

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИКА»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Спеціалізація Комерційна діяльність та логістика

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства»

здобувача:

Скалецька Марта Іванівна

**Науковий керівник: Доктор економічних наук,
професор Галиця Ігор Олександрович**

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИКА»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Оксана ВИСОЦЬКА
(підпис)

_____ 2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Олексій ОЛЕКСЮК
(підпис)

_____ 2024р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Скалецької Марта Іванівни

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "29" листопада 2023 р .№ 2192-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ПАФ «Білий Стік»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства
Розділ 2	Дослідження збутової діяльності ПАФ «Білий Стік»
Розділ 3	Шляхи та механізми покращення стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства
Об'єкт дослідження:	процес стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства
Предмет дослідження:	Сукупність теоретичних, методичних та практичних аспекти формування та обґрунтування стратегії управління збутовою діяльністю підприємства.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Дослідити теоретико-методологічні підходи до стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства та обґрунтувати їх застосування.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	
Проаналізувати сутність збутової політики	
Дослідити методи управління збутовою діяльністю	
Охарактеризувати основні підходи й принципи стратегічного управління збутовою діяльністю	
У розділі 2	
Охарактеризувати діяльність компанії ПАФ «Білий Стік»	
Проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства	
Оцінити стратегічне управління збутовою діяльністю ПАФ «Білий Стік»	
У розділі 3	
Описати перспективні напрямки розвитку збутової діяльності ПАФ «Білий Стік»	
Розробити програми заходів з удосконалення стратегічного управління збутовою діяльністю	
Здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів	

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 76 сторінок, 16 таблиць, 14 рисунків, список використаних джерел з 50 найменувань.

«Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства»

Об'єктом дослідження кваліфікаційної БАКАЛАВРСЬКОЇ роботи є процес стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та обґрунтування стратегії управління збутовою діяльністю підприємства.

Мета і завдання дослідження. Основною метою кваліфікаційної БАКАЛАВРСЬКОЇ роботи є дослідження теоретико-методологічних підходів до стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства та обґрунтування їх застосування.

Відповідно до поставленої мети визначені такі *завдання*:

- проаналізувати сутність збутової політики;
- охарактеризувати основні підходи й принципи стратегічного управління збутовою діяльністю;
- дослідити методи управління збутовою діяльністю;
- охарактеризувати діяльність компанії ПАФ «Білий Стік»;
- проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства;
- оцінити стратегічне управління збутовою діяльністю ПАФ «Білий Стік»;
- описати перспективні напрямки розвитку збутової діяльності ПАФ «Білий Стік»;
- розробити програми заходів з удосконалення стратегічного управління збутовою діяльністю;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Теоретико-методологічною основою дослідження виступають теоретичні аспекти управління збутовою діяльністю, публікації періодичних видань та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з теми дослідження.

Практична значущість отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо налагодження оперативного планування збутової діяльності. Основними напрямками вдосконалення управління є відкриття торгових точок ПАФ «Білий Стік» на польському ринку. Обґрунтовано інвестиційний проект з відкриття торгових точок ПАФ «Білий Стік» на польському ринку за традиційними критеріями ефективності його реалізації за вихідними параметрами, визначено окремі сукупні фінансові показники функціонування мережі на внутрішньому та зовнішньому ринках та динаміку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства у найближчому прогностичному періоді. Отримані результати, викладені в кваліфікаційній роботі, доведено до рівня практичних рекомендацій і можуть бути використані у роботу ПАФ «Білий Стік».

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи – 2023.

Рік захисту роботи – 2024.

Ключові слова: збутова діяльність підприємства, збутова політика, стратегічне управління, управління збутовою діяльністю, вихід на польський ринок планування збуту, відкриття торгових точок, виробник, постачальник

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача першого (бакалаврського) рівня освіти вищої освіти
освітньо-професійної програми «Комерційна діяльність та логістика»
факультету маркетингу

Скалецька М.І.

(прізвище, ініціали)

на тему “Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства” _____

(назва теми)

1. Актуальність теми. Тема роботи є надзвичайно важливою і актуальною в умовах сучасної ринкової конкуренції. Стратегічне управління збутовою діяльністю дозволяє підприємствам адаптуватися до ринкових змін, прогнозувати та реагувати на зміни попиту споживачів, ефективно розробляти та впроваджувати маркетингові стратегії. Це сприяє забезпеченню конкурентоспроможності та стабільності у довгостроковій перспективі.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Робота включає аналіз теоретичних аспектів концепцій і методів управління збутовою діяльністю. Крім того, здійснено детальний аналіз діяльності досліджуваного підприємства. Відповідно до його виробничої та збутової діяльності, запропоновано рішення та підходи до вдосконалення збутової стратегії.

3. Наявність самостійних розробок автора. Автор виявив самостійність у розробці практичних рекомендацій для покращення збутової стратегії підприємства

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. У роботі теоретичні висновки підкріплені конкретними практичними прикладами та рекомендаціями, спрямованими на підвищення ефективності управління збутом підприємства.

5. Наявність недоліків. Доцільно було б дещо поглибити підрозділ 2.1.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК. Кваліфікаційна бакалаврська робота заслуговує на позитивну оцінку за аналіз та наявні дослідження стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства. Рекомендується для захисту. Оцінка підготовки роботи - 52 бали.

Науковий керівник _ - професор, д.е.н., проф. І.О. Галиця _____

(посада, учене звання, науковий ступінь)

(підпис)

___ І.О. Галиця_
(прізвище, ініціали)

“ ____ ” _____ 20__ р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Скалецька Марта Іванівна

Тема: «Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення:
Тема роботи є надзвичайно важливою і актуальною в умовах сучасної ринкової конкуренції. Стратегічне управління збутовою діяльністю дозволяє підприємствам адаптуватися до ринкових змін, прогнозувати та реагувати на зміни попиту споживачів, ефективно розробляти та впроваджувати маркетингові стратегії. Це сприяє забезпеченню конкурентоспроможності та стабільності у довгостроковій перспективі.

Якість проведеного дослідження:
Автор виявив самостійність у розробці практичних рекомендацій для покращення збутової стратегії підприємства

Позитивні риси кваліфікаційної роботи:
Робота включає аналіз теоретичних аспектів концепцій і методів управління збутовою діяльністю. Крім того, здійснено детальний аналіз діяльності досліджуваного підприємства. Відповідно до його виробничої та збутової діяльності, запропоновано рішення та підходи до вдосконалення збутової стратегії

Зауваження
Доцільно було б дещо поглибити підрозділ 2.1.

Практична значимість висновків і рекомендацій
У роботі теоретичні висновки підкріплені конкретними практичними прикладами та рекомендаціями, спрямованими на підвищення ефективності управління збутом підприємства.

Місце роботи та посада рецензента

ТНУ "Білий Стік", головний бухгалтер
Костюк Василь Михайлович

Підпис засвідчую:



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність збутової політики	7
1.2. Основні підходи й принципи стратегічного управління збутовою діяльністю	15
1.3. Методи управління збутовою діяльністю	21
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАФ «БІЛИЙ СТІК»	29
2.1. Характеристика діяльності ПАФ «Білий Стік»	29
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства	33
2.3. Оцінка стратегічного управління збутовою діяльністю ПАФ «Білий Стік»	39
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ТА МЕХАНІЗМИ ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	47
3.1. Перспективні напрямки розвитку збутової діяльності ПАФ «Білий Стік»	47
3.2. Розроблення програми заходів з удосконалення стратегічного управління збутовою діяльністю	51
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	59
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:.....	71

ВСТУП

На сьогоднішній день, одною з основних елементів господарської діяльності будь-якого підприємства є процес збуту готової продукції. Щоб ефективно керувати підприємством, необхідно визначити чіткі цілі щодо того, яким чином буде відбуватись збутова діяльність в майбутньому періоді, а також навчитись вимірювати та керувати цими цілями.

Актуальність теми стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства особливо акцентується в умовах посилення конкуренції, де не тільки якість продукції, але й спроможність гнучко реагувати на зміни у ринкову середовищі та адаптуватися до вимог споживачів стають стратегічним фактором успіху. Дослідження збутових стратегій, їх оптимізація та вдосконалення стають важливим завданням для підприємств, які прагнуть забезпечити стійке та ефективне функціонування на ринку.

Досить багато вітчизняних та зарубіжних науковців досліджували питання стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства. Теоретичні та прикладні аспекти збутової діяльності, шляхи її удосконалення досліджували Л.Балабанова, С.Гаркавенко, В. Герасимчук, М. Портер, П. Дойл та інші. Питанням пошуків напрямів збільшення збутової діяльності підприємства займалися А. Панкрухін, В. Бурцев, А. Дейан, А. Балабаниць та інші. Проблеми удосконалення збутової діяльності підприємства знайшли відображення у наукових працях багатьох українських та зарубіжних науковців, зокрема Онищенко В., Старостіної А., Дойля П., Сондерса Д., Стюарта Г., Болта Дж., Адамсона Б. та багато інших. Стратегічні засади управління збутовою діяльністю підприємства досліджено у роботах Ратушняк О. А, Клопської В., Гуржій Н., Іваночко Н. та ін. Але, не всі питання удосконалення збутової діяльності підприємства досліджені сьогодні в повному обсязі, особливо зважаючи на постійно мінливі умови бізнес середовища. Обґрунтування та уточнення потребують форми, методи та підходи до організації збутової діяльності

підприємства в умовах висококонкурентного середовища, а також доцільним є розробка стратегічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління збутовою діяльністю.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних підходів до стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства та обґрунтування їх застосування.

Для виконання поставленої мети необхідно виконати наступні *завдання*:

- проаналізувати сутність збутової політики;
- охарактеризувати основні підходи й принципи стратегічного управління збутовою діяльністю;
- дослідити методи управління збутовою діяльністю;
- охарактеризувати діяльність компанії ПАФ «Білий Стік»;
- проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства;
- оцінити стратегічне управління збутовою діяльністю ПАФ «Білий Стік»;
- описати перспективні напрямки розвитку збутової діяльності ПАФ «Білий Стік»;
- розробити програми заходів з удосконалення стратегічного управління збутовою діяльністю;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – це теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та обґрунтування стратегії управління збутовою діяльністю підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження збутової діяльності підприємства виступив діалектичний метод, який забезпечує вивчення явищ, фактів у їх тісному взаємозв'язку і постійному розвитку. При проведенні наукових досліджень, залежно від поставлених завдань було використано наступні наукові методи: абстрагування (при визначенні сутності категорій «збутова діяльність» та «збутова політика»); абстрактно – логічний (теоретичні узагальнення та побудова висновків); табличний (представлення розрахунків і оцінки конкретних результатів); фінансових коефіцієнтів (оцінки фінансового стану підприємства); системного підходу (при побудові механізму збутової діяльності досліджуваного підприємства); прогнозування (для визначення оцінки ефективності інвестиційних проектів) та інші.

Теоретико-методологічною основою дослідження виступають теоретичні аспекти управління збутовою діяльністю, публікації періодичних видань та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з теми дослідження.

Практична значущість отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо налагодження оперативного планування збутової діяльності. Основними напрямками вдосконалення управління є відкриття торгових точок ПАФ «Білий Стік» на польському ринку. Обґрунтовано інвестиційний проект з відкриття торгових точок ПАФ «Білий Стік» на польському ринку за традиційними критеріями ефективності його реалізації за вихідними параметрами, визначено окремі сукупні фінансові показники функціонування мережі на внутрішньому та зовнішньому ринках та динаміку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства у найближчому прогнозному періоді. Отримані результати, викладені в кваліфікаційній роботі, доведено до рівня практичних рекомендацій і можуть бути використані у роботу ПАФ «Білий Стік».

Інформаційна база дослідження складається з робіт провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, економічних законів і категорій, проблем формування та розвитку системи управління збутовою діяльністю підприємств в

ринкових умовах господарювання; матеріалів статистичної звітності ПАФ «Білий Стік», періодичних видань з теми дослідження, ресурсів мережі Інтернет.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок. Робота містить 16 таблиць, 14 рисунків. Список використаних джерел містить 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність збутової політики

У сучасних економічних умовах важливість і необхідність ефективної політики продажів зумовлена посиленням конкуренції, нестабільністю цін на товари, які мають тенденцію до різкого зростання, та неадекватним сприйняттям компаній споживачами. Підприємствам доводиться вкладати значні кошти в просування наявних і створення нових продуктів. Це дає змогу, за правильної організації збутової діяльності, підтримувати стабільний рівень продажів протягом року, вчасно задовольняти потреби різних верств населення і продовжувати розвиватися. Гостра конкуренція змушує компанії застосовувати оборонні стратегії, щоб зберегти наявну частку ринку і конкурентні переваги в зайнятих сегментах. У результаті політика продажів, яку раніше вважали другорядною, вийшла на перший план і стала важливою для більшості компаній.

Цілі збутової політики проявляються у створенні центрів із роботи з клієнтами, здатних визначати склад сегментів за допомогою автоматичної реєстрації даних і віртуально взаємодіяти з вимогами клієнтів, включно з: формуванням і розвитком каналів розподілу та структур системи управління; різноманітними товарними групами та географічними ринками; вибором методів продажу для різних груп та географічних ринків; забезпеченням грошового потоку проданих товарів і послуг. Однак, незважаючи на поділ цілей збутової політики на три елементи, можна зробити висновок, що загалом основною метою збутової політики є забезпечення поставок товарів і послуг споживачам.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити низку взаємопов'язаних питань. До них належать:

- визначення потреб цільового ринку та розрахунок його місткості;

- виявлення ефективних каналів розподілу;
- формування найефективнішої системи збуту;
- визначення способів просування товарів на різні товарні групи та ринки.

Ще один важливий елемент - спосіб реалізації політики продажів. Збутова політика - це набір дій, спрямованих на те, щоб максимально наблизити продукт до цільової групи споживачів (або, навпаки, залучити споживачів до продукту компанії). Вибір конкретного способу задоволення потреб клієнтів - суть збутової політики компанії.

Збутова політика - це стратегія, що визначає принципи та методи взаємодії підприємства зі своїми клієнтами та ринком загалом. Сутність збутової політики полягає в розробці і реалізації планів та програм, спрямованих на максимізацію продажів продукції чи послуг підприємства. Основними аспектами збутової політики є: визначення цільової аудиторії, встановлення цін, рекламні стратегії, управління дистрибуцією та обслуговування клієнтів.

Ця політика визначає, як підприємство планує привертати, зберігати та розвивати свою клієнтську базу, а також як воно планує взаємодіяти з конкурентами на ринку. Це важливий аспект стратегії бізнесу, який допомагає підприємствам досягати своїх цілей, посилювати свій вплив та забезпечувати конкурентні переваги на ринку.

Вивченням проблем у сфері збутової політики підприємств займалися такі науковці: О. Косик, І. Куриняк, С. Турчинська та інші. Незважаючи на наявність численних досліджень у сфері збутової політики підприємств, важливим є поглиблення теоретичних знань щодо чинників, які впливають на її формування [1].

Ефективна збутова політика допомагає компаніям підтримувати відносно стабільний рівень продажів у певний сезон, а також своєчасно задовольняти потреби споживачів [2]. Таким чином, основною метою збутової політики є забезпечення надійного постачання споживачів товарами та послугами. У

принципі, досягнення цієї мети потребує вирішення низки взаємопов'язаних завдань. По-перше, необхідно визначити потреби цільового ринку і розрахувати його ємність. По-друге, необхідно визначити ефективні канали збуту.

Елементи збутової політики можна розділити на три групи: співпраця з посередниками, комерційні умови та комерційна логістика. Виходячи з цього можна зазначити, що збутова політика компанії - це сукупність рішень, які ухвалює продавець для реалізації обраної стратегії продажів і отримання максимального ефекту від реалізації товару.

У загальному розумінні сутність збутової діяльності - це також процес організації обміну товарами з метою реалізації готової продукції на ринку та отримання комерційного прибутку. Збутовий потенціал підприємства можна визначити як сукупність інформаційних, матеріальних, маркетингових, управлінських і комунікаційних ресурсів та збутових можливостей, які забезпечують готовність і здатність підприємства виводити на ринок, реалізовувати та поповнювати свій товарний асортимент з урахуванням факторів маркетингового середовища, та постійно вдосконалювати методи продажу [2].

Підсистема управління збутовою політикою містить п'ять елементів відповідно до складових збутової товарної політики компанії:

1) управління інноваціями, спрямоване на постійне оновлення асортименту товарів торговельного підприємства відповідно до цільових вимог ринку та визначення необхідності зміни інноваційної політики підприємства для визначення рівня інноваційності товарів на ринку. Своєчасна реалізація цих заходів забезпечує відповідність товарів комерційних підприємств необхідному рівню в умовах жорсткої конкуренції на зовнішніх ринках. Це вимагає систематичного аналізу збалансованості товарного асортименту, рентабельності товарного асортименту та життєвого циклу товарів і розробки маркетингових стратегій для відповідної оптимізації товарного асортименту;

2) управління торговельними марками, яке має бути спрямоване на створення торговельної марки, впізнаваної покупцями, покращення іміджу та перетворення існуючих торговельних марок у глобальні бренди;

3) управління життєвим циклом продукту, що передбачає аналіз та розробку маркетингових стратегій відповідно до стадії життєвого циклу, на якій знаходиться продукт, з метою продовження його життєвого циклу;

4) управління позиціонуванням товару, яке має бути спрямоване на забезпечення бажаної позиції товару на зовнішніх ринках та у свідомості покупців у довгостроковій перспективі;

5) управління брендом, яке повинно бути спрямоване на забезпечення правильного позиціонування товару в потрібний спосіб [3].

У сучасному стані функціонування організацій на зовнішніх ринках, що характеризується підвищеним ризиком і невизначеністю, використання інструментів стратегічного маркетингу в стратегічному управлінні та управлінні продажами є єдиною і необхідною передумовою не тільки забезпечення короткострокового комерційного успіху підприємства, а й розвитку стратегічного напрямку його діяльності [4].

Підсистеми управління збутової політики наведена на рис. 1.1.

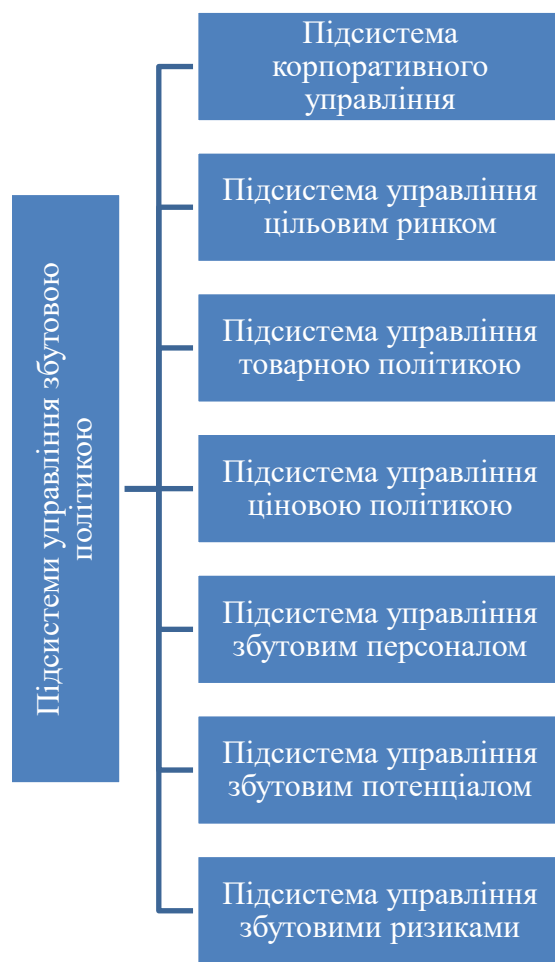


Рисунок 1.1 – Підсистеми управління збутової політики*

*Джерело: розроблено автором за даними [4]

Важливою складовою збутової політики є підсистема управління ціновою політикою. Це пов'язано з тим, що при встановленні конкретних цін на товари, компанії повинні не тільки володіти достатніми знаннями про ситуацію в маркетинговому середовищі, а й враховувати можливі маркетингові ризики у сфері ціноутворення.

Підсистема управління збутовим потенціалом повинна забезпечити в довгостроковій перспективі достатню конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. При цьому повинні бути включені всі системи збутового потенціалу. Це: система ресурсного забезпечення (продукція, персонал, інформація), система управління збутом (планування, організація та

контроль збутової діяльності) та система підтримки збуту (прямі та непрямі маркетингові комунікації та сервісна підтримка). Виходячи на зовнішні ринки, компанії мають ширший вибір партнерів з точки зору ресурсів, що може підвищити ефективність закордонних операцій і прибутковість компанії.

Підсистема управління торговим персоналом складається з двох елементів: багатокритеріальної кадрової політики у сфері управління збутовою політикою та конкурентоспроможності торгового персоналу. Багатокритеріальність кадрової політики щодо торгового персоналу повинна проявлятися в тому, що компанії розробляють і реально використовують конкретні критерії відбору, оцінки діяльності, стимулювання і розвитку кар'єри торгового персоналу. Ця підсистема спрямована на розвиток кваліфікації персоналу та вдосконалення системи підбору персоналу для ефективної зовнішньої діяльності.

Ідентифікація факторів ризику у сфері управління збутовою політикою повинна базуватися на постійному моніторингу маркетингового середовища компанії. З метою мінімізації виявлених ризиків слід проаналізувати ризики з точки зору ймовірності, небезпеки та суттєвості і на цій основі розробити стратегію управління збутовими ризиками у сфері управління збутовою політикою.

Основною метою будь-якої підприємницької діяльності є отримання прибутку, а основними завданнями збутової політики, на які слід звернути увагу, є: розробка асортименту продукції, що відповідає всім потребам споживачів; розміщення товарів і послуг там, де вони будуть придбані; встановлення конкурентоспроможних цін; планування і реалізація різних способів стимулювання збуту товарів і послуг [5]. Необхідність управління збутовою політикою обумовлена її багатогранним значенням у діяльності будь-якого підприємства. У сфері збуту вона, в кінцевому підсумку, визначає результат усіх зусиль підприємства, спрямованих на розвиток його діяльності та максимізацію прибутку.

У рамках збутової політики більш ефективно виявляються та досліджуються потреби споживачів під час продажу. Управління збутовою політикою на підприємствах спрямоване на ефективне і планомірне використання всіх економічних, організаційних і соціальних можливостей для досягнення кінцевої мети функціонування підприємства на зовнішніх ринках.

Збутова політика компанії повинна бути узгоджена з маркетинговою політикою в етапах, що стосуються вибору ринку, методів продажу та стимулювання збуту. Розробка збутової політики компанії передбачає визначення пріоритетних напрямків, засобів і методів, необхідних для збільшення продажів. Вона є невід'ємною частиною маркетингової програми компанії, забезпечує зворотний зв'язок з ринком та інформує компанію про динаміку і структуру попиту, мінливі потреби та вподобання клієнтів. Збутова політика повинна ґрунтуватися на результатах аналізу існуючої системи збуту компанії. Цей аналіз повинен базуватися на кількісних і якісних показниках, таких як рівень сервісу, задоволеність і лояльність клієнтів, ефективність комунікаційної політики, вибір правильного сегмента ринку і ефективність роботи торгових представників [6].

Визначення основних шляхів удосконалення збутової політики компанії слід починати з вибору методів взаємодії з клієнтами та їх удосконалення. При цьому слід визначити обсяг і структуру витрат на обслуговування клієнтів, закупівлю необхідного обладнання та навчання персоналу. Також слід звернути увагу на напрямки реалізації збутової політики компанії. Ці напрямки слугуватимуть основою для пошуку шляхів удосконалення політики, наприклад, за рахунок пропозиції широкого асортименту товарів і послуг, досягнення високого рівня сервісу і культури обслуговування, досягнення комерційного успіху за рахунок виробництва і продажу екологічно чистих технологій, товарів і послуг.

У нинішніх умовах вибір шляхів покращення збутової політики залежить від умов діяльності конкретного підприємства на певному ринку. Вибір методів збуту залежить від особливостей самого товару, розвинутої збутової мережі, а

вибір місця виходу на ринок з певним товаром залежить від попиту і пропозиції на цьому ринку. Удосконалення збутової політики вимагає комплексного підходу, що пояснюється необхідністю самостійного пошуку споживачів своїх товарів, постачальників, ринкових посередників та інших суб'єктів ринкової інфраструктури.

На формування маркетингової політики компанії впливає низка факторів, які можна поділити на внутрішні та зовнішні, але існує й інший погляд на фактори, що впливають на маркетингову політику компанії, зокрема, пов'язуючи їх за характером впливу [7]. Інша точка зору поділяє фактори на три групи: фактори продукту, фактори компанії та ринкової позиції. Зокрема, до товарних факторів відносять:

- дельта між ціною продукту компанії та аналогічного продукту конкурента (ціна як стримуючий фактор продажів);
- наявність альтернативних продуктів;
- технологічна та технічна залежність;
- непрямі вигоди для покупця;
- рівень платоспроможного попиту на продукт.

Фактори становища підприємства:

- позиція на ринку (імідж і престиж самої компанії в очах споживачів і партнерів),
- фінансові ресурси, що виділяються на збутову діяльність,
- загальна структура товарного асортименту,
- здатність швидко повернутися до виробництва нової продукції).

Ринкові фактори:

- виробнича потужність;
- тип ринку;
- співвідношення ринкових часток конкурентів;
- інтенсивність конкуренції;

- співвідношення між ціновою політикою та обсягом попиту.

На формування збутової політики може впливати процес інноваційного розвитку технологій, обладнання, матеріалів, продукції та послуг у галузі. С.О. Трутинська виділяє дві основні групи факторів, що впливають на збутову політику підприємства. По-перше, ендогенні фактори: характеристики товару, збутовий потенціал підприємства, стратегія підприємства. По-друге, екзогенні фактори: ринкові фактори, політика, соціокультурні, економічні та правові фактори [8].

Ендогенні фактори відображають внутрішню спроможність підприємств створювати ефективну збутову політику. Екзогенні фактори, натомість, характеризуються зовнішнім середовищем підприємства і визначають можливості та бар'єри для забезпечення ефективної збутової діяльності [9].

1.2. Основні підходи й принципи стратегічного управління збутовою діяльністю

Стратегічний процес планування збуту відіграє важливу роль у розвитку підприємства і досягненні його цілей. Цей процес надає підприємству можливість систематично аналізувати ринкові умови, конкурентну ситуацію, тенденції споживання та інші фактори, що впливають на збут продукції або послуг. Однією з основних переваг стратегічного планування збуту є можливість чітко визначити цілі підприємства у сфері збуту та розробити ефективні стратегії для досягнення цих цілей. Відповідно до цього, компанія може визначити свою місію на ринку, збалансувати попит та пропозицію, а також залучити нових клієнтів та збільшити обсяги продажів.

Стратегічне планування збуту також сприяє максимізації ефективності використання ресурсів компанії, в тому числі фінансових, людських і матеріальних. Крім того, воно дозволяє підприємству адаптуватися до змін у

ринкових умовах та конкурентному середовищі, вчасно реагувати на виклики і загрози, що виникають на шляху розвитку.

До управління збутовою діяльністю компанії слід підходити з двох точок зору:

- 1) вибір стратегії збуту, створення збутової мережі та розробка комунікаційних рішень щодо цінової та комунікаційної підтримки в мережі збуту;
- 2) управління системою заходів для ефективного фізичного переміщення продукції. Сюди входить вибір транспортних засобів для доставки продукції, встановлення раціональних маршрутів руху продукції, визначення кількості та розташування складів, налагодження інформаційної підтримки ланцюга «виробник-споживач» [10].

Ці дві системи тісно пов'язані між собою. Адже допущення певних відхилень в одній системі може спричинити відхилення в іншій.

У процесі ведення бізнесу кожна компанія стикається з періодами повільного зростання продажів і зниженням прибутковості. У такій ситуації керівництву необхідно діагностувати проблему і негайно впровадити реформи, щоб зберегти цільові показники продажів і збільшити прибуток компанії. Беручи до уваги внутрішнє та зовнішнє середовище, до основних факторів, що сприяють виникненню проблем з продажами, можна віднести наступні. Зовнішнє середовище: зміни в законодавстві та нормативних актах, коливання валютних курсів, активні конкуренти на ринку, географічне розташування ділових партнерів, галузева специфіка, характер попиту на продукцію, інфляційні процеси. Внутрішнє середовище: неефективність системи продажів, недостатня інформаційна підтримка в організаційній структурі, низький рівень організації маркетингу і продажів, відсутність стратегічного підходу до збутової діяльності, брак фінансових ресурсів, неготовність компанії до змін попиту.

Визначивши основні причини проблем зі збутовою діяльністю, керівництво компанії разом з керівниками відповідних відділів збуту повинно

обрати оптимальний шлях, сформулювати ефективну стратегію, цільовий план і встановити певний порядок координації діяльності співробітників відділу.

Стратегічний процес планування збуту наведено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 - Стратегічний процес планування збуту [11]

Балабанова Л.В. та Балабаніц А.В. дають розгорнуте визначення терміну «стратегія збуту». На їхню думку, стратегія збуту - це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення цілей продажів, яка охоплює всі процеси, пов'язані з плануванням і прийняттям рішень у цій сфері. По суті, стратегія продажів - це набір правил прийняття рішень, якими керується компанія. Іншими словами, це безперервний і повторюваний процес, який починається з визначення поточної

позиції бізнесу. Як правило, цей процес завжди індивідуальний і вимагає ретельного аналізу збутової діяльності компанії та її структурних підрозділів.

Стратегічне планування збуту включає комплексний процес визначення та розробки дієвих стратегій, спрямованих на досягнення максимальних результатів у сфері збуту продукції або послуг підприємства. Основні підходи планування:

- 1) аналіз ринкового середовища, а саме глибоке вивчення ринку, дослідження конкурентів, аналіз попиту та тенденцій ринку, визначення переваг та недоліків;
- 2) формулювання стратегії збуту, яка базується на виявленні конкурентних переваг підприємства та визначенні чіткого позиціонування на ринку, а також розробці стратегічних ініціатив для досягнення цілей;
- 3) визначення цільової аудиторії та сегментування ринку - передбачає вибір оптимальних ринкових сегментів та аудиторій, на які буде спрямована рекламна та маркетингова діяльність;
- 4) розробка маркетингових стратегій та тактик, встановлення цінової політики, організація дистрибуції та інші маркетингові ініціативи;
- 5) оцінка та контроль результатів.

Серед принципів стратегічного процесу планування збуту можна виділити: систематичність і комплексність, орієнтація на цілі, гнучкість, адаптивність, орієнтація на споживача, постійне вдосконалення.

Планування збуту повинно бути систематичним процесом, що охоплює всі аспекти роботи підприємства на ринку, від аналізу конкурентів до розробки маркетингових стратегій. Всі дії у процесі планування збуту повинні бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства, включаючи збільшення обсягів продажів, розвиток нових ринків та збільшення прибутковості. Планування збуту має бути гнучким, щоб відповідати на зміни у ринкових умовах, вимогах клієнтів та діях конкурентів, а також повинно бути готовим до швидких змін у стратегіях та тактиках. Усі стратегії збуту мають бути орієнтовані на задоволення потреб і очікувань споживачів.

Стратегічне планування збуту є постійним процесом, який потребує постійного оновлення та вдосконалення. Підприємство повинно постійно аналізувати свої досягнення, виправляти помилки та шукати нові можливості для розвитку.

Модель формулювання стратегії - це послідовність дій компанії з традиційними етапами формулювання стратегії (формулювання місії компанії, постановка цілей, маркетинговий аудит, SWOT-аналіз, постановка маркетингових цілей, формулювання маркетингової стратегії, розробка, організація та реалізація маркетингових програм). Схема процесу стратегічного маркетингового планування складається з дев'яти етапів. Схема відображає стратегічні управлінські дії на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях управління.

Перший етап - розробка місії компанії. Місія - це чітко визначена, соціально значуща, довгострокова функціональна мета підприємства.

Існує два загальновідомих підходи до розробки місії: перший - прийняття місії компанії як засобу чіткого визначення основних напрямків діяльності компанії; другий - модель вибору місії, яка концептуалізує місію компанії як засіб визначення основних напрямків діяльності компанії.

Другий етап - конкретизація стратегії в корпоративних цілях. Цей етап часто називають етапом стратегічного планування, на якому місія компанії перетворюється на цілі. Маркетингові цілі компанії - це конкретні якісні та кількісні зобов'язання, такі як продажі та прибуток, яких компанія може досягти протягом певного періоду часу.

Третій етап - аналіз зовнішнього (макро- та мікро-) та внутрішнього бізнес-середовища. Основною метою дослідження бізнес-середовища, як правило, є виявлення та розуміння нових маркетингових можливостей для бізнесу. Аналіз ринкового середовища передбачає збір та аналіз ринкової інформації для прийняття рішень в контексті діяльності компанії в постійно мінливому маркетинговому середовищі. Моніторинг середовища включає в себе цілий ряд

заходів від постійного аналізу і прогнозування ключових тенденцій до нерегулярного збору інформації через особисті контакти, дослідження конкурентних продуктів і моніторинг діяльності на ярмарках і конференціях.

Четвертий етап - SWOT-аналіз є важливим елементом аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємницької діяльності для прийняття рішень щодо визначення місії, цілей і стратегій організації шляхом виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, які впливають на діяльність організації ззовні, формуючи основу для розробки маркетингових цілей і стратегій.

П'ятий крок - встановлення цілей продажів. Цілі продажів компанії - це конкретні якісні та кількісні зобов'язання, такі як обсяг продажів і прибуток, які можуть бути досягнуті протягом певного періоду часу.

Шостий крок - розробка стратегії продажів. Встановлення цілей компанії дає змогу приступити до розробки стратегії продажів. Стратегія збуту - це програма збутової діяльності компанії на цільовому ринку, яка визначає основні рішення для досягнення поставлених цілей.

Сьомий етап - розробка програми продажів. На цьому етапі приймаються рішення щодо кожного з чотирьох ключових елементів маркетингу: продукту (розмір упаковки, розробка продукту і зміна дизайну), ціни, просування і дистрибуції. Ці рішення повинні показати, як буде реалізовуватися стратегія і, в кінцевому рахунку, як будуть досягнуті цілі продажів і маркетингу.

Восьмий етап - організація та впровадження маркетингу на підприємстві. Адже план продажів - це проект, який може бути реалізований тільки завдяки зусиллям персоналу і скоординованим діям різних відділів, в тому числі і маркетингу.

Дев'ятий етап - управління продажами. Це процес вимірювання та оцінки результатів виконання плану і затвердження коригувальних дій для досягнення поставлених цілей. Аудит завершує цикл контролю і розпочинає новий цикл

планування продажів. Наприклад, визначення сильних і слабких сторін бізнесу та аналіз рівня виконання плану продажів є важливим для правильного вибору цілей і стратегій на наступний плановий період [12].

1.3. Методи управління збутовою діяльністю

Планування збутової діяльності - важливий аспект організації діяльності будь-якої компанії. Це процес, який має здійснюватися в момент зародження ідеї конкретного продукту на підприємстві і тривати протягом усього його життєвого циклу. Правильне планування збутової діяльності дозволяє підприємству ефективно використовувати свої ресурси, максимізувати прибуток, залучати нових клієнтів та зберігати існуючих, підтримувати конкурентоспроможність на ринку та забезпечувати стабільний розвиток компанії.

Неправильне планування збутової діяльності може призвести до ряду проблем, таких як недооцінка попиту на товари або послуги, неправильний вибір цільової аудиторії, недостатня ефективність маркетингових кампаній, невдалі стратегії ціноутворення, проблеми зі збутом та розподілом товарів, а також втрати ринкової частки та прибутку. В кінцевому підсумку це може призвести до фінансових труднощів та негативно позначитися на конкурентоспроможності та репутації підприємства.

Основні завдання планування збуту підприємства:

- визначення наявних і майбутніх потреб споживачів, аналіз того, як буде використовуватися дана продукція;
- оцінка продукції, що виробляється компанією, з погляду покупця;
- аналіз аналогічної продукції, яку виробляють конкуренти, з погляду конкурентних показників;
- безпосередня конкурентна сила та прибутковість;

- критична оцінка асортименту продукції з урахуванням конкурентоспроможності та рентабельності й наступне ухвалення рішень щодо виключення/включення продукції;
- тестування нових продуктів на ринку з метою перевірки їхнього впливу на ринок [13].

До факторів, що впливають на планування збутової діяльності підприємства, належать [14, с. 58]:

- різниця в ціні конкретного товару підприємства порівняно з ціною аналогічного товару конкурента;
- можливість заміни конкретного товару на ідентичний;
- взаємозв'язок між виробничим процесом і обладнанням;
- рівень купівельної спроможності.

Плановий обсяг реалізації продукції визначається в поточних цінах на момент розробки плану. Фактичний обсяг реалізації продукції визначається за фактичною ціною у звітному періоді, яка необхідна для розрахунку валового прибутку від реалізації продукції, та за плановою ціною для оцінки виконання плану реалізації продукції. Умовно основні етапи розробки плану збуту продукції можна представити наступним алгоритмом (рис. 1.3).

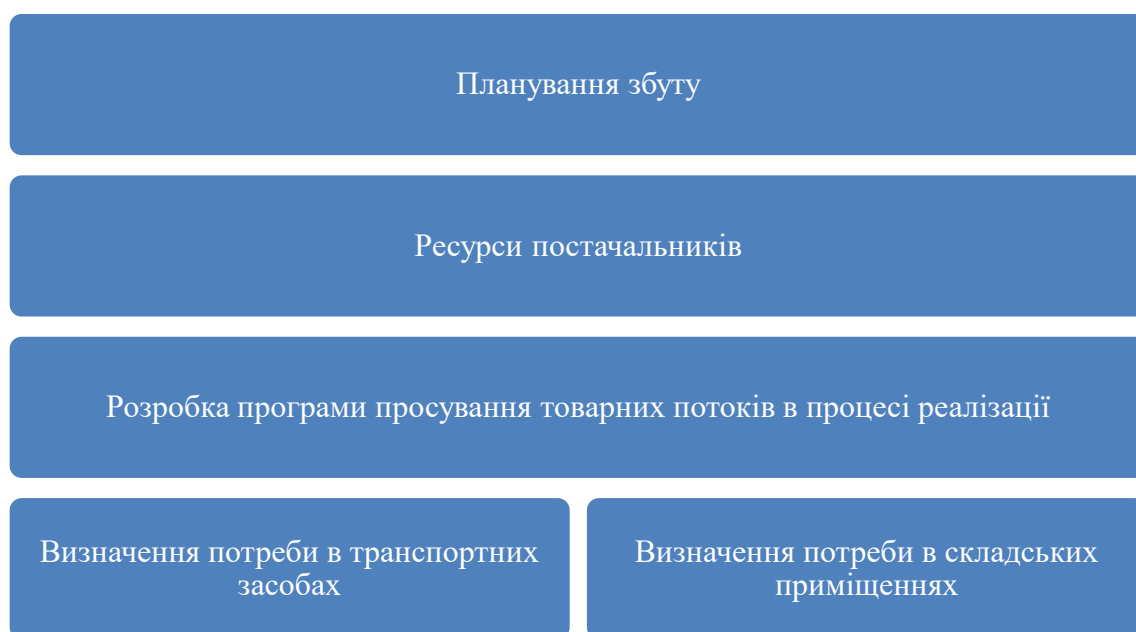


Рисунок 1.3 - Основні етапи розробки плану збуту*

*Джерело: розроблено автором за даними [7]

Одним з методів планування збуту є маркетинговий підхід до планування збуту (рис.1.4). Загальна мета маркетингових досліджень під час планування збуту - визначити умови, які найповніше задовольняють попит людей на певний вид продукції, і створити передумови для ефективного збуту виробленого продукту.

Під час маркетингових досліджень визначаються: обсяг ринку конкретного продукту; сегмент з найбільшим обсягом продажів продукту компанії; споживачі продукту компанії; реакція споживачів на продукт компанії, конкуренти, їхні стратегії та рівень конкурентоспроможності їхньої продукції. Особливу увагу слід приділити аналізу та прогнозуванню динаміки і структури споживчого попиту. Попит - це кількість товарів, які споживачі хочуть і можуть придбати за поточними ринковими цінами протягом певного періоду часу. Для компанії попит визначає кількість продукції, яку вона може продати на ринку на даний момент і, отже, повинна виробити протягом планового періоду.

Планування збуту з позиції маркетингу представлено на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 - Планування збуту з позиції маркетингу [14]

Короткострокове планування, наприклад, на квартал або місяць, - не найкращий підхід. Насправді, що більший період планування, то сміливішими, амбітнішими і серйознішими є цілі, і то більш продуманим має бути планування. Щоразу, коли компанія збільшує період планування з місяця або кварталу до року, керівництво і співробітники усвідомлюють можливості, про які раніше не підозрювали. Якщо компанія збільшує період планування з одного року до трьох-п'яти років, відбувається те ж саме, але в ще більшому масштабі [15, с. 90]. Більш правильний підхід - використовувати ітераційний підхід до планування, який проходить на двох рівнях (табл.1.1).

Таблиця 1.1 - Характеристика ітераційного планування збутової діяльності*

Рівень планування	Горизонт планування	Сутність планування
рівень відділу	на рік	аналіз виконання плану щомісячно, з відповідним коригуванням на наступний період та здвигом планування на місяць

рівень менеджера	місяць-півтора	аналіз виконання плану щотижня з відповідними висновками та переглядом плану на наступний період
------------------	----------------	--

*Джерело: розроблено автором на основі [16]

Перший рівень - це рівень усього відділу продажів і структури продажів. На цьому рівні спочатку складається річний план продажів. Через місяць план аналізується (щонайменше менеджерами, а краще - усіма відділами або хоча б ключовими людьми), щоб зрозуміти, що з плану вийшло, після чого план зміщується на місяць і складається ще один на рік уперед. Звісно, не тільки цілі будуть скориговані або переглянуті в бік збільшення, а й сам план, способи досягнення цілей і конкретні дії в цьому напрямі можуть тільки змінюватися, необхідно враховувати коригування пріоритетів і нові умови та можливості, які з'явилися. Така «ітерація планування» проводиться щомісяця, щоразу аналізуючи минуле і плануючи на рік уперед. Ця система має такі переваги:

- 1) минулий рік уже проаналізовано, і лишається проаналізувати ще один місяць, тож усі документи під рукою і всі події свіжі в пам'яті для планування. І замість того, щоб планувати рік з нуля, досить додати ще один місяць і свіжі ідеї поверх майже готового річного плану;
- 2) щомісяця потрібно обмірковувати те, що відбувається, і вносити корективи та доповнення. Це важливо для динамічного бізнесу і для того, щоб бізнес динамічно розвивався;
- 3) планування і бюджетування стають гнучкими, оскільки співробітники можуть швидко вносити необхідні корективи. Таким чином, відділ збуту може сам керувати тим, що відбувається;
- 4) планування стає реалістичним, оскільки співробітники швидко враховують зовнішні та внутрішні зміни [17, с. 293].

Другий рівень ітеративного планування - це рівень окремого виконавця, кожного торгового представника. На цьому рівні тривалість становить один

тиждень, а період планування - півтора місяця. Детальний план продажів на місяць складають щотижня, і наприкінці першого тижня аналізують досягнення поставлених на цей тиждень цілей. Якщо план не спрацював, буде зрозуміло, чому він не спрацював і що пішло не так, тобто яка частина плану «не спрацювала». Після цього план можна оперативно переглянути на наступний тиждень і досягти мети протягом наступного місяця.

Прогнозування продажів є найважливішим прогнозом у підприємницькій діяльності і має особливе значення, оскільки планування виробництва починається з продажів і веде до пропозиції через виробничу діяльність. Щоб зробити прогноз більш успішним та ефективним, він повинен починатися з ретельного дослідження та аналізу ринкових умов, попиту та пропозиції, відповідних змін та конкурентоспроможності.

Методи прогнозування збуту можна поділити на три основні групи:

- 1) методи експертних оцінок;
- 2) методи аналізу та прогнозування часових рядів;
- 3) випадкові (причинно-наслідкові) методи.

Методи експертних оцінок ґрунтуються на суб'єктивних оцінках поточної ситуації та перспектив розвитку. Ці методи слід використовувати для спеціальних оцінок, особливо коли неможливо отримати пряму інформацію про явища і процеси [18, с. 91]. У прогнозуванні збуту цей метод є важливим інструментом, що дозволяє отримати прогнози збутових показників на основі знань та досвіду експертів у відповідній галузі.

Перш за все, експертний метод передбачає залучення спеціалістів з відповідного сектора або галузі, які мають досвід у роботі з ринком та збутом товарів або послуг. Експерти можуть бути менеджерами збуту, маркетингологами, аналітиками ринку. Вони аналізують інформацію про ринок, конкурентне середовище, споживчі попити та інші фактори, що впливають на збут.

Другий аспект полягає у використанні різних методів збору інформації та оцінки. Часто використовують опитування експертів, проведення фокус-груп, аналіз статистичних даних та трендів ринку, а також експертні оцінки потенційних змін у споживчих уподобаннях.

Ключовою перевагою методу експертних оцінок є можливість врахування широкого спектру факторів, які впливають на збут. Експертні оцінки також дозволяють прогнозувати збут на різні терміни: короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий періоди. Проте метод експертних оцінок може бути схильний до суб'єктивності та залежати від особистих думок та досвіду експертів. Також, необхідно бути обережними у визначенні компетентності та об'єктивності експертів, а також у підборі репрезентативної вибірки експертів для отримання надійних результатів.

Прогнозування збуту за допомогою методів аналізу та прогнозування часових рядів є важливим завданням для бізнесу, оскільки дозволяє передбачити попит на товари чи послуги в майбутньому і адаптувати стратегії збуту для оптимального управління запасами, виробництвом та маркетингом.

Експоненційне згладжування – метод, що використовується для прогнозування збуту на основі вагованих значень минулих періодів. Він підходить для даних без вираженої сезонності та тренду.

ARIMA моделі - це класична модель для прогнозування часових рядів. Вона враховує авторегресійну, інтегровану та ковзну середню складові. ARIMA може бути ефективним для прогнозування збуту з трендом та сезонністю.

Прогнозування збуту за допомогою випадкових методів є складним завданням, що вимагає використання алгоритмів машинного навчання та статистичних методів для аналізу та моделювання даних. Ці методи базуються на врахуванні взаємозв'язків між вхідними факторами та вихідними змінними, що дозволяє передбачити майбутні значення збуту на основі історичних даних.

Використання випадкових методів дозволяє врахувати складні взаємозв'язки між різними факторами, такими як ціни, рекламні витрати, економічні показники, та їх вплив на збут продукції. Однією з важливих переваг

використання випадкових методів є їх здатність працювати з великим обсягом даних та враховувати різноманітність факторів, які можуть впливати на збут. Крім того, ці методи можуть автоматично адаптуватися до змін у вхідних даних та виявляти нові тенденції та залежності.

Методи другої і третьої груп ґрунтуються на аналізі кількісних показників, але суттєво відрізняються один від одного. Методи аналізу та прогнозування динамічних рядів пов'язані з вивченням ізольованих показників і кожен із них складається з двох компонентів: прогнозування детермінованих складових і прогнозування випадкових складових. Перше прогнозування технічно просте, якщо виявлено основні тенденції розвитку і можлива їх подальша екстраполяція. Прогнозування випадкової складової складніше, оскільки її появу можна оцінити лише з певною ймовірністю. Казуальні методи ґрунтуються на спробах знайти чинники, що визначають поведінку прогнозованого показника. Пошук цих чинників призводить до економіко-математичного моделювання, тобто побудови моделей поведінки економічних суб'єктів, що враховують розвиток взаємозалежних явищ і процесів. Слід зазначити, що використання багатфакторного прогнозування потребує розв'язання складного завдання добору чинників, яке не може бути розв'язане суто статистичними засобами, а пов'язане з необхідністю глибокого вивчення економічного змісту того чи іншого явища або процесу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАФ «БІЛИЙ СТІК»

2.1. Характеристика діяльності ПАФ «Білий Стік»

ПРИВАТНА АГРОФІРМА «БІЛИЙ СТІК» – аграрне підприємство, основним напрямком діяльності якого є вирощування великої рогатої худоби, свиней, зернових, технічних та кормових культур, їх зберігання та реалізація.

Загальну характеристику підприємства наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про підприємство

Ознаки		Характеристика
1	Назва компанії	ПАФ «Білий Стік»
2	Місце знаходження (юридична адреса)	вулиця Шевченка, с. Волиця, Червоноградський, Львівська обл.
3	Дата створення	02.02.1998 р.
4	Форма власності	приватна
5	Організаційно-правова форма	Приватна агрофірма
6	Основна сфера діяльності	Розведення великої рогатої худоби молочних порід
7	Величина активів, тис. грн.	217 176 тис. грн.
8	Чисельність персоналу	77
9	Тип організаційної структури	Функціональна

Джерело: розроблено автором самостійно за даними підприємства

Перевагами функціональної організаційної структури управління ПАФ «Білий Стік» є наступні:

1) створюються найкращі умови для вироблення та практичної реалізації єдиної технічної, виробничої, збутової політики підприємства, що робить легким перехід на випуск нової продукції, впровадження нових технологічних процесів, матеріалів, гарантування дотримання стандартів та контроль за їхнім дотриманням;

2) сприяння підтриманню високих професійних стандартів фахівців у галузі техніки, виробництва, маркетингу тощо, які зосереджені у великих спеціалізованих підрозділах. Це полегшує цілеспрямовану підготовку та перепідготовку кадрів;

3) створюються найкращі умови не тільки для стратегічного, а й поточного керівництва та контролю;

4) функціональна структура управління є потужним організаційним засобом інтеграції стратегії та поточної операційної діяльності по вертикалі управлінської ієрархії;

5) є найбільш економічною з точки зору формування апарату управління та скорочення адміністративно-управлінських витрат.

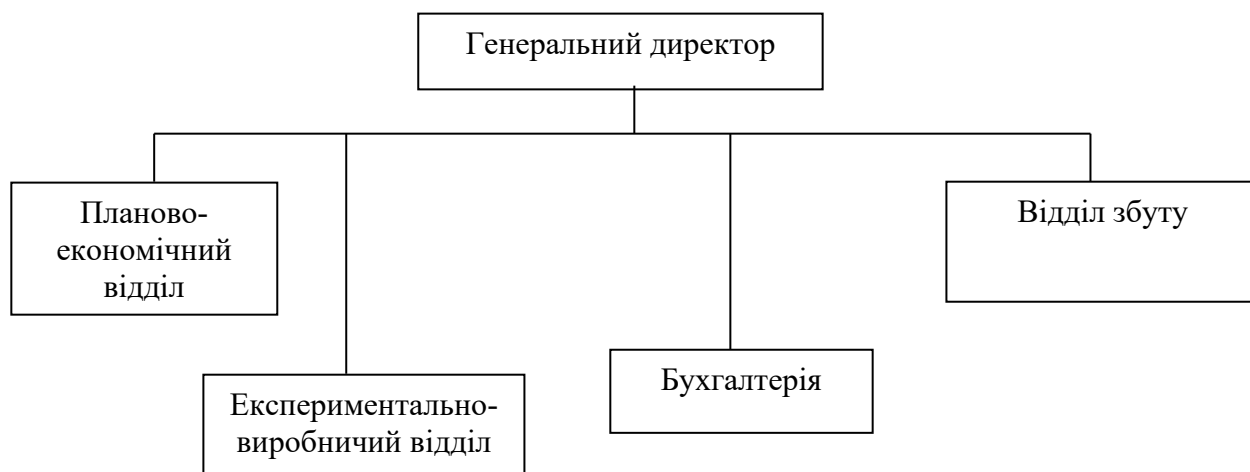


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПАФ «Білий Стік»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Розглянемо структуру сільськогосподарських угідь у досліджуваному господарстві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Склад і структура сільськогосподарських угідь господарства

Види земельних угідь	Роки						Відхилення	
	2021		2022		2023		Абсолютне е (+, -)	Відносне %
	га	%	га	%	га	%		
Всього сільськогосподарських угідь	1530	100	1530	100	1530	100	0	0
з них:								

рілля	1411	92,22	1411	92,22	1411	92,22	0	0
сіножаті	10	0,65	10	0,65	10	0,65	0	0
пасовища	100	6,54	100	6,54	100	6,54	0	0
багаторічні насадження	9	0,59	9	0,59	9	0,59	0	0

Джерело: розроблено автором самостійно за даними підприємства

Аналіз даних табл. 2.2 свідчить, що в досліджуваному господарстві обсяги сільськогосподарських угідь були незмінними та становили 1411 га, їх структура складається з рілля – 92,22%, сіножаті – 0,65%, пасовищ – 6,54% та багаторічних насаджень – 0,59%. Перше місце належить ріллі, друге місце – пасовищам.

Аналіз структури посівних площ досліджуваного господарства наведемо в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Структура посівних площ

Показники	Роки						Відхилення	
	2021		2022		2023		Абсолютн е (+, -)	Відносне %
	га	%	га	%	га	%		
Всього зернові і зернобобові	240	28,92	290	28,16	318	31,45	78	32,50
з них:								
пшениця озима	180	21,69	180	17,48	180	17,80	0	0,00
ячмінь ярий	50	6,02	100	9,71	105	10,39	55	110,00
Овес ярий	10	1,20	10	0,97	10	0,99	0	0,00
Технічні культури – всього	590	71,08	740	71,84	693	68,55	103	17,46
з них:								
кукурудза на зерно	200	24,10	200	19,42	200	19,78	0	0,00
соя	130	15,66	250	24,27	163	16,12	33	25,38
соняшник	130	15,66	140	13,59	140	13,85	10	7,69
ріпак	130	15,66	150	14,56	190	18,79	60	46,15
Всього	830	100	1030	100	1011	100	181	21,81

Джерело: розроблено автором самостійно за даними підприємства

За даними табл. 2.3 видно, що ПАФ «Білий Стік» спеціалізується на вирощуванні технічних культур, так обсяг рілля під даними культурами у загальній кількості становить 68,55%, серед них переважає кукурудза на зерно – 19,78% та ріпак – 18,79%.

ПАФ «Білий Стік» вирощує продукцію як рослинництва так і тваринництва (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Структура товарної продукції господарства

Показники	Вартість товарної продукції, тис. грн.				Структура товарної продукції, %	
	2021	2022	2023	У середньому за 3 роки	галузева	по господарству
1	2	3	4		5	6
Продукція рослинництва						
зернові і зернобобові всього	6694	7664	19895	11418	56,23	41,28
Кукурудза на зерно	3654	6395	3226	4425	21,79	16,00
Соняшник	-	3415	7348	5382	26,50	19,46
Соя	1173	7624	3176	3991	19,66	14,43
Ріпак	6	-	1021	514	2,53	1,86
Інша продукція рослинництва	215	4178	5102	3165	15,59	11,44
Всього по рослинництву	11742	29278	19895	20305	100	73,41
Продукція тваринництва				0		0,00
ВРХ	886	1306	1080	1091	14,83	3,94
Молоко	6900	5723	6143	6255	85,05	22,62
Інша продукція тваринництва	22	93	113	76	1,03	0,27
Всього по тваринництву	7808	7029	7227	7355	100	26,59
Всього по господарству	19550	36307	27122	27660	х	100

Отже, ПАФ «Білий Стік» спеціалізується на виробництві продукції рослинництва, саме, найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції рослинництва займають зернові та зернобобові – 56,23%, соняшник – 26,5% та кукурудза на зерно – 21,79%. Що стосується галузі тваринництва на підприємстві виробляється яловичина та молоко.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

Оцінку ефективності діяльності ПАФ «Білий Стік» виконаємо за допомогою основних економічних показників за останні три роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Основні економічні показники діяльності ПАФ «Білий Стік» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
Активи, всього, тис. грн.	191314	235522	217176	25862	13,52
Необоротні активи, тис. грн.	79171	105700	79340	169	0,21
Вартість основних фондів, тис. грн.	66964	92056	59782	-7182	-10,73
Оборотні активи, тис. грн.	112143	129822	137836	25693	22,91
Обсяг реалізації, тис. грн.	118124	120113	168485	50361	42,63
Середньооблікова чисельність робітників, чол.	83	81	77	-6	-7,23
Продуктивність праці, тис. грн.	1423,18	1482,88	2188,12	764,936	53,75
Фондомісткість	0,57	0,77	0,35	-0,2121	-37,41
Фондовіддача	1,76	1,30	2,82	1,05433	59,77
Власний капітал	187951	229141	213715	25764	13,71

Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання і забезпечення	3 363	6 381	3 461	98	2,91

Джерело: складено автором за даними звітності

На основі наведених даних у табл. 2.5 можливо визначити, що обсяги активів ПАФ «Білий Стік» зросли у 2023 році порівняно з 2021 роком на 25862 тис. грн., таке зростання відбулося за рахунок зростання необоротних активів на 0,21% та оборотних активів – на 22,91%.

Треба звернути увагу на зростання обсягів оборотних активів підприємства, це свідчить про покращення господарської діяльності підприємства. Що стосується ефективності використання основних виробничих фондів на досліджуваному підприємстві, то воно являється недостатньо ефективним, особливо у 2022 році, коли показник фондівіддачі сягає лише 1,3 грн, але у 2023 році він зрів до 2,82 грн.

Продуктивність праці робітників підприємства являється достатньо високою і у 2023 р. сягала 2188,12 тис. грн. на одного працівника.

Отже, проведений аналіз основних економічних показників діяльності ПАФ «Білий Стік» за 2021-2023 рр. дає підстави стверджувати, що діяльність являється достатньо ефективною за напрямом використання основних фондів та працівників на підприємстві.

Проведемо загальний аналіз структури фінансування майна підприємства, що представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Загальна оцінка структури та динаміки капіталу підприємства

Джерело: складено автором за даними звітності

Майно	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення 2023 року до 2021	
	Тис. грн.	Структура, %	Тис. грн.	Структура, %	Тис. грн.	Структура, %	тис. грн.	%
1. Сукупний капітал – Всього	191314	100	235522	100,00	217176	100,00	25862	13,52
в тому числі:								
Власний капітал	187951	98,24	229141	97,29	213715	98,41	25764	13,71
Позиковий капітал	3363	1,76	6381	2,71	3461	1,59	98	2,91
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання і забезпечення	3363	1,76	6381	2,71	3461	1,59	98	2,91

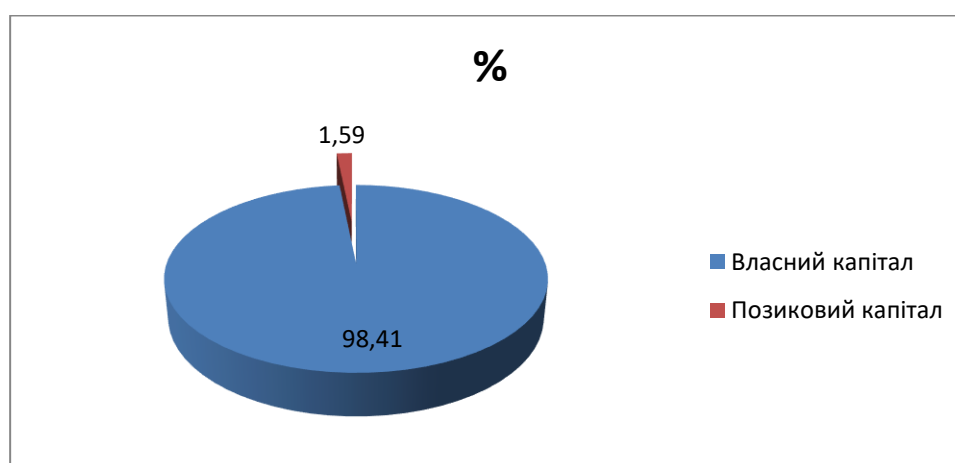


Рисунок 2.2 – Структура капіталу ПАФ «Білий Стік» у 2023 році

Джерело: складено автором за даними звітності

Отже, за проведеним аналізом видно, що у 2023 році підприємство збільшило обсяги свого сукупного капіталу на 25862 тис. грн. порівняно з 2021 р.

Надаючи загальну оцінку структури та динаміки капіталу ПАФ «Білий Стік» було визначено, що головне місце в даній структурі належить власному капіталу підприємства – 98,41% (рис. 2.2), що підкреслює незалежність підприємства від кредитів та зобов'язань та свідчить про високу ліквідність його діяльності.

Позитивним явищем являється те, що підприємство у 2023 році збільшило обсяг власного капіталу на 13,71 порівняно з 2021 роком, при цьому сума короткострокових зобов'язань підприємства у 2023 році сягала лише 3461 тис. грн. Довгострокових зобов'язань на підприємстві не визначається.

У табл. 2.7 розглянемо особливості формування фінансових результатів підприємства у останні три роки його діяльності.

Таблиця 2.7 – Фінансові результати діяльності ПАФ «Білий Стік» за 2021-2023 роки

Показники, тис. грн.	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції: (товарів, робіт, послуг)	118124	120113	168485	50361	42,63
Собівартість реалізованої продукції : (товарів, робіт, послуг)	64960	78855	131751	66791	102,82
Інші операційні доходи	300	3930	3224	2924	974,67
Адміністративні витрати	4199	4783	4859	660	15,72
Витрати на збут	0	11	15333	15333	-
Інші операційні витрати	132	1192	1100	968	733,33

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	49133	39202	18666	-30467	-62,01
Чистий прибуток	48655	38987	17886	-30769	-63,24

Джерело: складено автором за даними звітності

Структуру доходів та витрат ПАФ «Білий Стік» наведемо на рис. 2.3.

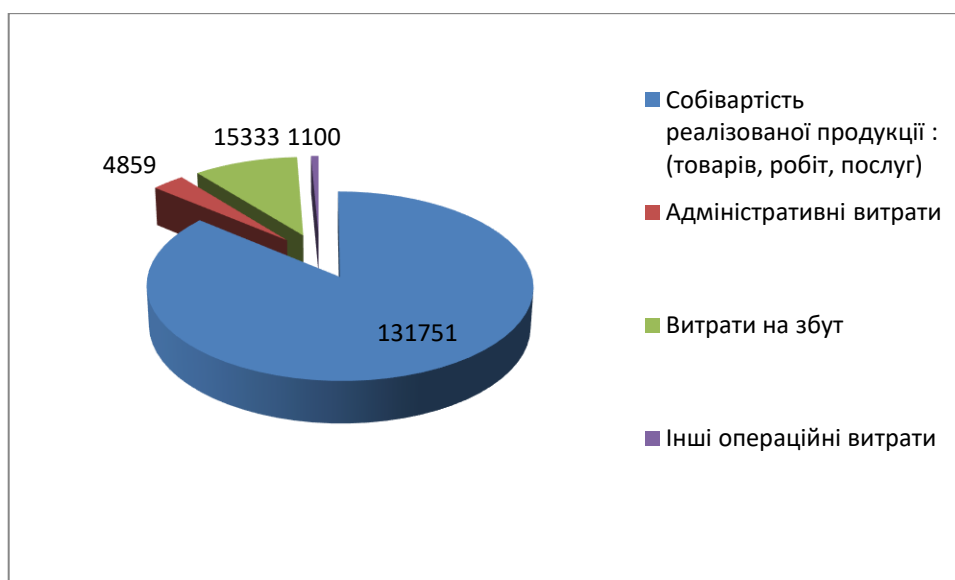
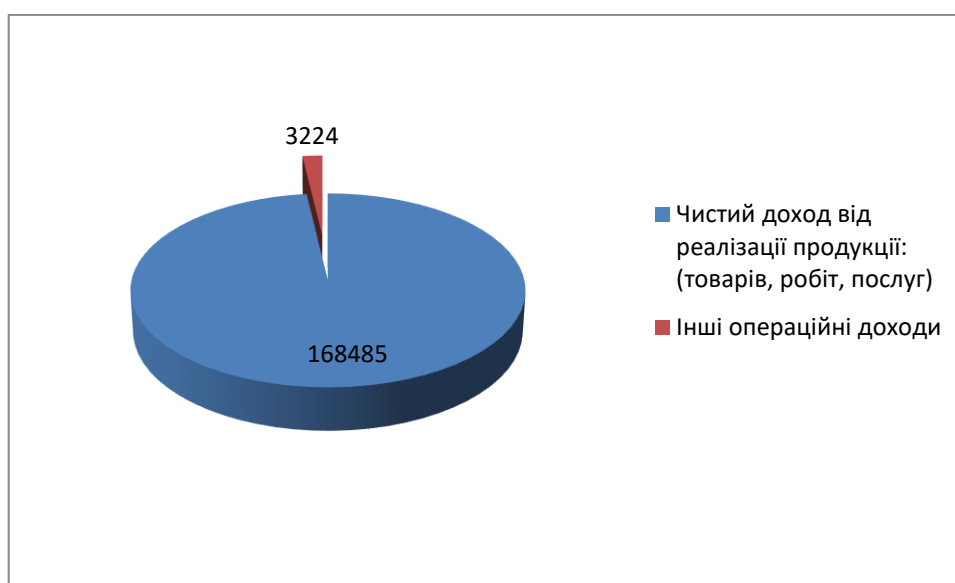


Рисунок 2.3 – Структура доходів та витрат ПАФ «Білий Стік» у 2023 році

Джерело: складено автором за даними звітності

За даними графіків рис. 2.3 видно, що на рівень дохідності діяльності ПАФ

«Білий Стік» у 2023 році певний вплив мали обсяги чистого доходу від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг та обсяги собівартості продукції.

Для того щоб проаналізувати фінансові результати діяльності ПАФ «Білий Стік» проведемо розрахунки коефіцієнтів рентабельності у табл. 2.8.

Показники рентабельності ПАФ «Білий Стік» вказують на те, що протягом 2021-2023 років діяльність підприємства була прибутковою та ефективною (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники рентабельності ПАФ «Білий Стік» у 2021-2023 роках

Показник, %	Значення			Напрямок змін 2023 рік до 2021 року
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	
1. Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	25,43	16,55	8,24	-17,20
2. Рентабельність власного капіталу	25,89	17,01	8,37	-17,52
3. Рентабельність виробничих фондів	72,66	42,35	29,92	-42,74
4. Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	3,05	2,33	2,72	-0,33

Джерело: складено автором за даними звітності

Як бачимо за даними табл. 2.8 у 2023 році рентабельність активів ПАФ «Білий Стік», власного капіталу, виробничих фондів та реалізованої продукції зменшилася порівняно з 2021 роком, що пояснюється воєнним станом в нашій країні та значним скороченням обсягів реалізації на підприємстві.

Тобто, проведені розрахунки ефективності діяльності ПАФ «Білий Стік» свідчать, що у 2023 році компанія була прибутковою, рентабельною, але рівень рентабельності підприємства має тенденцію до погіршення на кінець 2023 р., що свідчить про необхідність покращення фінансових результатів його діяльності.

2.3. Оцінка стратегічного управління збутовою діяльністю ПАФ «Білий Стік»

ПАФ «Білий Стік» реалізує свою продукцію через такі канали збуту:

1) нульовий канал – без посередників продукція реалізується великим юридичним особам та державним установам (здебільшого такі компанії організують тендери), також без посередників здійснюються великі постачання на експорт;

2) однорівневий канал – через дилерів продукція реалізується дрібним юридичним та фізичним особам.

Продукцію ПАФ «Білий Стік» можна оплатити безготівковим розрахунком. Дилерам ПАФ «Білий Стік» надаються знижки: 10% від 20 тис. грн.; 20% від 50 тис. грн. Продукція постачається в Львівській області протягом 5 діб, по регіонах – протягом 10 діб. Для дилерів підприємства також проводяться акції, найчастіше за все пропонується товар зі зниженою ціною на 5-10%, який має завеликі залишки на складах.

Узагальнена характеристика основних логістичних процесів у ланцюгах постачання ПАФ «Білий Стік» представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Логістичні бізнес-процеси у ланцюгах постачання ПАФ «Білий Стік»

Процес	Виконавець	Зміст процесу	Результат процесу
Приймання вантажів	Оператор відділення	Отримання інформації про вантаж, місце доставки та одержувача, відправника, особливості оплати, оптимальний час доставки. Оцінка об'ємної ваги вантажу, визначення вартості перевезення	Вантаж прийнято, інформація щодо вантажу внесена в інформаційну систему, оформлена ТТН
Передача вантажу в зону зберігання та очікування комплектації	Працівник складу відділення	Переміщення вантажу з зони приймання та оформлення в зону зберігання та очікування комплектації (за необхідності – застосування складської техніки)	Вантаж розташований у зоні зберігання відповідно до черги на відправлення
Комплектування вантажів на відправлення	Комплектувальник	Комплектування вантажів у транспортний засіб із врахуванням вимог «ощадливого виробництва» та вимог щодо збереження вантажів під час транспортування	Вантаж укомплектовано в транспортний засіб
Транспортування вантажів	Водій-експедитор	Перевезення вантажу транспортними засобами компанії або перевізниками-підприємцями	Вантаж транспортується до місця призначення (склад компанії або клієнту напряму)
Розвантаження та зберігання вантажів у відділенні логістичної компанії	Працівник складу	Розвантаження вантажів із транспортного засобу та розміщення на складі відділення компанії відповідно до умов зберігання	Вантаж розвантажено та розміщено на складі у відділенні компанії

Видача вантажу отримувачу	Оператор відділення	Видача клієнту вантажу із врахуванням додаткових вимог вантажовідправника (післяплата, тощо)	Вантаж клієнтом отримано
------------------------------	------------------------	---	--------------------------------

Джерело: складено автором

На рис. 2.4 наведено розподіл продажів зернових культур та яловичини на ПАФ «Білий Стік» по областях України.

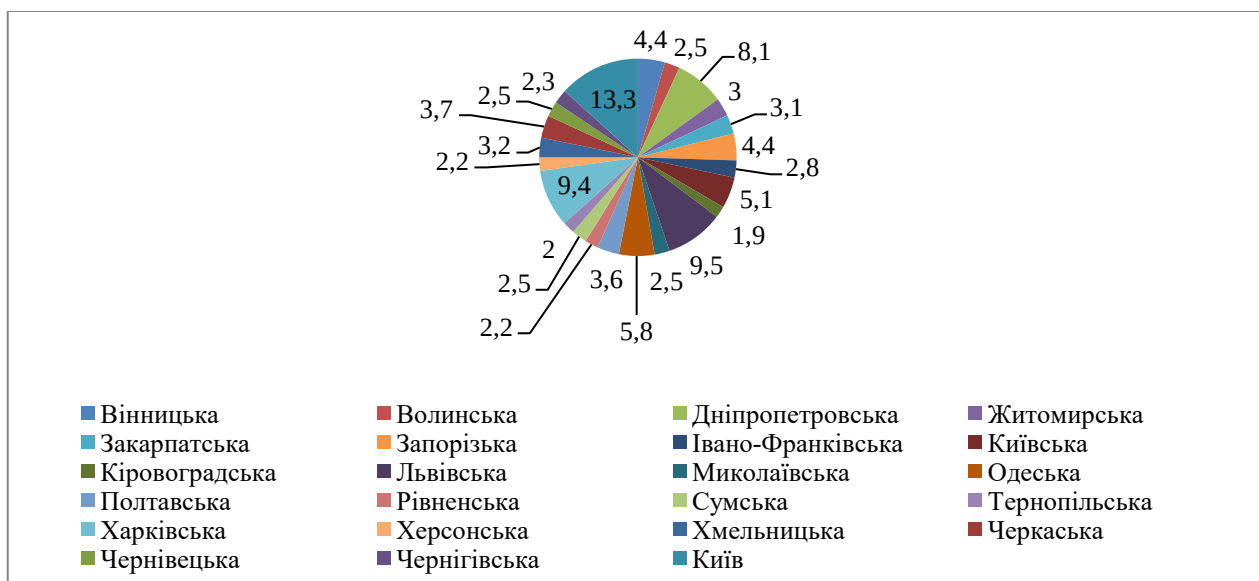


Рисунок 2.4 – Розподіл реалізації зернових культур та яловичини ПАФ «Білий Стік» по областях за 2023 р.

Джерело: складено автором

Згідно з даними рис. 2.5, розподіл реалізації продукції ПАФ «Білий Стік» по областях такий: Вінницька – 4,4%; Волинська – 2,5%; Дніпропетровська – 8,1%; Житомирська – 3,0%; Закарпатська – 3,1%; Запорізька – 4,4%; Івано-Франківська – 2,8%; Київська – 5,1%; Кіровоградська – 1,9%; Львівська – 9,5%; Миколаївська – 2,5%; Одеська – 5,8%; Полтавська – 3,6%; Рівненська – 2,2%; Сумська – 2,5%; Тернопільська – 2,0%; Харківська – 9,4%; Херсонська – 2,2%; Хмельницька – 3,2%; Черкаська – 3,7%; Чернівецька – 2,3%; м. Київ – 13,3%.

Свою збутову діяльність ПАФ «Білий Стік» здійснює на основі концепції «5Р» (продукт – «product», ціна – «price», персонал – «personnel», комунікація – «promo», дистрибуція – «place») (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Структура системи «5Р» ПАФ «Білий Стік»

Складова системи «5Р»		Загальна характеристика
1		2
Люди	Персонал компанії	Проблем в кадровій підсистемі не виявлено
	Посередники	На даний час компанія співпрацює з приватними підприємцями
	Кінцеві споживачі	Асортимент продукції ПАФ «Білий Стік», адресований широкий цільовій аудиторії, здатен задовольнити попит на великий асортимент продукції
Продукт	Якість	Підприємство пропонує своїм клієнтам широкий асортимент товарів від зернових культур до м'яса та молока
	Функціональні можливості	Функціональні виробничі можливості підприємства широкі. Клієнтами ПАФ «Білий Стік» є фізичні та юридичні особи, державні установи
Місце	Позиціонування	Широкий асортимент товарів
	Сегментування	Середній ціновий сегмент
Ціна	Ціноутворення	Змішаний спосіб ціноутворення, комбінуються витратний та конкурентний методи
	Система знижок	На підприємстві діє система знижок для дилерів
Просування	Система стимулювання	Для просування товарів підприємство має тісні зв'язки з партнерами та особисті знайомства з потенційними клієнтами
	Веб-сайт	Підприємство має власний веб-сайт

Джерело: складено автором за даними підприємства

Для визначення найбільш прийнятної збутової стратегії ПАФ «Білий Стік» в поточних умовах функціонування побудуємо матрицю SPACE-аналізу, представивши її у вигляді табл. 2.11 та графічно побудувавши полігон оцінок на рис. 2.10.

Таблиця 2.11 – Матриця SPACE-аналізу ПАФ «Білий Стік» станом на 2023 рік з врахуванням військової агресії РФ

FS (фінансова складова)	Вага	Оцінка	ES (сталість зовнішнього середовища)	Вага	Оцінка
Ліквідність підприємства	0,15	5	Інфляційні процеси	0,15	5

Прибутковість діяльності	0,20	4	Технологічні зміни	0,10	6
Фінансова незалежність	0,15	4	Міграційні процеси населення	0,15	8
Легкість виходу з ринку	0,10	5	Стабільність законодавства	0,10	8
Ризики діяльності	0,30	8	Логістична інфраструктура	0,20	4
Рівень дебіторської заборгованості	0,10	8	Ризик продовження військових дій	0,30	10
<i>Всього</i>	<i>1,00</i>	<i>5,85</i>	<i>Всього</i>	<i>1,00</i>	<i>7,15</i>
СА (конкурентні переваги)	Вага	Оцінка	ІС (привабливість галузі)	Вага	Оцінка
Власний імпорт	0,15	5	Темпи росту галузі	0,15	7
Власне виробництво та власні торгові марки	0,10	5	Технологічні вимоги	0,10	5
Інноваційні сервіси	0,10	5	Прибутковість галузі	0,15	7
Розвинутість мережі	0,20	8	Інтенсивність конкуренції	0,20	8
Власна, розвинута логістика	0,15	6	Привабливість галузі для покупців	0,30	9
Частка ринку	0,30	7	Бар'єри входу в галузь	0,10	5
<i>Всього</i>	<i>1,00</i>	<i>6,35</i>	<i>Всього</i>	<i>1,00</i>	<i>7,40</i>
$X = IS - CA = 7,40 - 6,35 = 1,05$			$Y = FS - ES = 5,85 - 7,15 = -1,3$		

Таким чином, з результатів побудови полігону оцінок за SPACE-аналізом для ПАФ «Білий Стік» в табл. 2.11 та визначення координат стратегічного вектору (1,05;-1,30) в поточному періоді підприємству доцільно дотримуватись збутової стратегії з врахуванням переважаючого впливу негативних факторів зовнішнього середовища та суттєвих ризиків операційної діяльності.

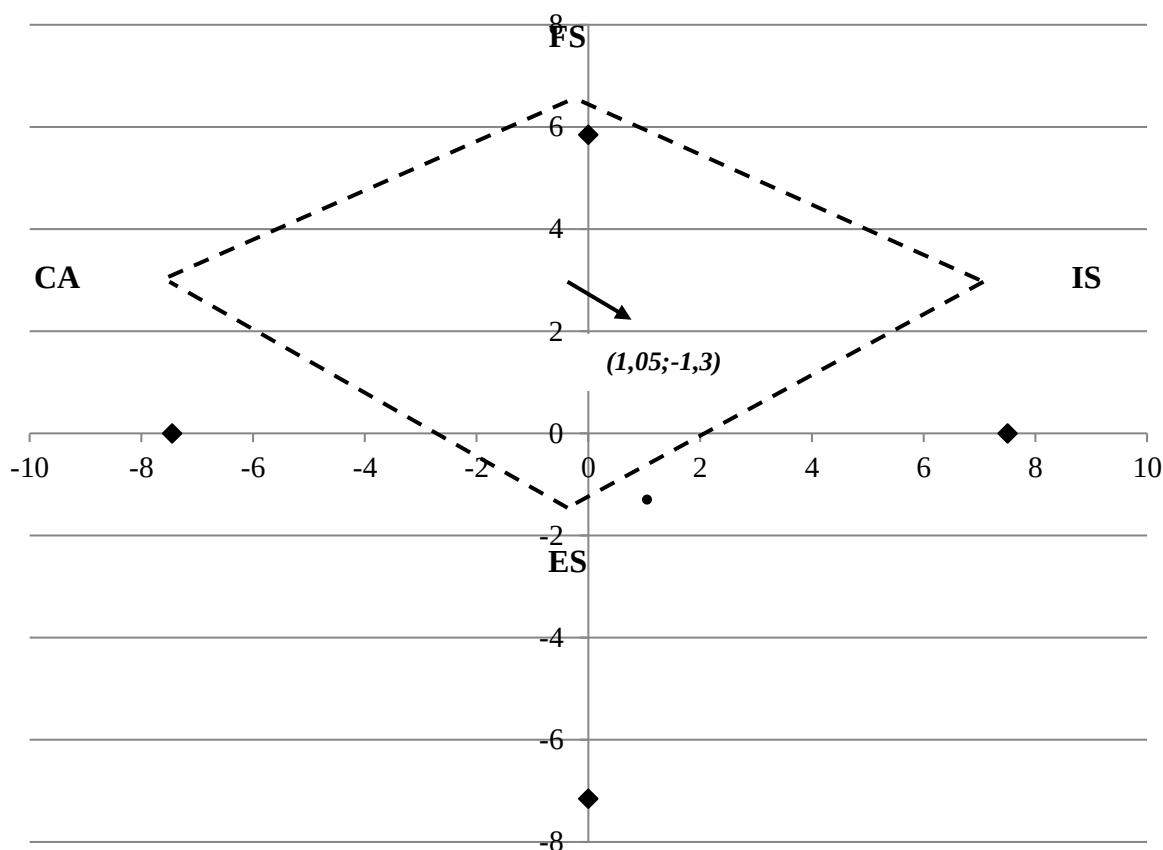


Рисунок 2.5 – Полігон оцінок матриці SPACE-аналізу та вибір оптимальної конкурентної стратегії ПАФ «Білий Стік»

Збутова стратегія застосовується у випадку, коли галузь функціонування підприємства є досить привабливою, проте зовнішнє середовище функціонування є нестабільним, що позначається на його фінансовому потенціалі. В таких умовах підприємство має, використовуючи наявні конкурентні переваги, шукати можливості розширення збуту та пошуку фінансових ресурсів. У випадку ПАФ «Білий Стік» у стабільно зростаючій галузі продуктового ритейлу головними проблемами підприємства є стабілізація фінансового становища за рахунок розширення меж операційної діяльності за вже досить високого рівня розвитку існуючих конкурентних переваг, тому саме.

Побудуємо матрицю SWOT-аналізу для ПАФ «Білий Стік» і зробимо узагальнення щодо ефективності збутової діяльності підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Матриця SWOT-аналізу

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	1. Наявність повного циклу виробництва сільськогосподарської продукції. 2. Високий рівень надійності роботи обладнання підприємства. 3. Відомість торгової марки ПАФ «Білий Стік». 4. Наявність висококваліфікованого персоналу.	1. Економічна ситуація в країні та стан війни. 2. Слабкий вплив на регулятора оптового ринку сільськогосподарської продукції в сфері ціноутворення. 3. Можливе припинення роботи у військовий час. 4. Можливість виникнення надзвичайних ситуацій техногенного характеру. 5. Достатньо висока зношеність основних засобів. 6. Втрати товарів при виробництві та транспортуванні.
Слабкі сторони	1. Диверсифікація постачальників засобів виробництва. 2. Наявність висококваліфікованого персоналу. 3. Впровадження інноваційних технологій. 4. Залучення інвестицій (державних, іноземних, портфельних).	1. Перебої у постачанні сировини та необхідність виконання умов постачальників-монополістів. 2. Прискорення фізичної та моральної зношеності основних засобів. 3. Зростання собівартості виробництва товарів. 4. Неможливість використання повної потужності виробничого циклу.

Джерело: Розроблено автором самостійно за даними підприємства

Результати SWOT-аналізу дозволяють сформулювати перелік першочергових заходів, які ПАФ «Білий Стік» повинна провести для нівелювання впливу таких негативних факторів, як достатньо висока зношеність основних засобів та неможливість використання повної потужності виробництва:

- підвищувати надійність роботи обладнання;
- впроваджувати інноваційні технології в виробничий цикл;
- оновлювати асортимент товарів.

Отже, можна зробити висновок, що на сучасному етапі функціонування підприємству слід спрямувати основні зусилля на збереження існуючих позицій на ринку та на усунення негативних факторів внутрішнього впливу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ТА МЕХАНІЗМИ ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Перспективні напрямки розвитку збутової діяльності ПАФ «Білий Стік»

ПАФ «Білий Стік» в контексті розвитку збутової діяльності, як один з лідерів національного агропродовольчого ринку, що володіє суттєвими конкурентними перевагами, але зіштовхнувся з проблемою забезпечення фінансової складової в межах рекомендованої збутової стратегії необхідно розширити межі ринку збуту продукції з метою зростання доходів підприємства.

Проте, враховуючи досить невизначені умови зовнішнього середовища національного ринку, вважаємо, що ПАФ «Білий Стік» доцільно розглянути можливості виходу на зовнішні ринки, подібних за ментальністю та культурою споживання країн Східної та Центральної Європи як ключовий напрямок підвищення розвитку збутової діяльності підприємства.

Для оцінки найбільш прийнятної альтернативи виходу ПАФ «Білий Стік» на зовнішні ринки країн Східної та Центральної Європи з торговельною мережею продуктів тваринництва нами було визначено ключові критерії вибору, зокрема темпи росту торгівлі агропродукцією, купівельна спроможність, інфляція, схожість у культурах споживання населення, показник охоплення ринку продуктового ритейлу агрофірамами, рівень налагодженості торгово-економічних зв'язків, та здійснено їх порівняльний аналіз станом на 2023 рік за такими країнами як Польща, Румунія та Болгарія з використанням аналітичних оцінок Pro-Consulting, що представлений у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Порівняльний аналіз критеріїв вибору альтернативного

зовнішнього ринку функціонування ПАФ «Білий Стік» за оцінками експертів Pro-Consulting станом на 2023 рік

Критерій	Польща	Румунія	Болгарія	Вибір
Темпи росту торгівлі агропродукцією, %	134,3	112,3	108,4	Польща
Купівельна спроможність, євро / чол.	1280	1220	550	Польща
Інфляція, %	15,3	16,8	14,3	Болгарія
Схожість у культурах споживання населення	Досить подібні	Дуже схожі	Досить подібні	Румунія
Показник охоплення ринку продуктового ритейлу агрофірмами, %	65	55	60	Румунія
Рівень налагодженості торгово-економічних зв'язків	Дуже добре	Середній рівень	Середній рівень	Польща

З результатів проведеного порівняльного аналізу ринків Польщі, Румунії та Болгарії за більшістю критеріїв оцінки найбільш прийнятним є ринок Польщі, який має перевагу за показниками темпів росту товарообігу 134,3%, купівельної спроможності населення 1280 євро / чол. та більш суттєвим рівнем налагодження торговельно-економічних зв'язків.

Як видно з результатів проведеного порівняльного аналізу наступною альтернативою за рівнем привабливості після Польщі є ринок Румунії, що є привабливим за критеріями схожості у культурах споживання, що є дуже схожими та є основою купівельної поведінки споживачів, та показником рівня охоплення ринку продуктового ритейлу агрофірмами на рівні 55%, що свідчить про формування ринку продуктового ритейлу та наявність достатньої кількості вільних ринкових ніш. Цікавим є те, що на трьох досліджуваних ринках провідну роль відіграють досить відомі європейські бренди, що можуть бути представлені одночасно на кожному з них. Найменш привабливим ринком за обраними критеріями вибору є ринок Болгарії, що характеризується виключно найменшим показником рівня інфляції 14,3%.

Вихід на зовнішній ринок Польщі як ключовий напрямок підвищення рівня

конкурентоспроможності ПАФ «Білий Стік» має передбачати врахування ряду факторів, в тому числі умов функціонування національних ринків та особливостей національного споживання, та розробки конкретних заходів для його успішної реалізації.

Конкретні заходи з виходу на ринок Польщі за рахунок відкриття торгових точок м'ясної та молочної продукції ПАФ «Білий Стік» мають включати:

- вибір формату та розміщення торгових точок;
- вибір концепції торгових точок;
- вибір асортиментної пропозиції споживачу;
- цінова політика в торговельній мережі;
- сервісний супровід обслуговування покупців;
- просування бренду «Білий Стік» на ринку.

Обираючи формат торгових точок на ринку ПАФ «Білий Стік» має враховувати, що сьогодні переважаючими форматами на польському ринку є мережі формату convenience, маленькі супермаркети – proximity та дискаунтери, а також те, що польський ринок є менш консолідованим, ніж ринок країн Західної Європи, оскільки 45% обсягів продажу контролюють п'ять найбільших мереж, що створюватиме певний тиск при вході на ринок польського продуктового рітейлу.

За результатами аналітичних оцінок дослідницької компанії PMR для ПАФ «Білий Стік» альтернативами виходу на польський ринок є одразу три варіанти, зокрема:

- запуск кількох торгових точок, що орієнтовані на запити елітної категорії споживачів з більш високим рівнем купівельної спроможності;
- відкриття торгових точок за рахунок придбання вже працюючої локальної торгової мережі в Польщі;
- відкриття торгових точок у відносно невеликому масштабі з цікавою асортиментною пропозицією для споживача.

Якщо розглядати перший альтернативний варіант запуску торгових точок «Білий Стік» на польському ринку, то варто враховувати, що нині під тиском хвилі

біженців з України, санаційного тиску на рф та тиску на бюджет Польщі доходи й купівельна спроможність населення країни зменшуються, тому привабливість ритейлера для внутрішнього покупця визначається оптимальним співвідношенням ціна / якість на товари. Тому значна кількість українців та прихильність Польщі до нашої країни навряд чи сприятимуть успіху реалізації цього альтернативного варіанту. З врахуванням зазначеного вибір такого варіанту є досить ризикованим, оскільки навряд чи дозволить ПАФ «Білий Стік» покрити всі витрати та утримати позиції на польському ринку.

Для реалізації другої альтернативи у ПАФ «Білий Стік» мають бути або кандидати на поглинання на національному ринку Польщі, які наразі відсутні, або суттєве фінансування, щоб поглинути досить велику та функціонуючу торговельну мережу аграрної продукції, що в умовах просідання фінансової складової конкурентоспроможності також виглядає досить утопічним. Крім того, на польському ринку чітко прослідковується тенденції щодо приєднання незалежних магазинів до франчайзингових мереж або міграція менших мереж між окремими франчайзинговими форматами, з чим ПАФ «Білий Стік», на жаль, не зможе повноцінно конкурувати з іншими, більш сильними гравцями ринку.

Третій варіант експансії польського ринку торговою мережею ПАФ «Білий Стік» за рахунок відкриття невеликих торгових точок з цікавою асортиментною пропозицією є з врахуванням тенденцій розвитку та потенційних ризиків найбільш прийнятним, на нашу думку, оскільки передбачає мінімальні витрати на їх відкриття та введення в експлуатацію, а значить й менші ризики збиткової реалізації проекту розширення мережі. Так, це можуть бути магазини, орієнтовані на локальність, регіональність і продукцію з України або вже відомі на українському ринку концептуальні / тематичні магазини торгової мережі у вдалих місцях найбільших міст [5].

3.2. Розроблення програми заходів з удосконалення стратегічного управління збутовою діяльністю

Крім форматності торгових точок ПАФ «Білий Стік» на польському ринку слід врахувати особливості їх розміщення, що пов'язані з витратами на орендну плату. Так, в польських торгово-розважальних центрах наразі є мало вільних площ, а середня тривалість контракту оренди складає 5 років, тоді як у країні сьогодні діє велика кількість торгівельних центрів, зокрема 445 шопінг-центрів, що в 1,5 рази більше ніж в Україні, які працюють у містах з населенням від 10 тис. чол., що пов'язано з вищою платоспроможністю середньостатистичного польського покупця. Крім того, під впливом Covid-19 у Польщі досить серйозно розвинулись рітейл-парки – на сьогодні їх 147 в країні, що є торговельними комплексами, згрупованими навколо однієї великої парковки, з окремими входами в різні магазини, що працюють навіть в локдаун, а тому є досить популярними для купівлі товарів щоденного попиту. Для продуктового рітейлера рітейл-парк є досить привабливим, оскільки в його витрати як орендаря не включаються витрати орендодавця на обслуговування приміщення торгово-розважального центру. Таким чином, у торговельній мережі ПАФ «Білий Стік» є досить прийнятні за витратами альтернативи розміщення власних торгових точок на ринку Польщі, зокрема шопінг-центри та рітейл-парки, що мають бути розглянуті при затвердженні кінцевих локацій.

При формуванні асортиментної пропозиції на польському ринку ПАФ «Білий Стік» має враховувати подібність смакових вподобань поляків та українців, кількість українських біженців як фокус-групи споживачів на початку експансії на ринок, а також тенденції у забезпеченні асортименту виробниками та постачальниками.

Попри традиційний асортимент, що забезпечують національні постачальники та виробники Польщі, варто звернути увагу на вподобання поляків щодо окремих видів продукції українського виробництва, що є досить затребуваними, зокрема м'ясо, ковбаса, молоко та кисломолочні продукти.

Формування асортименту нових торгових точок ПАФ «Білий Стік» в Польщі має враховувати й досить насичений сегмент вітчизняних споживачів, розмір якого зріс у 2023 році щонайменше на 1786 тис. чол. вимушених переселенців, що є найвищим показником серед всіх країн Європи (рис. 3.1), що дозволить торгівельній мережі зберегти значну структуру традиційного для українського споживача асортименту, доповнивши його окремими позиціями, що користуються попитом у національного споживача.

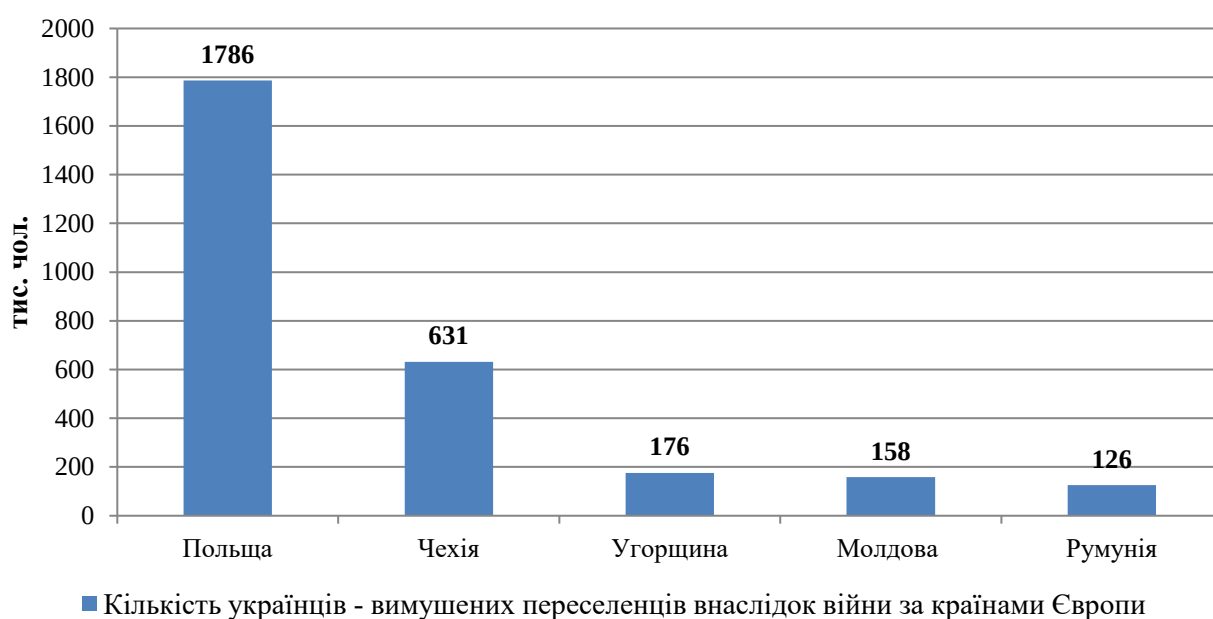


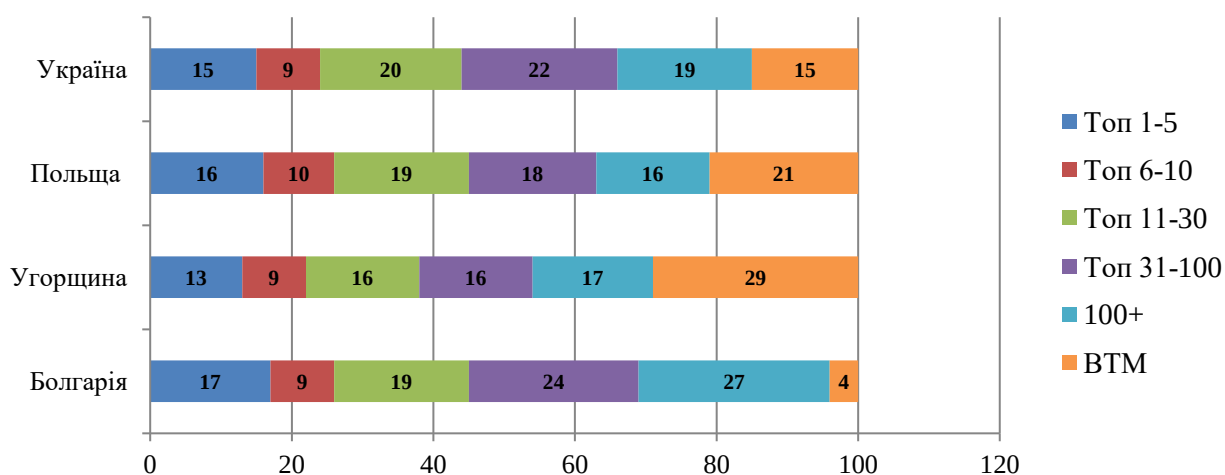
Рисунок 3.1 – Кількість українців – вимушених переселенців у розрізі окремих країн Європи станом на 01.02.2024 року

Джерело: розраховано автором на основі [21]

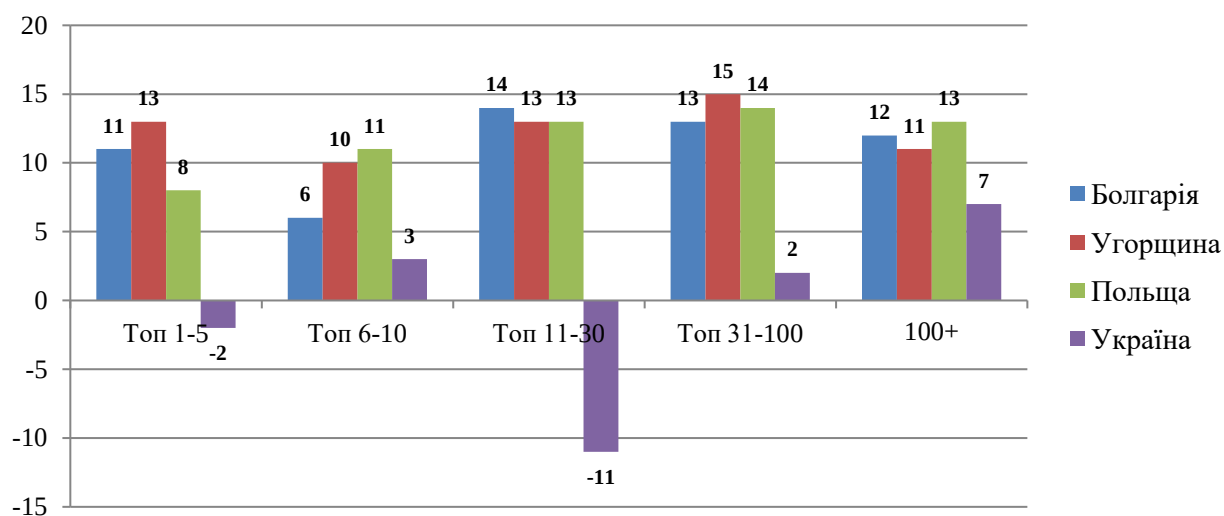
При формуванні асортиментної пропозиції ПАФ «Білий Стік» на польському ринку, окрім врахування вподобань покупців, доцільно врахувати силу національних виробників та постачальників щодо можливості забезпечення безперебійної доставки необхідних товарів. Аналітичні дані щодо особливостей функціонування виробників та постачальників Польщі у порівнянні з окремими країнами Європи представлено на рис. 3.2.

З результатів графічної інтерпретації аналітичних даних щодо кількісних змін у функціонуванні національних виробників та постачальників (рис. 3.2, а) видно, що в Польщі 16% всього виторгу категорії FMCG в країні забезпечують

перші п'ять виробників та постачальників, при цьому сукупні зусилля всіх постачальників забезпечують 79% виторгу торговельних мереж, а 21% компенсується власною торговою маркою. Подібні тенденції характерні й для Угорщини, в Україні ВТМ покриває лише 15%, ще менше 4% у Болгарії.



а) % внеску у вартісні продажі



б) % зміни вартісних продажів

Рисунок 3.2 – Кількісні зміни у діяльності національних виробників та постачальників сфери FMCG у 2022 році окремих країн Європи

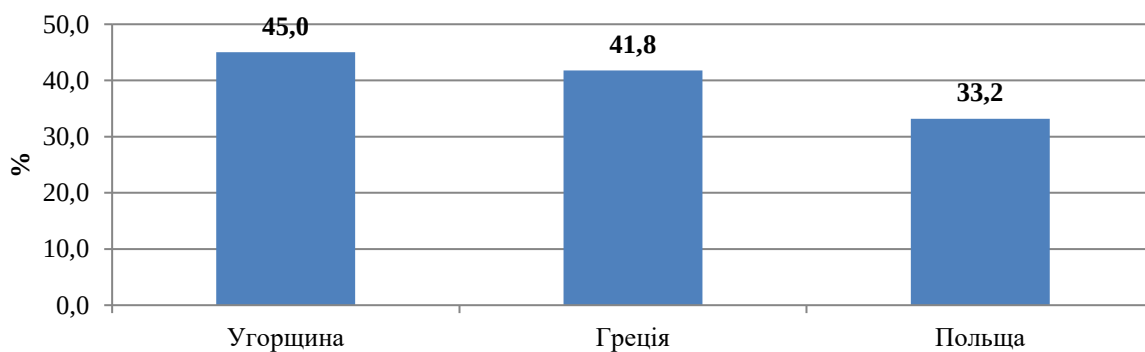
Примітка: ВТМ – власна торгова марка торговельної мережі

Джерело: розраховано автором на основі [19]

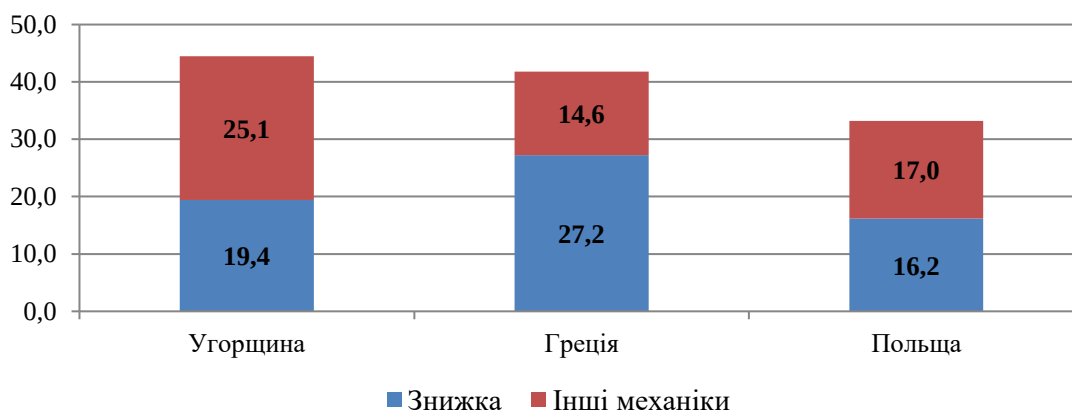
Разом з тим, найбільший приріст у вартості реалізації продукції (рис. 3.2, б) продемонстрували виробники та постачальники у Польщі на рівні 13%, що більш порівняно з Угорщиною 11% та Болгарією 12% за рахунок перших 100 виробників

та постачальників, що свідчить про більш рівномірне зростання цін за ними всіма, а не окремих гравців ринку. Враховуючи результати обох аналітичних оцінок торговельній мережі ПАФ «Білий Стік» при виході на польський ринок слід врахувати, що через зростання цін на продукцію національних виробників та постачальників доцільно диверсифікувати товарний портфель більшою часткою ВТМ, а також прийняти достатню альтернативність їх вибору без суттєвого тиску окремих з них.

При формуванні цінової політики ПАФ «Білий Стік» варто врахувати, що національні споживачі Польщі на тлі зростання рівня витрат та скорочення купівельної спроможності досить активно реагують на промо-продажі торговельних мереж, що передбачають будь-які різновиди акційних пропозицій, а також в їх механіці віддають перевагу знижці порівняно з альтернативними варіантами додаткового обсягу, миттєвого подарунку, накопичення балів, розіграшу, що є досить типовим для країн Східної Європи. Кількісні зміни у промо-продажах та їх механіки у 2023 році у країнах Східної Європи, що підтверджують зроблені висновки, продемонстровано на рис. 3.3.



а) частка промо-продажів в загальних продажах, %



б) частка промо-продажів в загальних продажах за механікою, %

Рисунок 3.3 – Кількісні характеристики промо-продажів у країнах Східної Європи у 2023 році

Джерело: розраховано автором на основі [24]

З позицій сервісного обслуговування торгівельної мережі виходячи на польський ринок, слід врахувати популярність онлайн-продажів, що також розглядається національним споживачем як найбільш оптимальний на сьогодні. Динаміка розвитку онлайн-торгівлі в окремих країнах Європи у 2023 році представлена на рис. 3.4.

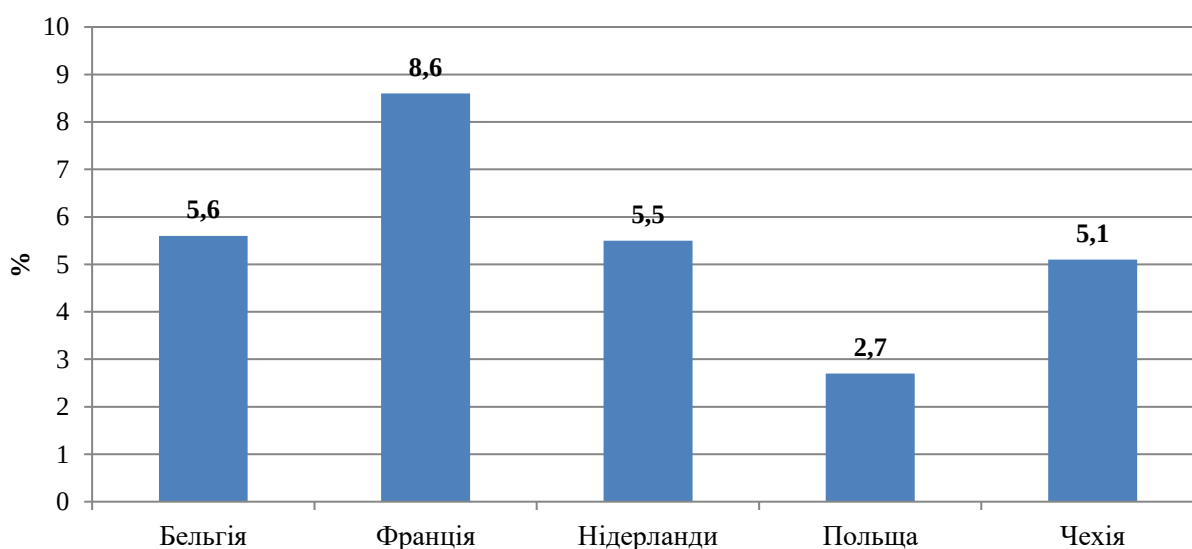


Рисунок 3.4 – Частка продажів e-commerce у загальних продажах в окремих країнах Європи у 2023 році, %

Джерело: розроблено автором на основі [32]

Як видно з рис. 3.4 такі країни як Бельгія, Франція, Нідерланди та Чехія

демонструють частку продажів e-commerce у загальних продажах у 2023 році вище ніж 5%, у Польщі цей показник є меншим й складає 2,7% скоріше через більш повільні темпи розвитку цифрової інфраструктури та розширення покриття мережею Інтернет, але вони демонструють стійкі тенденції до поступового росту. Саме тому ПАФ «Білий Стік» на польському ринку поряд з роздрібними продажами через торгові точки доцільно використати вже досить відпрацьований рітейлером канал збуту й сервіс як власний інтернет-магазин з можливістю доставки покупцям товару.

При просуванні бренду ПАФ «Білий Стік» на польському ринку також доцільно врахувати специфічні особливості рекламного ринку Польщі та його функціонування з метою вибору найбільш оптимальних каналів просування бренду серед національних покупців.

Рекламний ринок Польщі в останні десятиліття зберігає традиційні особливості та орієнтується на запити національного споживача. Найбільш затребуваним каналом рекламування у Польщі є засоби масової інформації, зокрема телебачення, що є найбільш популярною галуззю журналістики в країні. За результатами аналітичного дослідження компанії J'son & Partners Consulting 2014 року темпи росту ринку телереклами в країнах Східної Європи, в тому числі й Польщі, є більш високими, ніж інших галузей економіки, а ринок платного телебачення Польщі є самим великим серед країн, що досліджувались, охоплюючи більше 11 млн. домогосподарств з проникненням послуг на рівні 73% всього населення країни.

Найбільш рейтинговим комерційним каналом Польщі є PolSat, віщання на якому ведеться 23 години на добу в форматі 16:9 й охоплює всю країну. Проте державна мережа телеканалів TVP є більш оптимальним каналом розміщення порівняно з комерційними каналами, оскільки охоплює пакет каналів різного тематичного спрямування. Наприклад, для рекламування торговельних мереж в даному контексті досить прийнятними є канали TVP1 та TVP Info. При цьому треба враховувати, що на польському рекламному ринку національний контент телебачення займає 73%, іноземний 27% відповідно [28].

Другою за популярністю галуззю рекламування в Польщі є веб-журналістика, що в світлі глобальної цифровізації посилює свої позиції. Реклама в друкованих виданнях є більш прийнятною на регіональному рівні, проте аудиторія їх є невеликою та не має високої купівельної спроможності, тому вибір тут має зупинятись на спеціалізованих друкованих виданнях або на найбільш популярних. Досить слабо у Польщі розвинуто радіо, радіостанцій мало та вони в основному є регіональними, через що мають незначну аудиторію охоплення. Крім того, радіостанції є або загальнотематичними або спеціалізованими, але це набагато рідше [28].

Досить активним є сегмент рекламування через популярні інтернет-сайти, проте тут треба звернути увагу на домен сайту, що має мати національне розширення .pl та мати хостінг польською мовою. Суміжна галузь з найбільшим темпом росту в Польщі це цифрова реклама через інтернет-рекламу, відео та мобільні додатки, що є найбільш ефективною, оскільки за відповідними алгоритмами пошуку знаходить її цільового споживача та відповідає найкраще його запитам. Затребуваною також в Польщі є зовнішня реклама у вигляді банерів на хмарочосах Варшави, рекламних щитів в місцях розташування визначних пам'яток та найбільш людних місць, зокрема площ, ринків та сувенірних вулиць Кракова та Козиміж-Долини, білбордів вздовж доріг, особливо міжміських трас [28].

На основі характеристик рекламного ринку Польщі пропонуємо провести експертний аналіз за 5-бальною шкалою альтернатив розміщення реклами щодо просування торговельної мережі ПАФ «Білий Стік» на польському ринку на початковому етапі її експансії. Результати аналітичної оцінки представлені у вигляді табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Порівняльний аналіз альтернатив рекламування просування торговельної мережі ПАФ «Білий Стік» на польському ринку (за 5-бальною шкалою оцінки)

Показник	Національне телебачення	Друковані видання	Цифрова реклама	Зовнішня реклама
Охоплення цільової аудиторії	5	1	2	3
Вартість розміщення	2	5	4	5
Складність розміщення	3	4	5	5
Ефективність	5	1	5	4
Середня оцінка	3,75	2,75	4,00	4,25

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, обираючи канали рекламування просування торговельної мережі ПАФ «Білий Стік» на польському ринку за результатами експертного порівняльного аналізу різних каналів рекламування в табл. 3.2, доцільним є вибір на початковому етапі експансії рекламування через телебачення, що має середню оцінку 3,75, але найвище охоплення аудиторії, а потім продовження просування за рахунок використання таких каналів як зовнішня реклама 4,25 та цифрова реклама 4,00 з врахуванням використання власного сайту інтернет-магазину ПАФ «Білий Стік» в Польщі, що дозволяє використовувати можливості контекстної реклами, як найбільш ефективних каналів рекламування на польському ринку.

Разом з тим, при формуванні рекламної політики просування торговельної мережі ПАФ «Білий Стік» на польському ринку доцільним є врахування ментальних особливостей та національних вподобань поляків. Так, при розробці реклами слід пам'ятати, що поляки є глибоко релігійною нацією з глибокими національними традиціями, мають яскраво виражені риси характеру як гордість, високе відчуття власного достоїнства та серйозна схильність до гумору. Населення країни досить прискіпливо відноситься до збереження лісів, що складають третину площі країни та є частиною їх культури, а також інших екологічних ініціатив, спрямованих на збереження навколишнього середовища [28].

Крім вищезазначених особливостей національного характеру поляків, слід

прийняти до уваги той факт, що для поляків цінною є не лише їх історія та культура, а й розуміння того, що це зроблено в Польщі. Зараз досить затребуваними в Польщі є бренди з написом «Вироблено в Польщі», так як це асоціюється зі знаком якості. Розміщуючи рекламу в Польщі, слід пам'ятати й про те, що деякі поляки можуть відразу почати скаржитись, що також є особливістю національного менталітету. Разом з тим, слід враховувати, що останнім часом серед польського населення посилюються світові тенденції до здорового харчування, що поєднується з бажанням займатися різними видами спорту, наприклад, найбільш популярними серед поляків видами є велоспорт, походи в гори та гребля, що змінює гастрономічні вподобання поляків. Так, якщо основою національної кухні та вагомим видом продукції в Польщі раніше було м'ясо та м'ясні продукти, то зараз воно замінюється рибою та морепродуктами, які є імпортованою категорією в країні [28].

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Для економічної оцінки реалізації запропонованих заходів розвитку збутової діяльності ПАФ «Білий Стік» доцільним є:

- проаналізувати прогнози доходи та витрати за інвестиційним проектом з відкриття торгових точок ПАФ «Білий Стік» на польському ринку;
- оцінити інвестиційний проект з відкриття торгових точок ПАФ «Білий Стік» на польському ринку за традиційними критеріями ефективності його реалізації за вихідними параметрами;
- визначити окремі сукупні фінансові показники функціонування мережі на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- визначити динаміку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства у найближчому прогнозованому періоді.

Прогнози доходи та витрати за інвестиційним проектом з відкриття торгових точок ПАФ «Білий Стік» на польському ринку з врахуванням аналітичних оцінок Pro-Consulting, а також особливостей реалізації підготовчого

етапу у 2023 проектному році й розрахунку на повну реалізацію в 2025-2026 рр. представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Прогнозні доходи та витрати ПАФ «Білий Стік» за проектом відкриття торгових точок на польському ринку (за аналітичними оцінками Pro-Consulting), тис. грн.

Показники	2023*	2024	2025	2026
Інвестиційні витрати	3853820	-	-	-
Дохід від реалізації	-	31223341	37468009	44961610
Собівартість реалізації	-	-23670304	-24853819	-27339201
Інші операційні доходи	-	162526	195031	234038
Витрати на збут	-	-447923	-470319	-517351
Адміністративні витрати	-	-7117092	-7472947	-8220242
Інші операційні витрати	-	-4777	-5016	-5517
Витрати з податку на прибуток (19%)	-	-27696	-923578	-1731534
Чистий фінансовий результат (прибуток / збиток)	-	118074	3937361	7381803

Джерело: розроблено автором самостійно

Для оцінки ефективності інвестиційних проектів у практиці зазвичай використовують такі традиційні показники як чиста приведена вартість, індекс прибутковості, внутрішня норма дохідності, дисконтований термін окупності на основі ставки дисконтування у якості якої зазвичай приймають середньозважену вартість капіталу, залученого до фінансування проекту.

Середньозважена вартість капіталу (далі – WACC) – це середня відсоткова ставка за всіма джерелами фінансування підприємства, при розрахунку якої враховується питома вага кожного джерела фінансування. Розрахунок показника здійснюється за формулою (3.1):

$$WACC = k_d \times r_d \times (1 - T) + k_e \times r_e, \quad (3.1)$$

де WACC – середньозважена вартість капіталу;

k_d – питома вага позикових джерел фінансування;

r_d – вартість позикових джерел фінансування;

T – ставка оподаткування;

k_e – питома вага власних джерел фінансування;

r_e – вартість власних джерел фінансування.

При інвестиційному аналізі WACC порівнюється зі ставкою внутрішньої доходності IRR. Щоб проект був реалізованим, внутрішня норма прибутковості IRR має бути більшою за середньозважену вартість капіталу WACC.

Розрахуємо WACC за інвестиційним проектом відкриття торгових точок ПАФ «Білий Стік» на польському ринку, виходячи з можливості фінансування проекту на 1348837 тис. грн. або 35% за рахунок додаткових вкладених коштів власниками з прибутковістю 16% річних, та 2504983 тис. грн. або 65% за рахунок залучення банківських кредитів з Укрексімбанк, Укргазбанк та ПУМБ з середньою дохідністю 20%:

$$WACC = 0,65 \times 0,20 + 0,35 \times 0,16 \times (1 - 0,18) \approx 0,18 \text{ або } 18\%$$

Отже, для цілей оцінки ефективності інвестиційного проекту у якості ставки дисконтування використовуватимемо WACC 18%.

Чиста приведена вартість (далі – NPV) – це показник економічної ефективності інвестиційного проекту, який розраховується шляхом дисконтування (приведення до поточної вартості, тобто на момент інвестування) очікуваних грошових потоків, як доходів, так і витрат. Розрахунок NPV здійснюється за такою формулою (3.2):

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} - IC, \quad (3.2)$$

де NPV – чиста поточна вартість інвестиційного проекту;

CF_i – грошовий потік;

IC – обсяг інвестицій;

r – ставка дисконтування;

n – загальна кількість періодів (інтервалів, кроків) $i = 0, 1, 2, \dots, n$ за весь термін інвестування.

Розрахунок NPV дозволяє оцінити доцільність інвестування коштів. Можливі три варіанти значення NPV:

– $NPV > 0$. Якщо чиста поточна вартість має позитивне значення, це свідчить про повну окупність інвестицій, а значення NPV показує підсумковий обсяг прибутку інвестора. Інвестиції є доцільними через їх економічну ефективність;

– $NPV = 0$. Якщо чиста поточна вартість має нульове значення, це свідчить про окупність інвестицій, але інвестор не отримує прибуток, тому слід пошукати альтернативні варіанти вкладення коштів, які мали б позитивний економічний ефект;

– $NPV < 0$. Якщо чиста поточна вартість має негативне значення, то інвестиція не окупається, а інвестор у такому випадку отримує збиток. Від вкладення коштів у такий проект слід відмовитись.

Таким чином, до інвестування приймаються виключно інвестиційні проекти, що мають позитивне значення NPV.

Індекс прибутковості (далі – PI) – один із основних критеріїв, що дозволяє оцінити перспективи інвестиційного проекту в частині його прибутковості. Розрахунок PI здійснюється за формулою (3.3):

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i}}{IC} \quad (3.3)$$

PI показує запас фінансової міцності проекту. Якщо $PI > 1$, то проект є ефективним та доцільним для реалізації, якщо $PI = 1$ величина $NPV = 0$ – стан самоокупності інвестиційних вкладень, якщо $PI < 1$, проект не забезпечує заданого рівня рентабельності інвестора та його слід відхилити.

Внутрішня норма прибутковості (далі – IRR) – ставка дисконту, за якої виконується рівність суми дисконтованих доходів за проектом та дисконтованої суми інвестицій, тобто коли чиста NPV дорівнює нулю. Аналіз внутрішньої норми прибутковості дозволяє інвестору визначити його доцільність, якщо внутрішня норма прибутковості менша за потрібну інвестору ставку доходу на вкладений капітал – проект відкидається, якщо більше – може бути прийнятий. Внутрішня норма прибутковості розраховується за формулою (3.4):

$$NPV_{IRR} = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1 + IRR)^n} - IC = 0 \quad (3.4)$$

Внутрішня норма прибутковості застосовується з метою оцінки інвестиційної привабливості проекту. Для цього IRR порівнюють з ефективною ставкою дисконтування, тобто з необхідним рівнем доходності проекту WACC%

– $IRR > WACC$ – у інвестиційного проекту внутрішня норма доходності вище витрат на власний і позиковий капітал, тобто даний проект має інвестиційну привабливість;

– $IRR < WACC$ – інвестиційний проект має внутрішню норму прибутковості нижче витрат на капітал, це свідчить про недоцільність вкладення в нього;

– $IRR = WACC$ – внутрішня норма доходність проекту дорівнює середній вартості капіталу, тобто даний проект знаходиться на мінімально допустимому рівні прибутковості, тому слід зробити коригування руху грошових коштів та збільшити грошові потоки.

Дисконтований термін окупності (далі – DPP) – показник відображає період, через який окупляться початкові інвестиційні витрати за рахунок доходів, дисконтованих за заданою відсотковою ставкою. Показник вважається орієнтиром для вибору інвестиційного проекту з точки зору ступеня ризику неповернення інвестицій – чим більший термін окупності, тим вищий ризик неповернення інвестицій, та зазвичай порівнюється з нормативним терміном, обраним

інвестором. Проект обирається тоді, коли $DPP \leq DPP_n$. Дисконтований термін окупності розраховується за формулою (3.5):

$$DPP = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1 + IRR)^n} \geq IC \quad (3.5)$$

Для розрахунку фінансових показників оцінки ефективності інвестиційного проекту відкриття торгових точок ПАФ «Білий Стік» на польському ринку пропонуємо скористатися вбудованими в ППП Excel фінансовими формулами:

- для розрахунку NPV функцію ЧПС, від результату її використання якої необхідно відняти початкові інвестиційні вкладення;
- для розрахунку PI функцію ЧПС до чистих грошових потоків та ділення отриманого результату до початкових інвестиційних вкладень;
- для розрахунку IRR функцію ВСД до чистих грошових потоків, включаючи від’ємне значення початкових вкладень за інвестиційним проектом;
- для розрахунку DPP розрахунок дисконтованих чистих грошових потоків наростаючим підсумком, вибір року з найближчим їх значенням до початкових інвестиційних вкладень за інвестиційним проектом.

Результати розрахунку окремих фінансових показників оцінки ефективності інвестиційного проекту відкриття торгових точок ПАФ «Білий Стік» на польському ринку вбудованими в ППП Excel фінансовими формулами представлено на рис. 3.5, а розрахунок DPP у вигляді аналітичної табл. 3.4.

	A	B	C	D	E
1					
2	WACC ₁ =	0,18			
3					
4					
5	Період	Чисті грошові потоки	Період	Чисті грошові потоки	
6	0	3853820	0	-3853820	
7	1	118074	1	118074	
8	2	3937361	2	3937361	
9	3	7381803	3	7381803	
10	NPV ₁	3566787	IRR ₁	52%	
11	PI ₁	1,93			

а) NPV

	A	B	C	D	E
1					
2	WACC ₁ =	0,18			
3					
4					
5	Період	Чисті грошові потоки	Період	Чисті грошові потоки	
6	0	3853820	0	-3853820	
7	1	118074	1	118074	
8	2	3937361	2	3937361	
9	3	7381803	3	7381803	
10	NPV ₁	3566787	IRR ₁	52%	
11	PI ₁	1,93			

б) PI

	A	B	C	D	E
1					
2	WACC ₁ =	0,18			
3					
4					
5	Період	Чисті грошові потоки	Період	Чисті грошові потоки	
6	0	3853820	0	-3853820	
7	1	118074	1	118074	
8	2	3937361	2	3937361	
9	3	7381803	3	7381803	
10	NPV ₁	3566787	IRR ₁	52%	
11	PI ₁	1,93			

в) IRR

Рисунок 3.5 – Результати розрахунку NPV, PI, IRR інвестиційного проекту відкриття торгових точок ПАФ «Білий Стік» на польському ринку вбудованими в ППП Excel фінансовими формулами

Джерело: розроблено автором самостійно

Таблиця 3.4 – Розрахунок DPP інвестиційного проекту ПАФ «Білий Стік» на польському ринку в ППП Excel

Період	Початкові інвестиції	Чисті грошові потоки	Дисконтовані чисті грошові потоки	Дисконтовані чисті грошові потоки нарастаючим підсумком
--------	----------------------	----------------------	-----------------------------------	---

0	3853820	-	-	-
1	-	118074	100063	100063
2	-	3937361	2827751	2927814
3	-	7381803	4492793	7420607

Джерело: розроблено автором самостійно

Отже, провівши розрахунки фінансових показників оцінки ефективності інвестиційного проекту відкриття торгових точок ПАФ «Білий Стік» на польському ринку вбудованими в ППП Excel фінансовими формулами бачимо, що за результатами розрахунку NPV складає 3566787 тис. грн., що є більшим, ніж 0, тому за цим показником проект є доцільним для реалізації ПАФ «Білий Стік», такий висновок підтверджується й за показниками PI, що складає 1,93 і є більшим, ніж 1, та IRR, що складає 52% і є більшим, ніж WACC 18%. Разом з тим, за показником DPP проект повністю окупиться на третьому році реалізації або через 2,8 роки, а значить є доцільним для реалізації ПАФ «Білий Стік», оскільки знаходиться в межах нормативних термінів його реалізації в 3 роки.

ВИСНОВКИ

У процесі написання кваліфікаційної роботи було досягнуто поставленої мети – досліджено теоретико-методологічні підходи до стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства та обґрунтовано їх застосування.

Проаналізувавши сутність збутової політики визначено, що збутова політика - це стратегія, що визначає принципи та методи взаємодії підприємства зі своїми клієнтами та ринком загалом. Сутність збутової політики полягає в розробці і реалізації планів та програм, спрямованих на максимізацію продажів продукції чи послуг підприємства. Елементи збутової політики можна розділити на три групи: співпраця з посередниками, комерційні умови та комерційна логістика. Управління збутовою політикою на підприємствах спрямоване на ефективне і планомірне використання всіх економічних, організаційних і соціальних можливостей для досягнення кінцевої мети функціонування підприємства на зовнішніх ринках.

Основні підходи й принципи стратегічного управління збутовою діяльністю полягають у характеристиці двох точок зору, а саме вибору стратегії збуту, створення збутової мережі та розробка комунікаційних рішень щодо цінової та комунікаційної підтримки в мережі збуту; управлінні системою заходів для ефективного фізичного переміщення продукції. Стратегічне планування збуту включає комплексний процес визначення та розробки дієвих стратегій, спрямованих на досягнення максимальних результатів у сфері збуту продукції або послуг підприємства. Схема процесу стратегічного маркетингового планування складається з дев'яти етапів : розробка місії компанії, переведення стратегії в корпоративні цілі, аналіз зовнішнього (макро- та мікро-) та внутрішнього бізнес-середовища, SWOT-аналіз, встановлення цілей продажів, розробка стратегії продажів, розробка програми продажів, організація та впровадження маркетингу на підприємстві, управління продажами.

Досліджено методи управління збутовою діяльністю. Одним з методів планування збуту є маркетинговий підхід до планування збуту. Під час маркетингових досліджень визначаються: обсяг ринку конкретного продукту; сегмент з найбільшим обсягом продажів продукту компанії; споживачі продукту компанії; реакція споживачів на продукт компанії, конкуренти, їхні стратегії та рівень конкурентоспроможності їхньої продукції. Прогнозування продажів є найважливішим прогнозом у підприємницькій діяльності і має особливе значення, оскільки планування виробництва починається з продажів і веде до пропозиції через виробничу діяльність.

Провівши характеристику діяльності компанії ПАФ «Білий Стік» визначено, що це аграрне підприємство, основним напрямком діяльності якого є вирощування великої рогатої худоби, свиней, зернових, технічних та кормових культур, їх зберігання та реалізація. ПАФ «Білий Стік» спеціалізується на виробництві продукції рослинництва, саме, найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції рослинництва займають зернові та зернобобові – 56,23%, соняшник – 26,5% та кукурудза на зерно – 21,79%. Що стосується галузі тваринництва на підприємстві виробляється яловичина та молоко.

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства показує, що ПАФ «Білий Стік» за 2021-2023 рр. проводить достатньо ефективну діяльність за напрямом використання основних фондів та працівників на підприємстві. У 2023 році підприємство збільшило обсяги свого сукупного капіталу на 25862 тис. грн. порівняно з 2021 р. На рівень дохідності діяльності ПАФ «Білий Стік» у 2023 році певний вплив мали обсяги чистого доходу від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг та обсяги собівартості продукції. У 2023 році рентабельність активів ПАФ «Білий Стік», власного капіталу, виробничих фондів та реалізованої продукції зменшилася порівняно з 2021 роком, що пояснюється воєнним станом в нашій країні та значним скороченням обсягів реалізації на підприємстві. У 2023 році компанія була прибутковою, рентабельною, але рівень рентабельності

підприємства має тенденцію до погіршення на кінець 2023 р., що свідчить про необхідність покращення фінансових результатів його діяльності.

Оцінка стратегічного управління збутовою діяльністю ПАФ «Білий Стік» показує, що свою збутову діяльність компанія здійснює на основі концепції «5Р» (продукт – «product», ціна – «price», персонал – «personnel», комунікація – «promo», дистрибуція – «place»). За результатами SPACE-аналізу для ПАФ «Білий Стік» доцільно дотримуватись збутової стратегії з врахуванням переважаючого впливу негативних факторів зовнішнього середовища та суттєвих ризиків операційної діяльності. На сучасному етапі функціонування підприємству слід спрямувати основні зусилля на збереження існуючих позицій на ринку та на усунення негативних факторів внутрішнього впливу.

Перспективні напрямки розвитку збутової діяльності ПАФ «Білий Стік» є розгляд можливостей виходу на зовнішні ринки, подібних за ментальністю та культурою споживання країн Східної та Центральної Європи як ключовий напрямок підвищення розвитку збутової діяльності підприємства. З результатів проведеного порівняльного аналізу ринків Польщі, Румунії та Болгарії за більшістю критеріїв оцінки найбільш прийнятним є ринок Польщі, який має перевагу за показниками темпів росту товарообігу 134,3%, купівельної спроможності населення 1280 євро / чел. та більш суттєвим рівнем налагодження торговельно-економічних зв'язків. Вихід на зовнішній ринок Польщі як ключовий напрямок підвищення рівня конкурентоспроможності ПАФ «Білий Стік» має передбачати врахування ряду факторів, в тому числі умов функціонування національних ринків та особливостей національного споживання, та розробки конкретних заходів для його успішної реалізації.

Програми заходів з удосконалення стратегічного управління збутовою діяльністю ПАФ «Білий Стік» включають формуванні асортиментної пропозиції на польському ринку. При формуванні цінової політики ПАФ «Білий Стік» варто врахувати, що національні споживачі Польщі на тлі зростання рівня витрат та скорочення купівельної спроможності досить активно реагують на промо-

продажі торговельних мереж, що передбачають будь-які різновиди акційних пропозицій. При просуванні бренду ПАФ «Білий Стік» на польському ринку також доцільно врахувати специфічні особливості рекламного ринку Польщі та його функціонування з метою вибору найбільш оптимальних каналів просування бренду серед національних покупців. Разом з тим, при формуванні рекламної політики просування торговельної мережі ПАФ «Білий Стік» на польському ринку доцільним є врахування ментальних особливостей та національних вподобань поляків.

Здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Розраховано WACC за інвестиційним проектом відкриття торгових точок ПАФ «Білий Стік» на польському ринку, виходячи з можливості фінансування проекту на 1348837 тис. грн. Для цілей оцінки ефективності інвестиційного проекту у якості ставки дисконтування використовуватимемо WACC 18%; обчислено NPV (чиста приведена вартість); Індекс прибутковості (PI); внутрішня норма прибутковості (IRR); дисконтований термін окупності (DPP). Отож, провівши розрахунки оцінки ефективності інвестиційного проекту відкриття торгових точок ПАФ «Білий Стік» на польському ринку вбудованими визначено, що за результатами розрахунку NPV складає 3566787 тис. грн., що є більшим, ніж 0, тому за цим показником проект є доцільним для реалізації ПАФ «Білий Стік», такий висновок підтверджується й за показниками PI, що складає 1,93 і є більшим, ніж 1, та IRR, що складає 52% і є більшим, ніж WACC 18%. Разом з тим, за показником DPP проект повністю окупиться на третьому році реалізації або через 2,8 роки, а значить є доцільним для реалізації ПАФ «Білий Стік», оскільки знаходиться в межах нормативних термінів його реалізації в 3 роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. В. А. Чинники впливу на формування збутової політики підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/407.pdf> (дата звернення: 08.03.2024)
2. Халіна В.Ю., Корсунський Г.Ю. Місце системи збуту у маркетинговій діяльності підприємства / В.Ю.Халіна, Г.Ю. Корсунський // «Молодий вчений» . – 2017. - № 4.4 (44.4).- С.116-119
3. Балабанова Л.В. Управління збутовою політикою підприємства : [навч. посіб.] / Л.В. Балабанова, Ю.П. Митрохіна. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. – 229 с
4. А. В. Ключник. Збутова політика та її значення у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/87.pdf> (дата звернення: 08.03.2024)
5. Шканова О.М. Маркетингова товарна політика : [навч. посіб.] / О.М. Шканова // Міжрегіон. акад. упр. персоналом. – К. : МАУП, 2003. – 159 с.
6. Н. Вітвіцька, І. Бойчак. Збутова політика підприємства та шляхи її покращення. 2022. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45842/1/Неля%20Вітвіцька.pdf> (дата звернення: 08.03.2024)
7. Кошик О. В. Збут товарів та послуг: сутність та чинники впливу / О.В. Кошик, І.Я. Кулиняк // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 4. – С. 464-468.
8. Тульчинська С.О. Фактори впливу на політику підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5140> (дата звернення: 08.03.2024)
9. В. А. Петrenchко. Чинник впливу на формування збутової політики підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/407.pdf> (дата звернення: 08.03.2024)
10. Шереметинська О.В. Управління збутовою діяльністю підприємств-суб'єктів ЗЕД в сучасних умовах. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4732> (дата звернення: 08.03.2024)

11. І. В. Тимошук. Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства. URL: <https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/54-dvadtsyat-chetverta-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/601-strategichne-upravlinnya-zbutovoyu-diyalnistyu-pidpriemstva> (дата звернення: 08.03.2024)
12. І. А. Абрамович. Стратегічні засади управління збутовою діяльністю. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2067> (дата звернення: 08.03.2024)
13. Катаєв А. В. Маркетинг. навч. посіб. для студентів спец. «Фінанси і кредит», «Облік і аудит» / А. В. Катаєв ; Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. – Електрон. текст. дані. – Харків : Видавничий центр «Діалог», 2016р. 292 с
14. Ільченко Т.В. До питання маркетингового забезпечення планування збуту продукції підприємства. Економіка та держава. 2016. № 4. С. 57-60
15. Маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності підприємства: стратегічний підхід та системні рішення: монографія. / Кендюхов О. В. та ін. ; за заг. ред. О. В. Кендюхова. Донецьк : Східний видавничий дім, 2014. 201 с.
16. Морохова В. О., Лорві І.Ф. Формування стратегії збутової діяльності промислового підприємства на ринку продукції уніфікованого використання : монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2014. 203 с.
17. Пилипчук В. П., Данніков О.В. Маркетинговий аналіз та оцінка ефективності продажу. Бізнес Інформ. 2016. № 3. С. 291-296.
18. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія. / Карпенко Н. В. та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Н. В. Карпенко. Київ Центр учбової літератури, 2016. 251 с.
19. Війна & Ритейл. 27.02.2023. URL: <https://trademaster.ua/articles/313633> (дата звернення: 05.04.2024).

20. Господарський кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV: станом на 8 бер. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 25.03.2024).
21. Вплив повномасштабної війни на міграцію українців: як масштаби переміщення оцінюють держава Україна та міжнародні організації. 15.02.2023 року. URL: <https://www.oporaua.org/report/viyna/24523-vpliv-povnomasshtabnoyi-viini-na-migratsiiu-ukrayintsiv-iak-masshtabi-peremishchennia-otsiniuiut-derzhava-ukrayina-ta-mizhnarodni-organizatsiyi> (дата звернення: 05.04.2024).
22. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР: станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 30.03.2024).
23. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз: навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2013. 85 с.
24. Дослідження: як війна змінила географію ритейлу, структуру продажів і взаємодію зі споживачем. 27.12.2023 року. URL: <https://ua-retail.com/2023/12/doslidzhennya-yak-vijna-zminila-geografiyu-ritejlu-strukturu-prodazhiv-i-vzayemodiyu-zi-spozhivachem/> (дата звернення: 05.04.2024).
25. Цивільний кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV станом на 27 квіт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 09.04.2024).
26. Очколас А. Олег Іванчина: «Треба бути добрим, але не добреньким...» *АгроЕліта* 2014. 19 груд. URL: <https://agroelita.info/oleh-ivanchyna-treba-buty-dobrym-ale-ne-dobrenkym/> (дата звернення: 15.04.2024)
27. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид. [текст]: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.
28. Нусінов В. Я., Лобов С. П. Стратегічний аналіз гірничо-збагачувальних комбінатів за моделлю SPACE та визначення напрямів підвищення

- ефективності їх діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 9. С. 16-21.
29. Степанушко Л. Іду на ви. *Agro Times*. 2021. 21 лип. URL: <https://agrotimes.ua/article/uospodarstvo-bilyj-stik-gotove-do-novogo-ripakovogo-sezonu/> (дата звернення: 30.03.2024).
 30. Підсумки 2022 року у FMCG: поглинання, автоматизація, нові формати, відкриття у регіонах. 04.01.2023 року. URL: <https://rau.ua/novyni/pidsumki-2023-roku-u-fmcg/> (дата звернення: 05.04.2024).
 31. Підсумки 2023 року в FMCG: поглинання, нові формати, відкриття, злети і падіння. 14.01.2023 року. URL: <https://rau.ua/novyni/pidsumky-2023-roku-fmcg/> (дата звернення: 05.04.2024).
 32. Підсумки 2023 року в FMCG: скандали, рекорди, інновації, нові формати й оновлення мереж. 08.01.2023 року. URL: <https://rau.ua/novyni/vidkrittya/pidsumky-2023-roku-v-fmcg/> (дата звернення: 05.04.2023).
 33. Артим А. Дбайливий господар Олег Іванчина: «Любов і пошану до землі мені привили змалечку». *АгроЕліта*. 2018. 13 сер. URL: <https://agroelita.info/dbajlyvyj-hospodar-oleh-ivanchyna-lyubov-i-poshanu-do-zemli-meni-pryvyly-zmalechku/> (дата звернення: 15.04.2024).
 34. Лебідь Л. На Львівщині визначили найкращі агропідприємства. *AgroPortal.ua*. 2020. 02 бер. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/na-lvovshchine-opredelili-luchshie-agropredpriyatiya> (дата звернення: 09.04.2024)
 35. Електронна зернова біржа. URL: <https://graintrade.com.ua/> (дата звернення: 10.04.2024).
 36. Семченко А. Контури рекламного ринку Польщі. 2022. URL: <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/213643/1/LAP-25-SS-4-170-177.pdf> (дата звернення: 05.04.2024).
 37. Чи є перспективи розвитку українського ритейлу в Польщі? 24.05.2022 року. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/ukrajinski-magazini-v-polshchi-chi->

realno-nashim-riteyleram-viyti-na-polskiy-rinok-50244691.html (дата звернення: 05.04.2024).

38. Пузич Л. ПАФ «Білий Стік» – флагман Львівщини. *Голос з-над Бугу*. 2017. 5 вер. URL: <https://golosznadbugu.com/econimik/paf-bilyj-stik-flahman-lvivschyny.html> (дата звернення: 17.03.2024).
39. Земельний кодекс України: Кодекс України від 25.10.2001 р. № 2768-III: станом на 26 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text> (дата звернення: 11.03.2024).
40. KMZindustries URL: <https://kmzindustries.ua/> (дата звернення: 15.03.2024)
41. Смолич Д. В., Тимошук І. В. Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства. URL: <https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/54-dvadtseyat-chetverta-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/601-strategichne-upravlinnya-zbutovoyu-diyalnistyu-pidpriemstva>
42. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою : навчальний посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
43. Баланюк І. Ф., Іваночко Н. В. Управління збутовою діяльністю підприємств: сутність та значення. Інноваційна економіка. Тернопіль, 2015. №2 [57]. С. 165–169.
44. ПАФ «Білий Стік»: Повсякденна робота – наш внесок у розвиток країни. *Голос з-над Бугу*. Інтерв'ю: Олег Іванчина директор ПАФ «Білий Стік». 2022. 21 груд. URL: https://golosznadbugu.com/interviu/paf-bilyy-stik-povsiakdenna-robota-nash-vnesok-u-rozvytok-krainy.html?fbclid=IwAR0nVzXYpd45Va3pAFBP_sHeMbuFHmH9OBA2f715-r69brNIItEJl77Crcq4 (дата звернення: 10.03.2024).
45. ПАФ «Білий Стік». URL: <https://bilyjstik.business.site/> (дата звернення: 17.04.2024).
46. Про підприємництво: Закон України від 07.02.1991 р. № 698-XII: станом на 11 лют. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (дата звернення: 05.04.2024).

47. UA-region. URL: <https://www.ua-region.com.ua/> дата звернення: 04.03.2024).
48. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 04.03.2024)
49. Пунько Б. М. Аналітична оцінка результатів господарської діяльності ПАФ "Білий Стік" як основа теоретичного обґрунтування економіко-управлінського розвитку підприємства / Б. М. Пунько, М. О. Ворона, І. Р. Остапчук // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Гжицького. - 2012. - Т. 14, № 1(2). - С. 177-190.
50. Податковий кодекс України: Кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI: станом на 1 кві. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 25.03.2024).

Ім'я користувача:
Кафедра комерційної діяльності та логістики Ляден...

ID перевірки:
1016254643

Дата перевірки:
16.05.2024 02:55:17 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
16.05.2024 08:14:30 EEST

ID користувача:
100005732

Назва документа: Скалецька М.І. Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства

Кількість сторінок: 68 Кількість слів: 13193 Кількість символів: 103554 Розмір файлу: 348.23 KB ID файлу: 1016041355

32.2% Схожість

Найбільша схожість: 10.8% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1016027480)

14.5% Джерела з Інтернету

338

Сторінка 70

27.9% Джерела з Бібліотеки

519

Сторінка 76

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

423