. Чумаченківські читання: збірник наук. праць / НАН України, Ін-т економіки промисловості. Київ, 2025. С.466-479. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2025.466-479>
20. Матвієць О. В., Кошівська, М. В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern economics*. № 11. 2018. С. 116-121.
21. Нехай В.В., Колокольчикова І.В. Методологічні засади формування парадигми збуту. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: економічні науки. Хмельницький. 2023. № 1. С. 120–125.
22. Пешко І. М., Завербний А. С. Проблеми та перспективи зміни ланцюгів поставок з метою мінімізування втрат під час війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-5>
23. Позднякова Л. О., Котик В. В. Транспортна логістична система України в умовах воєнного стану. *Матеріали 18-ї науково-практичної міжнародної конференції, Харків, 2–3 червня 2022*. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/11147>
24. Приватне підприємство «Мульти Арт». Офіційний сайт. URL: <https://multiart.com.ua/#about-us>
25. Слесь І. Р., Круш П. В. Методологія аналізу збутової діяльності підприємства. *Мукачівський науковий вісник*. 2018. Випуск 16. Ч. 1. С. 478–483.
26. Спільник І.В. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз: збірник наукових праць / Тернопільський національний економічний*

- університет; ред. колегія: В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка» 2014. Вип. 17. С. 106-120.
27. Терент'єва Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. С. 44-52.
28. Трушкіна Н. , Пушак Я.. Інфраструктурне забезпечення організації логістичної діяльності підприємств харчової промисловості України у контексті продовольчої безпеки. *Food Industry Economics*, 15(3), 2023, С. 65-80
29. Халіна В. Ю., Корсунський Г. Ю. Місце системи збуту у маркетинговій діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 116-119.
30. Швед В., Омельченко О., Дробаха, С. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки*. № 2 (49). 2024. С. 76-82.
31. Шевченко Н. В, Пушак Я. Я. Управління операційною стратегією підприємства як складова забезпечення його безпеки та прибутковості: теоретичний аспект *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2 (47). С.83-88
32. Шевченко Н. В., Мельник С. І. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 224 с.
33. Шишкін В.О., Белоусова А.А. Підвищення ефективності системи управління каналами збуту виробничих підприємств. Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2021. 126 с.
34. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2018. №4 (37). С.88-95.
35. Aleksy Kwilinski, Kazimierz Pajak, Oleksandr Halachenko, Svitlana Vasylychak, Yaroslav Pushak, Paulina Kuzior. Marketing tools for improving enterprise performance in the context of social and economic security of the

state: innovative approaches to assessment. *Marketing and Management of Innovations*. 2019, Issue 4. pp. 172-181.

36. Zaverbnyj A., Pushak Ya. Theoretical and Applied Principles of Strategic Management of Competitive Advantages of Enterprises in the Context of Digitalization. *Економічний вісник Донбасу*. № 4 (74), 2023, С. 26 -31  
[https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-4\(74\)-26-31](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-4(74)-26-31)

## Додатки