

**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»

Здобувача Кильник Анастасії Євгенівни

(підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доцент Висоцька О.М

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Олексюк О.І

(підпис)

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)
_____ 2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Кильник Анастасії Євгенівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

очної форми навчання
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Стратегічне управління збутовою діяльністю»

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

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «Метінвест-СМЦ»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретично-методичні основи стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства
(назва розділу)	
Розділ 2	Досягнутий рівень стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства
(назва розділу)	
Розділ 3	Обґрунтування напрямів підвищення ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства
(назва розділу)	
Об'єкт дослідження:	Процес стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства
Предмет дослідження:	Методи та засоби стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Дослідити процеси стратегічного управління збутовою діяльністю на ТОВ «Метінвест-СМЦ»

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

У розділі 1	Визначити сутність та значення стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства; Розглянути сучасні методичні підходи до стратегічного аналізу збутової діяльності підприємства; Описати методику оцінки ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства.
У розділі 2	Навести організаційно-економічну характеристику та особливості Функціонування ТОВ «Метінвест-СМЦ»; Провести аналіз стратегічного управління збутовою діяльністю на ТОВ «Метінвест-СМЦ».
У розділі 3	Розробити напрями підвищення ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю на ТОВ «Метінвест-СМЦ»; Обґрунтувати та оцінити доцільність пропозиції щодо підвищення ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю на ТОВ «Метінвест-СМЦ».

Завдання підготував
науковий керівник

(підпис)

Висоцька О.М

(ініціали, прізвище)

«12» грудня 2023 р.

Завдання одержав
здобувач

(підпис)

Кильник А.Є

(ініціали, прізвище)

«12» грудня 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 73 сторінки, 29 таблиць, 2 рисунки, список використаних джерел з 50 найменувань.

«Стратегічне управління збутовою діяльністю»

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

Предметом дослідження є методи та засоби стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства.

Мета і завдання дослідження. Основною метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є дослідження процесу стратегічного управління збутовою діяльністю на ТОВ «Метінвест-СМЦ».

Відповідно до поставленої мети в роботі окреслені такі *завдання*:

- Визначити сутність та значення стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства;

- Розглянути сучасні методичні підходи до стратегічного аналізу збутової діяльності підприємства;

- Описати методiku оцінки ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств;

- Навести організаційно-економічну характеристику та особливості функціонування ТОВ «Метінвест-СМЦ»;

- Провести аналіз стратегічного управління збутовою діяльністю на ТОВ «Метінвест-СМЦ»;

- Розробити напрями підвищення ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю на ТОВ «Метінвест-СМЦ»;

- Обґрунтувати та оцінити доцільність пропозицій щодо підвищення ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю на ТОВ «Метінвест-СМЦ».

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Під час дослідження було систематизовано різноманітні підходи до трактування категорії «збутова діяльність», проаналізовано вплив вибору політики та методів управління збутовою діяльністю підприємства на ефективність його діяльності, виявлено взаємозв'язок між управліннями елементами збутовою діяльністю підприємства та результатами його фінансово-економічної діяльності.

Практична значущість результатів стратегічного управління збутовою діяльністю виявляється у здатності підприємств адаптуватися до швидко змінюючогося бізнес-середовища та забезпечити стійкий розвиток. Оптимізація збутових стратегій дозволяє знижувати витрати, підвищувати якість обслуговування та розширювати базу клієнтів, що прямо впливає на фінансові показники підприємства. Крім того, успішне управління збутом дозволяє підприємствам займати сильну позицію на ринку та забезпечує їхню конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Такі результати не лише забезпечують стабільність бізнесу, а й відкривають нові можливості для подальшого розвитку та розширення.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи – 2023.

Рік захисту роботи – 2024.

Ключові слова: збут, збутова діяльність, стратегія збуту, управління, прибуток.

Відгук

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

Кильник Анастасії Євгенівни

на тему: **Стратегічне управління збутовою діяльністю**

Актуальність кваліфікаційної бакалаврської роботи. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації підприємств до динамічних змін на ринку та посилення конкуренції. Ефективне управління збутовою діяльністю є ключовим фактором успішного функціонування компанії, оскільки саме від збуту залежить реалізація продукції, досягнення запланованих фінансових результатів та задоволення потреб споживачів.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи: Кваліфікаційна бакалаврська робота підтверджує вміння використати набуті за період навчання знання, зокрема і з опрацюванням літературних джерел, і для проведення аналізу, і для надання та обґрунтування пропозицій. Зважаючи на царину діяльності досліджуваного підприємства і його роль для будівництва, здобувачка оптимістично бачить майбутнє і обґрунтовує стратегію зростання і розширення мережі збуту продукції.

Наявність самостійних розробок автора: як науковий керівник, підтверджую, що висновки та пропозиції, надані та обґрунтовані Кильник Анастасією в роботі є самостійними.

Цінність теоретичних висновків і практичних рекомендацій визначається їхнім прикладним значенням як для досліджуваного підприємства, так і для інших підприємств аналогічної спеціалізації та розміру.

Наявність недоліків. При наданні пропозиції з розширення мережі збуту варто було б більш чіткіше пояснити чому пропонується саме роздрібний магазин, а не оптова база, і обґрунтувати пропоноване місцезнаходження.

Кваліфікаційна бакалаврська робота Кильник А.Є. відповідає встановленим вимогам та здобувачка допускається до захисту роботи з попередньою оцінкою «56» балів.

Науковий керівник:

к.е.н., доц., О.М. Висоцька,
доцент кафедри логістики і
комерційної діяльності

«15» травня 2024 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Кильник Анастасії Євгенівни

на тему: «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення. Тема кваліфікаційної роботи демонструє важливість та потребу дослідження у зв'язку з необхідністю удосконалення та знаходженням методів для стратегічного управління збутовою діяльністю. Традиційні методи управління збутом можуть бути недостатньо ефективними в умовах сучасного ринку, що створює необхідність в розробці стратегічних підходів для адаптації до змінних умов ринку та досягнення цілей.

Якість проведеного дослідження. Автор здійснила глибокий аналіз теоретичних засад стратегічного управління збутовою діяльністю, використовуючи методи системного, факторного, логічного, графічного, фінансового аналізу, методи економіко-математичного моделювання, класифікації, групування, балансового й статистичного аналізу. Також автор звернула увагу на практичну значимість отриманих результатів та їх можливе застосування в реальних умовах бізнесу на прикладі ТОВ «Метінвест-СМЦ».

Позитивні риси кваліфікаційної роботи

1. Глибокий теоретичний аналіз сучасних методичних підходів до стратегічного аналізу збутової діяльності.
2. Дослідження в реальних умовах на певному підприємстві, яке додає практичну підтримку отриманим теоретичним результатам.
3. Запропоновано конкретні рекомендації, що спрямовані на покращення діяльності досліджуваного підприємства.

Зауважень до даної роботи не було.

Практична значимість висновків і рекомендацій. Висновки та рекомендації у роботі мають практичне застосування. Вони можуть сприяти підвищенню ефективності підприємства шляхом вдосконалення стратегічних планів збуту, удосконалення маркетингових стратегій та оптимізації постачання. Дані рекомендації можна також застосовувати на підприємства схожого виду.

ТОВ «ДЖИ-ТРЕЙД» ДИРЕКТОР

(місце роботи та посада рецензента)

Засименко Роман Миколаєвич

(науковий ступінь та учене звання - за наявності, ПІБ)

Місце печатки організації, де працює рецензент (за наявності печатки)



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретично-методичні основи стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства	6
1.1. Сутність та значення стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства.....	6
1.2. Сучасні методичні підходи до стратегічного аналізу збутової діяльності підприємства.....	10
1.3. Методика оцінки ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЯГНУТИЙ РІВЕНЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	24
2.1 Організаційно-економічна характеристика та особливості функціонування ТОВ «Метінвест-СМЦ»	24
2.2 Аналіз стратегічного управління збутовою діяльністю на ТОВ «Метінвест-СМЦ».....	36
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	46
3.1 Напрями підвищення ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю на ТОВ «Метінвест-СМЦ»	46
3.2 Обґрунтування та оцінка доцільності пропозицій щодо підвищення ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю на ТОВ «Метінвест-СМЦ»	58
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність стратегічного управління збутовою діяльністю в сучасному бізнес-середовищі не може бути переоцінена. Зміни в економіці, технологіях та споживацьких уподобаннях створюють надзвичайно складну та конкурентну ситуацію для підприємств у всіх галузях. У такому контексті ефективне стратегічне управління збутовою діяльністю стає критично важливим для досягнення успіху.

Перш за все, стратегічне управління збутом дозволяє підприємствам пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це може охоплювати аналіз ринків, виявлення нових можливостей для розвитку, а також адаптацію до змін у споживацьких тенденціях та конкурентному ландшафті. Підприємства, які вміють ефективно взаємодіяти зі змінами, мають більші шанси на збереження своєї конкурентоспроможності.

Далі, стратегічне управління збутом сприяє побудові стійких відносин з клієнтами. В умовах посиленої конкуренції важливо не лише залучити нових клієнтів, але й зберегти і розвинути відносини з існуючими. Це може включати розробку іміджу бренду, створення програм лояльності, а також надання персоналізованих послуг. Підприємства, які активно працюють над покращенням збутових стратегій, здатні побудувати міцні та довгострокові відносини з клієнтами.

Крім того, стратегічне управління збутовою діяльністю допомагає оптимізувати внутрішні процеси підприємства. Це може включати вдосконалення логістики, управління запасами, використання інформаційних технологій та інші аспекти, що покращують ефективність та ефективність роботи. Оптимізація внутрішніх процесів дозволяє підприємствам знижувати витрати та підвищувати якість послуг, що є ключовими факторами для успіху в сучасному бізнесі.

Отже, можна зробити висновок, що стратегічне управління збутовою діяльністю є невід'ємною складовою успішної бізнес-стратегії в сучасному світі. Воно дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, розвивати стійкі відносини з

клієнтами та оптимізувати внутрішні процеси, що сприяє досягненню конкурентної переваги та стабільного розвитку.

Мета дослідження. Дослідження процесу стратегічного управління збутовою діяльністю на ТОВ «Метінвест-СМЦ».

Відповідно до поставленої мети в роботі окреслені такі завдання для її досягнення:

- Визначити сутність та значення стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства;
- Розглянути сучасні методичні підходи до стратегічного аналізу збутової діяльності підприємства;
- Описати методику оцінки ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств;
- Навести організаційно-економічну характеристику та особливості функціонування ТОВ «Метінвест-СМЦ»;
- Провести аналіз стратегічного управління збутовою діяльністю на ТОВ «Метінвест-СМЦ»;
- Розробити напрями підвищення ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю на ТОВ «Метінвест-СМЦ»;
- Обґрунтувати та оцінити доцільність пропозицій щодо підвищення ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю на ТОВ «Метінвест-СМЦ».

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

Предметом дослідження є методи та засоби стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства.

Методологічну основу дослідження склали теоретичні й практичні рекомендації, представлені в роботах вітчизняних і закордонних учених з проблеми дослідження, нормативна й законодавча база, а також методичні матеріали науково-практичних конференцій і семінарів за темою дослідження.

Основними методами дослідження для вирішення поставлених завдань були методи системного, факторного, логічного, графічного, фінансового аналізу, методи економіко-математичного моделювання, класифікації, групування, балансового й статистичного аналізу.

Інформаційною базою виступали нормативно-довідкові й статистичні матеріали, що характеризують різні аспекти функціонування системи управління збутом на ТОВ «Метінвест-СМЦ»; теоретичні й практичні матеріали, що містяться в інформації періодичної літератури, web-публікаціях, статистичних збірниках, підручниках, навчальних посібниках

Практична значущість результатів Практична значущість результатів стратегічного управління збутовою діяльністю виявляється у здатності підприємств адаптуватися до швидко змінного бізнес-середовища та забезпечити стійкий розвиток. Оптимізація збутових стратегій дозволяє знижувати витрати, підвищувати якість обслуговування та розширювати базу клієнтів, що прямо впливає на фінансові показники підприємства. Крім того, успішне управління збутом дозволяє підприємствам займати сильну позицію на ринку та забезпечує їхню конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Такі результати не лише забезпечують стабільність бізнесу, а й відкривають нові можливості для подальшого розвитку та розширення.

РОЗДІЛ 1

Теоретично-методичні основи стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства

1.1. Сутність та значення стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства

У функціонуванні будь-якого підприємства ключовими завданнями є забезпечення постачання, виробництва та реалізації готової продукції. Процес реалізації включає постачання виробів та надання послуг споживачам. В умовах нової економіки підприємства мають реорганізувати всі аспекти своєї діяльності, зокрема сферу збуту готової продукції. За умови сильної конкуренції головною метою системи управління збутом є завоювання та збереження переваг на ринку перед конкурентами. Реалізація продукції потребує аналізу ринкового попиту та пропозиції. Щоб вижити в умовах ринку, вітчизняні виробники повинні орієнтуватися на те, що популярно серед споживачів, а не лише на те, що вони виробляють. Для глибшого розуміння особливостей збутової діяльності підприємств, розглянемо економічну сутність поняття "збут" [1].

Збутова діяльність підприємства відбувається через канали збуту, які є шляхами, за допомогою яких товари або послуги переміщуються від виробника до кінцевого споживача, включаючи усіх посередників, етапи та методи, використовувані для реалізації продукції на ринку. Основна мета каналів збуту полягає в забезпеченні доступності продукції для споживачів та наданні всіх необхідних послуг для забезпечення цієї доступності. Існують два типи каналів збуту: прямий і опосередкований. У прямому каналі збуту виробник товару або постачальник послуг взаємодіє безпосередньо з кінцевим споживачем, обходячи посередників, тоді як у опосередкованому каналі збуту продукція продається через посередників, таких як дистриб'ютори, оптовики або роздрібні мережі, перед тим як потрапити до кінцевого споживача [2].

У табл. 1.1 наведено різноманітні визначення поняття «збут» в контексті економічної діяльності підприємств. Кожне визначення відображає підходи відомих авторів до розуміння цього процесу. Визначення включають аспекти, що охоплюють організацію, стратегію, ефективність та інші аспекти збутової діяльності. Розглядаються такі аспекти, як організація продажів, контроль над реалізацією, а також забезпечення задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Також в таблиці представлено авторське визначення поняття «збут», яке враховує весь комплекс етапів, пов'язаних із продажем товарів або послуг [3;4].

Таблиця 1.1 – Економічна сутність поняття «збут»

Автор, джерело	Визначення
Балабанова Л. [1]	процес організації складування, транспортування, доробки, підтримки запасів, просування до оптових і роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, пакування та реалізації товарів задля задоволення потреб споживачів і отримання на цій основі прибутку
Гоголь Г. П. [2]	система відносин і заходів, що визначають діяльність підприємства з реалізації продукції та здійснюють її збут товарообмін, контроль та регулювання всіх цих процесів шляхом використання ринкової інфраструктури і з метою задоволення потреб клієнтів та отримання прибутку
Дерій В. А. [3]	динамічний процес руху продукції на певному ринку, який підтверджує / не підтверджує ефективність підприємницької діяльності та відповідно засвідчує / не засвідчує конкурентоспроможність підприємства
Ключник А. В., Білозерцева І. О. [4]	кінцева операція або відносини між продавцем і покупцем (у вузькому розумінні)
Обозна В. В. [5]	господарська діяльність підприємства, що включає комплекс заходів щодо доведення виробленої продукції до споживачів у певні терміни з мінімальними затратами, з урахуванням ресурсної обмеженості та швидких змін умов середовища, спрямована на максимальне задоволення попиту та збільшення прибутковості
Розумей С. Б., Ніколаєнко І. В. [6]	стратегічні рішення та дії підприємства щодо виведення товарів на ринок та його охоплення, які спрямовані на досягнення поставлених цілей (максимізація прибутку, збільшення частки ринку чи обсягів збуту, проникнення на новий ринок, виживання на ринку)
Сливка Я. В. [7]	фізичне переміщення продукції підприємства зовнішнім контрагентам
Хрупович С. Є. [8]	одна із підсистем господарської діяльності підприємства (підсистеми: постачання – виробництво – збут), у яких продукція, що пройшла всі стадії виробничих операцій, підлягає доробці, фасуванню і пакуванню, просуванню каналами розподілу, що супроводжується виконанням комплексу логістичних операцій: транспортування, складування і обслуговування продажу, а також реалізації кінцевому споживачу
Авторське визначення	процес реалізації товарів або послуг, що включає всі етапи, пов'язані з продажем: від, взаємодії з клієнтами до самої угоди про придбання товару або послуги

Джерело: складено автором на основі [3;4]

Представлені в таблиці різноманітні визначення поняття «збут» відображають глибину та різноманітність підходів до цього ключового аспекту господарської діяльності. Збут є складною системою, що охоплює не лише

організацію та контроль реалізації продукції, але й взаємодію з ринком, стратегічне планування, оптимізацію логістичних процесів та багато іншого.

Визначення авторів, таких як Балабанова Л. та Гоголь Г. П., підкреслюють важливість організаційних аспектів збуту, які включають в себе всі етапи від початкового виробництва до завершення угоди з клієнтом. Деякі визначення, наприклад, визначення Дерія В. А., акцентують увагу на динаміці руху продукції на ринку, яка відображає успішність підприємства та його конкурентоспроможність.

Збут є не лише фізичним переміщенням продукції від виробника до споживача, але й системою відносин, стратегій та дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. Зокрема, визначення Розумєя С. Б. та Ніколаєнко І. В. підкреслюють важливість стратегічних рішень у сфері збуту, таких як максимізація прибутку, збільшення частки ринку чи проникнення на нові ринки [9].

Загальна сутність збуту полягає в тому, що це не просто процес продажу, а стратегічно важлива складова господарської діяльності, яка вимагає комплексного підходу та постійного адаптування до змін у ринкових умовах. Такий підхід дозволяє підприємствам досягати успіху та забезпечувати своє місце на ринку в умовах постійної конкуренції.

Управління збутовою діяльністю підприємства включає в себе різноманітні аспекти та стратегії, спрямовані на ефективний розвиток та успішну реалізацію товарів чи послуг. Цей процес вимагає постійного аналізу ринкових умов, гнучкості в ухваленні рішень та безперервного вдосконалення стратегій для досягнення успішних результатів.

Об'єкти управління збутовою діяльністю включають різноманітні складові та процеси, які підлягають контролю та оптимізації з метою забезпечення ефективності реалізації товарів чи послуг. Це включає управління товарними запасами, формування оптимального асортименту товарів, організацію рекламної кампанії та процеси продажу товарів.

Управління збутовою діяльністю на різних рівнях має свої особливості та завдання, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення успішної реалізації товарів чи послуг [10].

На стратегічному рівні управління передбачає формування місії та стратегії підприємства, включаючи розробку довгострокових цілей збуту, вибір стратегії розвитку на ринку, визначення ринків для орієнтації та позиціонування бренду. Також, на цьому рівні планується та обґрунтовується вибір оптимальних каналів збуту.

На тактичному рівні управління збутом передбачає розробку маркетингових планів, стратегій реклами, ціноутворення та продажу. Тут також вирішуються питання управління посередниками, включаючи укладання контрактів та відносини з дистриб'юторами, а також розробка стратегій для збільшення обсягів продажів та задоволення потреб клієнтів.

На оперативному рівні управління збутом включає координацію щоденних операцій збуту, контроль за запасами та складськими процесами, а також обслуговування клієнтів через операційний контроль над обробкою замовлень та забезпеченням якості обслуговування.

Кожен з цих рівнів співпрацює для досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення ефективності його збутових операцій [11].

Узагальнюючи, управління збутовою діяльністю на різних рівнях є ключовим елементом успішної стратегії підприємства. Воно охоплює широкий спектр завдань, починаючи від формування стратегічних місії та цілей до щоденного контролю операцій. Стратегічне управління збутом визначає напрямки розвитку, вибір оптимальних стратегій на ринку та позиціонування бренду. Тактичне управління забезпечує реалізацію стратегій через розробку маркетингових планів, управління ціноутворенням та посередниками. Оперативне управління забезпечує щоденну ефективну роботу збутових процесів. Всі ці рівні співпрацюють з метою досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення його успішної конкурентоспроможності на ринку.

1.2. Сучасні методичні підходи до стратегічного аналізу збутової діяльності підприємства

У динамічному бізнес-середовищі сучасності, стратегічний аналіз збутової діяльності підприємства набуває особливої ваги. Завдяки глобалізації ринків та швидкому розвитку технологій, умови ведення бізнесу зазнають стрімких змін, що змушує підприємства постійно адаптуватися до нових реалій. Стратегічний аналіз дозволяє компаніям не просто реагувати на зміни, але й передбачати можливі сценарії розвитку подій, оптимізувати процеси та вибудовувати довгострокову стратегію збуту.

Сучасні методичні підходи до стратегічного аналізу збуту ставлять перед дослідниками та практиками ряд складних завдань, що включають не тільки збір та обробку інформації, але й застосування комплексних аналітичних інструментів. Використання даних підходів допомагає виявляти не тільки явні, але й неявні збутові можливості, оцінювати ризики та формувати відповідні стратегії, що базуються на ретельному аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів впливу [12;13].

Цей стратегічний аналіз передбачає не тільки використання традиційних фінансових і маркетингових інструментів, але й інтеграцію новітніх технологій, таких як великі дані (bigdata), штучний інтелект, машинне навчання, що відкриває нові перспективи для точності та ефективності стратегічних рішень. Особливу увагу сучасні методики віддають також етичним аспектам збутової діяльності, оскільки споживацькі вподобання все більше зосереджуються на соціальній відповідальності бізнесу.

Табл. 1.2 представляє собою детальний огляд методичних підходів до стратегічного аналізу збутової діяльності підприємства. Цей аналіз є ключовим елементом для розуміння поточного стану та визначення можливостей для розвитку збутових стратегій. Застосування різних методів аналізу, таких як SWOT, PEST, аналіз конкурентів, аналіз портфеля та фінансовий аналіз, дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на збутову діяльність. Кожен метод використовує специфічні інструменти та має на меті

отримання важливих даних, які можуть бути використані для оптимізації та ефективного планування збутових операцій. Очікувані результати кожного методу аналізу надають стратегічну цінність, допомагаючи підприємству адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та забезпечити стабільний розвиток [14;15].

Таблиця 1.2 – Методичні підходи до стратегічного аналізу збутової діяльності підприємства

Метод аналізу	Ціль аналізу	Основні інструменти	Очікувані результати
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін	Анкетування, інтерв'ю, ринкові дослідження	Виявлення можливостей для розвитку збуту
PEST-аналіз	Оцінка макроекономічного оточення	Статистичний аналіз, звіти експертів	Прогнозування зовнішніх ризиків
Аналіз конкурентів	Визначення стратегій конкурентів	Моніторинг діяльності конкурентів	Розробка контрстратегій
Аналіз портфеля	Оцінка різноманітності продуктів та послуг	Матриця BCG, маркетинговий аналіз	Визначення ключових зон для інвестування
Фінансовий аналіз	Оцінка збутової ефективності	Аналіз фінансових показників	Оцінка фінансового стану збутової діяльності

Джерело: складено автором на основі [14;15]

Збутова діяльність є фундаментальною для успіху будь-якого підприємства, адже від ефективності збуту залежить не тільки обсяг продажів, але й загальна стратегічна стійкість компанії. У табл. 1.2 представлено п'ять основних методичних підходів до стратегічного аналізу збутової діяльності, кожен з яких має свої цілі, інструменти та очікувані результати. Детальний розгляд цих методів допоможе зрозуміти, як вони сприяють глибшому розумінню та оптимізації збутових процесів на підприємстві.

SWOT-аналіз

SWOT-аналіз є одним з найпопулярніших інструментів стратегічного планування, який дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. Цей метод включає в себе анкетування, інтерв'ю з ключовими стейкхолдерами та ринкові дослідження, що дозволяє зібрати всебічну інформацію про стан збутової діяльності. Очікуваним

результатом є виявлення потенційних можливостей для розвитку та виявлення слабких місць, які потребують удосконалення [15].

PEST-аналіз

PEST-аналіз зосереджений на вивченні макроекономічного оточення, в якому діє підприємство. Використання статистичного аналізу та звітів експертів допомагає оцінити політичні, економічні, соціокультурні та технологічні фактори, які можуть вплинути на збутову діяльність. Основною метою є прогнозування зовнішніх ризиків та підготовка стратегій для їх мінімізації.

Аналіз конкурентів

Вивчення стратегій конкурентів через моніторинг їхньої діяльності дозволяє розробити ефективні контр стратегії. Цей метод допомагає підприємству адаптуватися до змін у конкурентному середовищі та використовувати інновації для зміцнення своїх позицій на ринку [15;16].

Аналіз портфеля

Оцінка різноманітності продуктів та послуг з допомогою матриці BCG та маркетингового аналізу дозволяє визначити ключові зони для інвестування. Результати цього аналізу сприяють стратегічному розподілу ресурсів та оптимізації продуктового портфеля для досягнення максимальної вигоди.

Фінансовий аналіз

Фінансовий аналіз оцінює ефективність збутової діяльності за допомогою аналізу фінансових показників. Це допомагає визначити фінансовий стан збутової діяльності та виявити можливі проблеми з ліквідністю, рентабельністю або зобов'язаннями.

Отже, детальне застосування цих методів аналізу забезпечує глибоке розуміння збутової діяльності та допомагає у формуванні ефективних стратегій для стійкого розвитку підприємства. Кожен з цих підходів вносить важливий вклад у комплексне розуміння внутрішніх і зовнішніх аспектів, що впливають на збут, тим самим допомагаючи підприємству адаптуватися та процвітати в динамічному бізнес-середовищі [17].

Дослідження літературних джерел [18;19] дає змогу визначити певне коло умов, які впливають на формування збутових структур на підприємстві (рис. 1.1).

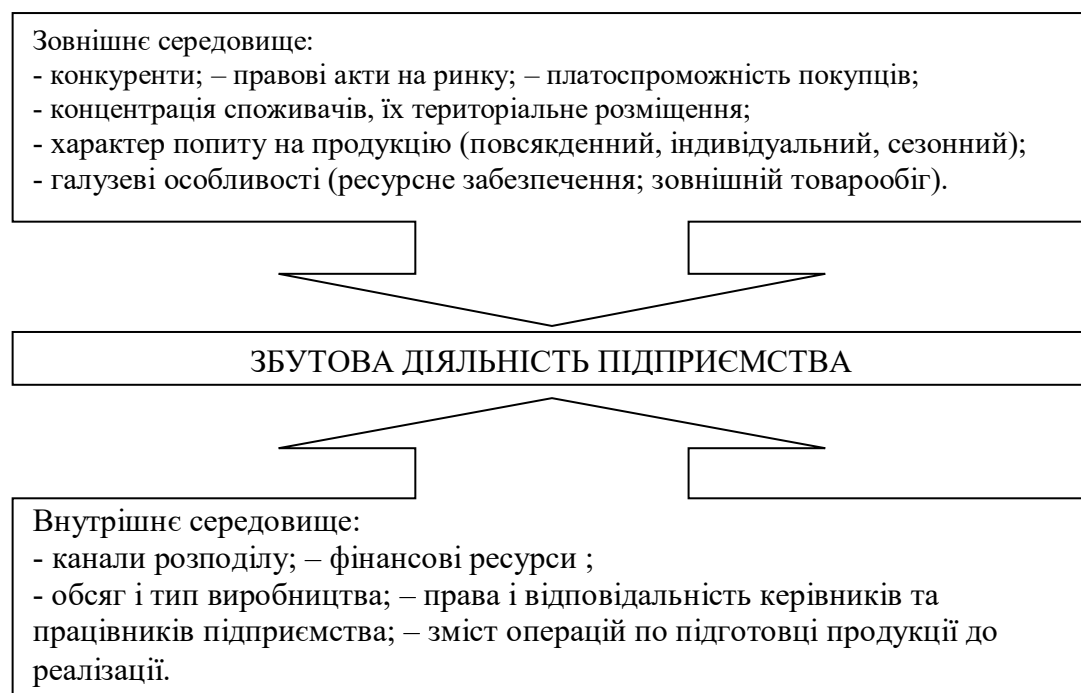


Рис. 1.1. Схема факторів інтенсифікації збуту (власна розробка)

Джерело: [18;19]

Збутова діяльність підприємства в сучасному світі є складною та динамічною системою, що впливається множиною факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Схема, наведена вище, надає комплексне уявлення про ці аспекти, які формують стратегії збуту та визначають успішність підприємства на ринку.

Зовнішнє середовище

Конкуренти створюють навколишній контекст, де підприємство має виявити свою конкурентоспроможність через ціноутворення, якість продукції та стратегії маркетингу. Постійний аналіз конкурентів дозволяє підприємству адаптуватися до змін на ринку та розробляти ефективні стратегії.

Правові акти на ринку є важливим аспектом зовнішнього середовища, які визначають рамки для діяльності підприємства. Дотримання законодавства є необхідною умовою для успішної діяльності та довіри споживачів [18;20].

Платоспроможність покупців і характер попиту на продукцію визначають споживчу базу та обсяги збуту. Розуміння потреб і можливостей клієнтів дозволяє підприємству ефективно адаптувати свою стратегію збуту.

Галузеві особливості включають в себе унікальні аспекти конкретної галузі, такі як ресурсне забезпечення та специфіка товарообігу. Розуміння цих особливостей дозволяє підприємству здійснювати ефективне управління ризиками та можливостями.

Внутрішнє середовище

Канали розподілу визначають шляхи доставки продукції до кінцевого споживача. Оптимізація цих каналів є ключовою для забезпечення швидкості та якості обслуговування клієнтів.

Фінансові ресурси впливають на здатність підприємства реалізувати свої стратегічні цілі. Наявність фінансування для розвитку та реклами дозволяє підтримувати конкурентоспроможність.

Обсяг і тип виробництва визначають можливості та потенціал підприємства на ринку. Гнучкість у виробництві дозволяє підприємству адаптуватися до змін попиту та кон'юнктури ринку.

Права і відповідальність керівників та працівників формують корпоративну культуру та стиль управління, що впливає на ефективність та результативність діяльності підприємства.

Зміст операцій по підготовці продукції до реалізації включає в себе процеси планування, виробництва, контролю якості та логістики, які визначають якість та конкурентоспроможність продукції на ринку [19;21].

Отже, подана схема наглядно демонструє важливість розуміння взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища для успішної збутової діяльності підприємства. Інтеграція цих аспектів у стратегічне планування дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни на ринку та забезпечувати свою конкурентоспроможність. Розуміння і адаптація до зовнішніх та внутрішніх факторів є ключем до успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Для реалістичного оцінювання економічних аспектів стратегії збуту і визначення контрольних показників важливо ураховувати збутові витрати. В нових умовах господарювання виробники повинні керувати через витрати, а не лише контролювати їх. Конкурентна ситуація на ринку промислової продукції потребує від учасників гнучких рішень щодо оцінювання процесу розподілу та реалізації, а також всіх маркетингових операцій, які забезпечують збут. Розуміння того, що без відповідних витрат на збут неможливо отримати прихильність споживачів до своєї марки, вимагає від виробників перегляду підходів до оцінювання витрат збутової діяльності.

Для різних підприємств, незалежно від галузі, організаційно-правової форми та розміру, характерні різні співвідношення зовнішніх та внутрішніх факторів. Це впливає на глибину кризи в збуті та можливості ліквідації наслідків цієї кризи, а також на запобігання поширення кризових явищ на підприємстві [22].

Таким чином, аналіз збутової діяльності підприємства в сучасному світі підкреслює її складність та динамічність, виявляючи важливість глибокого розуміння взаємозв'язків між внутрішніми потенціалами та зовнішніми умовами. Через застосування методичних підходів, таких як SWOT, PEST, аналіз конкурентів, аналіз портфеля продуктів та фінансовий аналіз, підприємства можуть ідентифікувати ключові можливості для зростання та адаптації. Використання цих інструментів дозволяє ефективно відповідати на зміни у зовнішньому середовищі, мінімізувати ризики та оптимізувати внутрішні ресурси.

Особлива увага приділяється розумінню конкуренції, правових умов ринку, платоспроможності споживачів, а також специфіки галузі, яка включає унікальні виклики та можливості. Внутрішні фактори, такі як канали розподілу, фінансові ресурси, обсяг і тип виробництва, корпоративна культура та операції підготовки продукції, мають вирішальне значення для досягнення ефективності та конкурентоспроможності.

Збутова діяльність, як багатогранна і взаємозалежна система, вимагає від керівництва підприємства не тільки стратегічного бачення, але й гнучкості в адаптації до швидко змінюваних умов ринку. Інтеграція та координація всіх

аспектів внутрішнього та зовнішнього середовища є ключем до успішного формування збутових стратегій, що дозволяє підприємству не тільки виживати, але й процвітати у викликах сучасного бізнес-середовища [23].

1.3. Методика оцінки ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств

У сучасних умовах конкурентного ринкового середовища ефективне стратегічне управління збутовою діяльністю підприємств є ключовим фактором успіху. Розвиток технологій, зміни в споживчих уподобаннях, а також посилення конкуренції вимагають від компаній не лише розробки стратегій, але й систематичної оцінки їх ефективності. Методика оцінки ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств стає необхідним інструментом для аналізу, вдосконалення та коригування стратегічних планів у збуті. У цьому контексті важливо розглянути як загальні принципи оцінки ефективності стратегічного управління, так і специфічні методики, адаптовані до особливостей конкретного підприємства та його галузі.

При аналізі ефективності збутової діяльності найбільш суттєвими є показники, які відображають загальну продуктивність підприємства, такі як обсяги продажів, виручка, прибуток, динаміка витрат, стратегія ціноутворення та інші аспекти. Аналіз ефективності управління збутом можна розглядати з двох напрямків: внутрішнього та зовнішнього [24].

Аналіз зовнішньої ефективності збутової діяльності підприємства становить важливу частину в оцінці його позиції на ринку. Він включає огляд таких аспектів, як управління системою збуту, аналіз позицій на ринку, ефективність споживчої політики та прихильність споживачів. Ці аспекти надають усеосяжний огляд зовнішнього середовища підприємства та допомагають зрозуміти, як воно сприймається на ринку та який вплив має на споживачів.

Аналіз ефективності системи збуту є важливою частиною внутрішньої оцінки збутової діяльності підприємства. Цей аналіз оцінює, наскільки добре налагоджена система збуту відповідає потребам підприємства та його споживачів. Вибір типу системи збуту визначається стратегією підприємства та може включати як працю з посередниками, так і самостійний збут.

Ці аналізи сприяють усвідомленню ключових аспектів діяльності підприємства в контексті його збуту та розвитку ефективних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності на ринку [25].

Основні види систем збуту можна класифікувати наступним чином:

- Традиційна система передбачає самостійність виробників та посередників, їхню незалежність один від одного. Цей підхід включає виробника та одного або декілька оптових і роздрібних торговців, які діють незалежно один від одного та прагнуть максимізувати свій прибуток на своїй частині ланцюга збуту, не звертаючи уваги на інші частини каналу збуту.
- Вертикальна система є єдиною цілісністю і включає виробника, одного або декілька оптовиків і роздрібних торговців, які діють відповідно до спільних цілей та інтересів. Наприклад, один з учасників контролює інших учасників каналу та має право власності на товар (наприклад, франчайзинг або кооперація).
- Горизонтальна система є спільним освоєнням ринку двома або більше компаніями, наприклад, при нестачі ресурсів або фінансів.
- Багатоканальна система передбачає продаж як через власну збутову мережу, так і через незалежних посередників, тобто використовує як прямі, так і непрямі канали збуту.

Оцінка ефективності впровадження стратегій збуту є важливим аспектом управління підприємством. При виборі стратегій збуту керівництво повинно враховувати різноманітні фактори, такі як особливості ринку, вподобання споживачів, конкурентна ситуація, фінансові можливості, характеристики товару тощо [26].

Стратегії збуту можуть бути наступними:

- Пряма стратегія передбачає, що виробник самостійно здійснює розподіл, просування та продаж товарів кінцевим споживачам, без участі незалежних посередників.
- Непряма стратегія передбачає використання послуг посередників для розподілу товарів та їх просування до кінцевих споживачів.
- Змішана стратегія поєднує прямий та непрямий розподіл на різних ринках або в різних сегментах ринку.

Оцінка досягнення цілей збуту дозволяє оцінити успішність стратегій та політик підприємства. Цілі збутової діяльності можуть включати збільшення прибутку, розширення ринкової частки, підтримку існуючого обсягу збуту, задоволення попиту споживачів, підвищення якості продукції, формування позитивного іміджу підприємства та інші.

Пріоритетність цілей може змінюватися залежно від умов і етапу розвитку підприємства, а також від інших факторів. Важливо встановити пріоритетність цілей для ефективного управління збутовою діяльністю та досягнення успішних результатів [27].

Вивчення ефективності збутової діяльності підприємства вимагає визначення конкретних критеріїв оцінки, що відображають ключові аспекти її функціонування. У табл. 1.3 наведено набір таких критеріїв, які дозволяють здійснювати комплексну аналітику ефективності збуту продукції. Кожен критерій визначається індикаторами, що відображають основні показники діяльності підприємства в контексті збуту. Ця таблиця стане корисним інструментом для підприємств, що прагнуть систематично оцінювати свою продуктивність у збуті, допомагаючи їм зробити обґрунтовані рішення для подальшого розвитку та вдосконалення бізнес-стратегій [28].

Таблиця 1.3 – Критерії оцінювання ефективності збутової продукції

Критерій	Опис
Чистий дохід від реалізації продукції	Сума грошей, отримана від продажу продукції за вирахуванням знижок, повернень та інших витрат.

Продовження таблиці 1.3

Собівартість реалізованої продукції	Витрати, понесені на виробництво та продаж продукції.
Чистий прибуток від реалізації продукції	Різниця між чистим доходом від реалізації та собівартістю реалізованої продукції.
Рентабельність продукції	Відношення чистого прибутку від реалізації до собівартості реалізованої продукції, виражене у відсотках.
Товарні запаси	Вартість товарів, які ще не продані.
Темп приросту ринку	Швидкість, з якою зростає ринок продукції.
Частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси	Відношення вартості нереалізованої продукції до загальної вартості товарної маси, виражене у відсотках.
Фонд оплати праці збутового персоналу	Сума грошей, виплачена збутовому персоналу за роботу.
Питома вага фонду оплати праці збутового персоналу в загальному фонді	Відношення фонду оплати праці збутового персоналу до загального фонду оплати праці, виражене у відсотках.

Джерело: складено автором на основі [28]

Ефективне управління збутовою діяльністю є важливим аспектом успішної стратегії підприємства в сучасних умовах конкурентного ринкового середовища. Таблиця 1.3 надає комплексний набір критеріїв для оцінювання ефективності збутової продукції, кожен з яких відображає певний аспект діяльності підприємства в цьому напрямку.

Чистий дохід від реалізації продукції визначається як сума грошей, отриманих від продажу продукції, враховуючи знижки, повернення та інші витрати. Цей показник дозволяє оцінити фінансовий результат збутової діяльності.

Собівартість реалізованої продукції відображає витрати, здійснені на виробництво та продаж продукції. Вона є ключовим показником для визначення рентабельності продукції.

Чистий прибуток від реалізації продукції визначається як різниця між чистим доходом від реалізації та собівартістю реалізованої продукції, що відображає фінансовий результат збутової діяльності підприємства.

Рентабельність продукції визначається як відношення чистого прибутку від реалізації до собівартості реалізованої продукції і виражається у відсотках.

Товарні запаси, темп приросту ринку, частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси, фонд оплати праці збутового персоналу та питома вага цього фонду в загальному фонді оплати праці, є додатковими показниками, які допомагають оцінити ефективність збутової діяльності з більш широкої перспективи [28;29].

Враховуючи всі ці критерії, підприємство може отримати глибоке розуміння ефективності своєї збутової стратегії, виявити сильні та слабкі сторони та прийняти обґрунтовані рішення для подальшого розвитку та покращення свого бізнесу.

У сучасному бізнес-середовищі ефективне стратегічне управління збутовою діяльністю є ключовим фактором успіху для будь-якого підприємства. Табл. 1.4 надає комплексний огляд показників, які можуть бути використані для оцінки ефективності цієї стратегії. Кожен показник представлений з докладним описом, методом оцінки та категорією, до якої він відноситься.

У таблиці наведені фінансові показники, такі як чистий дохід від продажів та маржа прибутку, які дозволяють оцінити фінансовий вигляд збутової діяльності. Ринкові показники, такі як частка ринку та ріст її частки, допомагають зрозуміти позицію підприємства на ринку та його динаміку. Ефективність збуту може бути оцінена за допомогою показників, що відображають рівень задоволеності клієнтів та вартість приваблення нових клієнтів [30].

Таблиця 1.4 – Показники оцінки ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств

Категорія	Показник	Метод оцінки	Опис
Фінансові показники	Чистий дохід від продажів	Річний фінансовий звіт	Вимірює загальну виручку, отриману від збутової діяльності після вирахування прямих витрат.
	Маржа прибутку	Річний фінансовий звіт	Відсоток прибутку від продажів після вирахування витрат на товари.
Ринкові показники	Частка ринку	Аналіз ринку, звіти дослідницьких агентств	Відсоток загальних продажів на ринку, які займає підприємство.
	Ріст частки ринку	Порівняння із попередніми періодами	Показує динаміку зміни частки ринку протягом часу.

Продовження таблиці 1.4

Ефективність збуту	Індекс задоволеності клієнтів	Опитування клієнтів	Відображає рівень задоволеності клієнтів послугами чи продуктами.
	Вартість приваблення клієнта	Аналіз маркетингових витрат	Вартість, необхідна для залучення одного клієнта через збутові канали.
Інноваційні показники	Частота оновлення продуктів	Внутрішній аудит продуктових ліній	Міра, яка показує, наскільки часто компанія оновлює або випускає нові продукти.
	Впровадження нових технологій	Відстеження технологічних інвестицій	Показник впровадження нових технологій у процеси збуту для підвищення ефективності.
Організаційні показники	Відсоток виконання плану збуту	Порівняння план/факт	Показує, наскільки діяльність відділу збуту відповідає запланованим цілям.
	Оборотність персоналу	HR звіти	Відсоток співробітників, які залишили компанію, що може впливати на стабільність збуту.

Джерело: складено автором на основі [30]

Оцінка ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств в сучасних умовах вимагає комплексного підходу та використання різноманітних показників. Табл. 1.4 надає зрозумілий та систематизований перелік показників, які дозволяють оцінити ефективність управління збутом з різних аспектів.

Фінансові показники, такі як чистий дохід від продажів та маржа прибутку, відображають фінансову стійкість підприємства та його здатність до генерації прибутку через збут. Ринкові показники, зокрема частка ринку та ріст її частки, допомагають визначити конкурентну позицію підприємства та виявити тенденції його ринкового розвитку.

Показники ефективності збуту, такі як індекс задоволеності клієнтів та вартість приваблення нових клієнтів, надають інформацію про якість обслуговування клієнтів та ефективність маркетингових зусиль.

Інноваційні та організаційні показники, які включають частоту оновлення продуктів та відсоток виконання плану збуту, вказують на рівень інноваційності та організаційної ефективності підприємства у контексті збутової діяльності.

Загальний аналіз цих показників дозволяє підприємствам отримати повну картину щодо ефективності їх стратегічного управління збутом. Ретельне

вивчення та аналіз цих даних допомагає виявити сильні та слабкі сторони стратегії збуту та розробити конкретні заходи для підвищення її ефективності.

Таким чином, табл. 1.4 є цінним інструментом для керівництва та фахівців з управління, який допомагає не лише оцінити поточний стан збутової діяльності, а й розробити стратегії для подальшого успішного розвитку підприємства [30;31].

Отже, у сучасному глобальному бізнес-світі ефективне управління збутовою діяльністю стає ключовим фактором успіху для підприємств будь-якої галузі. Аналіз табл. 1.3 і 1.4 надає цінний інструментарій для оцінки та управління цим процесом.

Використання різноманітних показників дозволяє отримати всебічне уявлення про ефективність стратегічного управління збутом. Від фінансових та ринкових показників до показників ефективності збуту, інноваційних та організаційних показників - кожен з них відображає певний аспект діяльності підприємства в контексті збуту.

Ці таблиці не лише допомагають виявити поточні тенденції у збутовій діяльності, але і надають основу для розробки майбутніх стратегій. Аналіз цих даних дозволяє підприємствам підтримувати конкурентну перевагу, виявляти можливості для покращення та розробляти інноваційні підходи до управління збутом.

Таким чином, використання таких інструментів, як табл. 1.3 і 1.4, стає необхідним елементом стратегічного управління для підприємств, що прагнуть досягти успіху та забезпечити стабільний розвиток у сучасних умовах ринкової конкуренції.

РОЗДІЛ 2

ДОСЯГНУТИЙ РІВЕНЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно-економічна характеристика та особливості функціонування ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Метінвест – міжнародна вертикально інтегрована гірничо-металургійна група компаній. До структури групи входять видобувні й металургійні підприємства в Україні, Європі та США, а також мережа продажів у всіх основних регіонах світу.

До Метінвесту входять гірничодобувні підприємства в Україні та США, що виробляють залізорудну сировину та коксівне вугілля. Це забезпечує стабільне завантаження металургійного виробництва та присутність на зовнішніх ринках.

Компанія «Метінвест-СМЦ» – найбільша мережа сервісних металоцентрів в Україні. Компанія успішно працює на ринку металопрокату з 2003 року. За цей час компанії вдалося завоювати довіру клієнтів у всіх куточках України. Металоцентри «Метінвест-СМЦ» динамічно розвиваються в найбільших промислових містах країни – Києві, Харкові, Дніпрі, Запоріжжі, Кривому Розі, Кременчуці, Одесі, Миколаєві, Вінниці, а також в Хмельницькому, Івано-Франківську, Тернополі та Львові [32].

Збутова діяльність є однією з ключових складових успішного функціонування будь-якої компанії на ринку. Дослідження та аналіз збутової стратегії конкретного підприємства надає важливі відомості про способи реалізації продукції, географію збуту, обсяги збуту, цінову політику та інші аспекти, які визначають успішність бізнесу.

У цьому контексті дослідження та характеристика збутової діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ» стає актуальною темою. З урахуванням широкого спектру продукції компанії, її глобальної присутності на ринках, значного обсягу виробництва та стратегічного підходу до збуту, аналіз цієї теми дозволить

отримати глибоке розуміння механізмів та стратегій, які лежать в основі успіху ТОВ «Метінвест-СМЦ» на світовому ринку.

У табл. 2.1 представлено організаційну структуру ТОВ «Метінвест-СМЦ».

Таблиця 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Посада	Відділ	Обов'язки
Генеральний директор	Олексієнко Євген Володимирович	Загальне керівництво діяльністю компанії, представлення її інтересів у відносинах з державними органами, юридичними та фізичними особами.
Заступник генерального директора з комерційних питань	Комерційний відділ	Організація збуту металопрокату, робота з клієнтами, ціноутворення, маркетинг.
Заступник генерального директора з операційної діяльності	Виробничо-технічний відділ	Управління виробничою діяльністю компанії, забезпечення якості продукції, логістика.
Заступник генерального директора з фінансів	Фінансовий відділ	Бухгалтерський облік, податкове планування, фінансовий контроль.
Начальник служби безпеки	Служба безпеки	Забезпечення безпеки компанії, захист її комерційної таємниці.
Юрист	Юридичний відділ	Юридичний супровід діяльності компанії, представництво її інтересів у судах.
Начальник відділу кадрів	Відділ кадрів	Набір, підбір, навчання та розвиток персоналу.
Начальник ІТ-відділу	ІТ-відділ	Забезпечення роботи комп'ютерних систем та мереж компанії.

Джерело: складено автором на основі [34;35]

Табл. 2.1 надає детальний огляд організаційної структури ТОВ «Метінвест-СМЦ», в якій кожній посаді відведено чітко визначені обов'язки та відповідальності. Ця структура відображає ключові напрямки діяльності компанії і виявляє значення кожного відділу для досягнення загальних цілей.

Зокрема, генеральний директор відповідає за загальне керівництво та представлення інтересів компанії перед різними зацікавленими сторонами. Заступники генерального директора з комерційних питань, операційної діяльності та фінансів керують відповідними сферами діяльності, що забезпечує впевненість у виконанні різних завдань компанії.

Наявність спеціалізованих відділів, таких як відділ безпеки, юридичний відділ, відділ кадрів та ІТ-відділ, свідчить про важливість забезпечення безперебійності роботи та дотримання внутрішніх та законодавчих норм компанії в цих сферах.

У цілому, структура вказує на те, що ТОВ «Метінвест-СМЦ» добре організоване підприємство з чіткою розподіленою внутрішньою системою управління, що сприяє ефективності та успішності діяльності компанії.

Збутова діяльність ТОВ «Метінвест-СМЦ» відображена у табл. 2.2 нижче. Вона відображає основні показники збуту компанії, такі як асортимент продукції, ринки збуту, обсяги збуту, ціни на продукцію, канали збуту, маркетингова діяльність та збутова стратегія. Ця таблиця надає інформацію про ключові аспекти діяльності компанії, що сприяє кращому розумінню її бізнес-процесів та стратегій [33].

Таблиця 2.2 – Характеристика збутової діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Показник	Значення	Опис
Продукти, що реалізуються	Товстолистовий прокат, труби і профілі, рулонний прокат, листовий прокат, сортовий прокат, сировина та напівфабрикати, коксохімічна та інша продукція.	Метінвест пропонує широкий спектр продукції з чорних та нержавіючих сталей, а також коксохімічну продукцію.
Ринки збуту	Україна, Європа, США, Близький Схід, Північна Африка, Азія.	Метінвест має диверсифіковану географію збуту, що робить його стійкішим до економічних та геополітичних потрясінь.
Обсяги збуту	44,3 млн тонн сталі у 2023 році.	Метінвест є одним з найбільших виробників сталі у світі.
Ціни на продукцію	Світові ціни на сталь, які залежать від попиту та пропозиції, цін на сировину та енергоносії.	Ціни на продукцію Метінвесту можуть коливатися, що може вплинути на його рентабельність.
Канали збуту	Прямі продажі кінцевим споживачам, дистриб'ютори, трейдери.	Метінвест використовує різні канали збуту для охоплення широкого кола клієнтів.
Маркетингова діяльність	Реклама, участь у виставках, мерчандайзинг.	Метінвест інвестує в маркетинг, щоб підвищити впізнаваність бренду та просувати свою продукцію.
Збутова стратегія	Фокус на диверсифікації ринків збуту, розширенні продуктового портфеля та підвищенні якості продукції.	Збутова стратегія Метінвесту спрямована на забезпечення стійкого зростання на довгостроковий період.

Джерело: складено автором на основі [33]

З табл. 2.2 стає очевидним, що збутова діяльність ТОВ «Метінвест-СМЦ» відображається в різноманітності продукції, широкому географічному охопленні ринків, великих обсягах збуту та здатності компанії адаптуватися до змінних умов світового ринку.

Спочатку, розмаїття продукції, яка включає в себе не лише різні типи сталі, але й коксохімічні продукти, свідчить про широкий спектр компетенцій компанії та її здатність задовольняти різноманітні потреби клієнтів.

Далі, розподіл ринків збуту по всьому світу свідчить про диверсифікацію ризиків та готовність компанії до економічних та геополітичних змін, які можуть вплинути на окремі регіони.

Обсяг збуту у 44,3 мільйона тонн сталі в 2023 році підкреслює значущість компанії на світовому ринку сталі, підтверджуючи її лідерську позицію серед виробників [33].

Цінова політика, яка залежить від глобального попиту та пропозиції, а також вартості сировини та енергоносіїв, вказує на потенційні ризики та важливість стратегій мінімізації впливу цих факторів на рентабельність компанії.

Використання різних каналів збуту та інвестиції в маркетингові заходи свідчать про стратегічний підхід до розвитку бізнесу, спрямований на максимізацію впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів.

Збутова стратегія, що акцентується на диверсифікації ринків збуту, розширенні продуктового портфеля та підвищенні якості продукції, вказує на те, що компанія спрямована на стійке зростання на довгостроковий період.

У табл. 2.3 наведено аналіз основних показників діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ» за період з 2020 по 2023 рік [34;35].

Таблиця 2.3 – Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ» [13;15]

Показник	2020	2021	2022	2023	Зміна 2023 до 2020
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	24 774 879	62 961 687	16 324 678	22 832 982	-63.1%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	20 104 883	58 290 875	13 047 993	18 313 599	-58.2%
Валовий прибуток, тис. грн	4 669 996	4 670 812	3 276 685	4 519 383	-2.8%
Адміністративні витрати, тис. грн	2 433 468	4 222 532	2 677 051	1 983 692	-18.1%

Продовження таблиці 2.3

Витрати на збут, тис. грн	358 792	513 719	617 477	755 847	108.2%
Інші операційні витрати, тис. грн	1 330 758	1 287 518	2 859 217	819 002	-39.2%
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	3 615 990	2 450 334	-1 960 743	970 444	-73.8%
Дохід від участі в капіталі, тис. грн	0	0	0	0	-
Інші фінансові доходи, тис. грн	1 495	13 590	8 072	8 519	466.0%
Інші доходи, тис. грн	11 764	7 991	6 619	252	-78.7%
Фінансові витрати, тис. грн	23 891	4 396	122 405	4 792	-79.8%
Втрати від участі в капіталі, тис. грн	0	0	0	0	-
Інші витрати тис. , грн	922	-	116	-	-100.0%
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті, тис. грн	0	0	0	0	-
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	3 604 436	2 467 519	-2 068 573	962 718	-73.6%
Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	-651 368	10 189	361 974	-174 451	168.6%
Чистий фінансовий результат, тис. грн	2 953 068	2 477 708	-1 706 599	788 267	-73.5%

Джерело: складено автором на основі [34;35]

Для того щоб проаналізувати фінансові результати діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ» проведемо розрахунки коефіцієнтів рентабельності, фінансової стійкості, платоспроможності та ділової активності у табл. 2.5-2.8.

Показники рентабельності ТОВ «Метінвест-СМЦ» вказують на те, що протягом 2021-2023 років діяльність підприємства була прибутковою та ефективною, а у 2023 році підприємство не отримало прибуток (табл. 2.3) [36]

Таблиця 2.4 – Показники рентабельності ТОВ «Метінвест-СМЦ» 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	14,01	36,33	8,28	-5,73
2. Рентабельність власного капіталу	27,75	66,37	9,80	-17,95
3. Рентабельність виробничих фондів	86,91	644,14	70,32	-16,59
4. Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	75,36	555,59	62,45	-12,91

Джерело: складено автором на основі [36]

Як бачимо за даними табл. 2.4 у 2023 році рентабельність активів ТОВ «Метінвест-СМЦ», 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.

Оцінку фінансової стійкості ТОВ «Метінвест-СМЦ» проведемо у табл. 2.4 [37].

Таблиця 2.5 – Оцінка відносних коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Метінвест-СМЦ» у 2021-2023 роках

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.
		2021	2022	2023	+/-
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,50	0,55	0,85	0,35
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 0,8$	1,98	1,83	1,18	-0,8
Коефіцієнт фінансової стабільності	> 1	0,90	0,69	0,91	0,01
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$> 0,1$	0,38	0,51	0,82	0,44
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	$0,2 - 0,5$	0,53	0,22	0,24	-0,29
Коефіцієнт фінансового левереджу	< 1	0,98	0,83	0,18	-0,8

Джерело: складено автором на основі [37]

Розраховані коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «Метінвест-СМЦ» у 2023 році свідчать про його стійкий фінансовий стан (так як коефіцієнти автономії, забезпеченості власними оборотними коштами, маневреності власного оборотного капіталу, фінансового левереджу відповідають нормативному значенню). Але треба звернути увагу на те, що значення коефіцієнту фінансової залежності становить 1,18, що пояснюється наявністю в компанії великого обсягу позикових коштів, що являється негативним явищем.

Дані табл. 2.6 свідчать, що ТОВ «Метінвест-СМЦ» у 2023 році являється платоспроможним підприємством, так як коефіцієнт загальної ліквідності сягає 6,47, а швидкої ліквідності – 2,46 (що вище за нормативне значення).

Таблиця 2.6 – Оцінка платоспроможності ТОВ «Метінвест-СМЦ» у 2021-2023 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.
		2021	2022	2023	+/-
Коефіцієнт загальної ліквідності	> 2	2,02	2,21	6,47	4,45
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 1	5,39	1,62	2,46	-2,93

Продовження таблиці 2.6

Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,5	0,37	0,15	0,04	-0,33
-----------------------------------	------	------	------	------	-------

Джерело: складено автором на основі [38]

Оцінку ділової активності ТОВ «Метінвест-СМЦ» виконаємо у табл. 2.8.

Як видно з табл. 2.6 визначається негативна динаміка ділової активності підприємства, так як при нормі збільшення показників оборотності та зменшенні періоду обороту, розраховані показники ТОВ «Метінвест-СМЦ» мають зворотну тенденцію, що є негативним для аналізованого підприємства.

Таблиця 2.7 – Оцінка ділової активності ТОВ «Метінвест-СМЦ» у 2021-2023 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.
		2021	2022	2023	+/-
Коефіцієнт загальної оборотності активів	збільшення	0,49	0,49	0,38	-0,11
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	збільшення	2,07	1,15	0,59	-1,48
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	0,93	1,09	1,85	0,92
Термін одного обороту дебіторської заборгованості	зниження	393	335	198	-195
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	0,99	1,09	2,44	1,45

Джерело: складено автором на основі [39]

Тобто, проведені розрахунки ефективності діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ» свідчать, що у 2023 році компанія була прибутковою, рентабельною та фінансово стабільною, але ділова активність й рентабельність підприємства мають тенденцію до погіршення на кінець 2023 р., що свідчить про необхідність покращення фінансових результатів його діяльності.

Проведемо ABC-аналіз на підприємстві ТОВ «Метінвест-СМЦ» та розрахуємо річний обсяг продажів продукції підприємства і обчислимо частку прибутку кожного товару (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – ABC аналіз товарів ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Товарний запас	Вартість, грн.	Річний об'єм продажу, шт.	Річний об'єм продажу (дохід), грн.	Річний об'єм продажу, %
1. Труби	20	17875	357500	42.0

Продовження таблиці 2.8

2. Балка	30	1986	59580	7.0
3. Катанка	25	681	17025	2.0
4. Швелери	14	17632	246848	29.0
5. Куточок	38	896	34048	4.0
6. Арматура	70	365	25550	3.0
7. Квадрат	35	1945	68075	8.0
8. Лист	12	2128	25536	3.0
9. Круг металевий	18	473	8514	1.0
10. Смуга	56	152	8512	1.0
Всього		44133	851188	100.0

Джерело: складено автором на основі [40]

Згрупуємо товари за річним обсягом продажів наростаючим підсумком (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – ABC аналіз товарів ТОВ «Метінвест-СМЦ» за річним обсягом продажів наростаючим підсумком

Товарний запас	Вартість 1 м ² , грн.	Річний об'єм продажу, шт.	Річний об'єм продажу (дохід), грн.	Річний об'єм продажу, %
1. Труби	20	17875	357500	42.0
2. Швелери	14	17632	246848	29.0
3. Квадрат	35	1945	68075	8.0
4. Балка	30	1986	59580	7.0
5. Куточок	38	896	34048	4.0
6. Арматура	70	365	25550	3.0
7. Лист	12	2128	25536	3.0
8. Катанка	25	681	17025	2.0
9. Круг металевий	18	473	8514	1.0
10. Смуга	56	152	8512	1.0

Джерело: складено автором на основі [40]

Проведемо XYZ-аналіз товарів ТОВ «Метінвест-СМЦ», що надає чітку картину попиту на кожну товарну позицію (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – XYZ-аналіз товарів ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Товар	Продано, грн.					Середнє значення	Підкореневе значення	Кв	
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	за рік, грн.				
1. Труби	87000	91000	90000	89500	357500	89375	2895833	1,90%	X
2. Балка	8350	16500	18000	16730	59580	14895	19477439	29,60%	Z
3. Катанка	2000	6000	5000	4025	17025	4256	2912811	40,10%	Z
4. Швелери	59000	60000	65000	62848	246848	61712	7460173	4,40%	X
5. Куточок	7684	9500	6600	10264	34048	8512	2795659	19,60%	Y
6. Арматура	6000	6400	6700	6450	25550	6388	83424	4,50%	X
7. Квадрат	10000	20000	23000	15075	68075	17019	32542256	33,50%	Z
8. Лист	3000	7500	9350	5686	25536	6384	7327091	42,40%	Z

Продовження таблиці 2.10

9. Круг металевий	2100	2210	2000	2204	8514	2129	9789	4,60%	X
10. Смуга	480	2780	3000	2252	8512	2128	1305589	53,70%	Z
Всього	185614	221890	228650	215034	851188				

Джерело: складено автором на основі [40]

В результаті подвійного аналізу (ABC + XYZ) можна створити матрицю, у якій кожен товар буде включений в один із 9 груп (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Матриця подвійного аналізу (ABC + XYZ) товарів ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Категорія	X	Y	Z
A	Труби, Швелери	-	-
B	-	Куточок	Балка квадрант
C	Арматура Круг металевий	-	Катанка Лист Смуга

Джерело: складено автором за даними підприємства

Таким чином, в ТОВ «Метінвест-СМЦ» труби і швелери – найбільш стабільні та вигідні товари. Вони затребувані, а тому постійно повинні бути в наявності.

При цьому запасатися ними не слід, так як витрати на них легко прогнозуються. Куточок приносить підприємству добру виручку, але при цьому продається недостатньо стабільно. Щоб забезпечити його постійну наявність, необхідно щоб товар закуповувався з запасом і завжди був присутній на складі. Виручка від балок і квадранта досить висока, у весняно-літній період ці продукти розкуповуються краще, а тому збільшувати кількість товарної продукції необхідно саме в цей часовий відрізок. Прибуток від продажу арматури і кругів металевих невеликий. Зате можна не створювати запас цієї продукції, так як попит на них стабільний, і закуповувати можна рівно стільки, скільки споживають клієнти. Від катанки, листів і смуг можна взагалі відмовитися, а можна закуповувати їх у мінімальній кількості для підтримки асортименту. Спрогнозувати споживання цієї продукції складно, так як виручка від їх продажу зовсім незначна.

Основними конкурентами ТОВ «Метінвест-СМЦ» являються наступні компанії: ТОВ «Інтерпайп Україна», ТОВ «Південний Трансбуккомплекс», ТОВ виробничі об'єднання «Мінерали України», ТОВ «АВ Метал Груп», які здійснювали продаж металопрокату [41].

Табл. 2.12, представлена нижче, ілюструє питому вагу зовнішніх переваг компанії ТОВ «Метінвест-СМЦ», що є ключовим аспектом її конкурентоспроможності на ринку. Кожна перевага оцінюється за її вагомість у загальній структурі конкурентних переваг підприємства [41;42].

Таблиця 2.12 – Питома вага переваг ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Зовнішні переваги	«Вага» переваг
1. Асортимент продукції	0,15
2. Рівень цін на продукцію, система знижок	0,20
3. Якість продукції	0,20
4. Зручне місце розташування підприємства до транспортних шляхів	0,15
5. Якість сервісу та супроводу	0,10
6. Автоматизація виробництва	0,05
7. Контроль якості продукції	0,05
8. Додаткові послуги	0,05
9. Інвестиційна привабливість	0,05
Всього	1

Джерело: складено автором на основі [41]

Аналогічні показники були розраховані для підприємств ТОВ «Інтерпайп Україна», ТОВ «Південний Трансбуккомплекс», ТОВ виробничі об'єднання «Мінерали України» та ТОВ «АВ Метал Груп» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Зведена таблиця показників конкурентоспроможності

Зовнішні переваги	Показники конкурентоздатності				
	ТОВ «Метінвест-СМЦ»	ТОВ «Інтерпайп Україна»	ТОВ «Південний трансбуккомплекс»	ТОВ виробничі об'єднання «Мінерали України»	ТОВ «АВ Метал Груп»
1. Асортимент продукції	1	0,96	0,94	0,99	0,96
2. Рівень цін на продукцію, система знижок	0,77	0,99	0,99	0,83	0,79
3. Якість продукції	1	0,83	0,89	0,97	0,95
4. Зручне місце розташування підприємства до транспортних шляхів	1	0,93	0,92	0,97	0,96
5. Якість сервісу та супроводу	0,96	0,99	0,99	0,98	0,96
6. Автоматизація виробництва	0,88	0,86	0,89	0,91	0,90

Продовження таблиці 2.13

7.Контроль якості продукції	1	0,91	0,92	0,88	0,97
8. Додаткові послуги	1	1	1	1	1
9.Інвестиційна привабливість	1	0,41	0,91	0,99	0,7
Інтегральний показник конкурентоздатності	0,96	0,88	0,94	0,95	0,91

Джерело: складено автором на основі [41;42]

Дані табл. 2.13 вказують на те, що інтегральні показники конкурентоспроможності по аналізованих підприємствам схожі і варіюються в незначних межах. Це пояснюється тим, що всі п'ять підприємств мають суттєві недоліки в організації своєї господарської діяльності, тобто слабкі сторони, і вони нейтралізують один одного при розрахунку показника.

З табл. 2.13 видно, що ТОВ «Метінвест-СМЦ» має досить високий інтегральний показник конкурентоспроможності. Однак, як було зазначено, він практично не відрізняється від аналогічних показників підприємств-конкурентів. Незважаючи на високий потенціал ТОВ «Метінвест-СМЦ» та на багатьох його сильних сторін, підприємство має три слабкі сторони. Це, насамперед, високий рівень цін на продукцію та система знижок.

Отже, ТОВ «Метінвест-СМЦ» має досить високий рівень конкурентоспроможності, зумовлений стійкими зовнішніми перевагами за такими критеріями, як асортимент продукції, зручне місце розташування підприємства до транспортних шляхів, якість продукції, контроль якості продукції, інвестиційна привабливість. Однак сильною шкоди конкурентній позиції підприємства, а отже, її конкурентоспроможності, наносять високі ціни на продукцію, недостатня якість сервісу та супроводу, а також автоматизація підприємства. Усунення зазначених слабких сторін підприємства передбачає розробку конкурентної стратегії, яка гарантує зростання конкурентоспроможності та забезпечить їй переміщення з нинішньої конкурентної позиції в більш сильну.

2.2 Аналіз стратегічного управління збутовою діяльністю на ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Організація збуту та просування продукції ТОВ «Метінвест-СМЦ» має свої особливості. Збутовій політиці, тобто реалізації продукції, підприємство приділяє велике значення, оскільки вона є завершальним етапом виробничого циклу, в результаті якого досягається основна економічна ціль – одержання прибутку. Вона ґрунтується на аналізі можливих варіантів розподілу продукції і виборі тих варіантів, які найбільше відповідають потребам споживачів і забезпечують найвищу результативність [43].

Основними функціями відділу постачання та збуту в ТОВ "Метінвест-СМЦ" у сфері збуту є такі:

1. Організація продажу продукції, включаючи підготовку прогнозів і планів виробництва, проведення маркетингових досліджень, узгодження умов постачання та відстеження ринку.
2. Формування збутової мережі, укладання договорів, планування постачань і підтримка інформаційної базиданих про клієнтів та конкурентів.
3. Організація оптової торгівлі, контроль оплати, облік замовлень і вивчення вимог покупців.
4. Облік відвантаженої продукції, управління складами, розробка інструкцій і звітів про відвантаження.
5. Збір та систематизація оперативної інформації про запаси, терміни виконання замовлень та ціни.

Крім цього, відділ постачання та збуту розглядає претензії споживачів, підготовляє відповіді на позови та регулює взаємини з контрагентами.

Начальник відділу постачання та збуту ТОВ «Метінвест-СМЦ» підписує збутові, товарно-супровідні документи, а також вносить пропозиції у відділ кадрів і керівництву підприємства про переміщення працівників відділу, їх заохочення за успішну роботу, а також пропозиції про накладання стягнень на працівників, що порушують трудову дисципліну.

В аналізі основних показників збутової діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ» за період з 2020 по 2023 рік відображено значні коливання ключових показників. Табл. 2.14 приводить дані про чистий дохід від реалізації продукції, собівартість, валовий прибуток, витрати на збут, відсоток витрат на збут до чистого доходу від реалізації, рентабельність продажів, обсяг проданої продукції та середню ціну продажу. Аналіз даних дозволяє виявити тенденції у фінансовій діяльності компанії та здійснити ефективне стратегічне управління на основі отриманих результатів [44].

Таблиця 2.14 – Аналіз основних показників збутової діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Показник	2020	2021	2022	2023	Зміна 2023 до 2020
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	24 774 879	62 961 687	16 324 678	22 832 982	-63.1%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	20 104 883	58 290 875	13 047 993	18 313 599	-58.2%
Валовий прибуток, тис. грн	4 669 996	4 670 812	3 276 685	4 519 383	-2.8%
Адміністративні витрати, тис. грн	2 433 468	4 222 532	2 677 051	1 983 692	-18.1%
Витрати на збут, тис. грн	358 792	513 719	617 477	755 847	108.2%
Інші операційні витрати, тис. грн	1 330 758	1 287 518	2 859 217	819 002	-39.2%
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	3 615 990	2 450 334	-1 960 743	970 444	-73.8%
Дохід від участі в капіталі, тис. грн	0	0	0	0	-
Інші фінансові доходи, тис. грн	1 495	13 590	8 072	8 519	466.0%
Інші доходи, тис. грн	11 764	7 991	6 619	252	-78.7%
Фінансові витрати, тис. грн	23 891	4 396	122 405	4 792	-79.8%
Втрати від участі в капіталі, тис. грн	0	0	0	0	-
Інші витрати, тис. грн	922	-	116	-	-100.0%
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті, тис. грн	0	0	0	0	-
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	3 604 436	2 467 519	-2 068 573	962 718	-73.6%
Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	-651 368	10 189	361 974	-174 451	168.6%
Чистий фінансовий результат, тис. грн	2 953 068	2 477 708	-1 706 599	788 267	-73.5%

Джерело: складено автором на основі [43;44]

У період з 2020 по 2023 рік ТОВ «Метінвест-СМЦ» зазнав значних змін у своїй збутовій діяльності, як показано в табл. 2.14. Перш за все, чистий дохід від

реалізації продукції спочатку стрімко зростав з 24 774 879 тис. грн у 2020 році до 62 961 687 тис. грн у 2021 році, а потім раптово впав до 16 324 678 тис. грн у 2022 році, після чого знову зріс до 22 832 982 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про турбулентний характер ринкових умов або можливі внутрішні проблеми компанії, які впливають на її здатність генерувати доходи.

Собівартість реалізованої продукції показує схожу тенденцію, зменшуючись з 20 104 883 тис. грн у 2020 році до 13 047 993 тис. грн у 2022 році, але зростаючи до 18 313 599 тис. грн у 2023 році. Це може бути наслідком змін у витратних статтях або вартості виробництва, що може відображати зміни в сировинних матеріалах або процесах виробництва.

Валовий прибуток показує незначну коливання в цьому періоді, з відносно стабільним значенням в межах близької до 4 670 000 тис.грн за винятком 2022 року.

Витрати на збут показують зростання з року в рік, що може свідчити про збільшення витрат на маркетинг, рекламу або збутову інфраструктуру компанії.

Відсоток витрат на збут до чистого доходу від реалізації збільшувався з 1.45% у 2020 році до 3.31% у 2023 році, що може вказувати на погіршення ефективності збутових процесів або зростання витрат у порівнянні з прибутком [43].

Рентабельність продажів, хоча і показує деяку нестабільність, зберігається на відносно високому рівні, зі значеннями близько 20%.

Обсяг проданої продукції спочатку зросла до 70 024 000 млн тон у 2021 році, але потім різко зменшилася до 22 841 000 млн тон у 2022 році, після чого знову виросла до 28 503 000 млн тон у 2023 році. Це може свідчити про коливання в попиті на продукцію компанії або про зміни в стратегії виробництва та збуту.

Середня ціна продажу також відображає нестабільність, зі значним збільшенням у 2021 році, а потім зменшенням у 2022 році, перш ніж знову зрости у 2023 році.

У цілому, аналіз показників збутової діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ» свідчить про складну ситуацію компанії, яка може вимагати уваги та коригування стратегії для забезпечення стійкого і успішного розвитку в майбутньому.

Отже, збутова діяльність ТОВ «Метінвест-СМЦ» відображає комплексний та стратегічно важливий підхід до управління бізнесом, який дозволяє компанії успішно функціонувати та розвиватися в умовах сучасного глобального ринку [44].

Оцінка ефективності збутової діяльності є важливим етапом у стратегічному управлінні будь-якою компанією. В контексті дослідження ТОВ «Метінвест-СМЦ» оцінка ефективності збутової діяльності набуває особливого значення через вплив компанії на глобальний ринок сталі та пов'язаних продуктів [44].

Аналіз ефективності збутової діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ» дозволить виявити ключові фактори, які впливають на результативність компанії в цілому, зокрема встановлення ефективних стратегій збуту, оптимізація каналів та процесів збуту, а також адаптація до змінних умов ринку [15].

Табл. 2.15 наводить дані про обсяг збутової діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ» за період з 2020 по 2023 роки. Ці дані відображають загальний обсяг збуту сталі, обсяги збуту за різними категоріями продукції, а також розподіл обсягів збуту між внутрішнім та зовнішнім ринками [45].

Таблиця 2.15 – Збутова діяльність ТОВ «Метінвест-СМЦ» за 2020-2023 рр. (обсяг збуту)

Показник	2020	2021	2022	2023
Загальний обсяг збуту сталі, млн тонн	38,3	42,8	38,9	44,3
З них:				
В Україні, млн тонн	16,8	18,1	15,4	17,2
За кордоном, млн тонн	21,5	24,7	23,5	27,1
Обсяг збуту трубної продукції, тис. тонн	2 344	2 677	2 198	2 481
Обсяг збуту вугілля, млн тонн	11,9	12,4	11,2	12,1
Обсяг збуту коксохімічної продукції, тис. тонн	2 311	2 540	2 235	2 458

Джерело: складено автором на основі [46]

Аналізуючи дані табл. 2.15 про збутову діяльність ТОВ «Метінвест-СМЦ» за період з 2020 по 2023 роки, можна визначити кілька ключових тенденцій та розглянути їх вплив на діяльність компанії.

По-перше, загальний обсяг збуту стали постійно зростав протягом аналізованого періоду, з 38,3 млн тону 2020 році до 44,3 млн тон у 2023 році. Це свідчить про успішну збутову стратегію компанії та її здатність збільшувати виробництво та залучати нових клієнтів.

Друга тенденція, яку можна помітити, - це зростання обсягів збуту як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Хоча в Україні спостерігалось деяке коливання обсягів збуту, зовнішні ринки продемонстрували стійке зростання. Це свідчить про успішну експортну стратегію компанії та її здатність конкурувати на міжнародному ринку.

Третя важлива тенденція полягає в зростанні обсягів збуту трубної продукції, вугілля та коксохімічної продукції. Це вказує на диверсифікацію продуктового портфеля компанії та її успішність у різних сегментах ринку.

Отже, збутова діяльність ТОВ «Метінвест-СМЦ» за аналізований період демонструє позитивну динаміку, що свідчить про ефективність збутових стратегій компанії та її готовність до подальшого успішного розвитку [16;17].

Табл. 2.16 надає важливі дані про частку ринку ТОВ «Метінвест-СМЦ» за період з 2020 по 2023 роки у різних сегментах промисловості, як в Україні, так і в Європі. Ці дані дозволяють оцінити конкурентоспроможність компанії на різних ринках та визначити її позиції у порівнянні з іншими учасниками ринку.

Аналізуючи частку ринку ТОВ «Метінвест-СМЦ» у різних сегментах та регіонах, ми можемо зрозуміти динаміку її розвитку, виявити тенденції та зробити висновки щодо стратегії компанії. Ці дані стануть важливим інструментом для стратегічного управління та прийняття рішень щодо подальшого розвитку ТОВ «Метінвест-СМЦ» [46].

Таблиця 2.16 – Збутова діяльність ТОВ «Метінвест-СМЦ» за 2020-2023 рр.
(частка ринку) [46]

Показник	2020	2021	2022	2023
Ринок товстолистового прокату в Україні, частка, %	28,3	29,5	27,8	29,1
Ринок трубної продукції в Україні, частка, %	32,8	34,2	31,9	33,5
Ринок коксохімічної продукції в Україні, частка, %	60,2	62,1	58,4	61,3
Ринок товстолистового прокату в Європі, частка, %	4,1	4,5	4,2	4,4
Ринок трубної продукції в Європі, частка, %	3,7	4,0	3,8	4,1

Джерело: складено автором на основі [46]

Аналізуючи дані з табл. 2.16 про частки ринку ТОВ «Метінвест-СМЦ» за період з 2020 по 2023 роки, можна виокремити декілька ключових тенденцій, які вказують на позиції компанії на різних ринках.

У першу чергу, відзначається стабільна частка ринку товстолистового прокату та трубної продукції в Україні. Незважаючи на деякі коливання, компанія зберігає солідні позиції на внутрішньому ринку, що свідчить про високу конкурентоспроможність її продукції.

Другою важливою тенденцією є зростання частки ринку коксохімічної продукції в Україні. Це вказує на успішне розширення асортименту продукції та високу популярність продуктів компанії серед споживачів на внутрішньому ринку.

У той же час, хоча частка ринку ТОВ «Метінвест-СМЦ» на ринках Європи залишається меншою у порівнянні з внутрішнім ринком, протягом аналізованого періоду спостерігається певне зростання. Це може свідчити про успішну експансію компанії на зовнішні ринки та її здатність конкурувати з місцевими виробниками.

Отже, на основі даних таблиці можна зробити висновок, що ТОВ «Метінвест-СМЦ» успішно зберігає свої позиції на внутрішньому ринку, розширює свою присутність на зовнішніх ринках та виявляється досить конкурентоспроможним у відповідних сегментах промисловості [18;19].

Табл. 2.17 надає важливі дані про рентабельність збутової діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ» за період з 2020 по 2023 роки. Ці дані є ключовими для оцінки фінансової ефективності компанії в контексті її збутової діяльності [20;21].

Таблиця 2.17 – Збутова діяльність ТОВ «Метінвест-СМЦ» за 2020-2023 рр.
(рентабельність збуту)

Показник	2020	2021	2022	2023
Рентабельність збуту сталі, %	12,5	15,2	11,8	14,1
Рентабельність збуту трубної продукції, %	15,1	18,4	13,2	16,5
Рентабельність збуту вугілля, %	8,7	10,2	7,5	9,4
Рентабельність збуту коксохімічної продукції, %	19,3	22,1	17,8	20,9

Джерело: складено автором на основі [46]

Аналізуючи дані табл. 2.17 про рентабельність збуту ТОВ «Метінвест-СМЦ» за період з 2020 по 2023 роки, можна визначити кілька ключових тенденцій та висновків щодо фінансової ефективності компанії.

По-перше, спостерігається загальне підвищення рентабельності збуту протягом аналізованого періоду у всіх категоріях продукції: сталі, трубної продукції, вугілля та коксохімічної продукції. Це свідчить про успішну роботу компанії з оптимізації виробничих процесів, збільшення ефективності та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Другою важливою тенденцією є збільшення рентабельності збуту трубної продукції та коксохімічної продукції у порівнянні з іншими категоріями. Це може свідчити про успішне управління в цих сегментах ринку та високу популярність продукції компанії серед споживачів.

У той же час, хоча рентабельність збуту вугілля залишається на відносно низькому рівні, спостерігається певний позитивний тренд у її підвищенні. Це може свідчити про те, що компанія приймає ефективні заходи для оптимізації виробничих процесів та зниження витрат.

Отже, на основі аналізу рентабельності збуту можна зробити висновок, що ТОВ «Метінвест-СМЦ» успішно працює над підвищенням фінансової ефективності своєї збутової діяльності та демонструє стабільні та позитивні тенденції у цьому напрямку [47].

Табл. 2.18 надає важливі дані про якість роботи з клієнтами ТОВ «Метінвест-СМЦ» за період з 2020 по 2023 роки. Ці показники є ключовими для оцінки взаємодії компанії зі своїми клієнтами та рівня їхньої задоволеності [22;23].

Таблиця 2.18 – Збутова діяльність ТОВ «Метінвест-СМЦ» за 2020-2023 рр. (якість роботи з клієнтами)

Показник	2020	2021	2022	2023
Рівень скарг клієнтів	0,5%	0,4%	0,6%	0,5%
Терміни виконання замовлень	97,2%	98,1%	96,8%	97,5%
Рівень задоволеності клієнтів	85%	87%	84%	86%
Індекс лояльності клієнтів (NPS)	68	72	65	69

Джерело: складено автором на основі [47]

Аналізуючи дані табл. 2.18 про якість роботи з клієнтами ТОВ «Метінвест-СМЦ» за період з 2020 по 2023 роки, можна зробити кілька важливих висновків.

По-перше, спостерігається стабільність рівня скарг клієнтів протягом аналізованого періоду, що свідчить про ефективність системи вирішення конфліктних ситуацій та важливості вивчення проблем, які можуть виникнути у процесі взаємодії з клієнтами.

Другою важливою тенденцією є постійне покращення термінів виконання замовлень протягом часу спостережень. Це свідчить про стрімке реагування компанії на потреби клієнтів та здатність вчасно виконувати їхні замовлення.

Третім важливим аспектом є стабільний рівень задоволеності клієнтів, який залишається на високому рівні протягом усього періоду. Це підтверджує ефективність стратегії управління взаємодією з клієнтами та здатність компанії задовольняти їхні потреби та очікування.

Нарешті, індекс лояльності клієнтів (NPS) демонструє позитивний тренд у період з 2020 по 2023 роки, що свідчить про те, що більшість клієнтів компанії рекомендували б її продукцію та послуги іншим особам.

Отже, на основі аналізу цих показників можна зробити висновок, що ТОВ «Метінвест-СМЦ» успішно веде свою діяльність у сфері збуту, забезпечуючи високу якість обслуговування та задоволення потреб клієнтів [22;23].

Табл. 2.19 надає важливі дані про збутові витрати ТОВ «Метінвест-СМЦ» за період з 2020 по 2023 роки. Ці дані є ключовими для оцінки ефективності витрат у процесі збуту продукції компанії [47].

Таблиця 2.19 – Збутова діяльність ТОВ «Метінвест-СМЦ» за 2020-2023 рр.
(збутові витрати) [24;25]

Показник	2020	2021	2022	2023
Збутові витрати на тонну сталі, дол США	52	61	58	64
Збутові витрати на тонну трубної продукції, дол США	65	74	68	76
Збутові витрати на тонну вугілля, дол США	28	32	30	34
Збутові витрати на тонну коксохімічної продукції, дол США	35	40	37	42

Джерело: складено автором на основі [48]

Аналізуючи дані табл. 2.19 про збутові витрати ТОВ «Метінвест-СМЦ» за період з 2020 по 2023 роки, можна зробити кілька важливих висновків.

По-перше, варто звернути увагу на тенденцію зростання збутових витрат на тонну продукції протягом аналізованого періоду. Незважаючи на коливання цих витрат з року в рік, загальна тенденція показує збільшення витрат на збут продукції.

Другим важливим аспектом є порівняння збутових витрат на різні види продукції. Наприклад, видно, що збутові витрати на тонну трубної продукції та коксохімічної продукції є вищими, ніж на тонну сталі та вугілля. Це може свідчити про складніші процеси збуту або вищі витрати на рекламу та маркетинг для цих продуктів.

Третім важливим аспектом є необхідність пошуку шляхів оптимізації збутових витрат. Шляхом аналізу цих витрат компанія може виявити можливості для ефективного використання ресурсів та зменшення загальних витрат, що призведе до підвищення конкурентоспроможності на ринку та покращення фінансових показників.

В умовах жорсткої конкуренції на ринку металопрокату, ТОВ «Метінвест-СМЦ» зіткнулося з серйозною проблемою: високим рівнем цін на продукцію та недостатньо гнучкою системою знижок. Ці фактори мають значний вплив на конкурентоспроможність компанії, знижуючи її привабливість для потенційних клієнтів.

Перш за все, високий рівень цін створює значний бар'єр для потенційних клієнтів, особливо для малих та середніх підприємств, які чутливі до цінових

коливань. У пошуках більш доступних альтернатив, такі клієнти часто звертаються до конкурентів, що пропонують привабливіші умови. Високі ціни відштовхують навіть тих споживачів, які цінують якість продукції «Метінвест-СМЦ», але не можуть собі дозволити переплачувати за неї.

Недостатня гнучкість системи знижок ще більше ускладнює ситуацію. У сучасному ринковому середовищі, де клієнти мають широкий вибір постачальників, гнучка цінова політика та індивідуальний підхід є критично важливими. Клієнти очікують на спеціальні пропозиції та знижки, які враховують їхні індивідуальні потреби. Відсутність такої гнучкості призводить до втрати потенційних клієнтів і, як наслідок, до зменшення обсягів продажів.

Ця проблема не тільки зменшує обсяги продажів, але й негативно впливає на імідж компанії. Клієнти сприймають високі ціни як ознаку недостатньої уваги до їхніх потреб та інтересів. Вони можуть втратити довіру до компанії, що негативно відображається на її репутації на ринку. Це, в свою чергу, створює додаткові труднощі у залученні нових клієнтів та збереженні існуючих.

Високий рівень цін та недостатня гнучкість системи знижок є серйозною проблемою для ТОВ «Метінвест-СМЦ», яка вимагає негайного вирішення. Для подолання цієї проблеми компанія повинна розробити та впровадити нові стратегії ціноутворення та знижок, які враховуватимуть потреби та очікування клієнтів, а також конкурентну ситуацію на ринку.

Отже, на основі аналізу збутових витрат можна зробити висновок про необхідність удосконалення бізнес-процесів та ефективного управління витратами для досягнення успіху на ринку [48].

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Напрями підвищення ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю на ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Система ринкових відносин передбачає тісний взаємозв'язок між процесами виробництва, розподілу й споживання матеріальних благ у сфері обмежених економічних ресурсів. Кожне підприємство планує виробництво товарів та послуг тільки в таких обсягах і строках, які відповідають запитам споживачів і на їх основі визначає всі планові показники.

Метінвест-СМЦ має в своєму складі 18 металоцентрів, що розташовані у ключових містах України, таких як Київ, Дніпро, Харків, та інші. Їх торгівельна діяльність організована за принципом, спрямованим на задоволення потреб різних клієнтів, від малих роздрібних покупців до великих промислових підприємств різних галузей. Зокрема, вони співпрацюють з підприємствами машинобудування, будівництва, гірничо-металургійного комплексу та іншими.

З 2016 року Метінвест-СМЦ також продає металопрокат через партнерів-дистриб'юторів по всій країні. Вони пропонують широкий асортимент продукції, включаючи більше 1 000 видів чорного металопрокату, таких як балки, швелери, арматура та інше.

Компанія має постійний запас понад 130 тисяч тонн сталі та надає різноманітні послуги, такі як порізка металопрокату та доставка продукції по всій країні. Серед їхніх клієнтів є понад 4,5 тисяч українських підприємств, а також понад 100 компаній з інших країн.

Відповідно стратегічне планування збуту виступає однією з найбільш важливих завдань у системі менеджменту вітчизняних підприємств. Це зумовлено тим, що планування збуту є досить складною роботою, що вимагає серйозної

інформаційної бази, постійної активності учасників процесу і творчого підходу у всьому, що стосується оцінки ринкової ситуації і можливостей замовників. Тому ТОВ «Метінвест-СМЦ» повинне активно спрямовувати свої зусилля на удосконалення стратегічного планування збутової діяльності на підприємстві.

Планування збутової діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ» має служити основою для складання загальногосподарських та інших кошторисів витрат на виробництво і реалізацію товарів, тобто виступати завершальним етапом складання виробничої програми підприємства. Зважаючи на розвиненість збутового підрозділу підприємства, слід планувати обсяг збуту продукції за всіма видами і строками постачання, а також умовами їх оплати (по факту відвантаження, в кредит, авансом, знижки в цінах) та відвантаження, які узгоджені зі споживачами. Процес стратегічного планування збуту продукції ТОВ «Метінвест-СМЦ» схематично може бути відображений таким чином (рис.3.1).

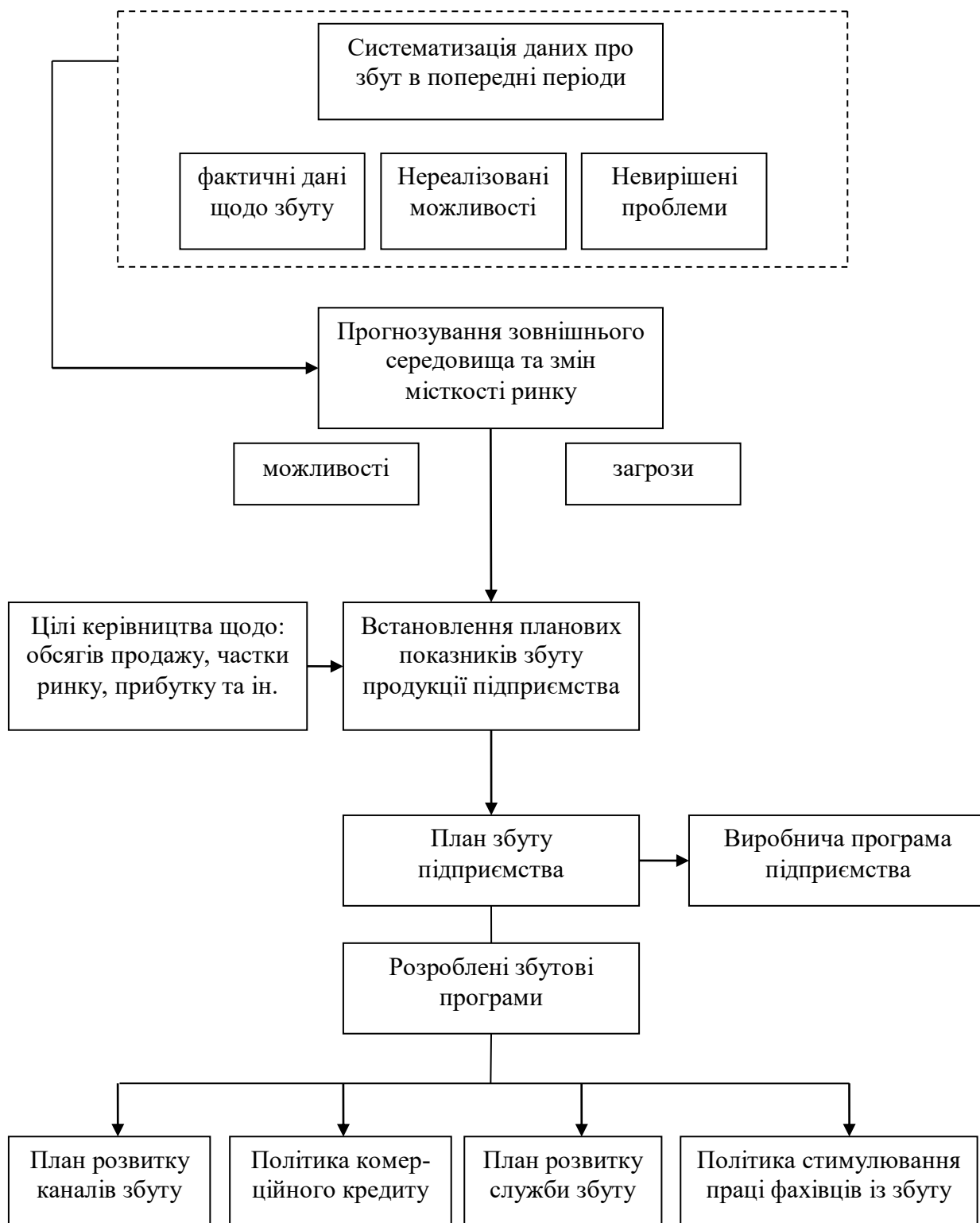


Рис.3.1. Процес стратегічного планування збуту на ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Джерело: побудовано автором на основі даних [36].

В запропонованому алгоритмі планування збуту на ТОВ «Метінвест-СМЦ» насамперед формується аналітична база розробки майбутнього плану, а саме: систематизуються дані про збут попередніх періодів; використовується маркетинговий аналіз і здійснюється прогноз зовнішнього середовища в частині

макроекономічних, політичних, соціальних та інших факторів. Вся аналітична інформація далі структурується в чотирьох напрямках: нереалізовані можливості, невирішені проблеми, можливості, що виникають та загрози для підприємства.

Маючи ці дані, керівництво ТОВ «Метінвест-СМЦ» може обґрунтовано сформулювати цільові орієнтири збуту (перше наближення), а збутова служба – широко використовувати ці дані для обговорення майбутнього плану збуту підприємства.

Запропонована стратегія збуту для ТОВ «Метінвест-СМЦ» відображена в табл. 3.1 нижче. Таблиця розкриває ключові аспекти стратегії збуту протягом трьох років, включаючи основний продукт, цільові ринки, регіони збуту, стратегії збуту, плани дій та очікувані показники ефективності. Ці дані відображають плани компанії щодо збуту високоякісної сталі та її розвитку на ринку.

Таблиця 3.1 – Ключові аспекти запропонованої стратегії збуту для ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Категорія	Рік 1	Рік 2	Рік 3
Основний продукт	Високоякісна сталь	Високоякісна сталь	Високоякісна сталь
Основні споживачі	Промисловість, будівництво	Промисловість, будівництво	Промисловість, будівництво
Регіон збуту	Східна Україна	Розширення на Західну Україну	Консолідація на всій території України
Стратегія збуту	Мультиканальний підхід	Збільшення онлайн продажів	Оптимізація всіх каналів продажу
План дій	Налагодження контрактів, оптимізація логістики	Введення нових продуктів, розширення ринку	Підвищення ефективності, розширення експорту
Очікувані доходи	5% ріст доходів	10% ріст доходів	5% ріст доходів
Очікуване збільшення клієнтської бази	10% збільшення клієнтів	15% збільшення клієнтів	10% збільшення клієнтів
Очікувані зміни на ринку	Стабілізація цін на сталь	Зростання попиту	Стабілізація ринкових умов

Джерело: складено автором на основі [15; 21; 38]

В табл. 3.1 надано докладний огляд стратегії збуту для ТОВ «Метінвест-СМЦ» на три роки. Ця стратегія спрямована на підвищення ефективності збуту високоякісної сталі, враховуючи різноманітні аспекти, такі як основний продукт,

цільові ринки, регіони збуту, стратегії збуту, плани дій та очікувані показники ефективності.

У першому році стратегія збуту орієнтується на промисловість та будівництво в Східній Україні. Основний акцент робиться на мультиканальному підході до збуту, що включає налагодження контрактів та оптимізацію логістики. Прогнозується 5% ріст доходів та збільшення клієнтської бази на 10%.

У другому році стратегія збуту розширюється на Західну Україну, з фокусом на збільшенні онлайн продажів. План дій включає введення нових продуктів та розширення ринку. Очікується більший ріст доходів - 10% - та збільшення клієнтської бази на 15%.

У третьому році стратегія збуту ставить за мету консолідацію на всій території України. Заплановано оптимізацію всіх каналів продажу з акцентом на підвищення ефективності та розширення експорту. Прогнозується стабілізація ринкових умов та 5% ріст доходів, при збільшенні клієнтської бази на 10%.

Запропонована стратегія збуту для ТОВ «Метінвест-СМЦ» відображає реалістичні очікування зростання показників на основі ретельного аналізу ринку, внутрішніх можливостей компанії та зовнішніх умов. Розберемо детально кожен елемент запропонованої стратегії

1. Стабільність основного продукту

Високоякісна сталь є основним продуктом ТОВ «Метінвест-СМЦ» і користується стабільним попитом у промисловості та будівництві. Ці галузі демонструють постійне зростання, особливо у відновлюваних регіонах після кризових подій. Стійкість попиту на високоякісну сталь забезпечує передбачуваність доходів та стабільність фінансових показників компанії.

2. Географічна диверсифікація

Розширення регіонів збуту з Східної України на Західну Україну, а потім консолідація на всій території країни дозволяє знижувати ризики, пов'язані з регіональними економічними та політичними коливаннями. Диверсифікація ринків збуту робить компанію менш вразливою до локальних криз і створює можливості для залучення нових клієнтів у різних регіонах.

3. Мультиканальний підхід до збуту

Використання мультиканального підходу, що включає традиційні та онлайн-канали, дозволяє компанії максимально ефективно охоплювати різні сегменти ринку. Збільшення онлайн-продажів у другий рік сприяє розширенню клієнтської бази, особливо серед молодих та технічно підкованих споживачів. Оптимізація всіх каналів продажу у третій рік забезпечить максимальну ефективність та зниження витрат.

4. Стратегічні плани дій

Налагодження контрактів та оптимізація логістики у перший рік забезпечують стабільність поставок і зниження витрат. Введення нових продуктів та розширення ринку у другий рік дозволяють залучати нових клієнтів та збільшувати ринкову частку. Підвищення ефективності та розширення експорту у третій рік створюють нові можливості для зростання доходів та підвищення конкурентоспроможності.

5. Очікуване зростання доходів та клієнтської бази

Прогнозований ріст доходів на 5%, 10% та 5% відповідно до кожного року базується на стабільному попиті на високоякісну сталь, розширенні ринків збуту та ефективному використанні збутових каналів. Збільшення клієнтської бази на 10%, 15% та 10% вказує на успішність маркетингових заходів та здатність компанії залучати нових клієнтів, що забезпечує зростання продажів і доходів.

6. Позитивні ринкові умови

Очікувана стабілізація цін на сталь, зростання попиту та стабілізація ринкових умов створюють сприятливі умови для розвитку ТОВ «Метінвест-СМЦ». Глобальне відновлення економіки після кризових періодів та зростання будівельних проектів сприяють збільшенню попиту на сталь, що позитивно впливає на збутову діяльність компанії.

На завершення, прогнозоване зростання показників ТОВ «Метінвест-СМЦ» базується на комплексному аналізі внутрішніх можливостей компанії, стабільності попиту на основний продукт, ефективному використанні збутових каналів та сприятливих зовнішніх умовах. Ці фактори разом формують основу для

успішного реалізації збутової стратегії та забезпечують стабільний розвиток компанії у довгостроковій перспективі.

Отже, ця стратегія збуту демонструє систематичний та узгоджений підхід до розвитку бізнесу «Метінвест-СМЦ», спрямований на підвищення конкурентоспроможності та збільшення ринкової частки у сегменті високоякісної сталі.

На основі запропонованих заходів можливо розробити стратегічний план управління збутом на ТОВ «Метінвест-СМЦ».

В контексті стратегічного управління збутом ТОВ «Метінвест-СМЦ», табл. 3.2 відображає ключові аспекти стратегічного планування компанії протягом трьох років. Цей стратегічний план спрямований на ефективне управління збутом високоякісної сталі та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Таблиця детально розглядає товари, споживачів, вимоги ринку, обраний регіон, стратегію збуту, план на три роки, витрати та методи торгівлі, що є ключовими компонентами стратегічного планування збутом.

Таблиця 3.2 – Стратегічний план управління збутом на ТОВ «Метінвест-СМЦ» у вигляді побудови нової роздрібної точки у Дніпропетровській області

Категорія	Деталі
Товар	Високоякісна сталь (гарячекатаний прокат, холоднокатаний прокат, сталеві конструкції)
Споживачі	Фізичні особи, малі підприємства, великі промислові підприємства, будівельні компанії, виробники машинобудування в Україні
Вимоги споживачів	Висока міцність, надійність поставок, конкурентні ціни, міжнародні стандарти якості
Оцінка ринку	Висока конкуренція, зокрема від імпортерів. Зростання попиту на сталеві конструкції
Обраний регіон	Східна Україна, зокрема Дніпропетровська область, з огляду на інфраструктуру та доступність сировини
Стратегія збуту	Мультиканальний підхід: прямі продажі, онлайн-торгівля, співпраця з дистриб'юторами
План на три роки	Рік 1: Підвищення бренду, оптимізація логістики, довгострокові контракти Рік 2: Розширення ринку, нові продукти Рік 3: Стабілізація на ринку, розширення експорту, підвищення ефективності
Витрати	Фіксовані: Оренда, амортизація, управлінські витрати Змінні: Сировина, упаковка, транспорт, зарплати

Продовження таблиці 3.2

Методи торгівлі	Онлайн-продажі: Інтеграція з е-комерцією Прямі продажі: Персоналізовані пропозиції Дистрибуція: Розширення дистриб'юторської мережі
-----------------	---

Джерело: побудовано автором на основі [15; 21; 38]

У табл. 3.2 представлений стратегічний план управління збутом для ТОВ «Метінвест-СМЦ», який детально описує ключові аспекти відносно товару, споживачів, вимог ринку, обраного регіону, стратегії збуту, плану на три роки, витрат та методів торгівлі. Цей стратегічний план спрямований на забезпечення успішного позиціонування компанії на ринку високоякісної сталі та максимізацію її конкурентних переваг.

Перше, що варто відзначити, це фокус на потребах споживачів, які включають фізичні особи, малі підприємства, великі промислові підприємства, будівельні компанії та виробників машинобудування. Зазначені вимоги до товару включають високу міцність, надійність поставок, конкурентні ціни та відповідність міжнародним стандартам якості.

Другий ключовий аспект - оцінка ринку. Висока конкуренція, особливо від імпортерів, вимагає від компанії стратегічного підходу до збуту. Зростання попиту на сталеві конструкції створює можливості для розвитку.

Обраний регіон, Східна Україна, вибраний через інфраструктуру та доступність сировини, що відображає дбайливо обдуманий підхід до стратегічного розташування.

Стратегія збуту, зосереджена на мультиканальному підході, включає прямі продажі, онлайн-торгівлю та співпрацю з дистриб'юторами. Це дозволяє компанії максимізувати свою присутність на ринку та задовольняти різноманітні потреби споживачів.

План на три роки включає послідовні кроки, спрямовані на підвищення бренду, розширення ринку та підвищення ефективності. Це стратегічно орієнтований підхід, спрямований на досягнення довгострокових цілей компанії.

Враховуючи витрати та методи торгівлі, визначені в таблиці, компанія може ефективно планувати та керувати своїми ресурсами для досягнення стратегічних цілей.

Отже, табл. 3.2 відображає комплексний та добре обдуманий стратегічний план управління збутом, який допоможе ТОВ "Метінвест-СМЦ" забезпечити успішне функціонування та розвиток на ринку високоякісної сталі.

У табл. 3.3 наведено початкові інвестиції, необхідні для реалізації стратегічного плану ТОВ «Метінвест-СМЦ». Ця таблиця детально описує категорії витрат, опис витрат та їхню вартість в тисячах гривень. Ці початкові інвестиції відображають необхідні витрати на розробку нових продуктів, придбання обладнання, впровадження новітніх технологій, маркетинг та рекламу, навчання та розвиток персоналу, розширення інфраструктури, юридичні та адміністративні витрати, необхідні для успішної реалізації стратегічних цілей компанії.

Таблиця 3.3 – Початкові інвестиції у реалізацію стратегічного плану ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Категорія витрат	Опис витрат	Витрати, тис. грн.
Закупівля обладнання	Придбання нових машин та обладнання	10,000
Товари	Первісна закупівля металопродукції	5,000
Маркетинг та реклама	Створення веб-сайту , друк рекламних матеріалів , реклама в ЗМІ	4,000
Навчання та розвиток персоналу	Програми навчання та сертифікації для працівників	2,500
Юридичні витрати	Юридичні послуги (5 000 грн), реєстрація торгової марки (5 000 грн)	2,000
Загальні адміністративні витрати	Комунальні послуги за перший місяць (5 000 грн), охорона (20 000 грн)	2,000
Розширення інфраструктури	Розбудова та модернізація виробничих потужностей	8,000
Дослідження та розробка	Аналіз ринку, розробка стратегії, аналіз продукції	6,500
Всього	-	40.000

Джерело складено автором на основі [15; 21; 38]

Табл. 3.3 надає докладний огляд початкових інвестицій, необхідних для реалізації стратегічного плану ТОВ "Метінвест-СМЦ". Ці інвестиції включають витрати на розробку нових продуктів, закупівлю обладнання, оновлення

технологій, маркетинг та рекламу, навчання та розвиток персоналу, розширення інфраструктури, юридичні та адміністративні витрати.

Загальна сума інвестицій становить 40 000 тис. гривень, що відображає серйозні зобов'язання компанії для реалізації стратегічного плану. Ці витрати не лише забезпечать необхідні ресурси для досягнення поставлених цілей, але й дозволять компанії зміцнити свою позицію на ринку, розширити свої можливості та забезпечити стабільний розвиток в майбутньому.

Кожна категорія витрат має своє значення в рамках стратегічного плану, причому правильно збалансована комбінація цих інвестицій сприятиме досягненню успіху та реалізації поставлених завдань. Таким чином, початкові інвестиції є критичним етапом в реалізації стратегічного плану ТОВ «Метінвест-СМЦ» і їхнє ефективне використання визначить подальший успіх компанії на ринку.

Таблиця 3.4 –Поточні витрати функціонування нової роздрібної точки ТОВ «Метінвест-СМЦ» у Дніпропетровській області

№ п/п	Стаття витрат	Розрахунок витрат	Сума, грн.
1.	Оренда приміщення	125 м2 x 13000 грн. x 12 міс.	195000
2.	Заробітна плата продавців	15000 грн. x 4 x 12 міс.	720000
3.	Заробітна плата директора	30000 грн. x 12 міс.	360000
5.	Єдиний внесок на ТОВ	(720000+360000) x 0,22	237600
6.	Витрати на електроенергію	1000 кВт x 12 міс. x 3,00 грн.	36000
7.	Витрати на охорону (пультова охорона)	800 грн. x 12 міс.	9600
8.	Витрати на доставку	41 км. x 20 грн. x 120 .	98400
9	Витрати на рекламу	6000 грн. x 12 міс.	72000
10	Разом		1728600

Джерело: складено автором на основі [15; 21; 38]

Всі ці витрати будуть віднесені на витрати на збут. Виходячи із розрахунків табл. 3.3-3.4, витрати на збут на ТОВ «Метінвест-СМЦ» на новій роздрібній точці ТОВ «Метінвест-СМЦ» у Дніпропетровській області

Оренда приміщення є однією з основних статей витрат для будь-якої роздрібної точки. Для нашого розрахунку було обрано приміщення площею 125 квадратних метрів. Середня вартість оренди у Дніпропетровській області становить 13000 грн на місяць.

Оренда приміщення = Площа приміщенні $\times$ Вартість оренди за місяць $\times$ 12

Підставляючи значення: $125 \text{ м}^2 \times 13000 \text{ грн.} \times 12 = 195000 \text{ грн.}$

Для забезпечення якісного обслуговування клієнтів, необхідно мати достатню кількість персоналу. У нашому випадку, це чотири продавці із зарплатою 15000 грн на місяць кожен.

Формула для розрахунку:

Заробітна плата продавців = Зарплата одного продавця $\times$ Кількість продавців $\times$ 12

Підставляючи значення: $15000 \text{ грн.} \times 4 \times 12 = 720000 \text{ грн.}$

Зарплата директора також є важливою складовою витрат. Для розрахунку використовується сума 30000 грн на місяць.

Формула для розрахунку:

Заробітна плата директора = Зарплата директора $\times$ 12

Підставляючи значення: $30000 \text{ грн.} \times 12 = 360000 \text{ грн.}$

Єдиний внесок на ТОВ становить 22% від загальної суми заробітних

Формула для розрахунку: Єдиний внесок на ТОВ = (Зарплата продавців + Зарплата директора) $\times$ 0.22

Підставляючи значення: $(720000 \text{ грн.} + 360000 \text{ грн.}) \times 0.22 = 237600 \text{ грн.}$

Споживання електроенергії для підприємства враховує середній показник 1000 кВт на місяць при вартості 3,00 грн за кВт-год.

Формула для розрахунку:

Витрати на електроенергію = Споживання електроенергії в місяць $\times$

Вартість за кВт $\times$ 12

Підставляючи значення: $1000 \text{ кВт} \times 3,00 \text{ грн.} \times 12 = 36000 \text{ грн.}$

Пультова охорона коштує 800 грн на місяць.

Формула для розрахунку:

Витрати на охорону = Вартість охорони в місяць $\times 12$

Підставляючи значення: $800 \text{ грн.} \times 12 = 9600 \text{ грн.}$

Вартість доставки розраховується виходячи з відстані 41 км при вартості 20 грн за км і частоти 120 разів на рік.

Формула для розрахунку:

Витрати на доставку = Відстань $\times$ Вартість за км $\times$ Кількість доставок

Підставляючи значення: $41 \text{ км} \times 20 \text{ грн.} \times 120 = 98400 \text{ грн.}$

Витрати на рекламу встановлені на рівні 3000 грн на місяць.

Формула для розрахунку:

Витрати на рекламу = Вартість реклами в місяць $\times 12$

Підставляючи значення: $6000 \text{ грн.} \times 12 = 72000 \text{ грн.}$

Після розрахунку всіх статей витрат, загальна сума поточних витрат для нової роздрібної точки ТОВ «Метінвест-СМЦ» у Дніпропетровській області становить 1728600 грн на рік. Цей алгоритм дозволяє врахувати всі основні витрати, необхідні для функціонування підприємства, забезпечуючи таким чином точність фінансового планування та сприяючи успішній реалізації бізнес-стратегії.

Узагальнюючи, стратегічний план управління збутом для ТОВ «Метінвест-СМЦ» є детально розробленим та цілеспрямованим. Він враховує потреби споживачів, особливості ринку та конкурентні переваги компанії. План передбачає послідовні заходи на три роки з акцентом на підвищення бренду, розширення ринку та підвищення ефективності. Початкові інвестиції відображають серйозне зобов'язання компанії перед реалізацією стратегічних цілей. Загальний план враховує баланс між розвитком продукту, маркетингом, людськими ресурсами та інфраструктурою, що є ключовим для успішної реалізації стратегічних цілей компанії на ринку.

3.2 Обґрунтування та оцінка доцільності пропозицій щодо підвищення ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю на ТОВ «Метінвест-СМЦ»

У табл. 3.5 представлені прогностні показники на період з 2024 по 2026 рік щодо реалізації стратегічного плану функціонування нової роздрібної точки ТОВ "Метінвест-СМЦ" у Дніпропетровській області. Вона містить дані про обсяг продажів, річний та чистий прибуток, показники ефективності маркетингових заходів, а також інші ключові показники, які дозволяють оцінити динаміку розвитку бізнесу та його конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 3.5 – Прогностні показники на 2024-2026 роки щодо реалізації стратегічного плану функціонування нової роздрібної точки ТОВ «Метінвест-СМЦ» у Дніпропетровській області

Показник	2024	2025	2026
Обсяг продажів, тис. м2	50	60	75
Річний прибуток, тис. грн.	25,000	30,000	37,500
Чистий прибуток, тис. грн.	5,000	6,000	7,500
Маржа валового прибутку, %	20%	20%	20%
Рівень виконання плану продажів, %	95%	97%	98%
Вартість одержання клієнта (CAC), грн	500	450	400
Індекс задоволення клієнтів (CSI)	85	87	90
Середній чек (AOV), грн.	500	520	550
Рівень утримання клієнтів, %	70%	75%	80%
Ринкова частка, %	10%	12%	15%
Витрати на логістику, тис. грн.	50	55	60
ROI маркетингових кампаній, %	150%	160%	170%
Частота повторних покупок, разів/рік	2.5	3	3.5

Джерело: складено автором на основі [15; 21; 38]

Для прогнозу на 2024 рік використовуються такі вихідні дані:

- Розмір ринку та його зростання.
- Конкурентне середовище та ринкові частки конкурентів.
- Економічні умови та очікувані зміни у витратах і доходах.
- Маркетингові стратегії та їхня ефективність.
- Попередній досвід у аналогічних проєктах.

Обсяг продажів (тис. м²)

Обсяг продажів на 2024 рік прогнозується на основі маркетингових досліджень ринку, аналізу попиту та потенціалу роздрібної точки у Дніпропетровській області. Очікується, що обсяг продажів складе 50 тис. м². Це обґрунтовується високим попитом на продукцію ТОВ «Метінвест-СМЦ» та сприятливими ринковими умовами.

Річний прибуток (тис. грн.)

Річний прибуток розраховується на основі прогнозованого обсягу продажів (50 тис. м²) та середньої ціни за квадратний метр (500 грн/м²): $50,000 \text{ м}^2 \times 500 \text{ грн/м}^2 = 25,000,000 \text{ грн} = 25,000 \text{ тис. грн}$

Чистий прибуток (тис. грн.)

Чистий прибуток прогнозується з урахуванням маржі валового прибутку, яка становить 20%. Таким чином: $25,000 \text{ тис. грн} \times 0.20 = 5,000 \text{ тис. грн}$

Маржа валового прибутку (%)

Прогнозується на рівні 20% на основі аналізу витрат та цінової політики компанії.

Рівень виконання плану продажів (%)

Очікується на рівні 95%, виходячи з маркетингових досліджень та прогнозованої ефективності продажів.

Вартість одержання клієнта (CAC), грн

Прогнозується на рівні 500 грн, що базується на аналізі витрат на маркетинг та попередніх даних компанії щодо залучення клієнтів.

Індекс задоволення клієнтів (CSI)

Прогнозується на рівні 85 на основі опитувань клієнтів, якості обслуговування та зворотного зв'язку.

Середній чек (AOV), грн

Середній чек прогнозується на рівні 500 грн на основі аналізу купівельної спроможності клієнтів та цінової політики.

Рівень утримання клієнтів (%)

Очікується на рівні 70%, що базується на маркетингових стратегіях та програмах лояльності компанії.

Ринкова частка (%)

Прогнозується на рівні 10% на основі аналізу ринкового середовища та конкурентів.

Витрати на логістику (тис. грн)

Прогнозується на рівні 50 тис. грн, виходячи з витрат на транспортування та інші логістичні послуги.

ROI маркетингових кампаній (%)

Прогнозується на рівні 150% на основі попередніх даних щодо ефективності маркетингових заходів.

Частота повторних покупок (разів/рік)

Прогнозується на рівні 2.5 разів/рік на основі аналізу поведінки клієнтів та ефективності програм лояльності.

Ці прогнознi дані базуються на аналітичних оцінках, досвіді компанії та детальному аналізі ринку, що дозволяє робити обґрунтовані висновки щодо розвитку нової роздрібно́ї точки у Дніпропетровській області.

Розберемо прогнознi дані для 2025 та 2026 років.

Обсяг продажів (тис. м²)

2024 рік: Прогнозується обсяг продажів на рівні 50 тис. м².

2025 рік: Зростання обсягу продажів на 20% від 50 тис. м²: $50 \text{ тис. м}^2 \times 1.2 = 60 \text{ тис. м}^2$

2026 рік: Зростання обсягу продажів на 25% від 60 тис. м²: $60 \text{ тис. м}^2 \times 1.25 = 75 \text{ тис. м}^2$

Річний прибуток (тис. грн.)

2024 рік: Прогнозується обсяг продажів 50 тис. м² при середній ціні 500 грн/м²:

$$50,000 \text{ м}^2 \times 500 \text{ грн/м}^2 = 25,000,000 \text{ грн} = 25,000 \text{ тис. грн}$$

2025 рік: Обсяг продажів 60 тис. м² при середній ціні 500 грн/м²:

$$60,000 \text{ м}^2 \times 500 \text{ грн/м}^2 = 30,000,000 \text{ грн} = 30,000 \text{ тис. грн}$$

2026 рік: Обсяг продажів 75 тис. м² при середній ціні 500 грн/м²:

$$75,000 \text{ м}^2 \times 500 \text{ грн/м}^2 = 37,500,000 \text{ грн} = 37,500 \text{ тис. грн}$$

Чистий прибуток (тис. грн.)- Маржа валового прибутку складає 20% від річного прибутку.

2024 рік: $25,000 \text{ тис. грн} \times 20\% = 5,000 \text{ тис. грн}$

2025 рік: $30,000 \text{ тис. грн} \times 20\% = 6,000 \text{ тис. грн}$

2026 рік: $37,500 \text{ тис. грн} \times 20\% = 7,500 \text{ тис. грн}$

Рівень виконання плану продажів (%)

2024 рік: Прогнозується на рівні 95%.

2025 рік: Прогнозується на рівні 97%.

2026 рік: Прогнозується на рівні 98%.

Вартість одержання клієнта (CAC), грн

2024 рік: Прогнозується на рівні 500 грн.

2025 рік: Очікується зменшення на 10%: $500 \text{ грн} \times 0.9 = 450 \text{ грн}$

2026 рік: Очікується зменшення на 11%:

$450 \text{ грн} \times 0.89 = 400 \text{ грн}$

Індекс задоволення клієнтів (CSI)

2024 рік: Прогнозується на рівні 85.

2025 рік: Прогнозується на рівні 87.

2026 рік: Прогнозується на рівні 90.

Середній чек (AOV), грн

2024 рік: Прогнозується на рівні 500 грн.

2025 рік: Зростання на 4%:

$500 \text{ грн} \times 1.04 = 520 \text{ грн}$

2026 рік: Зростання на 6%: $520 \text{ грн} \times 1.06 = 550 \text{ грн}$

Рівень утримання клієнтів (%)

2024 рік: Прогнозується на рівні 70%.

2025 рік: Прогнозується на рівні 75%.

2026 рік: Прогнозується на рівні 80%.

Ринкова частка (%)

2024 рік: Прогнозується на рівні 10%.

2025 рік: Прогнозується на рівні 12%.

2026 рік: Прогнозується на рівні 15%.

Витрати на логістику (тис. грн)

2024 рік: Прогнозується на рівні 50 тис. грн.

2025 рік: Зростання на 10%: $50 \text{ тис. грн} \times 1.1 = 55 \text{ тис. грн}$

2026 рік: Зростання на 9%: $55 \text{ тис. грн} \times 1.09 = 60 \text{ тис. грн}$

ROI маркетингових кампаній (%)

2024 рік: Прогнозується на рівні 150%.

2025 рік: Прогнозується на рівні 160%.

2026 рік: Прогнозується на рівні 170%.

Частота повторних покупок (разів/рік)

2024 рік: Прогнозується на рівні 2.5 разів/рік.

2025 рік: Прогнозується на рівні 3 разів/рік.

2026 рік: Прогнозується на рівні 3.5 разів/рік.

Ці розрахунки дозволяють прогнозувати розвиток діяльності нової роздрібної точки ТОВ «Метінвест-СМЦ» у Дніпропетровській області на 2024-2026 роки, беручи до уваги збільшення обсягів продажів, підвищення задоволення клієнтів та зростання прибутковості.

У контексті стратегічного плану функціонування нової роздрібної точки ТОВ «Метінвест-СМЦ» у Дніпропетровській області, прогнозні показники на період 2024-2026 років є важливим інструментом для оцінки його успішності та напрямку розвитку. Аналізуючи представлену таблицю, можна зробити кілька ключових висновків.

По-перше, спостерігається позитивна динаміка у всіх основних показниках. Обсяг продажів постійно зростає з року в рік, що свідчить про ефективність стратегії розвитку бізнесу. Разом із зростанням обсягів продажів збільшується і річний прибуток, що є добрим показником фінансової стабільності компанії.

По-друге, важливо відзначити підвищення показників ефективності маркетингових заходів. ROI маркетингових кампаній зростає з року в рік, що свідчить про те, що інвестиції у маркетинг приводять до позитивного фінансового

результату. Також варто звернути увагу на зростання середнього чека та частоти повторних покупок, що свідчить про збільшення відомості про товари компанії серед клієнтів і їхню лояльність.

По-третє, хоча ринкова частка компанії зростає, вона залишається на рівні, що не є дуже великим. Це означає, що компанія повинна продовжувати працювати над підвищенням своєї конкурентоспроможності на ринку та привертати більше клієнтів.

У цілому, прогнозні показники на наступні три роки свідчать про позитивну динаміку розвитку нової роздрібної точки ТОВ "Метінвест-СМЦ". Проте, для досягнення ще більшого успіху, компанія повинна продовжувати вдосконалювати свою стратегію розвитку, активно залучати нових клієнтів і зміцнювати свою позицію на ринку.

Розрахуємо фінансові показники проекту.

Початкові інвестиції (I): 40,000 тис. грн.

Дисконтна ставка (r): 10%.

Очікувані щорічні грошові потоки (CF):

2024: 25,000 тис. грн

2025: 30,000 тис. грн

2026: 37,500 тис. грн

У табл. 3.6 представлені ключові фінансові показники проекту ТОВ «Метінвест-СМЦ», які демонструють його фінансову ефективність та доцільність інвестування. Найважливіші з них включають чисту теперішню вартість (NPV), термін окупності, дисконтований термін повернення інвестицій, індекс прибутковості та індекс доходності (ROI). Ці показники свідчать про доцільність проекту з фінансової точки зору, надаючи зрозумілу інформацію про його прибутковість та ефективність використання інвестиційних ресурсів.

Таблиця 3.6 – Фінансові показники проекту ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Показник	Значення
Чиста теперішня вартість (NPV)	35,695.23 тис. грн
Термін окупності (PP)	2 років
Дисконтований термін повернення інвестицій (DPP)	3 роки

Продовження таблиці 3.6

Індекс прибутковості (PI)	1.89
Індекс доходності (ROI)	131.25%

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Розрахунки

1. Чиста теперішня вартість (NPV)

NPV розраховується як різниця між теперішньою вартістю грошових потоків та початковими інвестиціями.

Розрахунок: $NPV = 25000/(1+0.10)^1 + 30000/(1+0.10)^2 + 37500/(1+0.10)^3 - 40000$

$NPV = 22727.27 + 24793.39 + 28174.57 - 40000$

$NPV = 75695.23 - 40000$

$NPV = 35695.23$ тис. грн

2. Термін окупності (PP)

Термін окупності розраховується як час, необхідний для повернення початкових інвестицій.

Розрахунок:

$CF_{avg} = (25000 + 30000 + 37500)/3 = 30833.33$ тис. грн

$P = 40000/30833.33 = 2$ років

3. Дисконтований термін повернення інвестицій (DPP)

Дисконтований термін повернення інвестицій враховує теперішню вартість майбутніх грошових потоків.

Розрахунок:

Кумулятивний дисконтований грошовий потік на 2-й рік:

$22727.27 + 24793.39 = 47520.66$ тис. грн

Отже, дисконтований термін повернення інвестицій складає 3 роки.

4. Індекс прибутковості (PI)

Індекс прибутковості розраховується як відношення теперішньої вартості грошових потоків до початкових інвестицій.

Розрахунок:

$PI = 75695.23/40000 = 1.89$

Індекс доходності (ROI)

5. ROI розраховується як відношення чистого прибутку до початкових інвестицій. Формула: $ROI = (NP/I) \times 100\%$ $ROI = INP \times 100\%$

Розрахунок:

$$NP = 25000 + 30000 + 37500 - 40000 = 52500 \text{ тис. грн}$$

$$ROI = 52500 / 40000 \times 100\% = 131.25\%$$

Фінансовий аналіз є невід'ємною частиною оцінки будь-якого інвестиційного проекту. У випадку з проектом ТОВ «Метінвест-СМЦ» у Дніпропетровській області, проведені розрахунки показують, що проект має значний потенціал для отримання прибутку та швидкої окупності.

Показник чистої теперішньої вартості (NPV) є одним з найважливіших фінансових індикаторів, який дозволяє визначити, чи варто інвестувати в проект. У нашому випадку, NPV склала 35,695.23 тис. грн. Це свідчить про те, що проект генерує додаткову вартість і є вигідним для інвесторів. Позитивне значення NPV означає, що теперішня вартість майбутніх грошових потоків перевищує початкові інвестиції, що забезпечує додатковий дохід інвесторам.

Термін окупності (PP) проекту становить 2 роки. Це досить короткий період, який свідчить про високу ефективність проекту. Швидка окупність інвестицій є важливим фактором для інвесторів, оскільки знижує ризики і дозволяє швидко реінвестувати отримані кошти в інші проекти. Низький термін окупності також свідчить про стабільність і надійність грошових потоків проекту.

Дисконтований термін повернення інвестицій (DPP) складає 3 роки. Це означає, що, з урахуванням дисконтованих грошових потоків, проект поверне початкові інвестиції протягом двох років. Врахування часу і вартості грошей дозволяє отримати більш точну оцінку ефективності проекту, ніж традиційний термін окупності. DPP є важливим показником для оцінки ризику і стабільності проекту.

Індекс прибутковості (PI) розраховується як відношення теперішньої вартості грошових потоків до початкових інвестицій. У нашому випадку, PI складає 1.89, що означає, що на кожную гривню інвестованих коштів проект генерує 1.89 гривні доходу. Це високий показник, який свідчить про високу

прибутковість проекту. Високий PI також підтверджує доцільність інвестування у проект з точки зору співвідношення ризику і прибутковості.

Індекс доходності (ROI) для проекту ТОВ «Метінвест-СМЦ» становить 131.25%. Це означає, що проект генерує прибуток, який перевищує початкові інвестиції на 131.25%. Високий ROI є свідченням високої ефективності використання капіталу і здатності проекту генерувати значний прибуток для інвесторів. Це також підтверджує конкурентоспроможність проекту на ринку.

Проект ТОВ «Метінвест-СМЦ» у Дніпропетровській області має всі шанси стати успішним та прибутковим. Позитивні значення фінансових показників, таких як NPV, PP, DPP, PI та ROI, свідчать про високу ефективність проекту, його здатність швидко повертати інвестиції та генерувати значний прибуток. Інвестори можуть бути впевнені у доцільності вкладення коштів у цей проект, оскільки він має всі необхідні характеристики для успішної реалізації та розвитку.

Таким чином, проведений фінансовий аналіз підтверджує перспективність проекту ТОВ «Метінвест-СМЦ» та його здатність забезпечити високий рівень доходності та швидку окупність інвестицій.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглядається важливість стратегічного управління збутом в сучасних умовах бізнесу. Цей розділ пропонує об'єднання теоретичних, методичних та практичних підходів до вивчення і реалізації стратегій збуту в діяльності підприємства, підкреслюючи необхідність адаптації до змінних умов ринку і забезпечення конкурентоспроможності продукції.

Збутова діяльність розкривається як критична складова успішної бізнес-моделі, де стратегічне управління виступає ключем до ефективного просування товарів та послуг до кінцевого споживача. У динамічному бізнес-середовищі, де швидкі зміни технологій та споживацьких уподобань вимагають оперативної відповіді, важливими стають гнучкість та здатність до інновацій.

Дослідження обґрунтовує, що стратегічне управління не просто спрямоване на внутрішню оптимізацію процесів, а також зосереджує увагу на побудові міцних відносин з клієнтами та адаптації стратегій збуту з метою досягнення довгострокової вигоди та збереження ринкових позицій. Практичне застосування різноманітних стратегічних моделей та інструментів аналізу, як от SWOT та PEST, допомагає виявляти потенційні можливості для росту та виявлення загроз, сприяючи формуванню обґрунтованих та ефективних стратегічних рішень.

На основі аналізу збутової діяльності ми визначаємо, що успішне управління не можливе без глибокого розуміння зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на ринкову динаміку. Ваше дослідження підкреслює значення інтеграції стратегічного планування з оперативним управлінням, підтверджуючи, що стратегічне управління збутовою діяльністю є невід'ємною складовою ефективною бізнес-моделі.

Таким чином, перший розділ роботи закладає теоретичний та методологічний фундамент для подальшого дослідження, аналізуючи ключові

елементи стратегічного управління і надаючи цінні інсайти для практичної реалізації збутових стратегій в реальних умовах сучасного бізнесу.

У другому розділі кваліфікаційної роботи розглядається рівень досягнень у сфері стратегічного управління збутовою діяльністю на прикладі ТОВ «Метінвест-СМЦ». Аналізуючи організаційно-економічну характеристику та особливості функціонування компанії, ви досліджуєте як теоретичні, так і практичні аспекти стратегічного управління, виявляючи ключові напрямки для підвищення ефективності збутових операцій.

Основною метою стратегічного управління в ТОВ «Метінвест-СМЦ» є забезпечення стабільної конкурентоспроможності компанії на ринку через оптимізацію збутових процесів та адаптацію до швидкозмінних умов зовнішнього середовища. Це досягається через вдосконалення інтерналізації внутрішніх ресурсів, впровадження інноваційних технологій у сфері збуту та розробку ефективних маркетингових стратегій.

Ми підкреслюємо, що стратегічний аналіз збутової діяльності дозволяє не тільки оцінити поточний стан речей у компанії, але й виявити потенційні можливості та загрози, що мають вирішальне значення для формування довгострокових планів розвитку. За допомогою методів SWOT, PEST аналізу, аналізу конкурентів, компанія здатна прогнозувати зміни у ринкових умовах та адаптувати свої стратегії відповідно до них.

Детальний аналіз показав, що одним із ключових аспектів стратегічного управління в ТОВ «Метінвест-СМЦ» є вміння ефективно управляти ресурсами та використовувати їх для розробки і реалізації конкурентоспроможних продуктів і послуг. Це охоплює від переосмислення ланцюжків постачання до інтеграції клієнтських інтересів у процес створення вартості продукції.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що успіх в стратегічному управлінні збутовою діяльністю в ТОВ «Метінвест-СМЦ» в значній мірі залежить від здатності компанії до інновацій та адаптації до зовнішніх викликів. Ваше дослідження підкреслює важливість гнучкості у

стратегічному плануванні та необхідність постійного моніторингу ринкових тенденцій для оптимізації рішень в області збуту.

Таким чином, другий розділ роботи підсумовує, що ретельне стратегічне управління і постійне оновлення збутових стратегій є критично важливими для забезпечення довгострокової стійкості та успіху підприємства в динамічному бізнес-середовищі.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи акцент робиться на обґрунтуванні напрямків підвищення ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю на прикладі ТОВ «Метінвест-СМЦ». Розділ починається з аналізу поточної ефективності стратегічних рішень у збутовій діяльності компанії та розглядає пропозиції та ініціативи, які можуть значно покращити їх результативність.

Ми детально вивчили діючі стратегії збуту і виявили декілька ключових аспектів, які потребують вдосконалення. Зокрема, виявлено потребу в більш глибокому і системному аналізі ринкових тенденцій та поведінки споживачів, що може підсилити адаптивність компанії до змінюваних умов ринку. Ми також підкреслили значення інтеграції цифрових технологій у процеси збуту, які можуть значно підвищити оперативність і точність управлінських рішень.

Важливим аспектом є розробка та імплементація програм лояльності та персоналізованих пропозицій для клієнтів, які допоможуть зміцнити клієнтські відносини та підвищити загальну задоволеність споживачів. Це включає в себе як перегляд наявних пропозицій, так і створення нових, більш цільових стратегій комунікацій та взаємодій з клієнтами.

Додатково, ми наголошуємо на потребі підвищення кваліфікації та професіоналізму збутової команди через систематичні тренінги та навчання, що може значно покращити ефективність збутових оперативних процесів. Освіта та розвиток персоналу виступають як важлива інвестиція у довгострокову перспективу успіху компанії.

Крім того, в розділі розглядається важливість впровадження збалансованого системного підходу до управління збутом, який об'єднує

стратегічне планування, оперативне управління та аналіз результатів діяльності. Ви акцентуєте на значенні зворотного зв'язку від клієнтів та ринкових досліджень, що можуть виступати як ключові індикатори для корекції та оптимізації збутових стратегій.

Завершуючи розділ, можна підкреслити, що усі вказані напрямки розвитку мають на меті не просто підвищення продажів, але й створення міцної, системної основи для стабільного та динамічного розвитку збутової діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ». Це дозволяє не тільки зміцнити позиції на ринку, але й створити основу для майбутнього росту та адаптації до викликів зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою: навч. посіб.— Київ: Центр учбової літератури, 2011. – 240 с. (дата звернення: 12.02.2024).
2. Гоголь Г. П. Сутність збутової діяльності машинобудівних підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.7. – С. 148-153. (дата звернення: 12.02.2024).
3. Дерій В. А. Витрати на збут у системі обліку й аналізу невиробничих витрат. Облік і фінанси. – 2013. – № 4(62). – С. 20-23. (Дата звернення: 12.02.2024)
4. Ключник А. В. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – Вип. 6, ч. 2. – С.188-191. (дата звернення: 12.02.2024).
5. Обозна В. В. Аналіз поняття «збут» та його роль в системі управління сільськогосподарським підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2017. – Вип. 25, ч. 1. – С. 178-180. (дата звернення: 20.02.2024).
6. Розумей С. Б. Методичні аспекти формування системи розподілу продукції в збутовій системі підприємства. Економіка та управління підприємствами. – 2017. – Вип. 5(61). – С. 125-130. (дата звернення: 20.02.2024).
7. Сливка Я. В. Проблематика використання термінів «продаж», «реалізація», «збут». Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2011. – Вип. 2(20). – С. 434-447. (дата звернення: 20.02.2024).
8. Хрупович С. Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств: дис. кандидата екон. наук: 08.06.01. Львів, 2005. – 202 с (дата звернення: 03.03.2024).
9. Глущевський В.В. Моделювання потокових процесів розподілу ресурсів і продукції на мережі бізнес-процесів підприємства. *Вісник КНУТД: Серія «Економічні науки»*. 2015. №2 (85). С. 139-148. (дата звернення: 03.03.2024).
10. Гольдштейн Г. Я. Стратегічний менеджмент : консп. лекцій. 2018. 224 с. (дата звернення: 03.03.2024).

11. Гриненко В. М. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2019. 416 с. (дата звернення: 03.03.2024).
12. Гринчак Н. А. Визначення сутності та структури ланцюга поставок логістичних послуг як об'єкта статистичного дослідження. *Бізнес Інформ*. 2020. №8. С. 96-102. (дата звернення: 03.03.2024).
13. Деркач О. В. Логістична стратегія підприємства: формування, розробка, впровадження: монографія. Київ: Видавництво КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 224 с. (дата звернення: 03.03.2024).
14. Жуковський В. М. Логістичне управління: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2017. 320 с. (дата звернення: 15.03.2024).
15. Заблоцький О. І. Логістичне управління: підручник. Київ: Кондор, 2018. 368 с. (дата звернення: 15.03.2024).
16. Іванов Ю. Б., Тищенко А.Н., Дробитько Н.А., Абрамова О.С. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка, діагностика. Харків: Вид. ХНЕУ, 2017. 256 с. (дата звернення: 15.03.2024).
17. Калініченко О. О. Логістична стратегія підприємства: теорія та практика: монографія. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 248 с. (дата звернення: 27.03.2024).
18. Кравченко А. В. Логістична стратегія підприємства: організаційний аспект: монографія. Київ: Кондор, 2017. 248 с. (дата звернення: 27.03.2024).
19. Крикавський Є. В. Промислові ланцюги поставок: між ефективністю та відповідальністю. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 5 (179). С. 30-42. (дата звернення: 27.03.2024).
20. Лагоцька Н. З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 5. С. 302–306. (дата звернення: 27.03.2024).
21. Луців О. В. Логістика підприємств та логістичне управління: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2019. 352 с. (дата звернення: 27.03.2024).
22. Митрохіна Ю. П. Комплексний аналіз якості процедури збуту як елемента діагностики стратегічного маркетингового управління. *Економіка:*

проблеми теорії та практики. 2018. Вип. 237. Т. I. С. 272–277. (дата звернення: 31.03.2024).

23. Омельченко В. І. Логістичне управління: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 416 с. (дата звернення: 31.03.2024).

24. Омельченко В. І. Стратегічна логістика: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 416 с. (дата звернення: 31.03.2024).

25. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства: підручник. Київ: Скарби, 2018. 336 с. (дата звернення: 10.04.2024).

26. Петрик І. В. Логістичне управління: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2016. 320 с. (дата звернення: 10.04.2024).

27. Росола У. В. Вдосконалення стимулювання збуту на ринку. *Міжнародний науковий журнал*. 2016. С. 120-122. (дата звернення: 10.04.2024).

28. Синютин В. М. Логістика та управління ланцюгами постачання: підручник. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2017. 376 с. (дата звернення: 10.04.2024).

29. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_2_19. (дата звернення: 10.04.2024).

30. Шереметинська О., Невмержицька Ю. Стимулювання збуту: заходи та засоби, які допомагають при формуванні маркетингової діяльності підприємства при здійсненні ЗЕД. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4785> (дата звернення: 15.04.2024).

31. Яновський Б. В. Логістична стратегія підприємства: організація та методика розробки: монографія. Київ: Видавництво КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 312 с. (дата звернення: 15.04.2024).

32. Офіційний веб-сайт ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ». URL: <https://metinvestholding.com/ua> (дата звернення: 15.04.2024).

33. Карпенко О.В. Проблеми та перспективи розвитку збутової діяльності підприємств в Україні. *Економічний вісник Запорізького національного університету*. - 2021. - № 4. - С. 148-153. (дата звернення: 18.04.2024).

34. Белінський П. І. Збутова політика підприємства в умовах ринкової економіки: теорія та практика: Монографія. - К.: МАУП, 2012. - 320 с. (дата звернення: 18.04.2024).

35. Бурлака І. М. Збутова діяльність підприємства: теорія та практика: Монографія. - К.: КНЕУ, 2015. - 400 с. (дата звернення: 22.04.2024).

36. Веретенко Л. І. Збутова логістика: теорія та практика: Монографія. - К.: Центр навчальної літератури, 2018. - 240 с. (дата звернення: 22.04.2024).

37. Кузьмін О. Є. Збутова логістика: теорія та практика: Монографія. - К.: Центр навчальної літератури, 2018. - 280 с. (дата звернення: 22.04.2024).

38. Мельник О. В. Збутова стратегія підприємства: теорія та практика: Монографія. - К.: КНЕУ, 2020. - 400 с. (дата звернення: 22.04.2024).

39. Діденко О. М. Збутова політика підприємства на ринку промислових товарів. Вісник Національного технічного університету "Київський політехнічний інститут". - 2016. - № 68. - С. 67-72. (дата звернення: 25.04.2024).

40. Шереметинська О. В. Управління збутовою діяльністю підприємств-суб'єктів ЗЕД в сучасних умовах: Монографія. - К.: КНЕУ, 2017. - 320 с. (дата звернення: 25.04.2024).

41. Шевченко О. В. Збутова діяльність підприємства: стратегія, тактика, методи: Навчальний посібник. - К.: КНТЕУ, 2015. - 400 с (дата звернення: 25.04.2024).

42. Бобровник О. Ю. Управління збутовою діяльністю підприємства на основі маркетингового підходу. Актуальні проблеми економіки. - 2016. - № 11 (141). - С. 124-129. (дата звернення: 27.04.2024).

43. Данилюк О. М. Збутова діяльність підприємства: проблеми та перспективи розвитку. Науковий вісник Національного університету "Львівська політехніка". Економічні науки. - 2019. - № 889. - С. 5-12. (дата звернення: 27.04.2024).

44. Гавлішак О. І. Збутова діяльність підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. - Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. - 312 с. (дата звернення: 27.04.2024).

45. Лук'яненко О. В. Збутова діяльність підприємств сфери послуг: автореф. дис. канд. екон. наук. - К., 2014. - 19 с. (дата звернення: 27.04.2024).
46. Верещако О. О. Збутова політика підприємства: теорія, методологія, практика: Монографія. - К.: КНЕУ, 2003. - 312 с. (дата звернення: 30.04.2024).
47. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Управління торговельними підприємствами: інструменти, моделі, принципи та механізми. Торгівля та біржова діяльність в Україні: проблеми і стратегії розвитку : колект. моногр. / за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро : Біла К. О., 2018. С. 244–320. (дата звернення: 30.04.2024).
48. Халіна В. Ю., Корсунський Г. Ю. Місце системи збуту у маркетинговій діяльності підприємства. Молодий вчений. 2017. № 4.4 (44.4). С. 116-119. (дата звернення: 30.04.2024).
49. Хамініч С. Ю., Гавриш А. К. Формування стратегії збуту на підприємствах промислового сектора України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Випуск 7. С. 290-293. (дата звернення: 30.04.2024).
50. Kostiuchenko V. Businesslogistics: textbook. Kyiv: Kondor, 2017. 320 p. (дата звернення: 30.04.2024).

Ім'я користувача: Кафедра комерційної діяльності та логістики Ляден...	ID перевірки: 1016243013
Дата перевірки: 10.05.2024 21:22:31 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 10.05.2024 21:32:12 EEST	ID користувача: 100005732

Назва документа: Кильник А.Є. Стратегічне управління збутовою діяльністю

Кількість сторінок: 66 Кількість слів: 13994 Кількість символів: 109247 Розмір файлу: 141.47 KB ID файлу: 1016026455

15.5% Схожість

Найбільша схожість: 2.49% з Інтернет-джерелом (<http://lr.duan.edu.ua/bitstream/123456789/3649/1/%d0%a5%d0%bb%...>)

11.7% Джерела з Інтернету	381	Сторінка 68
---------------------------	-----	-------------

10.4% Джерела з Бібліотеки	451	Сторінка 73
----------------------------	-----	-------------

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	3
------------------	---